

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

**OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN İŞ TATMİNİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ : BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR
UYGULAMA**

Murat ÖZ

Danışman : Prof. Dr. Bahar TANER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN 2006

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan B. Taner

Prof. Dr. Bahar TANER

(Danışman)

Üye M. Tepeci

Doç. Dr. Mustafa TEPECİ

Üye S. Çetin

Yrd. Doç. Dr. Şule ÇETİN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Serra DURUGÖNÜL

Enstitü Müdürü

.../.../2006

	Savfa No
İÇİNDEKİLER	I
TABLolar LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VII
KISALTMALAR	VIII
ÖNSÖZ	IX
ÖZET	XI
ABSTRACT	XIV
GİRİŞ	1
I.BÖLÜM OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE ÖZELLİKLERİ	
I.1.Otelin Tanımı ve Özellikleri	5
I.2.Otel İşletmeciliğinin Turizm Endüstrisindeki Yeri ve Önemi	6
I.3.Büyük Otel İşletmelerinin Özellikleri	8
I.3.1.Büyük Ölçekli Beş yıldızlı Otellerin Üstünlükleri	11
I.3.1.1Büyük Otel İşletmelerinin Finansal Üstünlükleri	11
I.3.1.2.Satın Alma Gücü Bakımından Üstünlükleri	12
I.3.1.3.Tüketici Pazarına Girmek ve Reklam Yapmak	12
Bakımından Üstünlükleri	
I.3.1.4.Yönetim Ve Organizasyon Bakımından Üstünlükleri	13
I.3.2.Büyük Ölçekli Beş yıldızlı Otellerin Doğurduğu Sorunlar	14
I.4. Yönetici Kavramı	16
I.4.1.Yetki Düzeyine Göre Yönetici Kademeleri	17
I.4.1.1.Üst Kademe Yönetici Kavramı	17
I.4.1.2.Orta Kademe Yönetici Kavramı	17

I.4.1.3.Alt Kademe Yönetici Kavramı	18
I.4.2.Yöneticinin Özellikleri	18
I.4.2.1.Doğuştan Gelen Özellikler	19
I.4.2.2.Bilgi ve Tecrübeye İlişkin Özellikler	19
I.4.2.3.Yürütmeye İlişkin Özellikler	20
I.5.Otel Yöneticisinin Nitelikleri	21
I.6.Otel Yöneticisinin Sorumlulukları	22
I.7.Otel Yöneticilerinin Günlük Etkinlikleri	23
I.7.1.Otel Yöneticilerinin Karşılaştıkları İş Talepleri	23
I.7.1.1.Kısa Dönem İş Talepleri	23
I.7.1.2.Orta Dönem İş Talepleri	24
I.7.1.3.Uzun Dönem İş Talepleri	25
I.8.Otel Yöneticilerinin İş İlişkileri	25
II.BÖLÜM: İŞ TATMİNİ	
II.1.İş Tatmin Kavramı	28
II.2.İş Tatmininin Tarihsel Gelişimi	31
II.3.Hawthorne Deneyleri	31
II.4.İş Tatmin Kaynakları	32
II.4.1.Çalışma Şartları	33
II.4.2.Ücret	34
II.4.3.Çalışma Arkadaşları	35
II.4.4.Yönetim	37
II.4.5.İşin Kendisi	37
II.4.6.Terfi Olanakları	40

II.4.7.İnsan Gereksinmelerinin Tatmini	41
II.4.8.Parasal Teşvik Araçlarının Önemi	41
II.5.İş Tatmini ile İlgili Teorik Yaklaşımlar	42
II.5.1.İş Tatminine Klasik ve Neoklasik Yaklaşımlar	42
II.5.2.Douglas McGregor ve X,Y Teorisi	42
II.5.3.İş Tatmini Teorileri	49
II.5.3.1.Zihinsel Kıyaslama Teorileri	50
II.5.3.2. İnsanlararası Kıyaslama Teorileri	50
II.5.3.3.Karşı İşlem Teorileri	51
II.5.3.4.İki Faktör Teorisi	51
II.6.İş Tatmini ile Performans İlişkisi	54
II.7.İş Tatminsizliği ve İşgörene Yansıması	56
II.7.1.İş Tatminsizliği ve Birey	56
II.7.1.1.Beden Sağlığına Etkisi	56
II.7.1.2.Ruh Sağlığına Etkisi	56
II.7.1.3.İşe Gitmede İsteksizlik	57
II.7.1.4.Devamsızlık	57
II.7.1.5.İşte Hata Yapma	58
II.7.1.6.İşten Ayrılma	59
II.8.İş Tatminsizliğinin Sonuçları	59
II.8.1.İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları	60
II.8.2.İş Tatminsizliğinin Psikolojik Sonuçları	62
II.8.3.İş Tatminsizliğinin Fiziksel Sonuçları	63
II.9.Turizmde İş Tatmini Araştırmaları	64

II.9.1.Genel İş Tatmini Araştırmaları	64
II.9.2.Turizm Sektöründe İş Tatmini Araştırmaları	74

III.BÖLÜM: OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİNİN İŞ
TATMİNİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BEŞ YILDIZLI OTELLERDE
BİR UYGULAMA

III.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları	84
III.2. Araştırmanın Yöntemi	85
III.3. Toplanan Verilerin Analizi	99
III.4. Araştırma Bulguları	100
III.5.Araştırma Sonuçları	104
SONUÇ VE ÖNERİLER	122
KAYNAKÇA	127
EKLER	140

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo.III.1.	İş Tatmini Boyutları	96
Tablo III.2.	Otel Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	100
Tablo III.3.	Otel Yöneticilerinin Yaş Göre Dağılımları	101
Tablo III.4.	Otel Yöneticilerinin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları	102
Tablo III.5.	Otel Yöneticilerinin Medeni Durumu	102
Tablo III.5.	Otel Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	103
Tablo III.6.	Otel Yöneticilerinin Ücret Düzeylerine Göre Dağılımları	103
Tablo III.7.	İş Tatmini Boyutları cevaplarının Ortalamalarının Dağılımı	105
Tablo III.8.	İş Tatmin Puanlarının Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı	110
Tablo III.9.	İş Tatmini Yaş İlişkisine Ait Varyans Analizi Sonuçları	110
Tablo III.10.	İş Tatmini Yaş İlişkisine Ait Tukey Testi Sonuçları	111
Tablo III.11.	İş Tatmin Puanlarının Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	111
Tablo III.12.	İş Tatmini Eğitim İlişkisine Ait Varyans Analizi Sonuçları	112
Tablo III.13.	İş Tatmini Eğitim İlişkisine Ait Tukey Testi Sonuçları	113
Tablo III.14.	İş Tatmini Cinsiyet İlişkisine Ait <i>t testi</i> Sonuçları	113
Tablo III.15.	İş Tatmini Medeni Durum İlişkisine Ait <i>t testi</i> Sonuçları	114
Tablo III.16.	İş Tatmin Puanlarının Yöneticilerin Departmanlarına Göre Dağılımı	115
Tablo III.17.	İş Tatmini Departman İlişkisine Ait Varyans Analizi Sonuçları	115
Tablo III.18.	İş Tatmini Departman İlişkisine Ait Tukey Testi Sonuçları	117
Tablo III.19.	İş Tatmin Puanlarının Yöneticilerin Ücretlerine Göre Dağılımı	118

Tablo III.20. İş Tatmini Ücret İlişkisine Ait Varyans Analizi Sonuçları	118
Tablo III.21. İş Tatmini Ücret İlişkisine Ait Varyans Analizi Sonuçları	119
Tablo III.22. İş Tatmin Puanlarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	120
Tablo III.23. İş Tatmini Hizmet Sürelerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	120
Tablo III.24. İş Tatmini Hizmet Sürelerine Ait Tukey Testi Sonuçları	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil II.1.Ücret Tatminsizliği	36
Şekil II.2.Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli	40
Şekil II.3.Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	52
Şekil II.4.Çift Faktör Teorisi	53
Şekil II.5.İş Tutumuna İlişkin Bir Model	67
Şekil II.6.Minnesota İş Doyum Anket Soruları	71

KISALTMALAR LİSTESİ

D.P.T.	: Devlet Planlama Teşkilatı
F	:F değeri
Fark için G. A.	: Fark için güven aralığı (confidence interval for difference)
Farkın S. H.	: Farkın standart hatası (standart error of difference)
K. 0.	: Kareler ortalaması (mean squares)
K. T.	: Kareler toplamı (sum of squares)
M. P. M	: Milli Prodüktivite Merkezi
X	: Ortalama (mean)
Ort. S. H.	: Ortalamanın standart hatası (standart error of mean)
P	: Anlamlılık (tesadüfi olma olasılığı)
S. D.	: Serbestlik derecesi (degreed of freedom, DF)
SPSS	: Statical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)
SS	: Standart sapma (standart sapma)
2 yönlü Ö.	: İki yönlü önemlilik (2 tail significant)

ÖNSÖZ

Gelişen teknoloji,değişen kültürel değer ve rekabet koşulları sonucu işletmeler ellerindeki maddi kaynaklar kadar insan kaynaklarını da en verimli şekilde kullanma yoluna gitmektedirler. En iyi ve en başarılı olmak isteyen işletmeler insan kaynaklarına önem vermelidir. Özellikle üzerinde durulması gerekli nokta; teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar yerine insan kaynakları olmalıdır.İnsanların bir arada nasıl iyi çalışacaklarını, nasıl işten tatmin olacaklarını saptamak işletmeler için daha önemli olmaktadır.

Çalışanların işyerlerine ve işlerine karşı tutumlarıyla ilgili araştırmaların çok önemli yararları vardır .Bu çalışmalar sayesinde insan kaynakları ve onların en etkili biçimde kullanılması konusundaki bilinç artmakta, bu da insan davranışını etkileyen psikolojik etmenleri gündeme çıkarmaktadır.

Otel işletmelerinde işe karşı tutumlarını yani iş tatminlerini ölçmek amacıyla pek az araştırma yapılmıştır. Bununla birlikte otel işletmelerinde iş doyumsuzluğunun önemli boyutlara ulaştığını gösteren belirtiler bulunmaktadır. Ancak yöneticiler otel işletmelerinde karşılaştıkları sorunlara başka iş kollarında yapılan araştırma sonuçlarına göre çözüm yolları bulmaya çalışmakta, bu da otel işletmelerinin kendine özgü özellikleri ve koşulları dolayısıyla başarılı olmamaktadır.

Otel işletmelerinde verilen hizmetin kalitesinde yönetici ve işgörenlerin önemi çok büyüktür; öyle ki bu önem otel işletmelerinde doruğa çıkmaktadır. Bu sebeple otel işletmelerinde çalışanların işlerinden elde ettikleri doyumunu arttırmak ve bunun için bu tür işletmelerde iş tatminini etkileyen faktörleri araştırmak büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin iş tatminini ölçerek, onların iş tatminini etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır. Çalışmam süresince beni yönlendirerek, destek ve yardımlarıyla ışık tutan Tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Bahar Taner'e, sevgili babam ve eşime sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Şimdiye kadar birçok tanımı yapılan oteller buldukları ülkelerde iş görüşmeleri, toplantı, eğlence ve konaklama faaliyetlerinde yararlanılan ve yabancı uyruklu konukların bolca döviz bıraktığı işletmelerdir. Oteller büyüdükçe finansal, satın alma gücü, reklam yapma ve tüketici pazarına girme, yönetim ve organizasyon gibi konularda küçük otellere göre üstünlükleri olsa da büyümenin doğurduğu birçok sorunları vardır.

Büyük otellerin sorunlarını çözmede en büyük rolü otel yöneticileri üstlenir. Otel yöneticisi; güvenilirlik, tarafsızlık, adillik, zeka, girişkenlik, azimlilik, sorumluluk gibi vasıflara sahip olmalıdır. Bu vasıfları taşımaları yanında yetiştirilmeleri ve geliştirilmeleri de gerekir.

Otellerin iyi işlemesi, otel yöneticilerinin çeşitli vasıflara sahip olmaları ve eğitilmeleri dışında yöneticilerinin iş tatminlerinin yüksek olmasına da bağlıdır. Tatmin, girdi-çıkı dengesidir. Bu denge sağlanamadığında kişi tatminsizliğe düşer. Tatminin başka bir tanımı ise, kişilerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hislerin derecesidir şeklindedir. Tatmin hakkında bunun gibi birçok tanım yapılmıştır. İş tatmini; güdüleme, işin çekici gelmesi, işe bağlanma ve moral kavramları ile yakından ilgilidir. Ayrıca , çalışma saatleri, ücret, yönetim, işin kendisi, terfi olanakları, insan gereksinimleri ve parasal teşvik araçları da iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır. İş tatminsizliğinin bireylerin beden ve ruh sağlığına olumsuz etkileri vardır. Tatminsizlik bireyin işini de etkiler. Örgütsel, psikolojik ve fiziksel olarak bireyin etkilenmesi bireyin işine yansır.

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin iş tatminlerini ölçmek amacıyla çalışma yapılmıştır. Beş yıldızlı otellerin

seçilme nedenleri arasında iş hayatında uzun süre faaliyette bulunmalarından dolayı oturmuş bir düzene sahip olmaları ve yöneticilerinin uzun süre çalışıyor olmalarıdır.

Ana kütleli oluşturun otellerin coğrafik açıdan dağılık olmasından kaynaklanan zorlukları ve getireceği yüksek maliyet nedeni ile araştırmada “posta ile anket “ yöntemi kullanılmıştır.

Birinci bölümde, çalışan yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durumu, gelir, eğitim durumu ve çalıştığı departman sorularına yanıt vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde ise E.Spector tarafından geliştirilen iş tatmin ölçeği uygulanmıştır. Bu amaçla seçilen ölçek önce İngilizce bilen beş işletme hocası tarafından Türkçe’ye tercüme edilmiş daha sonra ise İngilizce hocaları tarafından tekrar İngilizce’ye çevrilerek yanlış anlaşılmalara neden olmamak amacıyla kontrol edilmiştir. Ölçek yapılan araştırma sonunda Türkiye’de kullanıldığına dair bir bilgiye ulaşılammıştır. Ölçeğin yaptığım çalışmada kullanılmasının nedeni, iş tatmin kaynağı olan boyutları tam olarak içinde bulundurmasıdır.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 60 cevaplayıcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. 36 soruluk anketin analizi için ölçeği oluşturun her bir faktörünün iç tutarlılığı gösteren Alfa Katsayıları (Cronbach Alfa) bulunmuştur.

Yapılan analizler sonucunda 9 boyuta ait alfa değerlerinin 0,716’dan, 0,874’e kadar farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Anketin bir bütün olarak güvenilirliği ise $\alpha = 0,844$ olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçekte yer alan istisnasız tüm soruların ait oldukları faktörün güvenilirliğine katkı sağladıkları, silinmesi halinde anketin güvenilirliğini arttıracak bir soru bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle anketin orijinal hali korunmuştur.

Araştırmaya katılan deneklerin verdikleri cevaplar Sosyal Bilimler için geliştirilmiş SPSS 12 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Üst, Orta ve Alt düzey yönetici gruplarındaki yöneticilerden anket formlarındaki “Yaş”, “Eğitim”, “Medeni Durum”, “Gelir” ve “Hizmet Sürelerine” verdikleri cevaplarla “İş tatmini” sorularına verdikleri cevapların ortalamalarında yönetici düzeylerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla “t-testi” analizleri yapılmıştır. Anlamlı çıkan sonuçlarda söz konusu farkın kaynağını (hangi değişkenler arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu) tespit etmek için çoklu karşılaştırma Tukey Testi kullanılmıştır.

Sonuç olarak bu tezde Türkiye’de beş yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin genel tatmin düzeylerinin hangi faktörlere göre değiştiği, departmanlar arasında yöneticilerin genel tatmin düzeylerinin demografik özelliklere, çalıştıkları departmana, hizmet sürelerine, ücrete, cinsiyete ve yönetici grupları arasında genel tatmin düzeylerinin birbiriyle farkı bulunup bulunmadığı saptanarak gerekli öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

Hotels are the enterprises which host business negotiations, meetings, entertainments and accommodations for nationals and tourists earning large amounts of foreign currency. As hotels get large, they face various problems such as financial, managerial and advertorial.

The biggest role in solution of these problems is assumed by the hotel managers. Hotel managers should be intelligent, reliable, impartial, just, determined and they should have the spirit of entrepreneurship and responsibility. In addition to having such qualities, they should be trained to develop hospitality skills.

Besides the aforementioned qualities, good management depends on the job satisfaction of the hotel managers. Job satisfaction is closely related with the motivation to work, finding the job attractive, commitment to the work and moral concepts. Other factors that affect job satisfaction are working hours, wage, management, the work itself, promotion opportunities, personal needs and monetary incentives. Job dissatisfaction has negative impacts on the physical and mental health of the person. Dissatisfaction also affects the performance of the person at work. When the person is affected psychologically and physically, this reflects on his/her job performance.

Considering the methods and recommendations mentioned in the contemporary motivation approaches, it is clear that the development of a working environment that is satisfactory and comprehensible in terms of the needs of the workers and achievement of the harmony between needs of workers and the goals of the organization is firstly the responsibility of the manager. It will be easier for a manager to achieve his own professional satisfaction when he first achieve the professional satisfaction of his staff.

Once the manager ensures the job satisfaction of his staff, his job satisfaction will be easier to realize. A number of job satisfaction demonstrate that job satisfaction is affected by many factors. Some of these theories are mental comparison theories, interpersonal comparison theories, counter-process theories and two-factor theory.

Job satisfaction research in the tourism sector constitute a common method applied for the purpose of evaluating the satisfaction level of the staff in a large enterprise. Effects of the organizational changes on the job satisfaction level of the staff can be evaluated by research techniques. As a result of these evaluations, communication gap of the staff can be detected earlier and measures can be taken in time.

In this thesis, factors affecting the general satisfaction of the managers working in five- star hotels, whether there are differences between the general satisfaction levels of lower, medium, high level manager groups from different departments are analyzed and suggestion to improve job satisfaction are developed.

GİRİŞ

Günümüzün endüstrileşmiş toplumlarının vazgeçilmez kurumları durumunda olan işletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadır. Bu faktörler içerisinde en önemli olanı insan faktörüdür. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. Bu nedendir ki, işletmedeki insan unsuru sürekli olarak yönetici ve araştırmacıların inceleme konusu olmuştur.

Yüksek rekabet ortamında günümüz örgütlerinin üstünlük sağlayabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağının değeri ile doğru orantılıdır. Bu nedenle, değerli insan kaynağını işletmeye çekmek, tatmin etmek ve örgütte kalmasını sağlamak, örgütsel etkinliğin ve başarının ön şartı olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerli insan kaynağının kaybı ise örgütün geleceğini tehlikeye sokabilmekte ve rakiplerin güçlenmesine, rekabette üstünlük sağlamasına neden olabilmektedir.

Öte yandan turizm endüstrisi dünyada ve Türkiye’de giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Turizm, özellikle ulaştırma türlerinin gelişmesi, kişilerin ekonomik ve sosyal statülerindeki iyileşmeler ve modern konaklama imkanlarının artması, insanları yoğun bir şekilde turizm faaliyetlerine katılmaya yöneltmiştir.

Turizm bir refah ve gelişme ortamı sağlamaktadır. Turistin gittiği yerlerde harcama yapması ekonomide bir canlılık yaratmaktadır. Turizmin ekonomi içindeki yeri turizm gelirlerinin Gayri Safi Milli Hasıla içindeki payı ile ölçülür ve döviz gelirleri hesaplara dahil edilir. Günümüzde ekonomik ve kitlesel bir olgu haline gelen turizmin ülke ekonomileri üzerinde olumlu etkileri turizmin ekonomik yönünü daha da ön plana çıkarmıştır. 20. yüzyılın sonlarında ülke ekonomilerinin karşılaştığı ulusal ve uluslararası

ekonomik sorunların çözümünde ve darboğazların aşılmasında turizm, dinamik ve ekonomik özelliği ile adeta çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Yarım asır önce dünyada yalnızca 25 milyon civarında insan yurtdışına seyahat ederken bugün bu sayı 20 kat artarak 500 milyonun üzerine çıkmıştır. 1950’de dünyadaki 2 milyar dolarlık turizm harcaması günümüzde 170 kez artarak 341 milyar doları aşmıştır. 2010 yılında 1 milyar turist ülkeler dışına seyahat edecek ve 1.350 milyar dolarlık harcama yapılacağı tahmin edilmektedir. Pek çok ülke giderek büyüyen bu pazardan daha büyük pay alma çabası içindedir. Türkiye mevcut potansiyeli ile haklı olarak pazar payını arttırmak isteyen ülkelerden biridir. Türkiye turizm sektörünün başlangıcından bu zamana kadar önemli bir yol aldığı söylenebilir. 1963 yılında 199 bin olan yabancı ziyaretçi sayısı, 2000 yılında yaklaşık 10,4 milyon kişiye ulaşmıştır. Turizmdeki gelir artış oranı ise 1963 yılındaki gelir miktarı 7 milyon dolar iken bu oran 2004 yılında 18 milyar dolar olmuştur (www.turizm.gov.tr).

Otel işletmelerinin niteliklerinin, turizmdeki gelişmelere paralel olarak değişmesi sonucu, oteller tek kişi veya aile işletmeleri olmaktan çıkıp, sermayenin ağırlık kazandığı sermaye şirketleri biçimine dönüşmüşlerdir. Buna bağlı olarak, işletme ile işletme sahipliği birbirinden ayrılmış, profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır.

Sektörde verimliliğin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi, sonuçta işgörenin işyerinde tatmin olmasına dayanmaktadır. Özellikle otel işletmelerinde iş tatminsizliğinin sonucu olan personel devri ve işe devamsızlık, üzerinde durulması gereken önemli konulardır. Çünkü personel devri, otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha ağırlıklı olarak gözlenen bir olgudur. Yüksek devir hızı da beraberinde işgücünün yetiştirilmesi için gösterilen çabaların ve yüksek maliyetlerin boşa gitmesine neden olmaktadır.

Otel işletmelerinde iş, insan gücüne ve işin sürekliliğine dayandığından, işgücünün gerek bulunabilirlik, gerekse maliyet açısından günümüzde çözülmesi gereken önemli sorunlardan biridir. Personelin işe devamsızlığı, huzursuzluk, yüksek iş bırakma oranları ve memnuniyetsizlikler düşük verimlilik göstergeleridir.

Verimliliğin düşmesine çoğu kez iş tatminsizliği ve motivasyon eksikliği yol açmaktadır. Örgütler işgörenlerin istek ve gereksinimlerini çok iyi belirleyerek, onlara rahat, tatmin edici bir çalışma ortamı hazırlamalıdır. İnsanların örgütle bütünleşerek daha etkin, daha üretken, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir varlık olması için gereken çaba ortaya konmalıdır.

2003 yılında Turizm Gelirlerinin GSYH içindeki payı 5,5 ve ihracatı karşılama oranı % 28,2'dir. Ülke ekonomisine büyük katkısı olan turizmde en büyük gelir payına sahip otel işletmelerinde, çalışanların işletmeyle bütünleşmesi ve işinde tatmin olması için hangi koşulların sağlanması gerektiğinin araştırılması yararlı olacaktır.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmayla yöneticilerin nasıl bir ortamda çalışmak istediklerini saptayarak, tatmin düzeylerini ve işletmeye bağlılıklarını arttırmak için hangi faktörler üzerinde durulması gerektiği üzerinde bilgilendirme ve personel politikalarını biçimlendirmelerde işletme yönetimine yardımcı olmak amaçlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmesinin tanımı ve özellikleri ile otel işletmelerinin turizmin endüstrisindeki yeri ve önemi konuları alınmıştır. Diğer yandan beş yıldızlı otellerin özellikleri, avantajları ve dezavantajları ile otel işletmelerinin diğer işletmelerden farklılıklarına değinilmiştir.

İkinci bölümde ise iş tatmininin tanımı, kaynakları, tarihsel gelişimi ile teorileri kısaca açıklanmış ve tatminsizliğe neden olan faktörler üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, çalışmanın amacı doğrultusunda, Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin iş tatmini ölçülerek, tatminsizliğe neden olan faktörlerin bu işletmelerdeki personelde ne ölçüde bulunduğu saptanarak gerekli çözümler geliştirilmeye çalışılmıştır

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE

OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

İlk bölümde, otelin tanımıyla başlayarak, otel işletmeciliğinin turizm endüstrisindeki yeri ve önemine değinilmiş ve otel işletmelerinin özellikleri ve diğer işletmelerden farkları üzerinde durulmuştur. Yönetim ve yönetici kavramları açıklanmış, otel yöneticilerinin nitelikleri, görev ve sorumlulukları, günlük etkinliklerinin yanı sıra iş ilişkileri anlatılmıştır.

I. 1.Otelin Tanımı ve Özellikleri

Bir çok yazarlar, uzmanlar ve kuruluşlar, insanların ilk seyahatleri kadar eski olan turizm olayında en büyük rolü oynayan otelin tanımını yapmaya çalışmışlardır.

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre “Otel” yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabilecekleri işletmelerdir (Olalı ve Korzay, 1989:25).

S.Medlik, oteli “Sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı, ödemeye gücü yeter, istekli ve kabul edecek olan insanlara yer, yiyecek, içeceğin sağlandığı bir işletmedir.” şeklinde tanımlamaktadır (Medlik, 1986 :21).

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununa göre “Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında yeme-içme, eğlence ihtiyaçları

için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri, bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir (Aktaş, 1989 :19).

1952 yılında Uluslar arası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin her ülkede aşağıdaki, özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmişlerdir (Olalı ve Korzay, 1989:27).

“Otel:

- Yönetimiyle olduğu kadar, donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır.
- Müşterilere kısa vadeli bir anlaşma yapan, işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalar da sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulundurmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.”

Yukarıda belirtilen, bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Günümüzdeki lüks oteller bu imkanlardan çok fazlasını sağlamakta, müşterilerin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır (Maviş, 1992:43).

I.2. Otel İşletmeciliğinin Turizm Endüstrisindeki Yeri ve Önemi

Turizm endüstrisi, kar amacı gütmeyen turizm organizasyonlarını, pazarlama hizmetlerini, konaklama, ulaştırma hizmetlerini, yiyecek ve içecek faaliyetlerini bir sermaye altında toplayan, koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstridir.

Bütün bu faaliyetler ve hizmetlerin amacı bir yandan yerli ve yabancı turistin, öte yandan buldukları yöre halkının ihtiyaçlarını karşılamaktır. Söz konusu faaliyetlerin turizm endüstrisinin bir parçası olması, o faaliyet sonucu oluşan gelirin ne kadarının turistlerden ve ne kadarının yerli halktan sağlanacağına bağlıdır.

Oteller buldukları ülkede iş görüşmelerinde, toplantılar ve konferanslar düzenlenmesinde, eğlence ve konaklama faaliyetlerinde kolaylıklar sağlamak suretiyle önemli rol oynarlar. Bu anlamda oteller, çeşitli mal ve hizmetler için perakende dağıtım, yeterli haberleşme ve ulaştırma faaliyetleri kadar, ekonomiler ve toplumlar için vazgeçilmez unsurlardır.

Oteller diğer sanayilerin ürünlerine alt yapı olmaları bakımından önemlidir. Aynı zamanda emek/yoğun bir sektör özelliği taşıması nedeniyle büyük oranda istihdam olanağı sağlar. Oteller içinde buldukları yöre sakinleri için de önemli ağırlama kaynağı olmaktadır. Bir çok hizmetleri ile yöresel müşterileri kendine çeker. Böylece oteller içinde buldukları toplumun sosyal merkezleri haline gelirler.

Son yıllarda hizmet üreten endüstrilerdeki istihdam oranlarında büyük artışlar görülmektedir. 23 Haziran 1986 tarihli Time dergisinin 58.sayfasında yayınlanan “ Singing the Shutdown Blues” başlıklı yazıda belirtildiğine göre, Amerikan Ekonomisinde 1984-1995 yılları arasında 16 milyon yeni iş imkanı oluşacak ve bunun %50’sini hizmet sektörü sağlayacaktır (Özgen ve Taner, 1993:59). “Bulletin to Management” adlı yayında belirtildiğine göre A.B.D.’nde iş imkanlarında en fazla gelişme hizmet üreten endüstrilerde olacaktır. Bu yüzyılın başlarında her 10 kişiden 3’ü hizmet sektöründeki endüstrilerde çalışırken, 1960 itibariyle bu sayı 6’ ya yükselmiş olup, 1985 itibariyle 10 kişiden 7’den fazlasının, 76 milyonun üstünde kişinin bu sektörde çalışması beklenmektedir (Taner, 1993:56).

Belli başlı örneklerini bankalar, danışmanlı hizmeti veren firmalar, otel zincirleri, restoranlar, sigorta şirketlerinin oluşturduğu hizmet endüstrileri içinde turizmin, yarattığı ek gelir ve iş imkanları açısından özel bir yeri vardır (Özgen ve Taner, 1993:60). Pizam ve Pokela'nın 1983'te yaptıkları araştırma A.B.D.'nde turizm gelirlerinin yılda 105 milyar doları bulduğunu ortaya koymaktadır. Aynı kaynakta Birleşmiş Milletler'in "Dünya Turizmi" konulu 1981 Manila Konferansı'ndaki deklarasyonunda " Turizm, milletlerin sosyal, kültürel, eğitim ve ekonomik sektörleri ve onların diğer ülkelerle ilişkileri üzerindeki direkt etkileri nedeniyle, milletlerin varlıklarını sürdürmeleri için gerekli bir aktivitedir." şeklinde ifade edilmektedir.

Dünya turizminin 1995-2004 yılı itibariyle turizm harcamaları 468 milyar dolara, turizm olgusunda yer alan çeşitli ülkelere gelen turist sayısının ise 6 038 milyona ulaştığını belirtmektedir (www.hptt.turizm.gov.tr/istatistikler).

Gelişmekte olan ülkelerde diğer gelişme alternatifleriyle karşılaştırıldığında, yarattığı iş imkanları ve gelirler üzerindeki artırıcı etkisiyle turizm yaşam standartlarında daha hızlı bir gelişmeye yol açmaktadır. Ülkemizde de Gayri Safi Milli Hasıla'nın önemli bir bölümünü hizmet sektörleri oluşturmaktadır. Bu hizmetler içinde en büyük paya sahip olan turizm, sağladığı geniş iş imkanlarıyla istihdamın en yoğun olduğu sektörlerden biridir (Özgen ve Taner, 1993:60).

I.3. Büyük Otel İşletmelerinin Özellikleri

Bir otelin " büyük otel işletmesi" şeklinde faaliyet gösterebilmesi için gerek yatırım ve gerekse işletme döneminde bir takım özellikleri tanınması gerekir. Bunlar :

- Otel sermayesinin miktarı

- Otelde istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir dönemde otel personeline ödenen ücret ve maaş toplamı.
- Belirli bir dönemde sağlanan satış geliri.
- Yatak sayısı, (300 ve daha fazla odaya sahip)
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans ziyafet ve lokanta salonlarının kapladığı alan (m² olarak)
- Otel eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, kuaförlere ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanın yerlerin kapladığı alan (m² olarak)

Sıralanan tüm bu nitelik ve özelliklerden anlaşılacağı üzere, büyük bir otelde insanın konforu için gerekli tüm araç – gereç ve mekanlar bulunmaktadır. Bundan dolayı “beş yıldız” kavramı otelcilik sektöründe mükemmellik simgesidir. Bununla birlikte yukarıda sayılan niteliklerin yanında beş yıldızlı otel işletmelerinin gösterdikleri bir takım özellikler vardır.

12.03.1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37.maddesinin A fıkrasının 2 no’lu bendi hükmü uyarınca çıkarılan Bakanlar Kurulu 9.11.1991 tarih ve 90/2432 karar no’lu Turizm Yatırım ve İşletmeleri Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’le beş yıldızlı oteller yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren en az 100 odalı, dört yıldızlı otellerde öngörülen nitelikleri taşıyan tesislerdir (Turizm Mevzuatı ,1998:135-137).

- Uluslararası standartlara uygun olarak döşenmiş ve banyo dışında 20 m² ‘nin üzerinde, içinde TV, video kanalları, yabancı dilde uydu yayınlar imkanı, kasa ve banyosunda telefon olan odalar.

- Çok maksatlı salonlar, gece kulübü veya diskotek, aletli jimnastik salonu, sauna, masaj odası veya benzer imkanlar sağlayan üniteler.
- İşletmelerin kapasitesine uygun yüzme havuzları
- 24 saat oda servisi
- Self servis şeklinde çalıştırılmayan bir alakart, en az üç ayrı yiyecek ünitesi
- Yatak odalarında ses geçirmezlik

Her şeyden önce beş yıldızlı otellerin kurulması için büyük miktarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermaye günümüzde, ülkemiz ekonomik şartlarında milyarlarla ifade edilmektedir. Bu kadar büyük rakamlarla ifade edilen yatırımların oluşturduğu mal ve hizmetlerin satış ve pazarlamasında izlenen strateji, daha küçük ölçekli otel işletmelerinin izlediği satış ve pazarlama stratejisinden oldukça farklı olmaktadır.

Burada göze çarpan nokta, beş yıldızlı bir otelin uluslararası bir zincir işletme tarafından yönetiminin devralınmasıdır. Aksi halde yüzbinlerce yatağın bulunduğu ve pek çok ülkenin pay kapmaya çalıştığı bu dev pazarda müşteri olabilecek kimselere ulaşmak çok güç ve masraflı olacaktır. Bundan ötürü gerek ulusal, gerekse uluslararası platformda, büyük otellerle birlikte hareket ettikleri ya da zincirler oluşturduklarını görüyoruz (Cengiz, 1993:27).

Ülkemizde Turizm Bakanlığının oluşturduğu “ Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”ne göre bir tesisin beş yıldızlı olması için teknik ve fiziksel olarak şartlar getirilmiş, yatak ve oda sayısı belirtilmemiştir. Beş yıldızlı otel kavramı ile büyük ölçekli otel kavramı eş anlamda düşünülmektedir. Bunun nedeni olarak, işletme hacmi ve büyüklüğü, arttıkça oda başına kontrol edilebilir giderlerin düşeceği ve optimum noktada karın daha yüksek olacağı beklentisidir.

I.3.1. Büyük Ölçekli Beş Yıldızlı Otellerin Üstünlükleri

Büyük otel işletmelerinin birçok bakımdan üstünlükleri vardır. Bunları aşağıda belirtildiği biçimde sınıflamak ve incelemek istiyoruz (Olalı ve Korzay, 1989:13).

- Büyük otel işletmelerinin finansal üstünlükleri,
- Satın alma gücü bakımından üstünlükleri,
- Tüketici pazarına girmek ve reklam yapmak bakımından üstünlükleri,
- Yönetim organizasyonu bakımından üstünlükler

I.3.1.1. Büyük Otel İşletmelerinin Finansal Üstünlükleri

Gerek kuruluşta gerekse zincir ve işletme birlikleri şeklinde meydana çıkan büyük otel işletmeleri daha kolay kredi bulabilmekte ve elverişli finansal imkanlara sahip bulunmaktadır. Bu imkanlar büyük otel işletmelerinin kuruluş aşamasında olduğu kadar yeni otellerin satın alınması gibi kapital ihtiyacının ortaya çıktığı durumlarda söz konusu olmaktadır. Yeni otellerin satın alınmasında büyük ölçüde krediye başvurularak faiz ve ana borç yükümlülüğü ortaya çıkarmakta, bu yükümlülüğü karşılamak amacıyla satın alınan otelden daha önceki dönemde elde ettiğinden daha yüksek kar elde etmek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu zorunlu durumla karşılanan büyük işletmeler yeni bir yönetim, personel politikası ve teknik donatım ile karı artırmaya çalışmakta ya da satın alınan otelin başkalarına daha yüksek fiyatla yeniden satılması mümkünse oteli tekrar satarak önemli ölçüde kar sağlayabilmektedir (Olalı ve Korzay, 1993:53).

Büyük otel işletme sistemleri halka açılma yoluyla kapital piyasasından fon elde etme bakımından da üstündürler. Bu nedenle büyük otel işletmelerinin başarı sağlaması kamuoyunda bu tip yatırımlara karşı güven oluşturmakta ve büyük konaklama yatırımlarının finansmanına halkın da katılması imkanı doğmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993:53).

I.3.1.2. Satın alma Gücü Bakımından Üstünlükleri

Büyük otel işletmeleri; donatım cihazlarını, demirbaş ve mobilyaları, yiyecek ve içecek maddelerini büyük miktarlarda satın aldıkları dolayı özel fiyatlardan ve onun indirimlerinden yararlanırlar. Büyük otel sisteminde merkezi ve organize edilmiş bir satın alma faaliyeti giderleri azaltıcı bir rol oynar. Büyük otel sisteminde otellerin her türlü dayanıklı tüketim mallarının alımında toptan alım usulü uygulandığından ve alımların büyük miktarda yapıldığında tedarik giderlerinin düşürülmesi olanağı vardır (Olalı ve Korzay, 1993:53).

I.3.1.3. Tüketici Pazarına Girmek ve Reklam Yapmak Bakımından Üstünlükleri

Bu sistemin sağlayacağı üstünlüklerden biri de reklam kampanyasının daha etkin biçimde yapılabilme imkanı kolaylaştırmasıdır. Çünkü otel zincirini veya birliğini oluşturmuş olan oteller reklam ve satış geliştirme amacıyla ayırmış oldukları bütçe paylarını birleştirerek yüksek maliyeti olan basın ve yayın araçlarından kolayca yararlanabilmektedir.

Özellikle son yıllarda önem kazanan kongre turizmi, beş yıldızlı otellerin salon satışlarını arttırmıştır. Bu nedenle beş yıldızlı otellerin planlama ve proje aşamasında çok amaçlı kullanıma uygun olarak dizayn edilmekte, gerektiğinde düğün yemeği, gereğinde kongre ve iş toplantıları için oturma düzenine uygun şekiller verilebilmektedir. Bu şekilde otellerin çalışma hayatını sezonluk durumdan kurtarıp on iki aya yayabilmeleri de mümkün olmaktadır (Hotels, 1992:24).

Büyük ölçekli otellerin zincir işletmeleriyle oluşturdukları merkezi rezervasyon sistemi ile hem talep anında değerlendirilerek rezervasyon anında yapılabilen hem de otel hakkında pazara sürekli bilgi sunmak kolaylaşmaktadır. Böylece otel zincirleri ve birlikleri kişisel ve bağımsız çalışan otellere oranla daha çok satış sağlamak ve düşük maliyetle çalışmak gibi avantajlara sahiptirler.

Büyük otel işletmeleri küçük otellere oranla personelden, donatım cihazlarından tasarruf sağlayarak daha etkin biçimde toplantı satışı yapabilirler. Müşterilere daha çeşitli mal ve hizmet sunabilirler (Olalı ve Korzay, 1993:54).

I.3.1.4. Yönetim Organizasyon Bakımından Üstünlükleri

Büyük otel işletmeleri yüksek nitelikli yöneticiler ve uzman işgörenler istihdam edebilme ve bunun sağlayacağı çekici ve çalışmaya özendirici ücret ve personel politikaları izleyebilme imkanına sahiptirler. Bu işletmeler ileri planlama, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol tekniklerini kullanarak başarılı bir yönetim gerçekleştirmektedirler. Ayrıca işletme içi eğitim ve yükselme uygulaması ile de çalışanların bağlılığını ve niteliklerini geliştirebilirler.

Büyük ölçekli otel işletmelerinin sağladığı üstünlüklerden bir diğeri de riskin dağıtılması imkanidir. Büyük işletmeler, farklı kuruluş yerlerinde tesisler inşa ederek, bir tesis içinde farklı satış ve hizmet ünitelerini bir araya getirerek ve ürün farklılaştırmasına giderek riskin azaltılmasına çaba gösterebilirler. Turizm açısından riskli yöreler ve alanlara yatırım yaparken buradan doğabilecek zararları giderecek düzeyde karlılığa sahip projeyi de birlikte ele alabilirler (Barutçugil, 1992:96).

Büyük işletmelerde tatmin edici bir organizasyon ve iş bölümü sistemi uygulanabildiğinden görev ve sorumluluklar dengeli biçimde dağıtılabilmekte ve personelin hizmetleri daha başarılı olmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993:54).

I.3.2.Büyük Ölçekli Beş Yıldızlı Otellerin Doğurduğu Sorunlar

Otel işletmelerinde ölçeğin büyümesi ile birlikte ortaya çıkan bazı önemli sakıncalar da bulunmaktadır. Bunların başlıcaları ana hatlarıyla şunlardır (Olalı ve Korzay, 1989:65-77).

Büyük otel işletmelerinde sabit maliyet giderlerinin yüksek olması işletmenin esnekliğini zorlamaktadır. Çünkü, sabit maliyet giderleri işletmelerin çalışma derecesine (doluş oranına) bağlı olduğundan turistik faaliyetlerin hacminde herhangi bir sebepten meydana gelen bir daralma, ünite başına düşen sabit maliyet giderini arttıracığından, kiralanamayan her yatak işletme karının azalmasına neden olacaktır. Gelir ve giderlerin dengesi sonucu olarak zarar ortaya çıkacaktır.

İşletmenin büyüklüğü, örgütlenme ve koordinasyon görevini güç ve karmaşık hale getirmektedir. Bürokratik işlemler yoğunlaşmakta yönetim ve denetim önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca görevlerinde aşırı uzmanlaşma da bölümler arası

yardımlaşma ve görevler arasında işgören değiştirebilme imkanını zayıflatmaktadır. İşletme içinde doğrudan haberleşme, işbirliği ve sosyal yakınlaşma azalmaktadır. İşgörenlerin maliyetlere karşı duyarlılığı kaybolmaktadır.

Küçük işletmelerde, işçi işletmenin her departmanını öğrenebildiği halde, büyük otelcilik işletmeleri belirli bir kısımda uzman yetiştirmek zorundadır. Bu da büyük otel işletmelerinde herhangi bir departmanda servis hizmetlerinde artış olduğunda, diğer servislerde boş oturan işçilerden faydalanma imkanı olmamaktadır (Olalı ve Korzay, 1993:55).

İstihdam edilen personel sayısı çok olduğunda, sosyal mevzuat ve benzeri nedenlerle istihdam seviyesi kolayca ve hızla azaltılamayacağından ücret giderleri işletme faaliyet hacminin daraldığı zamanlarda ağır mali yük teşkil etmektedir.

Büyük otel işletmeleri genellikle dış turizme yönelik çalıştıklarından turizm olayını etkileyen ekonomik, sosyal ve politik değişikliklerden ve uluslararası ilişkilerden çok çabuk etkilenmektedirler. Son yıllarda körfez krizi ve terör olayları (turistik mekanların bombalanması) Türk turizmini olumsuz yönde etkilemiştir.

Büyük işletmelerin bir diğer sakıncası da küçük otel işletmeciliğini ve bölgesel özelliklerini korumak isteyen küçük girişimcileri baskı altında tutması, güç durumda bırakması ve eritmesi olarak görülebilir.

1.4.Yönetici Kavramı

“Yönetici”, bir işletmede kar ve risk başkalarına ait olmak üzere, belirli bir mal ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama

amacına yönelik olarak planlayan, örgütleyen, yönelten, düzenleyen ve denetleyen kişidir (Koçel, 1998:9).

Diğer bir tanıma göre, Yönetici; “yalnız başına yapması mümkün olandan daha fazla işin ifasından sorumlu olan ve bu işlerin bazılarını diğer şahıslara yaptıran kimsedir (Adal,1987:2).

Prof. Dr. Hasan OLALI'ya göre; otel yöneticisi, “otel işletmelerinde kullanılacak, emek, kapital, doğal kaynak gibi üretim elemanlarının miktarını ve niteliğini tayin eden, bunları tedarik ederek kombina eden işletmenin üretimini ve gelişmesini ve karlılığına ya da hem üretim ve gelişmesini, hem de karlılığı maksimize ederek üretime, piyasanın isteklerine göre yön verecek fonksiyonları ve faaliyetleri yapan kişidir (Olalı, 1973:245).

Yönetici, görev yaptığı işletmenin amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve başarılı olmak durumundadır. Yöneticinin başarısı işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülmektedir. Bunu başarabilmek için de devamlı değişen çevre koşulları karşısında kendisini yenilemek ve devamlı işini düşünmek zorundadır. Yönetici her şeyden önce sorumluluk taşıyan kimsedir. Bu sorumluluk kendi sahasındaki faaliyetleri belirtilen hedeflere ulaşacak biçimde düzenlemeyi içerir. Bir yöneticinin sorumluluğundan vazgeçmesi veya sorumluluğu devretmesi mümkün değildir. Ancak işin ayrıntısına inildiğinde rutin çalışmaların yapılması için genellikle yöneticinin zamanının yeterli olmadığı görülür. Bu aşamada yöneticinin emri altında bazı kimselerin çalışması gerekir ki bu da örgüt içinde işleyişin daha etkin ve verimli olması açısından büyük bir önem taşır.

1.4.1.Yetki Düzeyine Göre Yönetici Kademeleri

Yetki düzeyine göre yöneticiyi kademelerini bir piramit gibi düşünebiliriz. Bu alt bölümde kısaca işletme organizasyonlarında çeşitli kademelerde çalışan yöneticilerin görev ve sorumluluklarına değinilmektedir.

1.4.1.1.Üst Kademe Yönetici Kavramı

İşletme organizasyonlarında işlerin yürütülme sorumluluğu örgütün yönetim kurulu ile birlikte çalışan genel müdürün üzerindedir. Müdür, bu sorumluluğu üst kademe yönetimini oluşturan diğer kademe mensuplarıyla paylaşır. Bu kademelerin üyeleri ise örgütün genel müdür yardımcısı ve işletmenin ana fonksiyonlarının başında bulunan diğer üst derecedeki yöneticilerdir (Telimen, 1997:19-20).

Üst düzey yöneticisinin ana görev ve sorumlulukları, işletmenin karlılığını ve verimliliğini en üst düzeye çıkarmak, stratejik kararlar vermek, hedefleri belirlemek ve işletmenin eleman yetiştirme programlarını düzenlemektir.

1.4.1.2.Orta Kademe Yönetici Kavramı

Yönetim piramidinde alt düzey yöneticileriyle, üst düzey yöneticileri arasında yer alan orta düzey yönetici grubunun içinde çeşitli müdürler ve yardımcıları yer almaktadır. Orta düzey yöneticisinin başlıca görev ve sorumlulukları şöyle sıralanabilir : Üst yönetim ile alt yönetim arasındaki bağlantıyı kurma, kendi bölümündeki alt düzey yöneticileri tarafından yapılacak işlerin planlama, örgütleme, işbirliği ve düzenleştirme fonksiyonlarını

ayırma, üretim sonuçlarının değerlemesini yapma, iş görenlerin kısa süreli verimlerini inceleyip değerlendirme ve üst düzey yöneticilerince istenen amaçların gerçekleştirilmesi için planlar yapmaktır (Artan, 1979:21-22).

1.4.1.3.Alt Kademe Yönetici Kavramı

Alt düzey yöneticileri çoğunlukla yönetim piramidinin dışında yer alan ve tabanını oluşturan iş görenleri yönetirler. Başlıca görev ve sorumlulukları şunlardır : Malın veya hizmetin nicelik, nitelik, maliyet ve süre bakımından uygun bir şekilde üretilmesine dikkat etmek, işgücünü etkin bir şekilde yönetmek ve geliştirmek, iş görenlere değişiklikleri tanıtmak, disiplini sağlamak, işbirliğini korumak ve mal sağlamak sayılabilir (Telimen, 1972:77).

1.4.2.Yöneticinin Özellikleri

Otel yöneticilerinin başarılı olabilmesi için bazı özellikleri taşımaları gerekir. Başarılı bir yönetici, işletme faaliyetlerini sürdürme sürecinde mantıklı planlar, makul yetki devreder ve beklenen şekilde sonuçlanacak kararlar alır.

Başarılı yönetici kendisini sürekli yenileyen ve birlikte çalıştığı personele ilham veren, onların isteklerini karşılayan, sorunlarını çözmeye çalışan ve bu nedenle büyük sorumluluk taşıyan kimsedir. Bu nedenle yöneticiler, yönettikleri işletmelerin özelliklerine göre farklı niteliklere ihtiyaç duyarlar. Fakat yöneticinin çalıştığı iş kolu ne olursa olsun genel bir kapsam gösteren özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Olalı, 1993:246).

1.4.2.1. Doğuştan Gelen Özellikler

Yöneticilerin doğuştan gelen bazı özellikleri vardır. Bu özellikler, zeka, kabiliyet, güçlü bir hafıza, kişilik, sabır, dürüstlük, iyi huy, inandırıcılık, espri, sevecenlik, mertlik ve cesarettir.

Başarılı bir otel yöneticisinin iyi bir fiziki görünümü ve sağlıklı bir ruh yapısı vardır. Çalışma arzusu ve gösterdiği dinamik performans ile emrinde çalışan personeli ve konukları etkiler. Farklı durumlar karşısında hoşgörölü ve soğukkanlı davranır.

Ayrıca, otel yöneticisi bu özelliklerin yanı sıra; otelin çeşitli bölümlerinde görev yapan personelin durumunu dikkate alarak grup içi dayanışmayı yüksek tutarak verimliliği artırır. Yönetici organizasyonun bir parçası olurken, kendi kişiliğini korur ve başkalarını etkiler (Olalı, 1993:246).

1.4.2.2. Bilgi ve Deneyime İlişkin Özellikler

Yöneticilerin doğuştan gelen özelliklerinin dışında, eğitim ve öğretim yolu ile sahip olabilecekleri nitelikler ve özellikler bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde açıklanabilir. Başarılı yönetici, yönetim tekniklerini bilir ve uygular. Gerçekleştirilmesi zor işleri cazip hale getirerek personeli verimli bir şekilde çalıştırır. Örgüt içindeki moralin yükselmesini sağlar. Kontrolü dışındaki çevre faktörlerinin etkinliğini azaltma yönündeki çalışmalara önem verir ve yöneticiyi başarılı yapan şeyin yapmış olduğu uygulamalar olduğunu düşünür.

Otel yöneticisi, bu özelliklerle birlikte sektördeki teknolojik gelişmelerin yöneticiyi etkileyeceğini düşünerek sürekli olarak kendisini yeniler. Kendi başarısının, astlarının çaba ve başarılarına bağlı bulunduğu bilincindedir. Yönetimin başarısı için personeli motive eder ve motivasyon ile performans ilişkisini bilerek hareket eder. Gelecekle ilgili beklentileri gerçekleştirecek yeterli zamanın olmadığını bilerek zaman yönetimini en verimli şekilde uygular.

Başarılı bir otel yöneticisi daha etkili ve verimli olabilmesi için şu yönetsel becerilere sahip olmalıdır (Olalı, 1993:248).

- Teknik beceri,
- Haberleşme becerisi,
- İnsan İlişkileri becerisi,
- Analitik beceri,
- Karar verme becerisi,
- Kavramsal beceri.

1.4.2.3.Yürütmeye İlişkin Özellikler

Yöneticilerin, yönetimle ilgili işlemlerini uygulamak için yürütmeye ilişkin özellikleri bulunmaktadır. Başarılı yönetici, önderlik niteliğine sahiptir. Örgütle ilgili problemleri çözer ve var olan çatışmaları iyi yönetir. Örgütü başarı ile temsil eder. İnsiyatifini, yetki ve gücünü dengeli kullanır. Görevlerin yerine getirilmesinde astları arasında uyum ve işbirliğini sağlar (Aytek, 1989: 86).

Otel yöneticisi, iş görenlerin kendilerini geliştirmesi için sürekli olarak çeşitli şekillerde yardım eder. Yönetimin kendilerinden ne beklediğini bildirir. Örgüt içerisinde haberleşmeyi (yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak) en iyi şekilde sağlar. Yönetimin fonksiyonlarını en iyi biçimde uygular. Yönetici değişik kişilerle ilişkiler kurar, kişiler arası ilişkilerde her zaman konular açık bir şekilde belirtilmez. Bazı zamanlar

duygular ve düşünceler bu ilişkileri etkiler. Yönetici değişime ayak uydurarak içeriden dışarıdan gelebilecek baskıları kendi düşünceleri ve amaçlarıyla uyumlaştırır ve dengeler (Koçel, 1989 :198).

1.5.Otel Yöneticisinin Nitelikleri

Otel işletmelerinin günümüzde çok gelişmeler göstermesi ve her geçen gün rekabetin artması ile birlikte birçok sorunları da beraberinde getirmektedir. Konaklama alanındaki bu gelişmeler otel işletmelerinin geleneksel bir atmosfer içinde mal sahipleri tarafından yönetilmesi imkanını ortadan kaldırmıştır. Bugün otel işletmelerinin yönetimini gerçekleştirecek kişilerin yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş, yetenekli ve tecrübeli olmaları zorunluluğu vardır.

Otel işletmeleri insanların psikolojik tatmin duygusuna yönelik hizmetler üreten ve sunan işletmeler olması nedeniyle, yöneticilerin de, bir takım özel beceri ve yeteneklere sahip olmasını gerekli kılmaktadır.

Bu nedenle, otel işletmelerinde faaliyet gösteren iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikler şunlardır (Barutçugil, 1989: 87) :

- Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,
- Personel ile görev, yetki ve sorumluluklar arasında denge sağlamak,
- Tarafsız ve adil olmak,
- Yerinde ve zamanında kararlar alma, peşin hüküm vermemek,
- Girişken, yaratıcı ve zeki olmak,
- Başarıyı ve zaferi kontrollü bir heyecanla karşılamak,
- Güçlü bir azim ve iradeye sahip olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- Çok ideal ve çok tutucu amaçlardan uzaklaşmak,
- İnsanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak.

1.6.Otel Yöneticisinin Sorumlulukları

Otel yöneticisi her şeyden önce sorumluluk taşıyan kimsedir. Bu sorumluluk kendi çalışma alanındaki faaliyetleri belirlenen hedeflere ulaşacak biçimde düzenlemeyi kapsamaktadır. Bir yöneticinin sorumluluğundan vazgeçmesi veya sorumluluğunu devretmesi mümkün değildir. Ancak için ayrıntısına inildiğinde günlük çalışmaların yapılması için genellikle zamanın yeterli olmadığı görülür. Bu durumda yöneticinin emrinde çalışan bir takım kişilerin çalıştığı görülür. İşleyişin daha akıcı ve sağlıklı işlemesi amacıyla, yöneticinin bölüm sorumlularına tüm yetkilerini devrettiği görülmektedir.

Otel işletmelerinin konukların psikolojik tatmin duygusuna yönelik hizmetler üreten ve sunan işletmeler olduğu dikkate alındığında, yöneticilerin bir takım özel beceri ve yeteneklere sahip olması gerektiği açıktır. Yöneticilerin gerekli üretim girdilerinin özelliklerini belirlerken, bunları örgütler, yöneltir ve denetlerken sürekli olarak hizmetin insancıl yönünü göz önünde bulundurmaları zorunludur. Ayrıca, turizmin çok yönlü ve karmaşık bir olay olması da otel yöneticisinin diğer işletme yöneticilerine göre farklı ve üstün niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir.

Başarılı bir otel yöneticisi, otelinde sunulan hizmet ve faaliyetlerin iyi tefriş edilmiş, bakımlı, temiz, tertipli ve düzenli bir atmosferde verilmesini sağlamalıdır. Otelin bakımsız bırakılması o işletmenin sonu olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle otel binasının periyodik olarak bakım ve onarımı yapılmalı ve bütün bölümlerin düzenli ve etkin biçimde çalışmasını sağlamalıdır. Ayrıca, sayılanların yanı sıra otel yöneticilerinin şu sorumlulukları da vardır;

- Emrinde çalışanlara karşı sorumlulukları,
- Üstlerine karşı sorumlulukları,
- Yaptığı işten dolayı sorumluluk,

- Yöneticiyi denetleyenlere karşı sorumluluğu,
- Yöneticisi bulunduğu işletmenin iyi bir şekilde yönetilmesinden, bakımından, temizliğinden, iyi hizmet sunmasından,
- İşletmenin ilişki içerisinde bulunduğu, dış çevreye karşı sorumlulukları bulunmaktadır.

1.7.Otel Yöneticilerinin Günlük Etkinlikleri

Otel işletmeleri üst yöneticilerinin (Genel Müdür) günlük etkinlikleri; iş talepleri ve iş ilişkilerinden oluşmaktadır.

1.7.1. Otel Yöneticilerinin Karşılaştıkları İş Talepleri

Otel işletmelerinde iş talepleri üç şekildedir (Şener, 2001: 93):

- Kısa dönem iş talepleri,
- Orta dönem iş talepleri,
- Uzun dönem iş talepleri

1.7.1.1 Otel Yöneticilerinin Kısa Dönem İş Talepleri

Otel yöneticilerinin kısa dönem iş talepleri hizmet kalitesinin artırılması ve gelir-giderlerin kontrolü gibi günlük işlemsel konulardır. Otel yöneticileri yönettikleri otelin doğrudan işlemsel sorumluluğuna sahip olduklarından otel yöneticileri kısa dönem sonuçlar üretmek için baskı altındadırlar. Çabalarının büyük bir kısmını işlemsel kontrole yöneltmek için otel içinde iletişim sistemini yoğun ve doğru bir biçimde kullanmaları gerekir.

Yöneticilerin olayları yönlendirebilmeleri için, otelin günlük işlemsel sorunları kısa sürede olup bittiği için, yoğun biçimde sözel iletişim ve alt kademedeki çalışanlar ile ilişkide bulunmaları gerekmektedir. Büyük otel işletmeleri işlemsel ve örgütsel açıdan son derece karmaşık bir yapıdadır. Birçok etkinlik aynı anda ve sürekli olup bitmektedir. Faaliyetlerin günlük işlemsel talepleri bir yöneticinin bütün vaktini alır ve onu başka işlere zaman bırakmayacak bir duruma getirebilir.

1.7.1.2.Otel Yöneticilerinin Orta Dönem İş Talepleri

Otel yöneticisinin günlük rutin işlere boğulmaması için astlarını eğitip, işlemsel tutarlılık ve otel kontrolünü geliştirmek için sistemler kurup programlar geliştirmelidir. Yönetici ayrıca, otelin hizmet stratejilerini piyasanın değişen koşullarına uyum sağlayabilecek şekilde adapte etmeli ve uyumlaştırmalıdır. Otel yöneticilerinin orta dönem iş talepleri, işletmenin örgütsel yapısını geliştirmek için alt kademe ile yoğun iletişim kurulması, otelin rekabet ettiği piyasada belli planların uygulanabilmesi amacıyla gerekli ortak çalışmaların yürütülebilmesi adına astlar uzmanlaştırma çalışmalarının yapılması gibi.

Orta dönem talepleri, otel işletmesinin hem günlük işlerini yürütmek hem de dış etkenlere çabuk uyum sağlayabilmesine yöneliktir. Bu durum otel yöneticisinin oteli iyi yönetebilmesi için otel stratejisini çok iyi gerçekleştirmesi ve işlemleri rafine etmesi gerekmektedir.

1.7.1.3.Otel Yöneticilerinin Uzun Dönem Talepleri

Otel yöneticilerinden uzun dönemde en önemli talep edilen husus, işletmenin faaliyetini sürdürdüğü piyasada varlığını sürdürebilmesi için gereken işletme sermayesi ve nakit yönetimi ile ilgili kararları almaktır. Bir başka uzun dönem talebi ise, otelin stratejisi ile uyumlu bir örgütsel istikrarın sağlanabilmesidir.

Çok sık olmasa da yönetici, otelin temel piyasa ve hizmet stratejilerini (ulaşım sistemindeki farklılıklar, bölgesel turist hareketleri, işletme etkinlikleri veya rekabet yüzünden) değiştirmesi gerekebilir. Bu gibi durumlar daha çok harcamayı gerektiren ve uzun dönemli talepler, daha çok üst kademe pozisyonundaki kişiler (şirket sahipleri, yönetim kurulu üyeleri ve genel müdür vb.) tarafından ve işletme çevresi ile birlikte değerlendirilerek gerçekleştirilmesi gereken türden taleplerdir.

1.8. Otel Yöneticilerinin İş İlişkileri

Otel yöneticileri günlük işlerini yaparken iki farklı yaklaşım içinde olmaktadır. Bunlardan birincisi; yöneticilerin geleneksel olarak yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve denetleme) icra etmektir. İkincisi ise, işletmede meydana gelen günlük etkinlikleri kontrolünde bulundurmaktır.

Otel yöneticilerinin iş yükü yoğunluğu çok fazla olmakla birlikte, çok sayıda değişik etkinlikleri de icra etmektedirler. Bu nedenle, otel yöneticileri aktif olmalıdır. Otel işletmelerinde çok sayıda değişik hizmetlerin sunuluyor olması, otelleri adeta şehir içinde şehir konumuna getirmiştir. Ayrıca, otellerdeki pek çok sorun acil olarak çözülmesi gereken sorunlardır ve bunların hemen çözümlenmesi gerekmektedir.

Otel yöneticilerinin yaptıkları işler bazen çok önemsiz görülebilir. Hatta yöneticiler bazen çok fazla küçük ayrıntı ile ilgileniyor gözükebilir. Bazı otel genel müdürlerinde bu kötü özellik olabilir. Fakat, ayrıntılara gösterdikleri dikkat onların yöneticilik ve liderlik rolleri açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü, otelde sunulan hizmetler binlerce ayrıntı üzerine kurulmuştur. Ayrıntılara özen göstermeyen yönetici, iyi hizmet sunulmasını sağlayamaz.

Otel yöneticisinin gün boyu çok sayıda küçük işlerle uğraşmasının en önemli sebebi, otelin günlük faaliyetlerin nabzını tutabilmesidir. Otelde neler olup bittiğini öğrenebilmek için çok sayıda insanla çok hızlı iletişim içinde olabilmelidir. Bu yüzden, çoğu yönetici günlük olarak otelleri dolaşırlar.

Otel yöneticileri işletmenin dış dünya ile ilişkileri sağlayan ve yönlendiren kimsedir. Bu nedenle otelin parçası bulunduğu çevrenin gerektirdiği, istek, arzu ve o piyasadaki rekabet ve sosyal ortamı en iyi şekilde yorumlamalıdır. Bu bakımdan, otel yöneticileri zamanlarının önemli bir kısmını bu konular hakkında bilgi toplayarak geçirirler.

Genel müdürler günlük etkinliklerini, toplantı programlayarak veya çok sayıda kişilerle şahsen ilişki kurarak da kontrol etme yoluna gidebilir. Ayrıca, otel yöneticisi oteldeki işleri öncelik sırasına göre de programlayarak günlük faaliyetleri rasyonalize edebilir.

Otel yöneticileri rollerini başarıyla oynayabilmeleri için değişik kaynaklardan çok sayıda bilgiye ulaşabilmeli ve yarı özerk olarak çalışabilmelidir. Otel yöneticileri günlük zamanlarını nasıl harcadıklarını ve birçok bilgiyi nasıl değerlendirdikleri konusunda aşağıdaki şu ortak özellikler vardır (Şener, 2001: 95):

- Otel yöneticileri hızlı ve daha uzun süreli çalışırlar,
- Etkinlikleri kısa ve değişik olarak karakterize edilebilir,
- Öncelikle anlık ve belirli durumlarda ilgilenirler,
- Otel içi ve dışından çok miktarda bilgi sağlarlar,
- Sözlü iletişimi tercih ederler, çünkü çok hızlı olarak gerçekleşir,
- Otel yöneticileri çok sayıda küçük kararlar verirler fakat, bu kararlar otelin vizyonu ile ilgili kararlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Bu bölümde öncelikle iş tatminin tanımı verilmekte, iş tatmininin tarihsel gelişimi ve iş tatmin kaynakları üzerinde durulmaktadır. İlk iş tatmini teorileri olarak bilinen klasik teori ile neoklasik teoriler incelenmiştir. Ayrıca iş tatminiyle performans ilişkileri, tatminsizliğin iş görene yansımaları ve sonuçları açıklanmış ve iş tatmin araştırmalarına yer verilmiştir.

II.1. İş Tatmini Kavramı

Zamanımızda şirketlerin varlıklarını sürdürmeleri, teknoloji ve kalitenin yanında işgörenin işini iyi yapabilmesi için yaptığı işten zevk alması yani işinden tatmin olması gerekir.

Adams, tatmini, bireyin algıladığı girdi-çıkıtı dengesi olarak tanımlar. Ona göre birey ücret, statü, beğenilme gibi sonuçlara ulaşarak için zeka, eğitim, çaba ve deneyimini kullanır. Verilenlerle alınanlar arasında eşitsizlik olduğunda tatminsizliğe düşmektedir (Ergenç, 1982: 97).

Daniel C.Feldman iş tatminini, “kişinin işine karşı sahip olduğu olumlu etki yada duygular” şeklinde tanımlar (Feldman, 1983: 192).

Schermerhorn ve arkadaşları ise iş tatminini “kişilerin işleri hakkında olumlu yada olumsuz hislerin derecesidir.” şeklinde tanımlanmıştır (Schermerhorn, 1994:144). Kişinin işindeki göreve, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir duygusal cevabı olarak ele alınan iş tatmini kavramı, kişinin işinden beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir.

Locke'nin bu konudaki tanımını “bir bireyin iş veya iş deneyimleri sonucunda elde ettiği tatmin edici veya pozitif durum “ şeklinde tanımler.

Barnard ve Simon tatmin kavramını örgütsel denge kavramlarında yapmaktadırlar. Bireyin örgüte yaptığı ödemeleri “katkı”, örgütün bireye yaptığı ödemeleri de “karşılık” olarak tanımlayan söz konusu kavramları, karşılıklar, katkılardan ne kadar çoksa tatmin düzeyinin de o denli yüksek olacağını, bu tatmin düzeyinin örgütte kalmayı etkileyeceği ve tatminsizlik büyüdükçe yeni seçenekleri arama çabasının artacağını savlamaktadır (James ve Simon,1982:47).

Örgüt kuramlarında tatmin, genellikle katkı-karşılık dengesi olarak tanımlanır. İşin özellikleriyle, bireyin kendinde bulduğu özellikler ne kadar uyum içindeyse tatmin düzeyinin artacağı, uyumsuzluk büyüdükçe de tatmin düzeyinin azalacağı varsayılır (İncir, 1990:50). Belirtilen bu “katkı-karşılık” olgusu birbirini dengelediğinde tatmin düzeyi yüksek olmaktadır.

İş tatmini ile yakın ilgisi olan dört kavram vardır. Bunlar güdülenme, işin çekici gelmesi, işle özdeşleşme (işe bağlanma) ve gönül gücü (moral) kavramlarıdır (Başaran, 1992:199). Sağlık, nasıl genel fiziksel koşulları yansıttığı için önemli ise, iş tatmini de genel insan koşullarını yansıtır ve tıpkı sağlık gibi teşhis ve tedavi gerektirir. İş tatmini, devamsızlık, işten ayrılma, performans, ruhsal ve fiziksel sağlık gibi davranışlara doğrudan neden olur (Feldman,1983:192).

İş tatmini yükselip düşmesi farklı değişkenlere bağlı dinamik bir tutumdur (Davis,1989:176). Tutum ise işgörenlerin etraflarını nasıl algıladıklarını belirleyen düşünce ve inançlardır. İş tatmininde çalışanların yaşı, pozisyonları, eğitim düzeyleri ve meslekteki çalışma süreleri gözönünde tutulmalıdır (Davis, 1989:177). Kişinin meslekteki çalışma süresi arttıkça işten duyduğu tatminin artmasının nedeni, kişinin kendini iş ortamına adapte

etmesi ve beklentilerin daha belirgin ve gerçekçi temellere oturmaya başlaması olabilir. Kişi, yüksek mevkilerde ücret ve çalışma koşullarının uygunluğu ve küçük örgütlerde arkadaşlık, bireysel yakınlık ile daha yüksek iş tatmini sağlar.

Opinion Araştırma Merkezi tarafından 1950'den bu yana 159 şirketteki 175.000 çalışan ile yapılan anketler sonucu yönetici olmanın iş tatminini artıran diğer bir özellik olduğu ortaya çıkmıştır (Bruce ve Paul, 1987:41).

İş tatmini konusunda önemli bir gerçek de tüm çalışanların tatmin edebilmesinin imkansızlığıdır. Bir kişi tatmin olurken diğeri olmayabilir. Ayrıca kişiyi tatmin eden bir iş, zamanla tatmin edici özelliğini yitirebilir. Tecrübeli bir çalışan için çalıştığı iş tatminsizlik yaratırken aynı işte çalışan ve tek düze olan bu iş bir diğer çalışan için tatminsizlik yaratmaz. Ayrıca işe yeni giren birinin işten beklentilerinin ne kadarının karşılandığı da tatmini etkiler (Bruce ve Paul, 1987:42).

İşgörenlerin verimlilik ve başarısını ortaya koyduğu, insanlarla beraber ilişki içerisinde ve onları mutlu ve tatmin etmesiyle ilgili olan örneğin otel işletmeleri, sağlık hizmetleri vb. mesleklerde, yüksek iş tatmini gerekir.

İnsanların yaşam tatmininin olması için hem işle ilgili hem de iş dışı uğraşlarında tatmin olmaları gerekir. Turizmin son zamanlardaki gelişimi içinde sorunlara öncelik tanınmasıyla beraber, insan kaynaklarına da gerekli önemin verilme sırası gelmiştir. Çalışanların işlerinden elde edilen tatmini artırmak ve işletmelerde iş tatminini etkileyen faktörleri araştırmak ve çözüm yolları bulmak büyük önem taşımaktadır.

II.2. İş Tatmininin Tarihi Gelişimi

İnsanlar grupta veya kişisel olarak inceleyen sosyoloji, psikoloji, antropoloji gibi bilim dalları arası yaklaşımların katkıları ile iş tatmini konusundaki araştırmalar başlamıştır.

İlk devirlerde insanların çalışma sebeplerinin başında yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılamak olduğunu öne süren yönetim kurucuları bu nedenle verimliliği parasal araçlarla yükseltmeye çalışmışlardır. Yönetim kuramcılarının bu fikirleri 1930 yıllarında değişmiş insanların sosyal, psikolojik vb. ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalıştığı ileri sürülmüştür.

Artık günümüzde yönetim kuramcılarının göre insanların belli ihtiyaçları vardır. Bunlar istekleri harekete geçirerek, amaca ulaşmak için davranışlarda bulunulur. Davranışın temel amacı ihtiyacı tatmindir. Yani insanların davranışı ile davranış bir devre oluşturur (Can ve Tecer, 1978:200) .

II.3. Hawthorne Deneyleri

Amacı iş verimini arttırmak ve iş yerinin fiziksel koşulları arasındaki olumlu ilişkiyi bulmak varsayımını ispatlamak olan araştırma 1920 yılında Chicago şehrinin Hawthorne kasabasında Western Elektrik şirketinde yapılmıştır. 1924 yılında Harvard üniversitesinin psikolog ve sosyolog grubu denetiminde yapılan deneyler sonucunda sosyal ilişkilerin verimlilik ve motivasyon artışını etkilediği ortaya çıkmıştır (Can ve Tecer, 1978:194) .

Bin dokuzyüz yirmisekiz'de işçilerin tutum ve duyguları ile ilgili yapılan incelemelerde şikayetler ve yakınmaların yöneltildiği varlık arasında doğrudan bir ilişki

olmadığı görülmüştür. İşçilerle yapılan görüşmeler onların kendilerine değer verildiğini ayrıca uzun ve özgür konuşma olanağı sağlandığını görmeleri şikayetlerin yavaş yavaş yok olmaya başlamasını sağlamıştır. Örneğin önceleri kuruluşun çıkardığı yemeklerden hoşnut kalmayan işçiler görüşmelerden sonra, yemeklerde bir düzelme olmadığı halde, durumun düzeltilmesi sözü verildiğinden memnurluklarını belirtirler. Anlaşıldığı üzere işçilerin davranışlarının duygularından ayrı tutulmayacağı gerçeğidir.

Bin dokuzyüz otuzbir yılında yapılan başka bir incelemede, işgörenin yalnızca ekonomik amaçlar için çalışan bir makine olarak görülmemesi gerektiği ile ilgilidir. Endüstrileşme ve bununla ortaya çıkan işbölümü, işten alınan tatmini düşünüyor ve işgörenler bu tatmini sosyal üyelikte kimlik duygusuna kavuşarak bulmaya çalışıyorlardı. Deneyle sonucunda insanların gruplaşmalarının önemi ve bunun sonucunda grup normları, katılmak ve demokratik karar verme, doğal liderlik gibi kavramlar oluşmuştur (Can ve Tecer, 1978: 197).

Şirket amaçlarının başarısının yanında, işgören tatminini sağlayan amaçlar arasında denge oluşturmak için verilen bir durumda bireylerin etkili olarak güdülenmesi süreci olan insan ilişkilerinin önemi daha çok vurgulanmış oldu (Can ve Tecer, 1978:198).

II.4. İş Tatmin Kaynakları

İş tatmininde en önemli kaynak olan iş özelliği; ücret, iş arkadaşları ilişkileri, yönetim, işin özel hayata etkisi, çalışma şartları, statü, mesleki ve kişisel gelişim fırsatlarından oluşmaktadır (Reitzh, 1987:212).

- Çalışma şartları ve Ücret (Endüstriyel Mühendislik geleneği)
- Çalışma arkadaşları ve Yönetim (İnsan ilişkileri geleneği)
- İşin kendisi ve terfi olanakları (İşin kendisi ve gelişim gelenekleri)

olmak üzere iş tatminini etkileyen üç kaynak vardır (Feldman, 1983:193).

Birbiriyle karşılaştırılınca en önemli iş tatmini kaynakları işin kendisi ve ücrettir. İş tatmini bakımından işin kendisi ve ücretten daha az önemli iş tatmin kaynakları yönetim ve terfi olanakları, onlardan daha da az etkili çalışma koşulları ve çalışma grubu olduğu söylenebilir (Feldman,1983:197).

Mücadele gerektiren, belirli hedeflere sahip işlerde iş tatmini yükselmektedir. Ayrıca adil ve performansa bağlı ücretin iş yerlerinde iş tatminini arttıran en önemli kaynak olduğu ortaya çıkmaktadır (Keith ve Newstrom, 1980:180).

II.4.1.Çalışma Şartları

İşgören için çalışma şartları, iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir. Çalışma koşulları; ortamdaki ısı, nem, gürültü, çalışma saatleri, temizlik, uygun sağlık koşulları, çalışma araçlarının yeterliliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin en uygun düzeye ulaştırılması, işgörenin moral yapısını etkileyeceği için, işletmeyle bütünleşmesini kolaylaştırır.

İş tatmini kaynaklarından çalışma şartları iş tatmini üzerinde az etkilidir. Şöyle ki başka nedenlerle hayal kırıklığına uğrayan işgörenler fiziki şartlardan yakınırken, bu hayal kırıklıklarının ortadan kalkması ile fiziksel şartlar hakkındaki şikayetler de yok olmuştur (Feldman, 1983:198).

Çalışma koşullarının içinde çalışma saatleri de yer alır. Çalışma saatleri aşağıda verilen ilkelere göre düzenlenmelidir:

1. Eşitlik İlkesi: Kimsenin arzusu dışında diğerlerinden az veya çok çalıştırılmamalıdır
2. Denge İlkesi: Her bölüm çalışma saatleriyle koordineli olarak düzenlenmelidir
3. Amaç Birliği ilkesi: İşletme yönetiminin amaçları, ilkeleri ve politikaları ile çalışma saatleri birbirine uyumlu olmalıdır.
4. Değişebilirlik İlkesi: Çalışma saatleri programları işletmenin iç ve dış etmenleri göz önüne alınarak sık sık gözden geçirilebilmeli ve değişikliklere uygun olarak yeniden oluşturulmalıdır (Özveren, 1987: 74) .

II.4.2.Ücret

Üretim maliyetlerinin hesabında ve işletme kar ve zararının belirlenmesinde etkili ve bir üretim unsuru sayılan emeğe ödenen bedeldir (Yükçü, 1992: 85).

Otel işletmelerinin kendi özelliklerinden doğan çeşitli ücret uygulamaları vardır. Bunlar:

1. **Sabit ücret sistemi** : Müşteri ile karşılaşmayan personel için uygulama.
2. **Yüzde yöntemine göre ücret sistemi** : Ücreti işveren değil müşteri öder. İşverenin sorumluluğu işçiye en az bir ücret miktarını (müşteriden gelen az olsa bile) garanti etmesidir.

İşgören hayata güvenli bakmasını sağlaması ve yaşam kalitesini yükseltmesi nedeniyle ücret konusunda son derece duyarlıdır. Bunun yanında ücret ekonomik özendirme aracıdır (Dunn ve Stephens, 1982: 323).

İnsanlar kendileri için daima en iyiyi istemeleri sebebiyle çoğu zaman başkaları ile kıyaslayarak ücret eşitsizliğine uğradıklarını düşünürler. ABD’de yapılan araştırmalarda işgörenlerin %50’si diğer işlerde çalışanlara kıyasla haklarından daha az ücret aldıklarını düşündükleri ortaya çıkmıştır (Keith, 1989:623).

Sonuç olarak ücret tatminini sağlamak için alınabilecek önlemler şöyle sıralanabilir (Ataay, 1988:145):

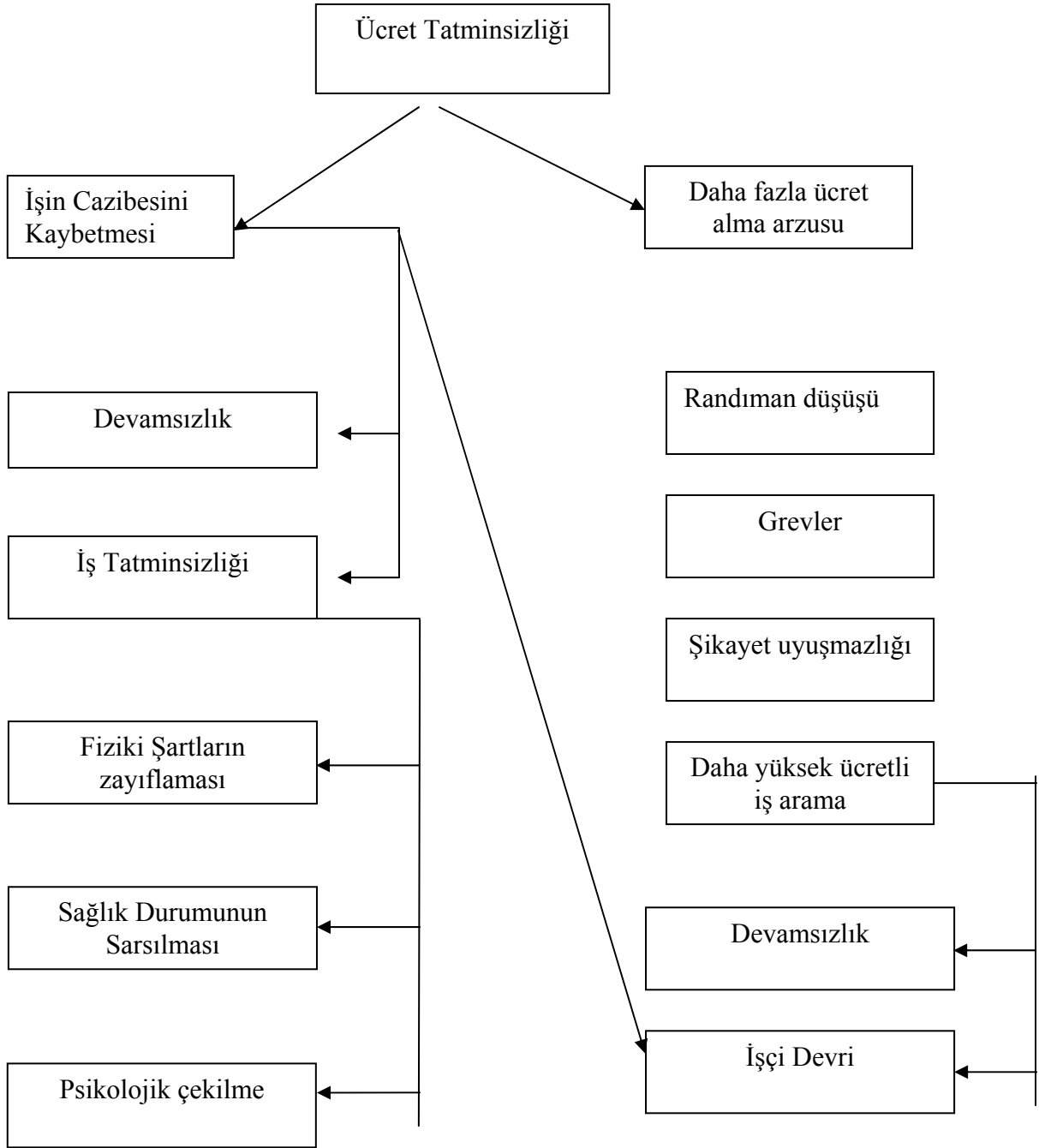
1. Ücretin beklentilere uygun düzeyde belirlenmesi
2. İş değerlendirme sistemine dayanan bir ücret yapısı oluşturulması
3. Piyasa araştırması yapılması
4. Açık ücret politikası uygulanması
5. İş başarımına dayalı ücret
6. Seçenekli ücret ödeme politikası

II.4.3. Çalışma Arkadaşları

Çalışanların çoğu işyerine girdikleri anda çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışır. Katıldığı sosyal grubun istek ve arzularına karşılık vereceği inancını taşır. Bunun en önemli etkisi, bağlılık duygusunu kazandırılmasıdır. İletişime girmeyen çalışanın ise, iş tatminsizliği artar ve işi bırakma eğilimine girer (Sabuncuoğlu, 1986: 196).

Birlikte çalışanların birbirini sevmesi, iş yeri dışında da görüşmeleri, örgüt üyesinin işe bağlılığını arttırır. Öyle ki birçok kimse gruptan ayrılmamak için daha yüksek gelirlili iş önerilerini bile geri çevirir (Ertekin, 1978:101).

Şekil II.1.Ücret Tatminsizliği



(Kaynak: Ataay,1988:125).

II.4.4. Yönetim

Hedeflerin etkili ve verimli olması maksadıyla bir insan topluluğunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin hepsidir (Aktaş, 1989:51).

Yönetici, elindeki tüm kaynakları kullanarak, belirli amaçları gerçekleştirmeye çalışan kişilerdir (Şerbetçi, 1992:114). Yöneticinin sadece kendi düşünce gayretleriyle verimli olması olanaksızdır. İşletme beşeri, fiziki ve finansal kaynakları ile bir bütündür.

Liderlik ve yönetim tarzı çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerinde iki şekilde etkilidir. Bunlar, işle ilgili kararlara çalışanlarında katılımı ve yöneticilerin personel ilişkilerini destekleyerek çalışan merkezli kriz yönetim biçimi uygulamasıdır.

II.4.5. İşin Kendisi

Yapılan işi çekici bulmak, zevk almak başarı için önemli bir noktadır. Konaklama sektöründe bu özellikle kendini daha çok gösterir.

Personel yaptığı işle gurur duymalıdır. Bunun göstergesiye üretim sonu oluşturulan ürünün insanların ihtiyacını karşıladığını görmenin heyecanıdır (Oral, 1994:171). Ayrıca işgören yaptığı işe karşı çevrenin tutumu da işgöreni etkiler.

İşin kendisi altı ayrı iş özelliğini temel alır. İş Teşhis Araştırması adı altında Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından geliştirilmiştir (Reitz, 1987:216).

(1) Otonomi

İşin yapıldığı an, işgörenin işi hakkında karar verme özgürlüğüdür. Yakın ve sıkı yönetim denetlemesiyle iş uyumu bozulabilir.

(2) Görevin Önemi

İşin müşteri, iş arkadaşları ve diğer insanlarca ne kadar önemli olarak algılandığıdır.

(3) Beceri Çeşitliliği

İşin kaç çeşit beceri ve faaliyeti gerektirdiğini gösterir.

(4) Görev Kimliği

İşgörenin işini en başından en sonuna kadar tamamlayıp tamamlamadığıyla o kişinin iş kimliğinin düzeyi belirlenir.

(5) Görev Geri Bildirimi

İşgörenin işindeki performansının ne kadar iyi ya da zayıf olduğu konusunda aldığı geri bildirim ne ölçüde net ve açık olduğunun ifadesidir.

Hackman ve Oldham yukarıda sözü edilen iş özelliklerinin çalışanların psikolojilerini etkilediğini söylerler. Bu sayede, işgören işi anlamlı bulur, işin sonuçları hakkında sorumluluğun kendinde olduğunu ve işin sonuçlarını bilir. Çalışanın motivasyonu artar, işgücü devrini, devamsızlığı, işi kalitesini ve iş tatminini etkiler (Reitz,1987:216).

(6) İşin Kendisi ve İş Tatmini

Bin dokuzyüz ellidokuz'da, Herzberg, Mausner ve Synderman'nın yayınladığı "The Motivation to Work" adlı monografi ile işin kendisinin iş tatmini üstündeki etkisi artmıştır. İş tatmininin ana belirleyicisi işin kendisi, üç ayrı yönden iş tatminini etkiler (Feldman, 1983:194).

(a) İşin Yöntemi ve Hızının Kontrolü

Bin dokuzyüz ondokuz'da Gilberth işgörenlerinde işin yönetiminde söz sahibi olmalarının gerekliliğini vurgulamıştır. Fakat kaç kez ve ne uzunlukta mola verileceği, işin hızı gibi uygulamaları koyarak işgörenle planlayanları birbirinden ayıran endüstriyel mühendisler bu şekilde işi yapanların işin yönetiminde söz sahipliğini ortadan kaldırmışlardır. Lawler ve Hackman (1971) yaptıkları araştırmalarla işin hızı ve yönteminin iş tatminini fazlasıyla etkilediği ortaya çıkmıştır (Feldman, 1983:194).

(b) Beceri ve Yetenekler

1959'da White tarafından yapılan araştırmalarda insanları becerileri ve yetenekleri kendilerine olan güven, saygı ve yeterlilik duygularını geliştirir. Bir başka araştırmada ise Vroom (1962) işte kendini ifade edebilme fırsatı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi kanıtlamıştır (Feldman, 1983:194).

(c) Çeşitlilik

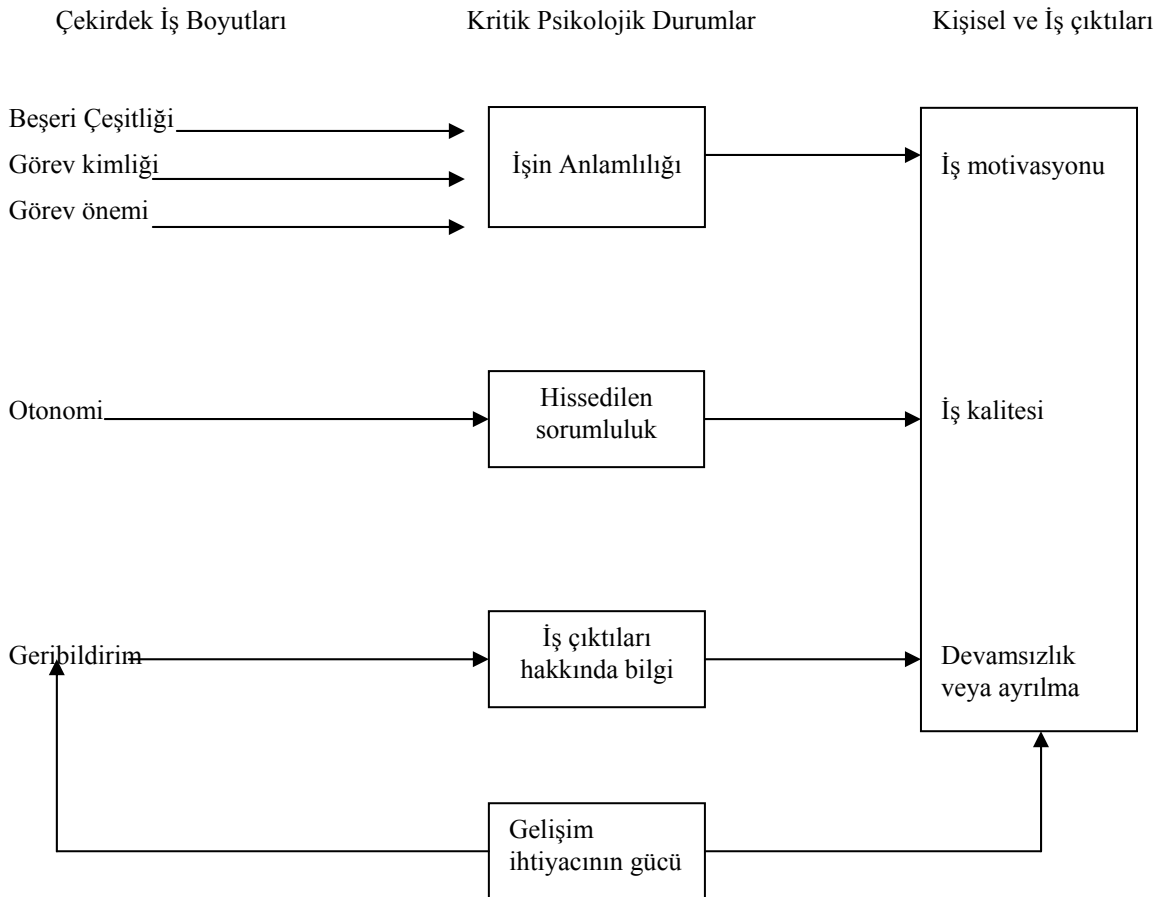
İşteki tek düzelik ve hep aynı işi yapmanın iş tatminsizliğine, stres, psikolojik yorgunluğa sebebiyet verdiği ifadelerini kullanan Krech ve Crutchfiel (1948), Mann ve Hoffman (1960) na karşın beceri çeşitliliği işe uygun müdahale, işin tümünü görmek ve bireysel katkı yapabilmek başarı duygusunu zenginleştirir, iş tatminini arttırır (Feldman, 1983:195).

II.4.6. Terfi Olanakları

Bu konudaki en ünlü araştırma Sirota (1959) tarafından elektronik üretim fabrikasında yapılmıştır. İstenilen terfilere vaktinde ulaşmamanın iş tatminini olumsuz etkilediği ve devamsızlık oranının yükseldiği görülmüştür (Feldman, 1983:195).

Yüksek ücret artışı, sorumluluğun artışı ile gelen psikolojik gelişim, hak edilen terfiye ulaşma ile elde edilen adalet duygusu ve sosyal statü kazanma gibi nedenlerle yöneticiler arasında terfi isteği daha fazladır. Alt seviyelerde işin özgürlüğü kısıtlı, iş tekrarı fazla ve fiziksel gücün kullanımı daha çok olduğu halde az ücret alınması tatmini olumsuz etkiler (Feldman, 1983:195).

Şekil II.2.Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli



(Kaynak: J.R Hackman and G.R. Oldham, 1979:250).

II.4.7. İnsan Gereksinmelerinin Tatmini

İyi bir yönetici, öncelikle insanların duygusallık, eleştirilere bakış, huy vb. konularda birbirlerinden farklı olduğunu bilmelidir.

İnsanların en öncelikli gereksinimleri insanların yaşama ihtiyaçlarına karşılık gelen yeme, içme, ısı, nem gibi faktörlerdir. Daha sonraki gereksinimleri ise çevre ile olan ilişkileri olan benlik duygusu, aitlik, rekabet, saygınlık gibi gereksinimlerdir (Can ve Tecer, 1978:199).

Örgütsel ortamda çalışan insanların ihtiyaçlarını bilmek yeterli olmaz. Bu ihtiyaçların öncelik sırası da bilinmelidir. İhtiyaçların sonu gelmeyeceği için tam olarak tatmin olmazlar ve bireyin istediği noktaya kadar doyurulmayan gereksinimlerin dışında yeni tip gereksinmelere bakmak ve onları tatmine yöneltmek daha çok önem kazanır (Can ve Tecer, 1978:202).

II.4.8. Parasal Teşvik Araçlarının Önemi

Yirminci yüzyıl başlarında güdülemede en önemli araç para idi. Sonra işlerin uygun şekilde planlanarak olumlu bir ortam oluşturulmasıyla, işgörenlerin işlerini daha iyi yerine getirecekleri görüşü ortaya çıkmıştır (Can ve Tecer, 1978:204).

Bir işgörenin iyi performans gösterebilmesi, kendinden istenen performansın ne olduğunu, ödülünü veya bekleneni veremediği zaman sonuçların neler olacağını bilmesi gerekir.

Victor Vroom para ile performans arasındaki ilişkiyi üç yönetsel strateji ile analiz etmiştir (Hampton, 1972:96).

- İyi ücret ödenir, iyi ek faydalar sunulur ve uygun çalışma ortamı sağlanırsa karşılıklı benzer duygular gelişir. (Geleneksel Strateji)
- İstenen davranışın sonucu ödül, istenmeyen davranışın sonucu ise uyarı, ceza ve nihayet uzaklaştırmadır. (Ödül-ceza Stratejisi)
- Uygun koşullar sağlanarak, insanların kendileri için etkin iş yapmalarıyla farklı gereksinmelerinin karşılanacağıdır. (Katılımcı yönetim Stratejisi)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi paranın temel teşvik aracı olarak görülmesi verimi doğurmaz, çünkü üst düzeylere çıktıkça paranın önemi kaybolur (Can ve Tecer, 1978:204)

Para, insan gereksinmelerini tatmin edilmesindeki etkenlerden sadece bir tanesidir. Bireylerin farklı kişiliklere sahip olması, farklı değer ve tutumları olduğu için, para dışında başka faktörlerde önemlidir.

II.5. İş Tatminiyle İlgili Teorik Yaklaşımlar

İlk iş tatmini teorisi olan klasik teorinin arkasından birbirinin eksik yönlerini tamamlamaya ve yanlışlarını düzeltmeye yönelik pek çok teori geliştirilmiştir. Bu alt bölümde kısaca bu teoriler incelenecektir.

II.5.1. İş Tatminine Klasik ve Neoklasik Yaklaşımlar

Medeniyet düzeyi ile yönetim düşünce ve uygulamaları arasındaki sıkı ilişki nedeniyle yönetim, örgüt ve iş görev konusundaki düşünce ve uygulamalar Eski Mısır,

Yunan, Babil, Sümer, Roma gibi zamanın gelişmiş medeniyetlerinde ileri düzeye ulaşmıştır. Örgüt yapısının daha karmaşık hale gelmesi ve fabrika sisteminin ortaya çıkışı sanayi devrimiyle gerçekleşmiştir. Sanayi devrimi 18. yy. ikinci yarısında İngiltere’de başlayıp 19. ve 20. yy. da Avrupa ve Amerika’ya yayılmıştır.

İşgörenle ilgili uygulamalar işçi eğitimi, sosyal yardımlar şeklinde 1810’ da Robert Owen tarafından ortaya çıkarılmış, 1871’ de ise Williams S. Jeonsh’ın işte yorgunluk incelemeleri, araç-gereç ve donanımın işgörene etkileri hakkındaki araştırmaları dikkat çekmiştir.

Çağdaş yönetim dönemi 1880’li yıllarda başlayıp günümüze kadar devam etmektedir. Bunlarda birincisi Frederick Taylor ‘un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim, ikincisi ise, öncülüğünü Henry Fayol’ un yaptığı yönetim süreci yaklaşımıdır (Ertürk, 1998 :95).

Bin sekizyüz seksen’lerde başlayan temel yaklaşım olarak 2. Dünya Savaş’ına kadar uzayan, “Klasik Yaklaşım” olarak adlandırılan yönetim düşüncesinin etkili olduğu dönem aslında yönetim düşüncesinin oluşma dönemidir (Baransel, 1993:12).

F.W. Taylor’un öncülüğünü yaptığı yönetim uygulamalar, Bilimsel Yönetim, Yönetim süreci ve Bürokrasi modeli olarak adlandırılır. Taylor işlerin yapılması sırasında verimsiz yöntemlerin kullanıldığı, boşa zaman harcadığını, az işle işçilerin çabuk yorulduğunu, bunlarında iş verimini olumsuz etkilediğini söylemiştir (Ertürk,1998:95). Üretimin artırılması için tüm standart çalışma şekilleri geliştirilmiştir.

- Hammadde, araç-gereç ve donanımda standartlaşma sağlanmış, işleri basitleştirilip bölerek, uzmanlaşma önerilmiştir.
- Planlama ve örgütleme işçiden alınıp yönetim görevi haline getirilmiştir.
- İşçileri daha çok çalışması için teşvikli ücret sistemi geliştirilmiştir.

- İŖe uygun elemanlar seçilerek hareket ve zaman etüdlerine dayandırıp, gereksiz enerji ve zaman harcaması önlenerak üretim % 300 - 1800 kadar arttırılmıştır.
- Yöntem geliştirme görevi ile yükümlü alt kademedeki genç mühendislerle, geliştirdikleri yöntem ve sistemleri, üst kademe yöneticilerin onayı ile yürürlüğe koymalarını önerip yöntem bütünlüğü sağlamaya çalışmıştır (Şener, 1997:34).

Taylor örgütlerde insan ile onun iş yaparken kullandığı araçlar arasındaki ilişkileri yani işletmenin psiko-teknik yönünü ele almıştır. Buna karşılık Fayol örgütlerde insanlararası ilişkiler üzerine çalışmış yani işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Araçlar ve makineler arasındaki ilişkiler, diğer bir deyimle işletmenin psiko-teknik yönünü ele almıştır. Ancak burada zamana bağlı olarak ve birbirini tamamlayan doğal bir süreç ortaya çıkmıştır.

Fayol, işletme faaliyetlerini altı grupta toplamıştır. Bunlar ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetimdir. Bunun yanında yönetim bilgisi ve yetkisinin hiyerarşi içinde oransal dağılımını da belirlemiştir.

Fayol yönetiminin önemini belirlemiş ve fonksiyonlarını beşe ayırmıştır (Planlama, Organizasyon, Yürütme, Koordinasyon, Kontrol). Bu nedenle birbirini tamamlayan bir süreç oluşmuştur. Fayol, işletme faaliyetlerini 6 grupta toplamıştır.

- Teknik fonksiyon (üretim)
- Ticari fonksiyon (satın alma ve satma)
- Muhasebe fonksiyonu (kayıtların tutulması)
- Finans fonksiyonu (kaynak temini ve personel güvenliği)
- Yönetim fonksiyonu

Fayol yönetim fonksiyonunuda 5 grupta incelemiştir.

- Öngörmek (Prevoir)
- Organize etmek

- Kumanda etmek (yürütmek)
- Koordine etmek
- Kontrol etmek (Ertürk, 1998:96).

Fayol, ayrıca yönetim uygulamaları da 14 temel ilke belirlemiştir. Bunlar;

- İş Bölümü,
- Yetki ve Sorumluluk Oranı ve Denkliği,
- Yönetim Birliği,
- Hiyerarşi,
- Merkezci Yönetim,
- Kumanda Birliği,
- Disiplin,
- Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü,
- Çalışan Kişilerin Ödüllendirilmesi ve Ücretleri,
- Hakkaniyet,
- Düzen,
- Personelde Devamlılık ve Denge,
- Girişim,
- Personelde İşbirliği Ruhu, ilkeleridir.

Bu 14 ilke ve 5 yönetim fonksiyonu yöneticiye teorik uygulama olarak yol göstermiş, işletmede yönetim, üretim süreci ve iş gören arasındaki psiko-sosyal temelli bir ilişki ağının kurulmasını, işletmedeki birimler ve unsurlar arasında işleyişin uyumlu olmasını sağlamıştır (Eren, 1989:18).

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı bürokrasi yaklaşımıdır ve Alman sosyolog ve bilim adamı Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Ona göre etkili bir organizasyon yapısı ideal bir bürokratik yapı özelliğine sahip olmalıdır ve katı kurallara bağlanmalıdır (Ertürk, 1998:96-97).

Görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği ile insan davranışlarına aykırı düşünceler ve örgütte esneklik azalmıştır. Yazılı haberleşmeler, gecikme ve gereksiz masraf görevlerde değişmezlik sıkıcılığa neden olmuştur (Kolb ve arkadaşları, 1991:45).

Weber'e göre etkili organizasyon yapısı ideal bir bürokratik yapı özelliğinde olmalıdır. Bürokratik yapının beş önemli özelliği şunlardır:

- İleri Bir İş Bölümü: Mali gücün fazla olması ileri düzeyde iş bölümü ve ihtisaslaşmayı kaldırabilir. Tecrübesiz bir işçinin bile kısa zamanda uzmanlaşması işlerin küçük parçalara bölünmüş olmasından kaynaklanır.
- Otoritenin Merkezleşmesi: Merkezi otorite iş bölümüyle parçalanmış işlerin koordinasyonunu sağlayabilir.
- Rasyonel Bir Personel Yönetim Programı: Yapılacak iş ile görev alacak personel arasında uyum olmalıdır. Bunun için asgari nitelikler belirlenir ve aranır.
- Bürokratik Politika ve Kurallar: Hangi durumda hangi kuralların uygulanacağı bellidir.
- Yazılı Kayıtlar ve Ayrıntılı Bir Dosyalama Sistemi: İşletmenin devamlılığı için ayrıntılı dosyalama sistemi gerekir (Ertürk, 1998 : 97).

Klasik yönetim düşüncesi üretimin verimliliği üzerine kuruludur ve kapalı sistem yaklaşımıdır. Katı ilkel, belirleyip, sınırlayıcıdır. İşgörende ücret istenen hareket çıkışı ilişkisi, hammadde enerji girişi ve ürün çıkışı ilişkisinin benzerliği ücretin tek tatmin aracı olarak düşünüldüğünü gösterir (Şener, 1997:36).

Klasik yönetime göre insan tembel, güvenilmez, ileri görüşsüz, pasif, bencil bir varlıktır. Thomas Hobbes, Spencer ve Freud'un temsil ettiği grup insanın yıkıcı ve kötü olduğu düşüncesindedir.

Klasik yönetim düşüncesinin işletimini düşüren ve işte sıkıcılığı doğuran faktörleri:

- Hiyerarşik kontrol sağlanması.
- Yönetim alanının dar olması.
- Kararları üst kademelerin alması.
- Planlamanın çok ayrıntılı olması
- İşin basitleştirilmesi
- İş yerindeki fiziksel ortamın düzenlenmesi ve çalışma temposunun artırılması için yürüyen şerit vb. gibi önlemlerin alınması şeklinde sıralayabiliriz (Eren,1989: 14).

Elton Mayo ve arkadaşları Hawthorne'da Western Elektrik kuruluşunun fabrikalarında yaptıkları araştırmalar grup oluşturma, arkadaşlıkların, sevgi bağlarının kuvvetli olması, işletme sahibi ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu değişimlerin işçiler üstünde işletme ve amirlerini kabullenme duygusu oluşturması verimliliğini araştırmaya yol açmıştır (Altaş, 1992:19). Böylece işçiler alışmadıkları ilgi ve özen karşısında hem yönetme hem de kendilerine saygı, takdir ve güvenleri fazlalaşmıştır. Neo-klasik yönetim düşüncesi adlı bu yaklaşım klasik yönetim düşüncesinin ilkelerine dayanır. En belirgin özelliği, klasik düşüncenin eksik kalan yönlerini tamamlayıp daha açık ve anlaşılır şekle konulması ve insan faktörünü ele almasıdır (Koçel,1993 :146).

İnsan ilişkileri yaklaşımı:

- 1) Bireylerin birbirine benzemediğini
- 2) İnsanın bir bütün olan fizyolojik, sosyal, psikolojik ve biyolojik özelliklere sahip olduğunu
- 3) Davranış-motivasyon mekanizması ile insan davranışlarını bir nedeni olduğunu
- 4) Örgütü sosyal bir sistem olduğunu,
- 5) Örgüt ve insanın birbirine bağlı olduğunu kabul eder.

İnsan ilişkileri yaklaşımında insanların örgüt içindeki davranışları belirlenir. Bireye yönelerek insanların psiko-sosyal yapısının tahlillerini yapmış ve böylece iş tatminini artırma ve artırma yolları bulmuştur. Ekonomik ve yapısal faktörlerin yerini birey ilişkileri ve davranışları almıştır (Muchinsky, 1987:395).

Hawthorne (1935) çalışmalarıyla ilk iş tatmini çalışmalarıyla başarı, yorulma, yönetim ve çalışma koşullarının iş tatminine etkilerini incelemiştir.

Ewe (1967), 1968'de Hunin tatmin edici işlerin düzenlenmesini incelemişler ve ikinci dünya savaşı sıralarında ise liderlik üzerine araştırmalar yapılmıştır. Howthorne deneylerinin sonuçlarını şu şekilde açıklar:

- İlk kontrol grubunda üretimde standart yükseltilmemiş, sınırlı üretim yapılmış devamsızlık, işe geç gelme ve işten ayrılmalara çare aranmış böylece üretim düşmüş ve eski haline dönememiştir. İkinci komite olan karara katılma komitesinde model değişiminden hemen sonra üretim düştü ama bir süre sonra eski düzeyine ulaştı. Ücret artışı oldu, işten ayrılmalar azalarak ortadan kalktı.
- Üçüncü ve tam yönetime katılma uygulama son grubun üretimi biraz düşüp 1-2 gün içinde eski haline döndü. İşçilerin gelirlerinin % 20-22 düzeyinde artışın olduğu ve 2. hafta sonunda üretim yükselmeye başladı. Artık işçilerin şikayeti olmadığı gibi işletme ve yönetime karşı davranışlarında bile iyiye dönük değişimler görüldü.

İngiltere'de kömür ocaklarında çalışan işçilerin, araç, gereç ve üretim yöntemlerinde yapılacak değişimlerden nasıl etkilendikleri Tavistock Enstitüsü'nün yaptığı araştırmalar arasındadır. Küçük ve birbirine rakip gruplar birleştirilip 50 kişilik gruplar oluşturulmuş, yeni yöntem denemesiyle birleştirilen bu gruplar sosyal statülerini, rollerini ve duygusal olarak birbirlerini tanıyan arkadaşlarını kaybettikleri için mutsuz olmuş, iş tatmini düşmüş işe, yönetime ve arkadaşlarına karşı sevgi ve ilgileri azalmıştır.

II.5.2. Douglas MCGREGOR ve X,Y Teorisi

McGregor 1960 yılında, Maslow'un kuramına dayanarak klasik yönetim-denetim görüşü olarak bilinen X kuramı ve bireysel örgütsel amaçların kaynaştırılması adını verdiği Y kuramını oluşturmuştur.

Ona göre klasik kuram bireyi teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robot gibi görmektedir. İşin bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluğa neden olmuş, fiziksel yorgunlukla birleşince bireyin yaratıcılığı ve istekliliği kaybolmuştur. Böylece klasik kurama bağlı kalan yöneticiler başarısız olurlar demiş ve klasikçiler tarafından eleştirilmiştir (Bilgin, 1995:142).

Y yaklaşımında ise ödül örgütsel amaçlara bağlı olmayı sağlar. Psiko-sosyal ve benliği doyurma en büyük ödüldür. İnsanların gereksinimlerinin giderilmesi yaratıcılık, öneri geliştirme ve katılmaları sağlanarak gerçekleştirilir (Kolb ve diğerleri, 1977:42). Bu şekilde iş yerindeki insanları, çalışmayı, arkadaşlarını, örgütü sevmesi durumunda performans artar. Böylece McGregor kendinden sonrakileri etkilemiş, başka araştırmaların hareket noktası olmuş ve O'nun bu görüşü hala önemli bir görüş olarak anılmaktadır (Bilgin,1995:42).

II.5.3. İş Tatmini Teorileri

Güdüleme, “durmakta olan bir organizmayı harekete geçiren nedir” vb. gibi soruların cevabını verir (Sapançalı, 1993:55).

İnsanlar işlerinden hoşnut olma sebeplerini açıklamak için teoriler ortaya getirmişler böylece iş tatmininin çok sayıda nedenden kaynaklandığını ortaya

çıkarmışlardır (Feldman,1994:294). Genel anlamda 4 farklı yaklaşım vardır (Muchinsky, 1987:399).

II.5.3.1. Zihinsel Kıyaslama Teorileri (1980 McCormik ve İlgen)

Bireyin beklediği ile aldığı karşılaştırır. Kıyaslama kişinin zihninde yapılır. Küçük değişiklikler büyük tatmin duyguları oluşturur. Standart ve onun alımı tamamlanmalıdır. Standartlar insanın ihtiyaçlarına bağlıdır. İhtiyaçlar doğustandır. Vücut fonksiyonu için fiziksel ihtiyaç, zihin fonksiyonları için psikolojik ihtiyaç olarak ikiye ayrılır.

İşin tatmini, psikolojik ihtiyaçların karşılaması ile doğru orantılıdır. Schaffer Parter'e göre iş tatmini ihtiyaçların karşılanmasıyla artıp azalır (Muchinsky,1987: 400).

McGregor'a göre, tüm insanlar, yalnızca değer yargılarına göre yer değiştirebilen aynı temel ihtiyaçlara sahiptirler (Muchinsky,1987: 401). 1969 ve 1970 yılında Locke tarafından desteklenen bu düşünceye göre tatmin edici iş, iyi bir sonuç elde etme fırsatı vermelidir (Yüksel,1997:138).

II.5.3.2. İnsanlararası Kıyaslama Teorileri

Teoriye göre insanlar iş tatminlerini sosyal sistem içerisindeki diğer insanlarla kendilerini kıyaslayarak ölçmeye çalışırlar (Armstrong,1991:164). Benzer işte çalışan diğer iş görenleri gözlemleyip onların ne kadar memnun olduklarını, işleri hakkında hissettiklerini ve temel tatmin duygularını araştırırlar (Munchinsky,1987 : 401).

Sosyal psikoloji araştırmaları; sosyal faktörlerin tatmini etkilediği ve kendimizi diğer bireylerden aldığımız algılamalarla değerlendirdiğimiz sonucunu ortaya çıkarır (Howel, 1986:61). Bu nedenle sosyal kıyasların iş tatmininde yeri vardır.

II.5.3.3. Karşı İşlem Teorisi

Landy (1978) öne sürdüğü iş tatmini teorisine göre, iş aynı kalsa bile zaman geçtikçe bireyin tatmini değerismektedir. Tatmin sebepleri psikolojiktir ve merkezi sinir sistemiyle bağlantılıdır (Erdoğan ,1991: 256).

Psikolojik mekanizmalar insanların duygularındaki dengeyi kurar ve iş tatmininde önemli rol oynar (Landy, 1989:459).

Aşırı pozitif ve aşırı negatif olan duygular insana zarar verir. Teşvik edici durum ortaya çıkınca duygular bir pozitif veya negatif seviyeye kadar yükselir, karşı işlem durumuyla bu olay denge durumuna döndürölür (Munchinsky, 1987:402). Teşvik edici durum ortadan kalkınca duygular azalır, karşı işlem geriler. Sürekli aktif hale gelen koruyucu mekanizma zamanla kuvvetlendirdiği için aşırı duygular üzerinde daha etkili hale gelir (Landy,1989: 460).

II.5.3.4. İki Faktör Teorisi

1959 yılında Herzberg, Snyderwen ve Mausner mühendis ve muhasebecilerle iş tatmini konusunda mülakatlar yapmış ve kendilerine memnuniyet veya memnuniyetsizlik veren durumları sormuşlardır (Munchinsky,1987:402). Kesin faktörlerin tatminle, kesin

olmayanlarınsa tatminsizlikle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece ihtiyaçları güdülemede ne denli etkili olacağı ifade edilebilmiştir (Can ve diğerleri, 1995:325).

Herzberg ihtiyaçları sınıflandırmak yerine kişilerin çalışma hayatındaki ulaşmaya çalıştıkları hedeflerle, karşılaşmak istemedikleri durumları Şekil II.5’de sıralamıştır.

Herzberg tatmine yol açan faktörleri güdüleyici, tatminsizliğe neden olan faktörleri de koruyucular olarak adlandırmıştır. Çalışma ortamında güdüleyicilerin olması, kişiye tatmin sağlarken, koruyucuların olması, kişiyi tatmine ulaştırmayacaktır. Kuramın geçerliliğini deneyen birçok araştırma yapılmış, bazıları kuramın sonuçlarını doğrulamış, bazıları ise geçerli bir ilişki kuramamıştır.

Tablo II.3. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi
Tatmine Yol Açan

Faktörler	Tatminsizliğe Yol Açan Faktörler
- Başarı	- Yönetim
- Tanınma	- Gözetim
- İşin Kendisi	- Çalışma Koşulları
- Sorumluluk	- Ücret
- İlerleme	- Arkadaş İlişkileri

(Kaynak: Eren, 1984: 406).

İş tatmini ile ilgili çerçeve kuramların yanı sıra insanların neden çalıştıkları, işin anlam ve öneminin ne olduğunu ve işteki koşulların hangi durumda ve ne kadar bireyi etkilediği, iş hakkında olumlu ve olumsuz tatminlerin ortaya çıkış mekanizmasını ve sürecin nasıl işlediğini anlamak için motivasyonla ilgili teorileri de ifade etmek

gerekmektedir. Böylece iş ve tatmin, birey ve tutum arasındaki ilişkinin daha sağlam kuramsal temellere oturtulacağı düşünülmektedir.

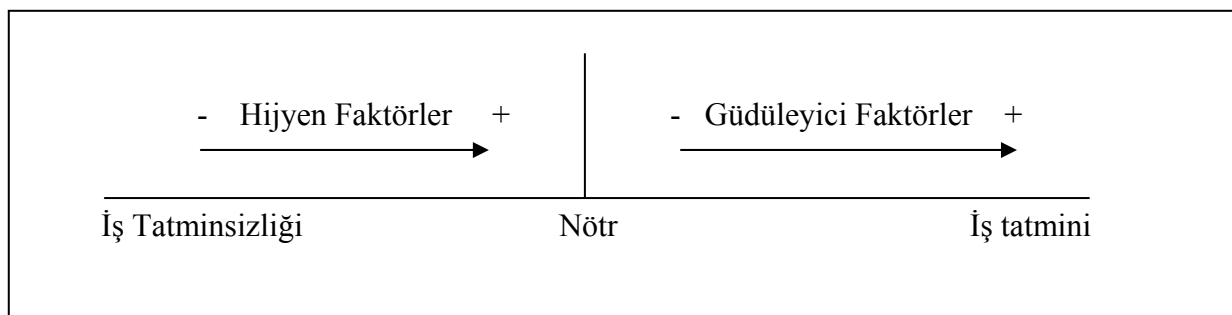
Herzberg'e göre tatmin sağlayan faktörler, güdüleyici, tatminsizliğe yol açan faktörlerse koruyucu olarak isimlendirilmiştir (Plunkett, 1991:125). İş tatmini ile ilgili bu kuramlarda beraber motivasyon ile ilgili kuramları da ifade etmelidir. İş ve tatmin, birey ve tutum arasındaki ilişki böylece daha sağlam kuramsal temellere oturtulur.

Herzberg'e göre iş tatmini ve iş tatminsizliği birbirinden farklı şartlara bağlıdır (Frank ve Patrick,1987:300).

- a) **Motive edici Faktörler:** Statü, başarıma, sorumluluk ve tanıma faktörlerinin varlığı kişiye başarı hissi verdiği için motive edicidir. Yokluğu tatminsizliğe yol açar.
- b) **Hijyen faktörler:** Ücret, iş güvenliği, yönetim fiziksel çalışma şartları, şirket politikası faktörlerinin varlığı motive edici özellikte değildir. Sadece tatminsizliği azaltır yada yok eder. Tatmin etmez (Frank ve Patrick, 1987:300).

İş tatmini faktörleri kişinin kendini geliştirme ihtiyacını gideren faktörlerdir. İşin doğası ve sonuçlarıyla ilgilidir. İş tatminiyle sonuçlanır. Hijyen faktörleri ise işin içeriğiyle ilgilidir. Nötr bir sonuç ortaya çıkarır (Frank ve Patrick, 1987:302).

Şekil II.4. Çift Faktör Teorisi



(Kaynak: Frank ve Patrick, 1987:302).

II.6. İş Tatmini ile Performans İlişkisi

İş tatmini ile performans arasında bir ilişki olduğu konusunda görüş birliği olmakla birlikte ilişkinin yönü üç alternatif görünüm ortaya çıkarır (Mullins,1993:481).

- 1-Tatmin performansa neden olur,
- 2-Performans tatmine neden olur,
- 3- Ödül hem performansa hem de tatmine neden olur.

1.Görüş:Tatmin performansa neden olur:

Eğer iş tatmini yüksek düzeyde bir performansa neden olsaydı yöneticilerin yapacağı tek iş işgörenlerin performansını arttırmak için onları mutlu kılmak olurdu. Bununla beraber araştırmalar göstermiştir ki, iş tatmininin sağlandığı her durumda arkasından performans artışının geleceği biçimde basit ve doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Farklı düzeylerde gerçekleşen bu ilişki duruma göre değişmektedir. Örneğin tatminin performansa neden olduğu ilişkisi profesyonel ve üst düzey işgörenlerde daha az kuvvetli bulunmuştur. Bu sebeple iş tatmini başlı başına performansa neden olan bir unsur olarak görünmemektedir. Ancak belirli kişiler için iş tatmini pek çok değişken arasında performansı etkileyen en önemli unsur sayılmaktadır.

2.Görüş : Performans tatmine neden olur:

Eğer yüksek seviyede bir performans iş tatminine neden olsaydı, işgörenlerin iş tatminine odaklanması yerine onları yüksek performansa götürecek uzmanlığa ulaşmalarına eğitim yeterdi. Her çalışanın performansını yükseltmesi ve karşılığında

gelecek dahili ödüllendirme kendi sorumluluğundadır. Dışsal ödüller ise performans temeline dayanır ve adil dağıtılsa yüksek performansı özendirir. Ancak dışsal ödüller adil dağıtılmadığı takdirde çalışanlar sıkı çalışmalarıyla performans arasında bir ilişki kuramaz ve performans yüksekliği gözlenmeyebilir (Feldman ve Arnold, 1983:202).

Araştırmalar belirli bir zamandaki yüksek performansla iş tatmininin artması arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Lawyer ve Porter, 1994:148). Yüksek performans ödüle, ödül de tatmine yol açmaktadır. Performansla tatmin arasındaki bağlantı ödüdür. Ödül eşitlik teorisine uygun bir biçimde dağıtıldığında performans tatmine neden olmakta, eşit dağıtılmayan ödüllendirmede ise, performans tatmin ilişkisi görülmemektedir.

3.Görüş:Ödül hem performansa hem de tatmine neden olur:

Bu görüşe göre, ödülün uygun dağıtımı tatmin ve performansın her ikisini birden olumlu etkilemektedir. Araştırmalar yüksek ödül alan kişilerin iş tatmininin de yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu durumda ödülün boyutu ve değeri kişinin performansını etkileyen önemli bir değişkendir. Yüksek performans için verilmiş ödüller büyük, düşük performans için verilen ödüller küçüktür. Bu durum başlangıçta düşük performanslı kişilerde tatmin eksikliğine neden olabilir. Fakat, kişinin performansı yükseldikçe kendisine verilecek ödülün de büyüyeceğini bilmesi kişiyi gelecekte yüksek performans göstermeye zorlayabilir (Schermerhorn ve diğerleri,1994:487).

II.7. İş Tatminsizliği ve İşgörene Yansıması

İzleyen alt bölümde iş tatminsizliğinin bireye etkileri ve bireyin tatminsizliğini işine nasıl yansıttığı incelenecektir.

II.7.1. İş Tatminsizliği ve Birey

İşgörendeki tatminsizliğin en önemli göstergeleri, şikayet ve yakınmaların artışı, devamsızlık, verim düşüklüğü, gecikmeler, iş gücü devrinin artışı gibi durumlardır (Baysal,1993:48-49). Bunun yanında tatmin olmayan işgörende, disiplinsizlik, organizasyona zarar verme, kazalar, şiddet ve uyumsuzluk gözlenebilir (Bingöl, 1990:94).

II.7.1.1. Beden Sağlığına Etkisi

Nefes darlığı, baş ağrısı, iştahsızlık, terleme, bulantı gibi fiziksel belirtiler iş tatminsizliğinin bedensel belirtileridir. Daha yüksek tatminsizliklerse, ülser, yüksek tansiyon ve kalp krizine neden olabilir (Feldman ve Arnold, 1986:204).

II.7.1.2. Ruh Sağlığına Etkisi:

Ruh sağlığı, kişinin arkadaş ve ailesiyle bazı sosyal faaliyetlere katılım, hayati gelişmelerle baş edebilmesi, kendine saygısı, hedefleri, kısıtlamaları olması anlamındadır. Ruh sağlığı iyi kişinin anlamlı bir hayatı ve benlik duygusu vardır (Feldman ve Arnold, 1986:205).

Tatminsizlik sebebiyle oluşan ruh sağlığı ile ilgili değişimler Arthur Karnhauser tarafından 1965'te %40'ı ruhsal problem yaşayan 400 çalışan üzerinde araştırılmıştır (Feldman ve Arnold, 1986:206).

Araştırmalarda kişilerin çaresizlik, yabancılaşma, kötümserlik, pasiflik, oy vermeme, aşırı TV seyretme, sosyal faaliyetlerden uzaklaşma gibi eğilimler gözlenmiştir (Feldman ve Arnold, 1986:206).

Tennessee'deki çeşitli örgütlerde en ağır ruhsal problem yaşayan 10 iş türü tanımlanmıştır. Bunlar:

- Sağlık uzmanları
- Hemşire Yardımcıları
- Hemşireler
- Kadın garsonlar
- Müzisyenler
- Bulaşıkçılar
- Montaj hattı gözetimcileri
- Halkla ilişkiler personeli
- Üretilen malların dağıtımından önce stoklanması işinde çalışanlar
- Klinik laboratuvar teknisyenleri

Bunlara göre en çok ruhsal problem yaşayanlar kadınlardır (Erdoğan, 1996:37).

II.7.1.3.İşe Gitmede İsteksizlik

Çalışan için tatminsizliğe sebep olan durum ortam veya kişilerle yüzyüze gelme korkusu, işe gitme zorunluluğu ile birleşince kişide endişe ve gerilime neden olur.

II.7.1.4. Devamsızlık

İşletmenin verimliliğini etkilediği kadar çalışanların morali, sağlığı, birbirleriyle ilişkileri açısından da önemlidir (Eren, 1987:169).

Konaklama işletmelerinde devamsızlık, işletmenin genel verimliliğini etkiler. Birlikte çalıştıkları diğer kişilerinde verimliliğini azaltır (Honey, 1996:27). İşyerinde birbirini takip eden birtakım faaliyetler söz konusudur. Oysa devamsızlık yapan kişinin yapılan faaliyetleri takip etme olanağı azdır ve bu da doğal olarak işe yabancılaşmayı sağlar ve verimliliği engeller.

Uygulamadaki devamsızlık nedenleri yaş, aile, işyeri mesafesi, ücret, günlük çalışma süresi, hastalık sigortası, öğrenim derecesi ve monotonluk, çalışanların grup yapısı ve benzeridir. Devamsızlık, fiziksel çalışma koşullarının zayıf olduğu durumda artar (Sternhagen, 1986:60).

Sağlık ve tıbbi kayıtların kontrolü nedenleriyle yapılan devamsızlık denetlenebilir. Ancak devamsızlık ya da geç gelme işe karşı geliştirilen olumsuz bir tutumdur ve önemlidir. Sonucu işten ayrılma gibi bir durum olabilir. Personel seçimi, alımı, yetiştirilmesi zorunludur ve işten ayrılan kişi kalifiye bir eleman ise maliyeti de yükselir. Bazen de devamsızlığı takip etmek yerine örgüte daha uygun kişilerin işe alınması düşünülebilir (Schermerhorn ve diğerleri, 1994:204).

İşe gelmeme ya da geç gelme ile baş edebilmenin en iyi yollarından birisi, çalışanların beklentilerine uygun tatmin edici bir ortam oluşturmaktır (Schermerhorn ve diğerleri, 1994:204).

II.7.1.5.İşte Hata Yapma

İş tatminsizliği dikkatsizliğe ve konsantrasyon eksikliğine sebep olur. Özensiz yapılan işte de hatalar oluşur ve çalışanın hem kendine olan güvenini sarsar hem de örgütün zaman ve parasının israfına yol açar.

II.7.1.6.İşten Ayrılma

İşgören sunduğu hizmet karşılığında, iş yerinden karşılık görmek ister (Çulpan, 1978:17). İşten duyulan tatminsizliğin işten ayrılma davranışını etkilemesi doğaldır. Çünkü işini sevmeyen insanın işinden uzak kalması ya da işinden ayrılması kaçınılmazdır.

İşten ayrılma işveren için önemli bir konudur. Çünkü işletme içinde çalışmaya devam eden işgörende huzursuzluk görüldüğü gibi, çalışmaların aksamasına da neden olabilir. Yeniden eleman bulunması ise işletme için ek bir maliyet yaratır.

Dört büyük araştırma iş tatmini ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır (Porter ve Steers, 1973; Muchinsky ve Tuttle, 1979; Mobley ve meslektaşları, 1979; Arnold ve Feldman, 1982). Bu araştırmalarda iş tatmini düşük elemanların iş bırakma eğilimlerinin yüksek olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında iş alternatiflerinin mevcut olması, tatminsizlik sonucu işten ayrılmaları etkileyen önemli bir nedendir. İş olanaklarının kısıtlı olması durumunda çalışan elemanların iş tatmini çok düşük olması halinde bile, işten ayrılma eğilimi içinde olamayacağı beklenmelidir.

II.8. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatminsizliğinin ruhsal ve fiziksel durumunun yanında işini etkileyen sonuçları da vardır.

II.8.1.İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları

İşindeki olumlu duygu ve düşünceler iş görenin mutlu olmasını sağlar. İşinde tatminsizlik bir çalışan aşağıdaki tepkileri gösterir:

- **İşe Gitmede İsteksizlik**

İş yerinde tatminsizliğe sebebiyet veren kişi, grup, ortam veya olaylarla karşılaşacağını bildiği için işyerinde endişeli ve isteksiz olur.

- **Örgütten Ayrılma**

Çalışan işine yaptığı katkılar için karşılık bekler. Bu karşılığını hem hizmet sonrası hem de ilerisi için sürekli olduğunu bilmek iş görene güven ve çalışma şevki verir (Çulpan, 1978:17). İş gören beklediklerini şimdi ve gelecekte alamayacağı inancını taşırsa, önemli bir tatminsizlik yaşar. Böylece iş performansı düşer, beklentilerini karşılayacak daha iyi bir iş bulma arayışına girer. Bulduğunda ise işi terk eder. Ayrılan kişinin yerine gelen iş görenin eğitimi uzun ve masraflı olacaktır (İncir, 1990:18).

- **Yetersizlik Duygusu**

Çalışanlar arasındaki rekabet varsa ve bunun yanında kişinin yaptığı iş ile işin istediği yeterlik karşılanmıyor ve yönetici çok titiz çalışıyorsa iş görende sürekli veya geçici yetersizlik duygusu oluşur. Giderek artan yetersizlik duygusu kişinin kendine olan saygı ve güveni yok eder ve başarısızlığa neden olur.

- **İşbirliği Sağlayamama**

Çalışanların birbiriyle iletişim kurarak, ortak amacın gerçekleşmesi ve ihtiyaçların karşılanması amacı ile hareket etmesine işbirliği denir. Ortak amacın gerçekleşmesi, amaçların gerçekleşme derecesi ile gereksinimlerin karşılanması ise işbirliği yapan iş gören sayısı ile belirlenir (Bursalıoğlu, 1987:178).

- **İşte Hata Yapma**

Tatminsizlik yaşayan birey dikkatsiz olur. İşe konsantre olamaz. Bu nedenle işte hatalar yapar. İşte hatanın oluşması iş yerinde kaynak, para ve zaman kaybına sebep olur.

- **İşten Uzaklaşma İsteği**

Çalışan işten soğuduğu zaman yasal olarak sahip olduğu yollara başvurabilir. Bunlar uydurma gerekçelerle izin alma, hastalık bahanesiyle viziteye çıkma ve rapor almadır. Ayrıca işe devam etmeme, işten kaçma, geç kalma gibi yollarla da işten uzaklaşma isteğini gerçekleştirebilir.

- **Nitelik Ve Nicelik Düşmesi**

İş gören nicel olarak işini yapsa bile tatminsizlik içerisindeyse, üretimin niteliği düşer. Bu, tatminsizliğin yarattığı stresin fiziksel, psikolojik ve davranışsal etkilerindedir.

- **Sağlıksız Karar Verme**

Sağlıksız karar verme bir problemi çözmek için gerekli seçenekler arasından en uygun olanı seçmek ve karar vermektir. Tatminsiz bireyin algılaması ve dikkat düzeyi yeterli olmadığı için uygun kararı vermeyebilir.

II.8.2. Tatminsizliğin Psikolojik Sonuçları

Psikolojik tatminsizliği olan çalışanın davranışları da bozular. Kişi iş ortamında uyum bozukluğu ve anlaşmazlık yaşar. Çalışan her hareketini haklı göstermeye çalışır. Bu belirtiler tek tek veya birbirine karışmış olarak da ortaya çıkabilir:

- **Saldırgan Davranışlar**

Çalışan önüne gelen engelleri çözümlmek yerine zor kullanarak halledebileceğini düşünür. Sözlü hatta fiziksel olarak kötü davranışta bulunabilir. Bu ailesine de yansıtabilir (Schafer, 1987:288). Geçimsizlik, devamsızlık, sendikalara üye olma, araç-gereç ve malzeme tahribi, yönetmeden şikayetçi olma en çok rastlanan saldırganlık olaylarıdır. Saldırganlığın altında, öfke ve kızgınlıktan başka düşmanlık, nefret gibi duygular bulunabilir. Tüm bu duygular kişinin endişe ve aşağılık kompleksinin bir sonucudur (Köknel, 1988:195).

- **Geriye Dönüş Davranışları**

Kendini yetersiz hissetme, uzun süreli stres, çalışanın ümitsizliğe düşmesine, depresyona girmesine ve iş yapma gücünün tükenmesine neden olur (Gillet ve Pietroni, 1990:80). Geriye dönüş davranışları; kadınlarda ağlama, erkeklerde sinirli hareketler, dini işlere kapılmak, intihar, dedikodu, çocukça davranışlar gibi hareketlerdir.

- **Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar**

Çalışan kişi eskiden beri alıştığı araç-gereç, yöntem ve alışkanlıklarını terk etmek istemeyebilir. Çalışma yaşamındaki yenilikler karşısında şok, panik gibi psikolojik durumlara düşebilirler ve kendilerinin haklı olduğunu ispatlamaya çalışırlar. Bu tip hareketlerin sebebi çalışanın psikolojik tatminsizliğinden kaynaklanır.

- **İşi Oluruna Bırakma Durumu**

Çalışan ümitsizliğe düşüp, cesaretini kaybederse kendini yaşamın doğal akışına bırakabilirler. Moralleri düşük çalışanlar diğerlerinin de moralini etkilerler.

II.8.3. İş Tatminsizliğinin Fiziksel Sonuçları

İş tatminsizliğinin etkileri, insandan insana değişir. Hatta aynı kişide zaman zaman farklı belirtiler görülebilir. Tatminsizliğin fiziksel belirtileri, terleme, cilt hastalıkları, baş ağrısı, alerji, bulantı, sindirim bozukluğu, tansiyon yükselmesi, yorgunluk ve nefes darlığıdır.

Davranışlar üzerindeki etkileri ise alkol, uyuşturucu ve sigara kullanımı ve yeme düzensizliğidir. Tatminsizlik, stres hormonu adrenalinin aşırı salgılanmasına neden olur. Kalp atış sayısı arttığı için kasılma gücü artar kalp atış sayısı arttığı için daha fazla çalışmaya zorlanır ve kalp krizi riski artar. Stresin midedeki etkisi ise sinir uyarımı ile hidroklorik asit üretimidir. Bu şekilde de mide duvarlarında yaralar yani ülser oluşur. Diğer bir etki bağışıklık sisteminin zayıflaması ise ‘kansere’ sebep olmaktadır (Öztaş, 1988:70).

II.9.İş Tatmini Araştırmaları

Bu bölümde genel iş tatmini araştırmalarını, kullanılan ölçeklerin neler olduğu, bunların içerikleriyle turizm sektöründe yapılan iş tatmini araştırmalarına değinilecektir.

II.9.1.Genel İş Tatmini Araştırmaları

Bilim adamlarına göre, tatminin yatırımların geri dönüşü ve verimlilik amaçlı istatistiklere göre, etkinliğin ölçülmesinde daha iyi bir ölçü olduğu ileri sürülmektedir (Tsui, 1987:35-69).

İşgören tatmin araştırmaları, özellikle büyük organizasyonlarda işgören tatmin düzeyinin periyodik olarak değerlendirilmesi kapsamında çoğunlukla uygulanan bir tekniktir. İşgören tatmininin organizasyonların performans ve etkinliğine katkı sağlayan önemli bir unsur olduğu varsayılır. Temeli sağlam bir araştırmayla eğilimler ölçülüp, organizasyonel değişmelerin çalışanların tatmin seviyesine etkileri değerlendirilebilir ve çalışanların iletişim eksikliği önceden fark edilerek zamanında önlemler alınabilir (Walters, 1996:27).

İş tatmin ölçekleri aslında bir çeşit tutum ölçekleridir. Tutumlar belirli bir sosyal obje konusunda bireyler de mevcut olan ve bilişsel, duygusal, davranışsal yanlar taşıyan gizli eğilimleri ifade etmektedir. Tutum, bireylerin belirli bir obje veya objeler grubuna ilişkin güdüsel, heyecansal, bilişsel, algısal süreçlerinin az çok sürekli bir organizasyonu olarak, davranışları açıklayıcı bir değişken olarak görülmekte ve bu nedenle tutumların ölçülmesi büyük önem taşımaktadır (Bilgin,1995:26). Tutumun yalnızca bir eğilim olması, tanımda da vurgulanmış bir belirsizliğin işaretidir. Gerçekten de bir kişinin herhangi bir konudaki tutumunun tam olarak anlaşılması bu kişinin söz konusu konudaki düşünce, duygu ve davranışlarının iyi bilinmesi ile koşuttur (Usal ve Kuşluvan,2000:148).

İş tatmini oluşumunda tutum 3 temel bileşene ayrılır. Bunlar Duygusal Bileşen, Bilişsel Bileşen ve Davranışsal Bileşendir.

a) Duygusal Bileşen

Kişinin bir nesne hakkındaki duygularını olumlu, olumsuz, yansız kapsar. Bu nesne bir, bir insan, bir kurum veya soyut bir olabilir.

Tutumlar bir bireyin kazanılmış kişisel özelliklerinin bir bölümüdür ve diğer kazanılmış kişisel özellikleri gibi klasik veya edimsel koşullanma yoluyla veya modellerin gözlenmesi ve taklit yoluyla öğrenilmişlerdir (Clifford, 1995:363).

b) Bilişsel Bileşen,

Kişinin nesne hakkındaki bilgisi ve inançlarından oluşur. Bu bilginin deneysel olarak gerçek veya doğru olup olmaması bir fark yaratmaz. Bir tutumun inanç yönü ile duygu yönü karşılıklı olarak birbirini etkilerler. Tutumlarla inançlar devamlı birlikte bulunurlar. Tutumla birlikte bulunma durumu tüm inançlar için geçerli kabul edilmemektedir.

c) Davranışsal Bileşen,

Kişinin bir nesneye karşı belirli şekilde davranma eğilimini içerir. Tutumu oluşturan bileşenlerden sadece davranışsal bileşen doğrudan gözlenebilir.

Tutum ve davranış arasındaki ilişkinin açıkça anlaşılabilmesi için, tutumların nedenlerini ve sonuçlarını beraber ele almak gerekir. Fishbein ve Ajzen tutumu ve üç bileşenini alıp, bunlar arasındaki ilişkiyi Şekil II.5'de açıklamışlardır.

Buna göre fiili davranış, inançlar, duygular, davranışsal niyetler ve diğer (örgütsel, sosyal ve kültürel) faktörlerin bir fonksiyonu olmaktadır. Fiili davranışlar tutuma göre

şekillenmektedir. Eğer nesneye karşı tutumlar olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği mevcut olacaktır. Bu tutumların sonucu, davranışsal niyetler söz konusu olacaktır.

Tutumlar, inançların, duyguların ve davranışsal niyetlerin bir sonucudur. Çalışanları yaptıkları işin kendilerine sağlayacağı deneyim ve eğitimin, terfi için gerekli olduğuna inanıyorlarsa, iş tatmini oluşacaktır. Tatmin mevcut ise düzeyi artacaktır.

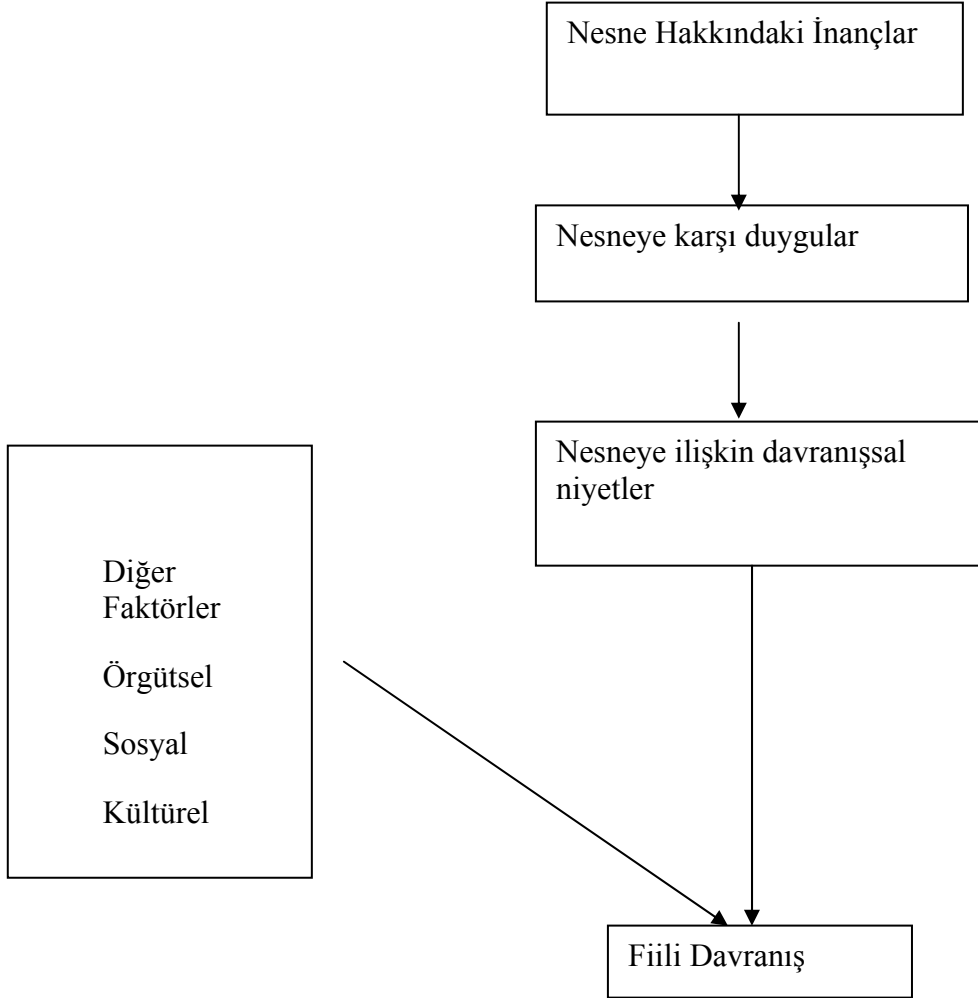
Sonuçta kişi organizasyonda kalmak isteyecek (davranışsal niyetler) ve mümkün olduğu kadar üretken olacaktır. (fiili davranış).İnançların oluşumunda rol oynayan üç süreç vardır. Bunlar;

- 1) Geçmiş deneyim; Kişiler, geçmişte olduğunu gördükleri veya deneyim kazandıkları şeylere inanma eğilimindedirler.
- 2) Ulaşılabilir Bilgi
- 3) Genellemeler; Benzer olaylar veya durumlardan gelir. Tutum oluşumu hakkında en önemli şey, bunun öğrenilebileceğidir. Kişiler, deneyimlerinden, çalışma arkadaşlarından aile ve üstlerinden tutumları öğrenir.

Araştırmacılar, iş tatmini veya tatminsizliğinin, diğer bir deyişle birey istediği ile neye sahip olduğunun en iyi şekilde, bazı değerlendirme süreçleri doğrultusunda belirlenebileceğini ortaya koymuşlardır.

İş tatmin ölçümünde genel olarak tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçeklerden birisi Likert tutum ölçeğidir. Likert tutum ölçeğinde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Tütüncü,2000:171).

Şekil II.5.İş Tutumuna İlişkin Bir Model



(Kaynak: Martin Fishbein ve I.Ajzen, 1984:125).

Yapılan iş tatmini taramaları ister anketle olsun ister görüşmeyle olsun, sorulan soruların türüne göre üç genel sınıfa ayrılır (Davis,1988:104). Bunlar;

- Nesnel Taramalar
- Betimleyici Taramalar
- İzdüşel Taramalar

a) Nesnel Taramalar;

Bu taramaların farklı türde uygulamaları olmasına rağmen en çok kullanılanı çok şıklı sorular içerenidir. Yanıtlayıcılar her sorunun tüm yanıtlarını okuyup kendilerine en uygun bulduklarını işaretlerler. Bu taramanın kusuru cevapların yönetimce düzenlenmiş olmasıdır.Bu yöntemde iş görenler, kendi ifadeleriyle duygularını yansıtmaya olanağından yoksundurlar. Bu yöntemin yürütülmesi ve istatistiksel çözümlere ulaşılması kolay olmasının yanında maliyet açısından da önemli tasarruf sağlar (Davis,1982:104).

b) Betimleyici Taramalar;

İşveren tarafından güdümlü olarak sorulan soru,iş görenin dikkatini belirli bir yönde toplar ve onunla ilgili yanıtlar arar. Örneğin; işletmenin primli ücret sistemi hakkında ne düşünüyorsunuz?

Güdümsüz soruda ise iş görenlere daha geniş kapsamda bir serbestlik tanınır.Örneğin; işinizde en çok hoşlandığınız yönler nelerdir? gibi sorular yöneltilebilir. Bu yöntem hem zaman alıcı hem de masraflıdır (Davis,1982:105).

c) İzdüşel Taramalar;

Psikologlar ve psikiyatrisiler tarafından akıl sağlığını incelemek için geliştirilmiş kişilik testleridir ve genel taramalar için kullanılmaz. Özel sorunları olan kişiler için kullanılır. İzdüşel teknikte,eksik ya da anlamsız bir soyutlama verilir ve iş görenin buna bir anlam vermesi istenir. İki belli başlı teknik, mürekkep lekeleri kullanılan Rorschach testi ve resimler kullanan Thematic Apperception testidir (Davis, 1982:105).

İş tatmini araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bu modeller kısaca şu şekilde sıralanabilir:

- Porter Gereksinim ve Doyum Anketi,
- Minnesota Doyum Anketi,
- İş Tanımlama Endeksi (JDI)
- Genel Kıyaslama ve Yüz Çizelgesi Yöntemi
- Paul E.Spector'un İş Tatmin Anketi

Sözü edilen yöntemler aşağıda açıklanmaktadır:

a.Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire-NSQ)

Porter'ın geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği

üzerine dayanmaktadır. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır

(<http://panopticon.csustan.edu/cpa99/html/strawser.html>., 2001).

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 yanıtın çıkarılır. Fark ne kadar az ise iş tatmini o denli yüksektir. 3. sorunun yanıtı ile, gereksinimin önemi ölçülmektedir (Davis, 1982:98).

b. Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis , England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır.

Yöntem, iş değerlemesi yapılırken, betimleyici olmaktan çok, kişinin işle ilgili duygularını sorgulamaktadır. Diğer taraftan, kişinin var olan ile beklentileri arasındaki farkı ortaya koymamaktadır. Minnesota doyum anketi uzun ve zaman alıcı bir yöntemdir

(<http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>, 2001).

Şekil II.6. Minnesota İş Doyumu Anket Soruları

Kendinize işinizin aşağıda belirtilen yönüyle ne kadar tatmin olduğunuzu sorunuz.					
VS	Tatmin Düzeyi Yüksek				
S	Tatminkar				
N	Kararsız				
DS	Tatminsiz				
VDS	Tatmin Düzeyi Çok Düşük				
Şimdiki İşim Hakkında Görüşlerim	VDS	DS	N	S	VS
1. Beni her zaman meşgul ediyor.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bana tek başıma çalışma olanağı veriyor.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Kaynak: Özkalp ve Kirel, 1999:75).

c.İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index)

Yöntem, en çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hunin (1969) tarafından ortaya konmuş ve yöntem 1985 yılında JDI Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiştir. Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır (Barrows ve Wesson, http://www.innovation.cc/rev_arts/job_satisfaction2.htm, 2001).

1982 yılına dek ölçekte üçlü format kullanılmaktaydı. Bu tarihten sonra, Steven Johnson'ın çalışmalarıyla beşli likert ölçeğinin daha sağlıklı sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır (Nagy, 2001:4).

İş tanımlama endeksi yöntemi aşağıdaki konularda değerlendirme olanağı sunmaktadır (Mitchell ve Larson, 1987:147):

- İş etkinlikleri ve gerektirdiği beceriler,
- İşin anlamı ve kişiler üzerindeki etkileri

- İşin verdiği özerklik düzeyi,
 - Bireyin kendisi hakkında başarıml değerlemesi.
- 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.
 -

d.Genel Kıyaslama (Job In General- JIG) ve Yüz Çizelgesi

Genel Kıyaslama yöntemi, iş tanımlama endeksini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Yine iş tanımlama endeksinde olduğu gibi, bu yöntemde de evet-hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır ve kişi işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir. Fakat, iş tanımlama endeksinden farklı olarak, genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır. Diğer tüm yöntemler de göz önüne alındığında, Scarpello ve Campell en uygun evrensel değerlendirme yönteminin yine bir soru ve beş seçenekten oluşan, ve genel olarak işe karşı duyulan memnuniyeti sorgulayan yöntem olduğunu vurgulamışlardır (Scarpello-Campbell,[http://www.impaa.org/acn/apr96,:](http://www.impaa.org/acn/apr96,)2001).

Hunin' in 1955 yılında geliştirdiği yüz çizelgesi yönteminde altı adet yüz resmi bulunmaktadır Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır. Ölçek metnini okuyamayanlar için oldukça pratik bir yöntemdir (Nagy, 2001:4).

Modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız değişik modellerde kullanılmaktadır. Kısaca iş doyumunu ölçen kesin bir yöntem, teknik veya model bulunmamaktadır. Araştırmacılar, üzerinde araştırma yapılacak kitleyi göz önüne alarak kendileri için en uygun yöntemi belirleyebilir.

e. Paul E. Spector'ın İş Tatmini Anketi

Bu araştırmada kullanılan ölçek 1994 yılında Florida Üniversitesi'nde görevli Psikolog Dr. Paul Spector tarafından geliştirilmiş ve Amerika Birleşik Devletleri'nde özel sektör ve devlet sektöründe kullanılmıştır. Spector tarafından yapılan güvenilirlik analizinde, Chronbach Alpha değeri 0.91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin kapsamında 9 alt boyut altında 36 madde bulunmaktadır. Alt boyutlar şunlardır:

Ücret

İlerleme ve Terfi

Yönetim

Ekstra Primler

Muhtelif Ödüller

İşletme Prosedürleri

Çalışma Arkadaşları

İşin Yapısı

İletişim

Ölçek 19 negatif ve 17 pozitif soru olmak üzere 36 sorudan oluşmaktadır. Verilerin girişinde negatif soruların puanlarının değiştirilmesi gerekmektedir. Aşağıda orijinal puan sol tarafta, değiştirilmesi gereken puan ise sağ tarafta gösterilmiştir.

1 = 6	4 = 3
2 = 5	5 = 2
3 = 4	6 = 1

Bu araştırmada kullanılmak üzere ölçekle ilgili olarak kapsam geçerliği için uzman görüşleri alınmış ve öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak uygulanmıştır.

II.9.2. Turizm Sektöründe İş Tatmin Araştırmaları

İlgili literatür incelendiğinde “tatmini” tanımlayabilmek, tatmini etkileyen öğeleri belirleyebilmek ve tatminin sonuçlarını ortaya çıkarabilmek için pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir. Ağırlama Endüstrisinde tatmin üzerine araştırmalar ise 1980’li yıllarda önem kazanmaya başlamıştır.

Pizam’ın ağırlama endüstrisinde 1982’de yaptığı araştırmasında iş ortamıyla ilgili olarak hoş olmayan fiziksel çevre şartları, modası geçmiş yönetsel sistemler, çalışanların kendilerini köle gibi hissetmeleri, kariyerde ilerlemenin kısıtlılığı, çalışma saatlerinin elverişsizliği, düşük maaş gibi faktörlere dikkat çekmekte ve bu faktörlerin endüstride çok düşük düzeyde iş tatminine neden olduğu varsayımında bulunmaktadır.

Price (1977) çalışmalarında yaşın, işten ayrılmanın en önemli bağlaşımı olarak bulmuştur ayrıca genç elemanlarda işten ayrılma oranı yaşlılardan daha yüksektir. Ayrıca

(Mobley, 1979; Sims, Szilagyi, Keller, 1976; Sneed, 1988) diğer boyutların, işin karakteristiği, işteki anatomi, görev tanımı, geri bildirim, diğerleriyle ilişkiler ve arkadaşlık ortamı olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar yan yana getirildiğinde iş tatmininin ana fikrini oluşturmaktadır. Bununla beraber, bazı yöneticiler ve operatörler iş gelişimini veya iş tatminini yükseltmek için bu karakteristikleri kullanırlar (Ghiselli, La Pala, Bai, 2001:29).

Pizam'ın ağırlama endüstrisinde 1982'de yaptığı araştırmada iş ortamıyla ilgili olarak hoş olmayan fiziksel çevre şartları, modası geçmiş yönetsel sistemler, çalışanların köle gibi hissetmeleri, kariyerde ilerlemenin kısıtlılığı, çalışma saatlerinin elverişsizliği, düşük maaş gibi faktörlere dikkat çekmekte ve bu faktörlerin endüstride çok düşük düzeyde iş tatminine neden olduğu varsayımında bulunmaktadır.

1984'te A.B.D.'nde aynı araştırmacıların yapmış olduğu çalışmada ağırlama endüstrisinde çalışan bir grup ile diğer dört endüstriden seçilmiş grupları karşılaştıran bu araştırmada bu varsayım doğrulanarak , ağırlama endüstrisinde çalışanların iş tatmininin en düşük düzeyde olduğu bulgulanmıştır (Reiche ve Pizam,1984:125). Reiche ve Pizam'ın çalışmaları sonucu ortaya çıkan bu tablo ağırlama endüstrisinin karakteri ve başarılı bir hizmetin yürütülmesinin işgören performansına dayalı olduğu düşünüldüğünde ürkütücü bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Mok ve Finley'in 1986'da yayınlanan ve amacı Hong Kong'da birinci sınıf otellerde yiyecek-servis personelinin iş tatmini ve bunun işten ayrılmaları ile ilişkisinin araştırması olan çalışmalarındaki bulgular şöyledir (Mok ve Finley, 1986:73).

Yiyecek-servis işçilerinin iş tatmini, diğer işçi kategorilerinin iş tatmininden düşüktür. Yiyecek-servis personelinin maaş, işin kendisi, işte terfi imkanlarından duydukları tatmin, iş arkadaşları ve ilk derece amirleriyle olan ilişkilerinden duydukları tatminin altındadır.

Guerrier ve Lockwood konaklama endüstrisinde müdürler üzerine yapılan araştırmaları toplayarak sundukları makalelerinde turizm endüstrisinde çalışan yöneticilere değinmişlerdir. Pickworth Kuzey Amerika’da yapmış olduğu çalışmada 40 yemek servis zinciri ve 14 otel şirketinde 13 temel pozisyon üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda iki kategori arasındaki ilişki dikkatini çekmiştir. Bunlar genç yöneticiler ile üst kademe müdürlerdi. Müdürlerden 30 yaşın altında ankete katılanlardan %84’ü yardımcı müdürlüğe giden yiyecek-içecek müdürü, önbüro müdürü, personel müdürü ve restoran müdürüydü. Kalıcı kariyer işler ise yaşlı müdürler, genel müdürler, otellerdeki şefler, kat hizmetleri müdürü tarafından yapılmaktaydı.

Baker (1988) 8 otel işletmesinde bayan müdürler arasında küçük çaplı bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada otel yönetimi içinde yeterli sayıda bayan müdürün yer almadığı belirlenmiştir. Ayrıca ona göre böyle işletmelerde bayan müdür çalışmaması dezavantajdı. HCTB (1987) nin yaptığı çalışmaya göre bayan müdürler kendilerini önbüro müdürü, kat hizmetleri müdürü ve satış ve pazarlama müdürü olarak daha fazla benimsemektedirler. Araştırma sonuçlarına göre kadın müdürler alt düzey yönetici konumundan genel müdürlük konumuna birden yükselmeyi asla istememektedirler .

Riley ve Turam (1989) İngiltere’de 115 otel müdürünün katıldığı, kariyer imkanlarından ve işgücü planlaması yönünden baktığı araştırmasında 21 yaşında birisinin otelde genel müdürlük pozisyona gelmesi için 8-10 yıl geçmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yazarlar sektör arasındaki ilişkinin yavaş olduğunu belirtmişlerdir. Diğer önemli bir nokta genel müdürlerin kariyerlerinin kendilerinin kontrolü altında olduğu ve %60’ı ilerlemenin kendiliğinden oluştuğunu belirtmişlerdir.

Panmunin ‘ın 1993 yılında yaptığı araştırmada Tayland’da faaliyet gösteren oda fiyatları 125\$-200\$ arasında olan ve tüm hizmetlere sahip 7 otel üzerinde ve en az bir yıl

çalışmış 312 işgören üzerinde iş tatmini araştırması yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işgörenler otel yönetimlerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesini, İngilizce dil kurslarının düzenlenmesini ve broşürlerde yer alan bahşışin fiyatlara dahil olduğunun broşürlerden kaldırılmasının çalışanları motive ettiği belirtmişlerdir. Ayrıca Bangkok'ta yaşam kalitesinin zor olması, sınırlı sayıda turistin gelmesi kalifiye elemanların buraya gelmelerini etkilemektedir. Bunun yanında işgörenler otellerdeki yeni gelişmeleri takip etmek istediklerini ancak bunun için yeterli zamanlarının olmadığını belirtmişlerdir. Personelin zamanını kısıtlamak onların morallerini etkilemektedir. Burada önerilen haftalık çalışma gününün 5'e indirilmesi ve 24 saat fazladan boş zaman yaratmaktır. İşgörenler otel endüstrisinde çalışmaya başladıklarında yaşam kalitelerinde çok az bir gelişme olduğunu belirtmişlerdir.

Otelde çalışan işgörenler otel endüstrisinin umut verici olarak gördüklerini belirtmiş ve bunun için işverenlerinde çalışan elemanlarını övmekte ve özendirmekte olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenler otel endüstrisinde çalışarak İngilizce dil bilgilerini geliştirdikleri ve üniforma giymenin ise gurur verici olduğunu belirtmişlerdir. Ancak kariyer gelişimi için otel endüstrisini seçmeyeceklerini belirtmişler ve bunun sebebi olarak endüstrinin zayıf imajını göstermişlerdir.

Araştırmacı yedi otelde farklı iş tatmini faktörleri olduğunu belirtmiştir. Bazı işgörenler kendi otellerinde ücretlerin ve çalışma koşullarının iyi olduğunu belirtirken bazı çalışanlar ise kendi otellerinde ücret, yaşam kalitesi, iş güvenliği, ek gelir koşulları iyi olmadığını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak yapılan çalışmada bulguların iyi olmasına rağmen yine de bazı sorunların iş tatmini etkilediği ortaya çıkmıştır. Bunlar işten ayrılma, uzun çalışma saatler

ve eski yönetim teknikleridir. Ayrıca kalifiye eleman ihtiyacının da karşılanmasının gerektiği de belirtilmiştir (Panmunin,1993:60).

Simons tarafından ABD ve Kanada'da bulunan 12 otelde 278 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada otel çalışanlarına işlerinden ne istediklerini öğrenmek için Kovach tarafından geliştirilmiş 10 adet iş faktörünü önem sırasına göre sıralandırmaları istenmiştir. Otel işgörenlerin işverenlerinden en çok istedikleri 3 şey iyi haftalık ücret, iş güvenliği ve yükselme imkanı olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu çalışma sonuçlarına departmanlar açısından baktığımızda müşterilerle direk temas içinde olan departmanların birbirlerine yakın faktörleri seçtiği görülmektedir. Kat hizmetleri ve arka ofis çalışanların seçtikleri iş faktörlerinin birbirlerine yakın olduğu görülmüştür. Bunlar iyi ücret, iş güvenliği ve çalışma koşulları olarak belirtilmiştir ve bu sonuç da otel çalışanlarının motive edilmesinde farklı stratejilerin izlenmesi gerektiğini göstermektedir. Ancak şu da unutulmamalıdır ki otel çalışanları için en önemli faktör düşük ücretlerdir (Simons, 1995:20-29).

Çalışma sonucunda genç işgörenlerin verdiği cevaplarla yaşlı işgörenlerin verdiği cevapların farklı faktörleri ön plana çıkardığı görülmüştür. İş güvenliğini yaşlı üretim işgörenleri önem sırasına göre ikinci sırada belirtirken bu faktör genç otel işgörenleri tarafından düşük seviyede tutulmuştur. Aynı farklılık 30 yaş üzerindeki otel çalışanları ile endüstri çalışanlarında da görülmektedir. Otel çalışanları iyi ücret, güvenlik ve iyi çalışma koşullarını birinci, ikinci ve üçüncü sıraya koyarken endüstri çalışanları ise ilginç iş, takdir edilme ve işin içinde olma faktörleri üzerinde durmuşlardır.

1995 yılında Bruce Dingman ve David Dingman tarafından yapılan araştırmada 4-5 yıldızlı otellerin yöneticilerinden seçilen 80 kişi arasında çalışmada taban maaşları karşılaştırılmıştır. Bu maaşların 3 yıl öncesine kadar çok az bir gelişme gösterdiği

görülmüştür. Yöneticiler ortalama yıllık taban maaşlarının \$111,000 olduğu ve buna %25 civarında bir ikramiye eklendiğini bildirmişlerdir. Yöneticilerin çoğunluğu 6-15 yıl arasında genel yönetici konumuna gelebilmektedir. Bu süre içerisinde yöneticilerin çoğu 5-10 kez yer değiştirmek zorunda kalmışlardır. Bazı yöneticiler ise daha iyi fırsatlar , maaş, kar ve emeklilik planları için ayrılmaya hazırdırlar. En büyük sorunları ise genel yöneticilerin kendi kendilerini veya üst düzey yöneticileri tarafından kötü muamele görmeleridir. Genel yöneticilerin kendi pozisyonlarını başka bir iş için terketmelerinin nedenleri ; daha iyi maaş, daha iyi kar, eşit adalet, emeklilik planları ve terfi fırsatları genel yöneticilerin ayrılma nedenleridir. Diğer faktörler ise büyük şirketlerin sağladığı siyasi kültür, daha fazla özgürlük ve yaratıcılık, daha iyi iş güvenliği ve hiçbir koşul aranmadan ve sınırlanmadan verilen kıdem tazminatıdır (Bruce ve David, 1995:28-32).

1996 yılında Kwak Leung, Peter B.Smith, Zhangming Wang ve Haifa Sun tarafından yapılan araştırmada Çin'deki otellerde çalışan işgörenler gözden geçirildiğinde tarz ve performansın iş tatminine bağlı olduğu bulunmuştur.Araştırmacıların çoğu farklı kültürden insanların aynı iş ortamında bulunmasını eleştirir. Çünkü insanların farkları kültürel geçmişlerinden kaynaklanmaktadır (Adler, 1986: Hofstede, 1980: Swierczek ve Hirsch, 1994).

Aynı kültüre sahip olan işgörenler bir arada bulunduğu işlerinden duydukları tatmin artmaktadır.Farklı kültürler ortaya çıktığında yabancılaşma artmakta bu da iş tatmini ve performansı etkilemektedir. Kültürel benzerlik söz konusu olduğunda Çin'deki işgörenler çok yüksek bir uyum gösterirler ancak başka bir ortama girdiklerinde aynı performansı gösteremedikleri gözlenmiştir.

İşgörenlerle yöneticilerin performansları ise oldukça farklıdır. Yöneticiler çok fazla sorumluluk altında bulunmalarına rağmen yeterli performansı gösterememektedirler.

Korkularını yenip kanunsuz işlere yönelen işgörenler ise, işlerine tam anlamıyla bağlanıp yüksek performans gösterirler (Leung ve diğerleri, 1996:947-954).

Spinelli ve Gray 1998 yılında aynı zincir otel içinde yer alan ancak farklı şehirlerde bulunan 6 zincir otel üzerinde iş tatmini araştırması yapmıştır. Bu çalışmada üç departmanda çalışanların iş tatminleri karşılaştırılmıştır. Bu departmanlar sırasıyla Satış ve Pazarlama, Kat hizmetleri ve Yiyecek-İçecek departmanıdır. Her üç departman için ortalama cevapların yüzdesi her departman için hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ışığında Satış ve Pazarlama departmanının ortalama tatmin düzeyi (%60,3) ile en yüksek düzeyde olduğu, bunu %58,3 ile Kat Hizmetleri ve %53,1 ile Yiyecek-İçecek departmanı izlemektedir. İşçilerin en olumlu cevap verdikleri soru ise %85,2 ile “Yaptığım işin otelin başarısında katkısı olduğunu düşünüyorum” en az tatmin oldukları konunun ise alınan ücretlerin olduğu belirtilmiştir. Sonuç olarak alınan cevapların ortalamaları karşılaştırıldığında cevapların ortalama yüzdesinde çok az sapma dışında 6 otel arasında önemli bir fark yoktur. Bunun yanında çalışanların faktörler içinde en düşük ortalamayı ücretin faktörüne vermişlerdir. Ücretlerin düşük olmasından dolayı iş tatminsizliğin ortaya çıkacağını ancak ücretin işe göre iyi olduğu zaman ise uzun dönemde tatmini arttırmayacağını belirtmişlerdir (Spinelli ve Gray, 1998:12-19).

Amerika ve Avustralya’da ortak yapılan bir çalışmada restoranlarda çalışan servis elemanlarının aldıkları bahşişlerin iş tatmini üzerine etkilerini bulmak amacıyla 2000 yılında O'Neill, Salazar, Hubbard ve Kent tarafından yapılmıştır. Bu çalışmaya Amerika’da 64 kişi, Avustralya’da ise 75 kişi katılmıştır. Çalışma da Amerika’da bahşiş vermenin normal bir olay olduğunu, Avustralya’da ise bahşiş vermenin normal bir olay olmadığı ve Amerikalı servis elemanlarının gelirlerinin ana kaynağını bahşişlerin

oluşturduğunu belirtmişlerdir. Amerika’da bahşış vermenin takdir edilme olduğu ve Lynn (2000) araştırma sonucunda da Amerikalıların savurgan olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada Amerikalı ile Avustralyalı servis elemanlarının genel iş tatminleri düzeyi arasında fark olup olmadığına, toplam gelirlerinin iş tatminine etkisi ve işlerindeki eforla ile toplam gelirleri arasındaki ilişki bulunulmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre Amerikalı servis elemanlarının iş tatmini Avustralyalı servis elemanlarına göre daha yüksek çıkmıştır. Diğer bir sonuç ise, gelirlerin Amerikalı servis elemanlarının tatmini üzerindeki etkileri Avustralyalı servis elemanlarına göre daha yüksektir. Ayrıca Amerikalı servis elemanları yaptıkları işe göre Avustralyalı servis elemanlarından daha iyi ücret aldıklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak iş tatminlerinin farklı düzeyde olmasında bahşışin etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında kendi çabalarının da gelirleri üzerinde büyük bir etkisi olduğu belirlenmiştir (O’Neill ve diğerleri, 2000:51-54).

2000 yılında Özkan Tütüncü kar amacı gütmeyen Yiyecek-İçecek işletmelerinde iş doyumunu çalışmasında, çalışanlar işlerinden memnun olduklarını belirtmekle birlikte aldıkları ücretlerinin yeterli olmadığını ifade etmişler ve daha iyi bir iş buldukları takdirde, işten ayrılma eğilimi içinde olduklarını belirtmişlerdir. Aynı çalışma kapsamında çalışanlar ilişkilere ve iletişime de önem verdiklerini ve diğer bir değişkenin de maaş olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu iki faktör Herzberg’in koruyucu faktörleri içinde yer almaktadır.

2001 yılında Purdue Profesörleri Richard Ghiselli, Joseph La Lopa ve Billy Bai’nin New Orleans’da sunulan makalesinde işten ayrılmanın hizmet sektöründe en önemli sorun olduğunu belirtmişlerdir. Woods ve Mc Cauley (1989) göre işten ayrılmanın hizmet

sektöründe %240 gibi yüksek bir düzeyde diğer sektörlerden daha etkin olduğunu tespit etmişlerdir (Ghiselli ve arkadaşları, 2001:28).

Felli, LaLopa ve Kavanaugh (1998) İndiana'daki hızlı servis ve hamburger restoranlarında yapılan bir çalışmada yönetim içinde yer almayan işgörenler arasında işten ayrılma oranının %180 olduğu bulunmuştur. Woods ve Mc Cauley (1989) işten ayrılma saatlik işgörenlerle sınırlı değildir. Otel müdürleri arasında yapılan sınırlı bir çalışmada işten ayrılma oranı %80 olarak bulunmuştur. Tzeng (1997) bir diğer çalışmada orta düzey yöneticilerin işten ayrılma oranı %35 olarak tespit edilmiştir (Ghiselli ve arkadaşları, 2001:28).

Ulusal Restoran Birliğinin (NRA) bazı raporlarında işten ayrılmanın yüksek düzeyde olduğunu belirtmiştir. 1998'de restoranlarda çalışan ücretli elemanlarda ,10\$/saat üstündekilerde %50, 10\$/saat altınılardakilerde %33 oranında, sınırlı servis restoranları ile fast-food restoranlarında %100 oranında olduğu görülmüştür (Natioanl Restaurant Association and Tauche LLP, 1999). Horton ve Ghiselli (1999), yiyecek sektörü yöneticileri ve şeflerindeki işten ayrılma oranının yaklaşık %67 olduğu tespit edilmiştir. Ryscavage (1995) bu oranlarının diğer tüm sektördeki ortalamadan %17 daha yüksek olduğunu göstermektedir (Ghisellive arkadaşları, 200:28).

Bazı değişkenler işten ayrılma ile bağlantılıdır. Yaş, iş tatmini, işinde kalabilme birbiriyle bağlantılı en güçlü unsurlardır (Moblely, Griffeth, Neglino:1979, Price,1977). Diğerleri ise değişim için gösterilen çaba seviyesi, meslek tipi ve eğitimidir. Horton ve Ghiselli (1999) çalışmalarında yiyecek sektöründe çalışanlarında yaş, işinde kalabilme hakkı ve görev pozisyonu gibi işten ayrılma sebepleri arasında dikkat çekici bir benzerlik olduğunu belirtmişlerdir (Ghiselli ve arkadaşları, 2001:29).

Yukarıdaki araştırma kapsamlarına baktığımızda, bu araştırmaların çoğunlukla otellerde çalışan alt kademe yöneticileri ile işgörenleri kapsadığı görülmektedir. Yöneticilere yönelik çalışmaların çok sınırlı kaldığını söyleyebiliriz. Oysa yeni yönetim anlayışlarında işletmelerin en üst yönetim düzeyinden en alt yönetim düzeyine kadar olan tüm çalışanların yaptıkları işten ve çalıştıkları ortamdan tatmin duymaları gerektiğine inanılmaktadır. Yönetim piramidini düşündüğümüzde, özellikle otel işletmeciliğinde yöneticilerle çalışanlar arasında sıkı bir iletişim sisteminin olmasından dolayı yönetici grubunun çalıştığı ortam ve işinden memnun olması, onlarla ilişki içinde olduğu çalışanları da olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir.

BÖLÜM III

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN

İŞ TATMİNİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ :

BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

Bu araştırmada beş yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin gereksinimleri ve bunun karşılanma derecesi olarak iş tatminleri belirlenecektir. Buna bağlı olarak iş ortamında daha iyi bir iklimin yaratılmasını sağlayacak etmenler saptanmaya çalışılacaktır. Bunun yanı sıra yöneticilerin iş tatmininin belirlenen demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediği analiz edilecek ve önerilerde bulunulacaktır.

İş tatmini bir tutum olduğuna göre doğrudan gözlenmesi zordur. Ölçüm çalışanların verecekleri bilgiye dayanacaktır. İş tatmin düzeyinin belirlenebilmesi için kullanılan ölçeğin ülkemiz için geçerliliği araştırılacak ve güvenilirliği analiz edilecektir.

Araştırmanın temel amacı beş yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin iş tatmini düzeylerini belirlemek ve yapılan analize bağlı olarak katılımcıların iş tatmininde dikkate aldığı faktörleri saptamak, bu faktörlerin önem düzeyleri belirlemek ve bir sonuca varmaktır.

III.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin iş tatmini ölçülerek tatminsizliğe neden olan faktörlerin ne ölçüde bulunduğu saptanarak gerekli çözümler geliştirilmeye çalışmaktır. Bu araştırmada aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

- Otel işletmelerinde yöneticilerin iş tatmini yaşa göre değişmekte midir?

- Otel işletmelerinde yöneticilerin iş tatmini eğitim durumuna göre değişmekte midir?
- Otel işletmelerinde yöneticilerin iş tatmini medeni durumuna göre değişmekte midir?
- Otel işletmelerinde yöneticilerin iş tatmini çalıştığı departmana bağlı olarak değişmekte midir?
- Otel işletmelerinde yöneticilerin hizmet süreleri göre iş tatmini açısından fark var mıdır?
- Otel işletmelerinde yöneticilerin aldıkları ücret ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma kapsamına alınan oteller, Turizm ve Kültür Bakanlığı'ndan "Turizm İşletme" belgesi almış ya da alma hazırlığında olan tüm beş yıldızlı otellerdir. Araştırma kapsamına beş yıldızlı otellerin dahil edilmesinin nedeni dört, üç, iki ve bir yıldızlı otellere kıyasla daha iyi bilgiler elde edilebileceği ve aynı zamanda tüm otellere ulaşmanın zaman ve maliyet açısından zor olacağıdır. Bu nedenle araştırmamızda "posta ile anket" yöntemi kullanılmıştır. Anket uygulaması 12 Mart-20 Ağustos 2003 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. İş tatminini ölçmek amacıyla P.E Spector(1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek EK 2'de yer almaktadır.

III.2. Araştırmanın Yöntemi

A.Ana Kütlenin Belirlenmesi ve Örneklemin Seçimi

Araştırmanın ana kütlesini, Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. 31.12.2002 tarihi itibarıyla Türkiye'deki "Turizm İşletme Belgeli" beş yıldızlı otellerin isim listesi EK 1'de gösterilmiştir (www.turrsab.org.tr).

B.Anketlerin Hazırlanması

Araştırmada, çalışan yöneticiler ile ilgili genel bilgiler dışında toplam 36 sorudan oluşan bir ölçek uygulanmıştır. İki bölümden oluşan bu anket formu EK III.3’de verilmiştir.

Birinci bölümde, çalışan yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durumu, gelir, eğitim durumu ve çalıştığı departman sorularına yanıt vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde ise E.Spector tarafından geliştirilen iş tatmin ölçeği uygulanmıştır. Bu amaçla seçilen ölçek önce İngilizce bilen beş işletme hocası tarafından Türkçe’ye tercüme edilmiş daha sonra ise İngilizce hocaları tarafından tekrar İngilizce’ye çevrilerek yanlış anlaşılmalara neden olmamak amacıyla kontrol edilmiştir. Ölçek yapılan araştırma sonunda Türkiye’de kullanıldığına dair bir bilgiye ulaşılamamıştır. Ölçeğin yaptığım çalışmada kullanılmasının nedeni, iş tatmin kaynağı olan boyutların tam olarak ölçek içinde bulunmasıdır.

Denek otel olarak “Akgün İstanbul Otel”, “Kapadokya Dedeman”, “Sultan Saray Otel”, “Merit İstanbul”, “Tuğcan Otel” seçilmiştir. Bu otellerin seçilmesinin nedenleri arasında iş hayatında uzun süre faaliyette bulunmalarından dolayı oturmuş bir düzene sahip olmaları ve yöneticilerinin uzun süre çalışıyor olmalarıdır.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 60 cevaplayıcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır.

36 soruluk anketin analizi için ölçeği oluşturan her bir faktörünün iç tutarlılığı gösteren Alfa Katsayıları (Cronbach Alfa) bulunmuştur. Ayrıca ölçek değişkenlerinin, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Madde Silindiği Taktirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değerleri her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir madde silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir.

Yapılan analizler sonucunda 9 boyuta ait alfa değerlerinin 0,716'dan, 0,874'e kadar farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Anketin bir bütün olarak güvenilirliği ise $\alpha = 0,844$ olarak bulunmuştur. Ayrıca ölçekte yer alan istisnasız tüm soruların ait oldukları faktörün güvenilirliğine katkı sağladıkları, silinmesi halinde anketin güvenilirliğini arttıracak bir soru bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle anketin orijinal hali korunmuştur.

B.1 Ücret Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan analiz neticesinde 4 sorudan oluşan Ücret Faktörün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .826 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin "Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)" katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün orijinal hali korunmuştur.

Güvenlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,826	4

Madde ve Toplam İstatistik

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
ist10	12,3857	9,973	,745	,735
ist	12,5619	11,468	,725	,750
ist19	12,1635	10,894	,740	,740
ist28	11,8175	13,300	,427	,875

B.2 İlerleme ve Terfi Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan analiz neticesinde 4 sorudan oluşan İlerleme ve Terfi Faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .784 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün orijinal hali korunmuştur.

Güvenlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,784	4

Madde ve Toplam İstatistik

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
ist2	12,1968	8,346	,482	,790
ist11	12,4889	7,436	,679	,682
ist20	12,7000	7,654	,648	,699
ist33	12,1762	9,122	,575	,743

B.3 Yönetim Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan analiz neticesinde 4 sorudan oluşan Yönetim Faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .791 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün orijinal hali korunmuştur.

Güvenlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,791	4

Madde ve Toplam İstatistik

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
ist3	12,8270	9,822	,588	,750
ist12	12,4984	9,643	,759	,656
ist21	12,3698	10,908	,660	,714
ist30	12,1667	12,120	,425	,820

B.4 Ekstra Primler Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan analiz neticesinde 4 sorudan oluşan Ekstra Primler Faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .852 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir

değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün orijinal hali korunmuştur.

Güvelik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,852	4

Madde ve Toplam İstatistik

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
ist4	12,4270	13,243	,638	,835
ist13	12,3302	12,075	,798	,767
ist22	12,2429	12,079	,768	,780
ist29	11,9000	13,976	,577	,859

B.5 Muhtelif Ödüller Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan analiz neticesinde 4 sorudan oluşan Muhtelif Ödüller Faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .874 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün orijinal hali korunmuştur.

Güvelik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,874	4

Madde ve Toplam İstatistik

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğind e Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyon	Madde Silindiğind e Alfa Değeri
ist5	12,7873	10,289	,764	,829
ist14	12,6921	10,420	,849	,787
ist23	12,7349	11,817	,785	,818
ist32	12,6048	14,408	,555	,899

B.6. İşletme Prosedürleri Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan analiz neticesinde 4 sorudan oluşan İşletme Prosedürleri Faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .716 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün orijinal hali korunmuştur.

Güvelik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,716	4

Madde ve Toplam İstatistik

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
ist6	12,2095	7,349	,696	,520
ist15	12,2000	6,653	,772	,456
ist24	11,8968	8,252	,639	,570
ist33	11,6365	13,879	-,024	,870

B.7 Çalışma Arkadaşları Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan analiz neticesinde 4 sorudan oluşan Çalışma Arkadaşları Faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .854 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün orijinal hali korunmuştur.

Güvenlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,854	4

Madde ve Toplam İstatistik

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
ist7	13,1651	9,900	,744	,798
ist16	13,1556	11,044	,783	,776
ist25	13,0619	11,219	,769	,783
ist34	12,9413	14,211	,519	,879

B.8 İŖin Yapısı Faktörüne İliŖkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan analiz neticesinde 4 sorudan oluŖan İŖin Yapısı Faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .815 olarak belirlenmiŖtir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir deđiŖkenin silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaŖılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün orijinal hali korunmuŖtur.

Güvelik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,815	4

Madde ve Toplam İstatistik

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	DüzeltilmiŖ Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
ist8	13,3333	8,328	,650	,777
ist17	13,2206	8,741	,824	,670
ist27	13,0762	10,109	,692	,742
ist35	13,1317	13,094	,439	,845

B.9 İletişim Faktörüne İliŖkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Yapılan analiz neticesinde 4 sorudan oluŖan İletişim Faktörünün iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .851 olarak belirlenmiŖtir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir deđiŖkenin

silinmesinin, faktörün iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda faktörün orijinal hali korunmuştur.

Güvenlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,851	4

Madde ve Toplam İstatistik

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
ist9	12,7762	9,125	,699	,820
ist18	12,4873	9,404	,824	,749
ist26	12,2698	10,709	,771	,780
ist36	12,0286	13,430	,532	,872

B.10 Anketin Güvenilirliğinin Bir Bütün Olarak Test Edilmesi

Yapılan analiz neticesinde 36 sorudan oluşan anketin iç tutarlılığı (alfa katsayısı) .844 olarak belirlenmiştir. Ayrıca maddelerin “Madde Silindiğinde Alfa Değeri (Cronbach Alpha if Item Deleted)” katsayıları incelendiğinde herhangi bir değişkenin silinmesinin, anketin iç tutarlılığını yükseltmeyeceği aksine azaltacağı anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda anketin orijinal hali korunmuştur.

Güvenlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,844	36

Madde-Toplam İstatistik

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
ist	146,3063	333,494	,263	,842
ist2	145,7302	332,499	,279	,842
ist3	146,2603	324,444	,374	,839
ist4	146,1810	330,396	,287	,842
ist5	145,9016	328,121	,303	,841
ist6	146,2825	328,187	,330	,841
ist7	145,7778	321,165	,419	,838
ist8	145,8000	318,752	,452	,837
ist9	146,3095	322,513	,398	,839
ist10	146,1302	330,018	,275	,842
ist11	146,0222	329,952	,349	,840
ist12	145,9317	324,735	,430	,838
ist13	146,0841	332,087	,256	,843
ist14	145,8063	327,292	,353	,840
ist15	146,2730	330,316	,273	,842
ist16	145,7683	326,643	,391	,839
ist17	145,6873	322,679	,481	,836
ist18	146,0206	322,758	,462	,837
ist19	145,9079	335,524	,200	,844
ist20	146,2333	330,669	,337	,840
ist21	145,8032	327,125	,421	,838
ist22	145,9968	331,424	,261	,843
ist23	145,8492	330,602	,332	,840
ist24	145,9698	335,025	,219	,843
ist25	145,6746	326,255	,405	,838
ist26	145,8032	327,001	,436	,838
ist27	145,5429	327,117	,424	,838
ist28	145,5619	336,488	,181	,844
ist29	145,6540	333,378	,236	,843
ist30	145,6000	327,566	,378	,839
ist31	145,8762	337,616	,183	,844
ist32	145,7190	336,034	,254	,842
ist33	145,7095	335,494	,294	,841
ist34	145,5540	329,230	,421	,839
ist35	145,5984	333,646	,374	,840
ist36	145,5619	335,544	,303	,841

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra kuramsal olarak belirlenen faktör yapısının doğruluğunu test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Bu çerçevede 36 sorunun başlangıç faktörlerinin saptanması “Asal Bileşenler” yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Ancak Asal Bileşenler analizi sonucunda anketin 9 boyuttan oluştuğu görülmekle birlikte belirgin bir faktör kalıbı elde edilememiş, birçok maddenin farklı faktörlerde yüksek ağırlığa (high loading) sahip olduğu gözlenmiştir. Bundan dolayı 9 faktörlük sonuç, faktörler arası korelasyona imkan verebilmek ve daha sağlıklı yorum yapabilmek için yönlendirmeye tabii tutulmuştur . Toplam açıklanan varyans % 68,90’dır.

Varimax metodu kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda sırasıyla; 5, 14, 23, 32 nolu soruların “Muhtemel Ödüller”, 1, 10, 19, 28 nolu soruların “Ücret”, 2, 11, 20, 33 nolu soruların “İlerleme ve Terfi”, 9, 18, 26, 36 nolu soruların “İletişim”, 7, 16, 25, 34 nolu soruların “Çalışma Arkadaşları”, 4, 13, 22, 29 nolu soruların “Ekstra Primler”, 6, 15, 24, 31 nolu soruların “Operasyon Prosedürler”, 3, 12, 21, 30 nolu soruların, “Yönetim” 8, 17, 27, 35 nolu soruların “İşin Doğası” faktörleri altında yüksek ağırlığa sahip oldukları (daha yüksek katsayı) gözlenmiştir. Bu sonuçlar ölçeğin orijinal faktör yapısını doğrulamaktadır.

Tablo III.1. İş Tatmininin Boyutları

Faktörler Yükleri	Faktör	Eigen Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Faktör 1 : Muhtelif Ödüller		6,13	17,03	,874
5, İyi bir iş yaptığımda fark edildiğimi kabul etmeliyim.	.842			
14,Yaptığım işte takdir edildiğimi düşünmüyorum	.887			
23,Burada çalışanlara çok az ödül veriliyor.	.872			
32,Gayretlerimin olması gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünmüyorum.	.712			

Faktör 2 : Ücret	3,76	10,46	,826
------------------	------	-------	------

1, Yaptığım işe göre ödeme miktarının adil olduğu düşünüyorum.	.840
10, Ücret artışları çok az ve bana çok uzak geliyor.	.861
19, Yapılan ödemelerin beni yeterince memnun etmediğini düşünüyorum.	.864
28, Maaş artış imkanları konusunda tatmin edildiğimi hissedirim.	.631

Faktör 3 : İlerleme ve Terfi	2,90	8,06	,784
------------------------------	------	------	------

2, İşimde yükselmek için gerçekten çok az şansım var.	.659
11, İşinde iyi olanlar eşit terfi etme şansına sahipler.	.803
20, İnsanlar burada diğer yerlerde olduğu kadar hızlı ilerler.	.808
33, Yükselmek için bana verilen fırsatlardan memnunum.	.767

Faktör 4 : İletişim	2,70	7,50	,851
---------------------	------	------	------

9, Bu kurumdaki iletişim iyi gibi görünüyor.	.780
18, Bu organizasyonun amacını yeterince açık bulmuyorum	.854
26, Çoğu zaman bu organizasyonda neler olup bittiğini anlamıyorum	.855
36, İş verilirken tam anlamıyla açıklanmıyor.	.723

Faktörler	Faktör Yükleri	Eigen Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
-----------	----------------	-------------	-------------------	----------------

Faktör 5 : Çalışma Arkadaşları		2,26	6,28	,854
7, Birlikte çalıştığım insanları seviyorum.	.822			
16, İşimde çok çalışmak zorundayım , çünkü çalıştığım insanlar yetersiz.	.853			
25, Birlikte çalıştığım arkadaşlarımdan memnunum.	.863			
34, İşyerinde çok fazla tartışma ve kavga var.	.637			

Faktör 6 : Ekstra Primler	2,09	5,81	,852
4,Aldığım kazançtan memnun değilim.	.781		
13,Kazancımız diğer birçok kurumun sundukları kadar iyi	.894		
22,Aldığımız primler adaletli dağıtılıyor	.877		
29,Yapmamız gereken bir iş olmasa da prim alma şansımız hep var.	.743		
Faktör 7 : İşletme Prosedürleri	1,80	5,02	,716
6,Kurallarımızın ve prosedürlerimizin çoğu işimizi yapmamızı zorlaştırıyor.	.788		
15,İyi bir iş çıkarmak için gayretlerimin önü nadiren formalitelerle kesilir.	.892		
24,İşyerinde yapacak çok fazla işim var.	.895		
31,Çok fazla evrak işleri var.	.719		
Faktör 8 : Yönetim	1,65	4,60	,791
3,Müdürüm yaptığı işte oldukça iyidir.	.774		
12,Müdürüm bana karşı adaletli davranmıyor.	.867		
21,Müdürüm astlarına çok az ilgi gösteriyor.	.783		
30,Müdürümü seviyorum.	.572		
Faktör 9 : İşin Yapısı	1,50	4,17	,815
8,İşim bazen bana anlamsız geliyor.	.791		
17,İş yerinde bir şeyler yapmak hoşuma gidiyor.	.890		
27, Yattığım işten gurur duyuyorum.	.810		
35, İşim eğlencelidir.	.552		
Toplam Açıklanan Varyans (68.90)			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi.Kaise-Meyer-Oklin Örneklem Yeterliliği=.770. Barlett's Test of Sphericity : $p < .000$ (chi-square 12621,013, df= 630).

Sonuç olarak güvenilirlik ve faktör analizleri sonucunda anketin yüksek güvenilirlik ve güçlü bir faktör yapısına sahip olduğu tespit edilmiş ve anket hiçbir değişiklik yapılmaksızın orijinal haliyle korunmuştur.

Anketin yüksek güvenilirliği, güçlü faktör yapısı onun yapısal geçerliliğini desteklemektedir. Ayrıca anketin pek çok yabancı çalışmada kullanılmış olması onun içerik geçerliliğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

C. Veri Toplama Yöntemi

Ana kütleyi oluşturan otellerin coğrafik açıdan dağınık olmasından kaynaklanan zorlukları ve getireceği yüksek maliyet nedeni ile araştırmada “posta ile anket “ yöntemi kullanılmıştır.

Anket formları 12 Mart 2003 tarihinde otellere postalanmıştır. Geri dönmeleri için haziran ayına kadar beklenmiş ancak otellerden geri dönüşün çok az olduğu görülmüştür. Bu amaçla anketler haziran ayında tekrar gönderilmiş geri dönüşleri için temmuz ayına kadar beklenmiştir. Ancak çalışmaya katılan denek sayısının fazla olması nedeniyle, otel yöneticilerinin bir kısım anketleri eksik göndermesinden dolayı Antalya, Ankara, İstanbul bölgelerine gidilerek anket çalışmaları yüz yüze görüşme yoluyla yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan oteller ve anket formlarının geri dönüş oranlarına ilişkin bilgiler şöyledir. Gönderilen anketlere 42 otelden cevap gelmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %32’dir. Her otelden gelen anketler ön elemeyden geçirilmiş ve standart sağlanması amacıyla her otelden 15 yöneticinin anketi cevaplaması sağlanmış ve toplam 630 anket analize uygun bulunmuştur.

III.3.Toplanan Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan deneklerin verdikleri cevaplar Sosyal Bilimler için geliştirilmiş SPSS 12 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yöneticilerden anket formlarındaki “Yaş”,

“Eğitim”, “Medeni Durum”, “Gelir” ve “Hizmet Sürelerine” verdikleri cevaplarla “İş tatmini” sorularına verdikleri cevapların ortalamalarında yönetici düzeylerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla t-testi ve Anova analizleri yapılmıştır. Anova analizlerinde anlamlı çıkan sonuçlarda söz konusu farkın kaynağını (hangi gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu) tespit etmek için çoklu karşılaştırma Tukey Testi kullanılmıştır.

III.4. Araştırma Bulguları

Bu bölümde deneklerin cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, yöneticilerin işteki hizmet süreleri, aylık geliri, bulunduğu pozisyondaki hizmet süresi ve yöneticilerin işyerlerindeki pozisyon durumları analiz edilerek frekans ve yüzde dağılımları Tablo III.1’de gösterilmiştir.

Tablo III.1. Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı	%
Kadın	147	23,4
Erkek	483	76,6
Toplam	630	100

Araştırma grubunun yüzde 23,4’ü kadın (147 kişi), yüzde 76,6’sı (483 kişi) erkektir. Batman (1995) tarafından Antalya Bölgesinde 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı araştırmada, kadın işgörenlerin %27,45, erkek iş görenleri %72,55 olarak bulmuştur (Batman,1995:107). Ayrıca otel işletmesi yöneticileri üzerinde Özmen,

Bölükoğlu ve Birgili tarafından yapılan araştırmada (1990) yöneticilerin %24'ü kadın,%76'sı erkek olarak yöneticilerden oluştuğu tespit edilmiştir.

Ülkemizde genel olarak çalışanların cinsiyet dağılıma bakıldığında, erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Konaklama ve ağırlama endüstrisinde çalışma koşulları ve kültürel farklılıklardan dolayı kadın çalışan sayısında istenilen artışın yeteri kadar sağlanamadığı anlaşılmıştır. Oysa konaklama-ağırlama işletmelerinde kadın yönetici ve çalışanlar için uygun işlerin olduğunu bilinmektedir. Bunlar arasında kat hizmetleri,çamaşırhane, önbüro, servis ve büro hizmetlerini sayabiliriz.

Tablo III.2.Araştırma Grubunun Yaş Dağılımı

Yaş	18-29		30-39		40-49		50 ve üz.		Toplam	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Kadın	43,5	54	25	63	12	25	10,6	5	23,4	147
Erkek	56,5	70	75	189	88	182	89,4	42	76,6	483
Toplam	19,7	124	40	252	32,9	207	7,4	47	100	630

Araştırma grubunun %19,7'sini 18-29 yaş grubu oluşturmaktadır.Yüzde 40'ı 30-39 yaş grubundadır. Diğer yapılan araştırmalarda da bu sonuçlara yakın yüzdeler elde edilmiştir. Ehtiyar (1995), Antalya bölgesinde yaptığı araştırmaında17-25 yaş grubunun çalışanların %41,42'sini, 26-35 yaş grubunun %47,01'ini ,36 ve yukarısı yaş grubunun %11,57 olarak tespit etmiştir. Ancak bu araştırma otel işletmelerinde işgörenleri de kapsadığından yüzdesel değerlerde de biraz farklılık bulunmakla beraber araştırmam yöneticileri kapsadığından bu fark açıklanabilir. Ancak yöneticilerin büyük çoğunluğu 18-40 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak sektör koşullarının zorunlu

uzun yıllar çalışmayı zorlaştırmaktadır. Bunun yanında sektör işverenlerin genellikle yaşlı, tecrübeli, iyi yetişmiş yöneticiler yerine daha az ücret isteyen genç yöneticileri tercih etmektedirler. İkinci yaş grubu olan 40-49 yaş kümesinin de yüzde oranı bu orana çok yakın olması turizm sektöründe çalışan yöneticilerin genç kesimden oluştuğunu göstermektedir.

Tablo III.3. Otel yöneticilerinin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

	İlk öğretim		Lise ve Dengi		Meslek Yüksek		Yüksek Okul		Y.Lisans		Doktora		Toplam	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Kadın	7.6	2	16,3	30	27,6	40	26,7	63	35,3	12	0	0	23,4	147
Erkek	92.4	24	83,7	154	72,4	105	73,3	173	64,7	22	100	5	76,6	483
Toplam	4.2	26	29,2	184	23,2	145	37,4	236	5,3	34	0,7	5	100	630

Araştırma kapsamına giren otel yöneticilerinin %4,2 si ilköğretim, %29.2 si lise ve dengi okul, %23.2 si Meslek Yüksekokul, %37,4 ü Yüksekokul ve %6 sı iseYüksek lisans ve doktora eğitimi almış yöneticilerdir. Çizelgenin incelenmesinden de görüleceği gibi otel yöneticilerinin yüksekokul düzeyinde eğitim almış olanları en büyük grubu oluşturmaktadır.

Tablo III.4.Araştırma Grubunun Medeni Durumu

Medeni Durum	Kişi Sayısı	%
Evli	443	70,3
Bekar	187	29,7
Toplam	630	100

Araştırma grubunun %70,3'ü evli (443 kişi), %29,7'si (187 kişi) bekar veya boşanmıştır. Bu sonuçta yöneticilerin yaş dağılımının etkili olduğu düşünülebilir. Evli grubu oluşturanlardan 66 (kişi) %14,9'u bayan yöneticilerden, 377 kişi %83,1'i erkek yöneticilerdendir. Ayrıca bekar grubunda 81 kişi %43,3 bayan yöneticilerden, 106 kişi %56,7'sini erkek yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo III.5. Otel Yöneticilerinin Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

	1 Yıldan az		1-3 Yıl		3-5 Yıl		5-7 Yıl		7-9 Yıl		9 Yıl Üz.		Toplam	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Kadın	23,2	10	36,2	66	21,8	32	20,2	20	14,7	10	9,8	9	23,4	147
Erkek	76,8	33	63,8	116	78,2	115	79,8	79	85,3	58	90,2	82	76,6	483
Toplam	6,8	43	28,8	182	23,4	147	15,7	99	10,9	68	14,4	91	100	630

Araştırma kapsamına giren otel yöneticilerinin hizmet süreleri incelendiğinde en büyük kümeyi 1-3 yıl hizmeti olanlar kapsamaktadır. İkinci büyük kümeyi ise 3-5 yıl hizmeti olan küme oluşturmaktadır. Bunun nedeni olarak turizm sektöründe personel devir hızının yüksek olması gösterilebilir.

Tablo III.6. Otel Yöneticilerinin Ücret Düzeylerine Göre Dağılımları

	250-400		401-550		551-700		701-850		851-1000		1001-1250		1251-1500		Toplam	
	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N
Kadın	72,7	8	24,6	16	35	42	19	28	21	29	17,4	24	0	0	23,4	147
Erkek	27,3	3	75,4	49	65	78	81	119	79	109	82,6	114	100	11	76,6	483
Toplam	1,8	11	10,3	65	19	120	23,3	147	21,9	138	21,9	138	1,8	11	100	630

Tablo III.6'da araştırma kapsamına giren otel yöneticilerinin ücret düzeyleri verilmiştir. Buna göre en büyük kümeyi 700-850 ile 850-1000 YTL arası ücret alanlar oluşturmaktadır. Genel olarak bakıldığında erkek yöneticilerin bayan yöneticilere göre daha yüksek ücret ile sektörde çalıştıkları görülmektedir.

III.5. Araştırma Bulguları

Bu alt bölümde yöneticilerin anketteki sorulara vermiş oldukları cevapların puanlara göre ortalamaları verilmiştir. Kullanmış olduğumuz ölçek 9 alt boyuttan meydana gelmiştir. Toplam iş tatmini 36 sorudan alınan puanlara göre hesaplanmıştır. Araştırma 630 deneğin verdiği cevaplara bağlı olarak iş tatminin faktör analizi sonuçları aşağıdadır.

Buna göre ilk faktör ücret, dört değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan maddeler; ödeme miktarı, ücret artışı imkanları maddeleri incelendiğinde faktörün ücret ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktör ilerleme ve terfi, dört maddeyle ifade edilmiş bunlar sırasıyla işte yükselme, terfi etme, işyerinde hızlı ilerleme ve yükselme maddeleri incelendiğinde faktörün ilerleme ve terfi ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü faktörün tanımladığı maddeler ise müdür, müdürün adaletli davranışı, müdürün astlara ilgisi, müdür sevgisi maddelerinin yönetim faktörüne karşılık geldiği görülmektedir. Dördüncü faktörün altında bulunan maddeler aldığı kazanç, kazanç karşılaştırılması, primler, prim alma şansı değişkenleri ekstra primler faktörünü işaret etmektedir. Beşinci faktör altında bulunan maddeler fark edilme, takdir edilme, ödüllendirme, ödüllendirilmeme gibi maddeler muhtelif ödülleri ifade etmektedir.

Tablo III.7. İş Tatmini Boyutları Cevaplarının Ortalama Puanları

Faktörler	N	Ortalama	Standart Sapma
Ücret	630	3,6377	,92149
İlerleme ve Terfi	630	3,6937	,97922
Yönetim	630	4,0968	,94216
Ekstra Primler	630	3,6865	,75122
Muhtelif Ödüller	630	3,7476	,93976
İşletme Prosedürleri	630	3,6643	,80625
Çalışma Arkadaşları	630	4,0353	,91937
İşin Yapısı	630	4,2413	1,02334
İletişim	630	3,7972	,99305

Altıncı faktörün maddeleri incelendiğinde kurallar, çalışma gayreti, fazla işin olmaması, evrak işleri işletme prosedürleri ifade eder. Yedinci faktörde iş arkadaşları, iş yeri çatışmaları, çalışma arkadaşları faktörü üzerinedir. Sekizinci faktör iş, işyeri, eğlence gibi değişkenler işin yapısı faktörüne karşılık gelmektedir. Son faktör ise İletişim Faktörü maddelerini göstermektedir.

Ücret faktörün ortalaması 3,63; ilerleme ve terfi faktörün ortalaması 3,69; yönetim faktörün ortalaması 4,09; ekstra primler faktörün ortalaması 3,74; mhtelif ödüller faktörün ortalaması 3,66; işletme prosedürleri faktörün ortalaması 4,03; çalışma arkadaşları faktörün ortalaması 4,24 ve iletişim faktörünün ortalaması 3,79 olarak gerçekleşmiştir. Boyutlar içinde işin yapısı en yüksek ortalama ile ifade edilirken yönetim de ikinci sırada en önemli ortalamaya sahip olmaktadır. Yöneticiler en düşük ortalamayı 3,63 ile ücrete vermişlerdir (6 en büyük, 1 en düşük değer).

Turizm sektöründe işin yapısına bakıldığında işlerin zor yönleri yanı sıra eğlenceli yönlerinin de olduğu görülmektedir. Turizm sektöründe çalışan yöneticilere üst düzey dil bilgisinin ve mesleki bilginin yanında bir de iyi bir mesleki tecrübeye sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanın eğitimi, işe dönük olarak geliştirdiği özellikler ne kadar gelişmişse ve üst düzeydeki kariyer ölçütlerine ne ölçüde sahipse duyacağı tatmin artar (Nicholson, 1989:221). Tüm bu zorlukların yanı sıra diğer milletlerden insanlarla çalışmanın sonucunda yöneticiler değişik kültürleri yakından tanıma şansına sahip olmaktadır. Bunun sonucunda işin kendisinin zorlu olmasına rağmen bir o kadar da eğlenceli olan bir sektördür. Ankete katılan yöneticilerin vermiş oldukları puanların ortalaması en yüksek 4,24 ortalama ile diğer boyutlar içinde en çok tatminkar oldukları faktörün işin yapısı (kendisi) olduklarını belirtmişlerdir.

Yöneticiler, adil ve anlayışlı bir yönetimin önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Böylece adil bir yönetimin departmanlar arasında çekişmeye neden olmayacağı ve otel işlerinin sorunsuz işleyeceği ve karşılaşılan problemleri en kısa sürede çözüme kavuşturacağı düşünülür. Araştırma bulgularına göre yöneticiler yönetim sorularına olumlu yönde cevap vermişlerdir. Yani yöneticilerin büyük bölümü otel işletmelerinde çalışan üst yönetimden memnun olduklarını belirtmişlerdir.

İşletmenin başarısının sağlanmasının yanı sıra çalışanların iş tatminini sağlanması için gerekli olan diğer bir koşulda işletme içinde çalışanlar arasında iyi bir takım ruhunun geliştirilmesidir. Çünkü otel işletmelerinde her departmanın ayrı bir yöneticisi olmasına rağmen verdikleri hizmetlerin aynı hedef müşterilere iletilmesinden dolayı ortaya çıkacak başarısızlığın işletmenin başarısızlığı olarak nitelendirilecektir. Bu sebeple takım ruhunun oluşturulması hem işletme açısından hem de yöneticiler ve işgörenler açısından büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak yöneticiler araştırmada boyutlar içinde çalışma arkadaşlarının performansı önemli ölçüde etkilediği ve işten tatmin duymalarını sağladığını belirtmişlerdir.

İşletmelerde muhtemel (çeşitli) ödüllerin var olması ve bundan yöneticilerin haberdar edilmesi, yöneticileri işlerine daha sıkı bağlayacaktır. Bunun sonucunda bu ödülleri elde etmek için performanslarını ve başarılarını en üst düzeye çıkarma eğilimde olacaklardır. Yine burada dikkat edilmesi gereken nokta eşit işi yapan yöneticilere eşit muhtemel ödüller verilmelidir. Aksi takdirde çalışanlar arasında çatışmaya yol açarak hem işletme başarısını hem de çalışanların iş tatmini düşecektir. Yapılan ankette görüldüğü gibi katılımcıların muhtelif ödüllerle ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamasının çok yüksek olmadığı görülmektedir. Yöneticiler kendilerine verilmesi muhtemel ödüllerden haberdar olduklarını ancak bu ödüllerin tam olarak adil dağıtılmadığını düşündüklerini söyleyebiliriz.

İnsanlar çalıştıkları işletmelerin organizasyon yapısını net olarak bilmelidirler. Bunun nedeni işletme içinde departmanlar arasında iş akışının hızlı bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Her şeyden önce işletme tarafından yöneticilere örgütsel yapı ile ilgili bilgiler verilmelidir. Yöneticilerin örgütsel yapı ile ilgili soruları kafalarından silerek işletmenin

diğer sorunları üzerine yoğunlaşması sağlanmalıdır. Ankete katılan yöneticiler iletişim ile ilgili sorulara verdikleri cevapların ortalamasından otel işletmelerinin örgütsel yapısından memnun olduklarını belirtmişlerdir. Yani otel işletmeleri, yöneticilerine örgüt yapıları ve amaçları ile gerekli tüm bilgileri açık bir şekilde verdikleri anlaşılmaktadır.

Otel yöneticilerinin işletme prosedürleriyle ilgili sorulara verdikleri cevaplara göre aldıkları puanların ortalamasının diğer boyutlara göre düşük olduğu görülmektedir. Bu da otel yöneticilerinin evrak işleriyle fazla uğraştığını ve prosedürlerin çok olduğunu göstermektedir. Otel yöneticilerinin operasyon prosedürlerinin tatmin düzeylerini olumsuz yönde etkilediklerini belirtmişlerdir. Bu da yöneticilerin esas işi olan yönetime daha fazla zaman harcamalarına imkan vermemekte hem çalışanlarıyla hem de departman sorunlarıyla daha fazla ilgilenememektedir.

Yöneticiler, otel işletmelerinde ilerleme ve terfi olanakları ile ilgili verdikleri cevaplarının ortalaması en düşük üçüncü ortalamaya sahiptir. Yöneticilerin daha üst bir konuma getirilmesi sonucunda dışsal ve içsel başarısı, kendine güven ve saygısı, yetki ve sorumluluk alanının genişlemesi, tanınma gibi pek çok üst düzey ihtiyacı karşılık görecektir böylelikle terfi ve ilerlemenin sonucunda daha yüksek bir motivasyona sahip olacaktır ve yaptığı işten daha tatmin olacaktır.

Ekstra primler çalışanların düzenli olarak aldıkları ücretlerin yanı sıra gösterdikleri yüksek performans ve başarının ödülüdür. Yöneticilere bu ödüllerin verilmesi onları işlerine daha iyi motive edip yüksek derecede iş tatmini sağlama yardımcı olacaktır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken tepe yönetim tarafından primlerin adetli bir şekilde dağıtılmasına dikkat edilmesidir. Faktör ortalamasına bakıldığında ücretten sonra en düşük ikinci ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu da işletme içinde yöneticilerin

çalışmaları karşılığında ekstra primlerden tam olarak yararlanamadığını düşündükleri söylenebilir. Bundan yöneticilerin ekstra primlerden dolayı tatmin olmadıkları söylenebilir.

İş tatmininin sağlanması için yöneticilere emekleri karşılığında ödenen ücretler önemli bir faktör olarak göze çarpmaktadır. Yöneticilere uygulanan anket sonucunda yöneticiler gösterdikleri performans ve yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretin diğer boyutlara göre ortalamasının yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Düşük ücret düzeyi tatmin düzeylerini olumsuz etkilemektedir. Ücret değişkeni ülkemizde önemli bir yer tutmaktadır. Bunun nedeni ise aldıkları ücretle ile tüm diğer ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Ücretin yeteri olmasının yanında adil bir şekilde dağıtılması da yöneticiler açısından çok önemlidir. Adil dağıtım, yöneticilerin yaptıkları işlere ve gösterdikleri performansa göre diğer işletmelerin yöneticilerine ödedikleri ücret ile kıyaslanmalıdır. Bu kıyaslama eşit işe eşit ücret ve pazardaki rakiplerin ödedikleri ücretle aynı olmalıdır. Bu kararlaştırma sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz ya da adaletsiz olduğu duygusuna kapılan çalışan huzursuz olmakta ve iş tatmin düzeyinin düştüğü bilinmektedir. Bunun aynı zamanda kendi alt birimde çalışan işgöreni de olumsuz yönde etkileyeceği unutulmamalıdır.

III.5. İş Tatmini ve Demografik Özelliklerin İlişkisi

İş tatmininin yöneticilerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ise aşağıdaki başlıklar altında test edilmiştir.

III.5. 1. İş Tatmini Yaş İlişkisi

İş tatmininin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği Tek Faktörlü Varyans Analizi yardımıyla test edilmiştir. *Tek Faktörlü Varyans Analizi* birbirinden

bağımsız ikiden fazla grubun ya da örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Farklı yaş grubundaki yöneticilerin iş tatmin düzeylerini gösteren ortamların puanları Tablo III.8’de sunulmuştur.

Tablo III.8. İş Tatmin Puanlarının Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

	N	\bar{x}_{ort}	s.s.
18-29	124	3,5995	,41932
30-39	252	3,8082	,54147
40-49	207	3,8933	,55982
50 ve daha fazla	47	3,9456	,61647

Yapılan analiz neticesinde iş tatmini ile yaş arasında $p = 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle iş tatmininin yaşa göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo III.9. İş Tatmini Yaş İlişkisine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	7,785	3	2,595	9,164	0,01
Gruplarıçi	177,259	626	,283		
Genel	185,044	629			

Söz konusu farkın kaynağını (hangi gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu) tespit etmek için çoklu karşılaştırma Tukey Testi kullanılmıştır. Tablo III.10’da görüldüğü gibi 18-29 yaş arasındaki grup ile diğer yaş grupları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasındaki farklar ise anlamlı değildir. Sonuç olarak 18-29 yaş grubundaki yöneticilerin iş tatmininin diğerlerine

göre düşük olduğu söylenebilir. Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi Herzberg ve arkadaşları değinmiştir. Genç çalışanların işten beklentilerinin yüksek olması onların tatminsizliğe kapılma olasılıklarını artırırken, yaşlandıkça tatmin düzeyleri ulaştıkları hedefe göre artmaktadır.

Tablo III.10. İş Tatmini Yaş İlişisine Ait Tukey Testi Sonuçları

	18-29	30-39	40-49	50 ve fazla
18-29	-	-,20	-,27	-,34
30-39	,20	-	-	-
40-49	,27	-	-	-
50 ve fazla	,34	-	-	-

III.5. 2. İş Tatmini Eğitim İlişkisi

İş tatminin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği Tek Faktörlü Varyans Analizi yardımıyla test edilmiştir. Farklı eğitim düzeylerine sahip yöneticilerin iş tatmin düzeylerini gösteren ortalama puanlar Tablo III.11’de sunulmuştur.

Tablo III.11. İş Tatmin Puanlarının Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	N	\bar{x}_{ort}	s.s.
İlköğretim	26	3,7756	,45453
Lise veya Dengi Okul	184	3,8258	,53689
Meslek Yüksek Okulu	145	3,7075	,55032
Yüksekokul	236	3,8823	,54979
Lisansüstü ve Doktora	39	3,6268	,4688

Yapılan analiz neticesinde iş tatmini ile yaş arasında $p = 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle iş tatminin yöneticilerin eğitim durumuna göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo III.12. İş Tatmini Eğitim İlişkisine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	4,130	5	1.032	3,56	0,01
Gruplarıçi	180,914	624	,289		
Genel	185,044	629			

Söz konusu farkın kaynağını (hangi eğitim düzeyindeki yöneticiler arasında farklılığın anlamlı olduğunu) tespit etmek için çoklu karşılaştırma Tukey Testi kullanılmıştır. Tablo III.13’de görüldüğü gibi Yüksek Okul mezunu yöneticiler ile Meslek Yüksek Okulu Mezunu ve Lisan Üstü Eğitim yapan yöneticiler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasındaki farklar ise anlamlı değildir. Sonuç olarak meslek yüksek okulu mezunu yöneticilerin iş tatmininin lisans üstü ve doktora eğitimine sahip yöneticilere oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Meslek Yüksekokulu mezunları otel işletmelerinde aldıkları eğitim seviyesine göre ulaşabilecekleri en üst pozisyona ulaştıklarından dolayı bu gruba dahil olanların iş tatmini diğer gruplara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Yüksekokul mezunları anlamlı grup içinde en yüksek tatmin düzeyine sahiptir.

Tablo III.13. İş Tatmini Eğitim İlişkisine Ait Tukey Testi Sonuçları

	İlk Öğretim	Lise veya Dengi Okul	Meslek Yüksek Okulu	Yüksek Okul	Lisans Üstü	Doktora
İlk Öğretim	-	-	-	-	-	-
Lise veya Dengi	-	-	-	-	-	-
Meslek Yük. O.	-	-	-	-,17	-	-
Yüksek okul	-	-	,17	-	,29	-
Lisanüstü ve Doktora	-	-	-	-,29	-	-

III.5. 3. İş Tatmini Cinsiyet İlişkisi

Bay ve bayan yöneticilerin iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmek için *t testi* kullanılmıştır. *t testi* birbirinden bağımsız iki grubun ya da örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir.

Tablo III.14. İş Tatmini Cinsiyet İlişkisine Ait *t testi* Sonuçları

	Değişken	N	\bar{x} ort	ss	t	P
Cinsiyet	Bay	483	3,8385	,56255	2,79	0,01
	Bayan	147	3,6963	,45504		

Yapılan analiz neticesinde her iki grubun ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Buradan hareketle bay yöneticilerin iş tatmin

düzeyinin bayan yöneticilere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun nedeni olarak bay yöneticilerin bayan yöneticilere göre yönetim piramidinin üst seviyelerinde olması düşünülebilir. Otel işletmelerinde çalışan bay yöneticilerin bayan yöneticilere göre daha iyi mevkilere sahip olmaları bay yöneticilerin neden iş tatmin düzeylerinin yüksek çıktığını açıklayabilir.

III.5. 4. İş Tatmini Medeni Durum İlişkisi

İş tatmininin yöneticileri Medeni durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için *t testi* kullanılmıştır.

Tablo III.15. İş Tatmini Medeni Durum İlişkisine Ait *t testi* Sonuçları

	Değişken	N	\bar{x}_{ort}	ss	t	P
Medeni Durum	Evli	443	3,8286	,55772	1,65	n.s.
	Bekar yada Boşanmış	187	3,7503	,50135		

Yapılan analiz neticesinde her iki grubun ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla iş tatmininin yöneticilerin medeni durumlarından bağımsız olduğu söylenebilir.

III.5. 5. İş Tatmini Çalışılan Departman İlişkisi

İş tatmininin departman değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği Tek Faktörlü Varyans Analizi yardımıyla test edilmiştir. Farklı departmanlarda çalışan yöneticilerin iş tatmin düzeylerini gösteren ortalama puanlar Tablo III.16'de sunulmuştur.

Tablo III.16. İş Tatmin Puanlarının Yöneticilerin Departmanlarına Göre Dağılımı

	N	xort	s.s.
Önbüro Müdürü	42	4,0364	,63380
Yiyecek-İcecek Müdürü	42	3,9425	,55357
Kat Hizmetleri Müdürü	42	3,9259	,53159
Muhasebe Müdürü	42	4,0026	,48745
Personel Müdürü	42	3,7685	,59557
Gece Müdürü	42	3,6832	,63917
Teknik Servis Müdürü	42	3,7784	,49411
Güvenlik Müdürü	42	4,0251	,60963
Satın Alma Müdürü	42	3,5370	,51606
Resepsiyon Sefi	42	3,8254	,46063
Rezervasyon Sefi	42	3,6495	,40076
Kat Sefi	42	3,7156	,40225
Servis Kaptanı	42	3,7354	,58190
Muhasebe Sefi	42	3,5860	,41677
Ascıbası	42	3,8684	,48105

Yapılan analiz neticesinde iş tatmini ile çalışılan departman arasında $p = 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle iş tatminin yöneticilerin çalıştıkları departmana göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo III.17. İş Tatmini Departman İlişkisine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	14,812	14	1,058	3,822	0,01
Gruplarıçi	170,232	615	,277		
Genel	185,044	629			

Söz konusu farkın kaynağını (hangi eğitim departmanlarda çalışan yöneticiler arasında farklılığın anlamlı olduğunu) tespit etmek için çoklu karşılaştırma Tukey Testi kullanılmıştır.

Tablo III.18. İş Tatmini Departman İlişkisine Ait Tukey Testi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Önbüro Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	,49	-	-	-	-	,45	-
2 Yiyecek-İçecek Md.	-	-	-	-	-	-	-	-	,40	-	-	-	-	-	-
3. Kat Hizmetleri Md.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Muhasebe Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	,46	-	-	-	-	,41	-
5. Personel Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Gece Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Teknik Servis Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Güvenlik Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	,48	-	-	-	-	,43	-
9. Satın Alma Müdürü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	,49	,41		,46				,48							
10. Resepsiyon Şefi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11. Rezervasyon Şefi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12. Kat Şefi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13. Servis Kaptanı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
14. Muhasebe Şefi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	,45			,41				,43							
15. Ahçıbaşı	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Test sonuçlarından;

Satın Alma Müdürü ile Önbüro Müdürü, Yiyecek İçecek Müdürü, Muhasebe Müdürü ve Güvenlik Müdürü ile Muhasebe Şefi ile Önbüro Müdürü, Muhasebe Müdürü ve

Güvenlik Müdürü arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasındaki farklar ise anlamlı değildir.

Sonuç olarak;

Satın Alma Müdürünün iş tatmin düzeyinin, Önbüro Müdürü, Yiyecek İçecek Müdürü, Muhasebe Müdürü ve Güvenlik Müdürüne göre daha düşüktür. Muhasebe Şefinin iş tatmin düzeyinin ise Önbüro Müdürü, Muhasebe Müdürü ve Güvenlik Müdürüne göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Farklı yönetim kademelerindeki yöneticilerin iş tatmin düzeyleri arasında fark bulunmakla birlikte (Tablo III. 16) söz konusu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmaması (Tablo III.18) konu ile ilgili yorum yapmayı önlemektedir.

III.5. 7. İş Tatmini Ücret İlişkisi

İş tatminin ücret değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği Tek Faktörlü Varyans Analizi yardımıyla test edilmiştir. Farklı departmanlarda çalışan yöneticilerin iş tatmin düzeylerini gösteren ortalama puanlar Tablo III.19’da sunulmuştur.

Tablo III.19. İş Tatmin Puanlarının Yöneticilerin Ücretlerine Göre Dağılımı

	N	x_{ort}	s.s.
250-400 YTL	11	3,4066	,40773
401-550 YTL	65	3,7991	,48546
551-700 YTL	120	3,6586	,51891
701-850 YTL	147	3,7077	,39917
851-1000 YTL	138	3,8223	,55267
1001-1.250 YTL	138	4,0562	,62460
1.251-1.500 YTL	11	3,7879	,56891

III.5. 8. İş Tatmini Hizmet Süresi İlişkisi

İş tatminin hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği Tek Faktörlü Varyans Analizi yardımıyla test edilmiştir. *Tek Faktörlü Varyans Analizi* birbirinden bağımsız ikiden fazla grubun ya da örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Farklı hizmet sürelerinde yöneticilerin iş tatmin düzeylerini gösteren ortamları puanlar Tablo III.22’de sunulmuştur.

Tablo III.22. İş Tatmin Puanlarının Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

	N	\bar{x}_{ort}	s.s.
1 yıldan az	43	3,8876	,35804
1-3 yıl arası	182	3,6558	,56423
3-5 yıl arası	147	3,7611	,54390
5-7 yıl arası	99	3,8488	,51937
7-9 yıl arası	68	3,9971	,52039
9 yıldan fazla	91	3,9463	,52836
Total	630	3,8053	,54239

Yapılan analiz neticesinde iş tatmini ile hizmet süreleri arasında $p = 0,01$ düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buradan hareketle iş tatminin hizmet süresine göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo III.23. İş Tatmini Hizmet Süresine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	9,142	5	1,828	6,486	0,01
Gruplarıçi	175,902	624	,282		
Genel	185,044	629			

Söz konusu farkın kaynağını (hangi gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olduğunu) tespit etmek için çoklu karşılaştırma Tukey Testi kullanılmıştır. Test sonuçlarından 1-3 yıl arası ile 1 yıldan az hizmet süresi arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde, 5-7 yıl ile 1-3 yıl arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde, 7-9 yıl ile 3-5 yıl arasında ve son olarak 3-5 yıl arası ile 9 yıldan fazla çalışanlar arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer gruplar arasındaki farklar ise anlamlı değildir. Sonuç olarak 1 yıldan daha az çalışanların tatmin düzeyleri 1-3 yıl arası çalışanlara göre, 5-7 yıl arası çalışanların 1-3 yıl arası çalışanlara göre ve son olarak 7-9 yıl ve daha fazla çalışanların 3-5 yıl arası çalışanlara göre tatmin düzeyleri daha yüksek olduğu söylenebilir.

Otel işletmelerinde yeni işe başlayan yöneticiler işyerinde kendilerini ispat etmek amacıyla daha fazla çalışmakta ve tatmin düzeyleride yüksek olmaktadır. Ancak zaman ilerledikçe hedeflerine ulaşmadıklarında iş tatminleri düşme eğilimi göstermektedir. Örgüt içinde uzun süre çalışan ve hedeflerine ulaşan yöneticiler, yeni başlayan ve ilerleme alamayan yöneticilerden daha fazla işlerinden tatmin olmaktadır.

Tablo III.24. İş Tatmini Hizmet Sürelerine Ait Tukey Testi Sonuçları

	1-3 yıl	3-5 yıl	5-7 yıl	7-9 yıl	9 yıldan fazla
1 yıldan az	,23	-	-	-	-
1-3 yıl	-	-	-,19	-,34	-
3-5 yıl	-	-	-	-,23	-,29
5-7 yıl	-	-	-	-	-
7-9 yıl	-		-	-	-
9 yıldan fazla	-	-	-	-	-

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yüksek rekabet ortamında günümüz örgütlerinin üstünlük sağlayabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağının değeri ile doğru orantılıdır. Bu nedenle değerli insan kaynağını cezbetmek, tatmin etmek ve örgütte kalmasını sağlamak örgütsel etkinliğin ve başarının ön şartı olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerli insan kaynağının kaybı ise örgütün geleceğini tehlikeye sokabilmekte ve rakiplerin güçlenmesine, rekabette üstünlük sağlamasına neden olabilmektedir.

Otel işletmelerinin niteliklerinin, turizmdeki gelişmelere paralel olarak değişmesi sonucu, oteller tek kişi veya aile işletmeleri olmaktan çıkıp, sermayenin ağırlık kazandığı sermaye şirketleri biçimine dönüşmüşlerdir. Buna bağlı olarak, işletme ile işletme sahipliği birbirinden ayrılmış, profesyonel yönetici kavramı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin işletmeden duydukları tatmin düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda E. Spector (1997) geliştirdiği iş tatmini ölçeği uygulanmış, batıda olduğu gibi faktör analizi sonucunda maddeler aynı faktör yapısını oluşturmuştur. Analiz sonucunda iş tatmininde yöneticiler için önemli bulunan boyutlar ortalama değerlerine göre sıralanmıştır.

Bunlardan işin yapısı yöneticiler tarafından 9 boyut arasında en önemli faktör bulunmuştur. Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin değişik kültürlerle ilişki içinde olması onları yeni teknolojik gelişmeleri daha çabuk öğrenmeye itmekte, bu da kariyerlerini geliştirmede onlara yardımcı olmaktadır.

Yöneticiler, adil ve anlayışlı bir yönetimin önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Böylece adil bir yönetimin departman arasında çekişmeye neden olmayacağı ve otel işlerinin sorunsuz işleyeceği ve karşılaşılan problemleri en kısa sürede çözüme kavuşturacağı inancı oluşmaktadır.

Yöneticiler, çalışma arkadaşlarının performansı önemli ölçüde etkilediği ve işten tatmin duymalarını sağladığını belirtmişlerdir. Bunun nedeni verilen hizmetlerin aynı hedef müşterilere iletilmesinden dolayı, ortaya çıkacak olan başarısızlığın işletmenin başarısızlığı olacağı, işletmede takım ruhunun oluşturulmasının hem işletme açısından hem de yöneticiler ve işgörenler açısından büyük önem taşımasıdır.

Yöneticiler, muhtelif ödüllerin varlığından haberdar olduklarını belirtmişlerdir. Ancak burada önemli olan bu ödüllerin adaletli ve eşit olarak dağıtılmasının sağlanmasıdır. Aksi takdirde bu ödüllerin eşit dağıtılmaması ya da hiç dağıtılmaması yöneticilerin performanslarında ve iş tatmininde düşümlere neden olabilir.

Yöneticiler, iletişimi diğer faktörlere göre daha alt sıralarda belirtmesine rağmen işletme organizasyonunun yöneticilere iyi anlatılması ve işletmenin misyon ve vizyonunun yöneticiler tarafından iyi şekilde bilinmesi yöneticilerin gelecek ile kaygılarının azaltılmasına neden olacak, bu da hem işletmenin hem de yöneticilerin performansının önemli oranda artmasına neden olacaktır

Otel işletmelerinde işgücü devri çok yüksektir. İşgücü devrinin yanında yüksek oranda meslekten ayrılma eğilimi de görülmektedir. Bunun nedeni ise bu meslekten beklentilerin tam olarak sağlanamamasıdır. Ancak araştırma sonuçlarında ücretin tatmini etkileyen faktörler arasında en alt sırada olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin bu sektörde çalışan işgörelere göre daha iyi bir ücret

almasından ve iş tatmini açısından ücretin etkisinin ilerleme fırsatından daha az olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışmamızda iş tatmini ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve hizmet süreleri arasındaki ilişki ifade edilmiştir. Otel işletmelerinde yönetici yaş grupları incelendiğinde genellikle 30-49 yaş arasında yöneticilerin istihdam edildiği görülmektedir. Yapılan analizde bu yaş grubu yöneticilerin 18-29 yaş grubu içinde yer alan yöneticilere göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. 50 ve daha yukarı yaştaki otel yöneticilerin sayısının az olması yoğun çalışma saatlerinden dolayı sektörden çekilme ya da kendi işlerini kurarak kendi patronları olmaya başlamaları olarak açıklanabilir.

Yönetici gruplarına cinsiyet açısından baktığımızda otel işletmelerinde erkek hakimiyetinin olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak çalışma sürelerinin uzun olması, otel sektörünün yorucu olması sayılabilir. Ankete katılan yönetici gruplarına çalıştıkları departman açısından baktığımızda en fazla bayan yöneticinin çalıştığı departmanın kat hizmetleri departmanı en az bayan yöneticinin çalıştığı departmanın ise teknik servis ve mutfak departmanı olduğu görülmektedir. Oysa konaklama-ağırlama işletmelerinde kadın yönetici ve çalışanlar için uygun işlerin olduğunu bilinmektedir. Bunlar arasında kat hizmetleri, çamaşırhane, önbüro, servis ve büro hizmetleri sayabilir.

Yönetici gruplarına eğitim açısından baktığımızda ise yöneticilerden Meslek Yüksekokulu mezunlarının Yüksekokul ve Lisansüstü ve Doktora eğitime sahip olanlara göre daha yüksek, Yüksekokul mezunlarına göre ise daha düşük iş tatminine sahip oldukları görülmektedir.

Cinsiyet açısından incelendiğinde, erkek yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin bayan yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun bayan yöneticilerin sadece belirli departmanlarda istihdam edilmesi ve erkeklere oranla daha az yükselme fırsatları tanındığından kaynaklandığı düşünülebilir. Medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çalışılan departman ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ve sonuç olarak;

- Satın Alma Müdürünün iş tatmin düzeyinin, Önbüro Müdürü, Yiyecek İçecek Müdürü, Muhasebe Müdürü ve Güvenlik Müdürüne göre daha düşük olduğu,
- Muhasebe Şefinin iş tatmin düzeyinin ise Önbüro Müdürü, Muhasebe Müdürü ve Güvenlik Müdürüne göre daha düşük olduğu söylenebilir.

Ücret ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup 1000-1.250 YTL ücret grubundaki yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha yüksek tatmin düzeyine sahip oldukları söylenebilir.

Elde edilen sonuçlar çerçevesinde otel işletmeleri sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerin öncelikle üzerinde durmaları gereken nokta, işin yapısının tüm yönetici ve çalışanlara açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi gereğidir. Bunun yanında üst düzey yöneticilerin adil ve anlayışlı olması işyerinde çalışan yöneticiler arasında sıcak ilişkilerin yaratılması, iş arkadaşlığının da işletmenin bir kültürü olarak kabul edilmesi gerekmektedir. İşletmede demokratik bir yönetim anlayışı, ciddi ve güçlü bir hedef olarak görülmelidir. Bu bağlamda yöneticilerin kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmeli ve değer verilmeli ve yöneticilerin işe ilgili konularda üst düzey yöneticiler ve otel sahipleri

tarafından görüşleri alınmalı ve bu konuda alınacak kararlara katılımı teşvik edilmelidir. Terfi ve ödüllendirme için belirlenen kriterler herkes için eşit uygulanmalıdır. Yöneticiler arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi uygulanmalıdır. Üst düzey yöneticiler ve otel sahipleri rutin bir şekilde yöneticilerin isteklerini, işletmede aksayan yönleri saptamak ve örgütün genel atmosferini öğrenmek için iş tatmini anketleri uygulanmalıdır. Bu faktörleri etkileyecek olumsuz davranış ve tutumların , iş tatminini azaltacağı ortaya çıkmaktadır.

Çalışmada elde edilen veriler doyurucu sonuç vermekle birlikte, araştırma sürecinde akademik maksatla dahi olsa yapılacak araştırma bilgilerinin, işletme dışına çıkmasını istemeyen otel sahipleri ve üst düzey yöneticileri verilerin toplanmasında zaman kaybına neden olmuşlardır. Araştırmanın bir diğer kısıtı da; otel sahipleri ve üst düzey yöneticilerin desteği sağlanmış olmasına rağmen, ankete katılan yöneticilerin yeterince özen göstermemiş olmalarıdır. Anket formları ancak, yemek ve istirahat saatlerinde dağıtılmış ve bazı yöneticilerin zaman ayırmakta isteksiz davrandıkları görülmüştür. Bunun yanında özellikle otel işletmelerinin yoğun sezonunda yapılan çalışmada anket çalışmalarının geri dönüşümde olumsuzluklar yaşanmış ve sorulara dikkatli cevap verilmediğinden dolayı bazı otellerin anketleri analize konulamamıştır. Bu amaçla yapılacak çalışmaların, otel işletmelerinin daha uygun olduğu Mart-Nisan ile Ekim-Kasım aylarında yapılması çalışmaların düzenli yürütülmesi açısından diğer araştırma yapacak arkadaşlara önerilmektedir.

Bununla beraber yurt dışı – yurt içi iş tatmininin karşılaştırmalı araştırmaların akademik çalışma yapacak olan öğrenci, araştırma görevlisi ve öğretim görevlileri ile işletme yöneticilerine ön çalışmalarında yol gösterici bir kılavuz olarak yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Adal, Erhan. (1987). *Otel Yönetim Semineri*. Bursa.

Altaş, Ayşe. (1992). *An Analyiss on Job Satisfaction Levels of Turkish Educational and Industial Administrators*. Yayınlanmamış Master Tezi. Ankara.

Armstrong, M. (1993). *Personel Management Practice*. (4.Baskı). London.

Artan, Sinan. (1979). *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama*. İ.T.İ. Akademisi Yayınları. Eskişehir.

Ataay, İsmail Durak. (1988). *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*. İ.Ü. İşletme Fakültesi, Eğitim Kitapları Dizisi-19. İstanbul.

Barutçugil, İsmet. S. (1989). *Turizm İşletmeciliği*. İstanbul.

Başaran, İbrahim Ethem. (1991). *Örgütsel Davranış ; İnsanın Üretim Gücü*. Gül Yayınevi. Ankara .

Baysal, Ayşe Can. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. Avcıol Basım Yayın, Fakülte Yayın No:225. İstanbul .

Batman, Orhan. (1995). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sorunlar*. Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı 3. Ankara.

Bilgin, N. (1995). *Sosyol Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*. Sistem Yayıncılık. İstanbul.

Bingöl, Dursun. (1990). *İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı*. Basın Eğitim ve Kültür Yayınları , No:21. İstanbul.

Bursalıoğlu, Ziya. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. A.Ü.Sosyal Bilimleri Fakültesi Yayını No:154. Ankara.

Can, Halil., Tecer, Meral. (1978). *İşletme Yönetimi*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.Doğan Basımevi. Ankara.

Cengiz, A. (1993). *Konaklama İşletmelerinde Otomasyon ve Malzeme Verimliliği*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara

Clifford, T. Morgan. (1995). *Psikolojiye Giriş*. Çev:Hüsnü Arıcı ve Diğerleri, Hacettepe Üniversitesi. Ankara.

Çetiner, Ertuğrul. (1989). *Konaklama Yönetim Muhasebesi*. Ankara.

Çulpan, Refik. (1978). *Bireysel ve Örgütsel Davranış : Beklentiler Dengesi Modeli*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Dergisi , Ankara.

Daniel C. Feldman., Arnold, Hugh. (1983). *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*, Mc. Graw-Hill International Book Company , Aucland.

Davis, K. (1982). *Örgütsel Davranış*. Çeviren: K. Tosun ve Diğerleri. İstanbul.

Davis, Keith. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*. İstanbul Üniversitesi Fak. Yayınları no:199. İstanbul

Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. Beta. İstanbul

Dingman, H. Bruce., Dingman, David R. (1995). “*Compensation survey:GMs make little progress in base pa*”y. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly;Ithaca. Cilt:36:28-32.

Dunn, J. D., S. C. Stephens. (1982). *Management of Personnel Manpower Management and Organizational Behaviour*.McGraw-Hill Book Company. London.

Ehtiyar, Rüya. (1995). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Verimliliğin Bir Göstergesi olan İş Gören Devir Hızı ile İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Ymresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Master Tezi. Antalya.

Erdoğan, İlhan. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Enstitüsü

Eren, Erol. (1984). *Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları. İstanbul.

Eren, Erol . (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Politikası*. Beta Yayınları. İstanbul.

Ergenç, Alev. (1982). *İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri*. Yönetim Psikolojisi. II.Ulusal Sempozyumu. T.O.D.E. Ankara.

Ertekin, Yücel. (1978). *Örgüt İklimi*. Doğan Basımevi. Ankara.

Ertürk, Mümin. (1998). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. (3.Baskı). İstanbul.

Frank, E. Saal., Patrick, A. Knight. (1987). *Industrial Organizational Psychology , Science and Practice*. Brooks/Cole Publishing Company , Pacific Grove .

Feldman , Daniel C., Hugh, J. Arnold. (1988). *Managing Individual and Group Behaviour in Organization* . Mc Graw-Hill International Book Company.Administrative Quarterly .

Fidan, Yahya. (1996). *Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi* , Verimlilik Dergisi , Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları , Sayı :3.

Gray, William., Liquari, Salvatore. C. (1980). *Hotel and Motel Management and Operations*. Englewood Cliffs,N.J., Prentince-Hall, Inc.

Halpin ve Winer, (1957) ; Fleishman, Harris ve Burt, (1955) ; Coch ve French, (1948) ; French, İsrail, ve As. (1960) ; Aktaran : Feldman. *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*.

Hampton, David R. (1972). *Behavioral Concepts in Management*. (Secon Edition). Dickensen Publishing Comp.Inc. California.

Hicks, Herbert., Gullett, Ray. (1976). *The Management of Organizations* (3rd Edition). Mc Graw Hill.

Honey, Peter. (1996). *Problem People and How to Manage Them*.(Second Edition) .Institute of Personnel and Development. London.

Hotels. (1992). *International Magazines of the Hotel ande Hotel Restaurant Industry*. 26/7 July.

Howel, W. C., Dipboye L. R. (1986). *Essentials of Industrial and Organizational Psychology*. (3.Baskı). Chicago.

İncir, Gülten. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. MPM Yayınları. Ankara.

James, M., H. A. Simon. (1975). *Örgütler*. Çev: Ömer Bozkurt-Oğuz Onaran. T.O.D.A.İ.E. Ankara.

Keith, Davis., John, W. Newstrom. (1989). *Human Behaviour at Work, Organizational Behaviour*. (Eight Edititon). Mcgraw-Hill Book Company : New York

Koçel, Tamer. (1982). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:132. İstanbul.

Koçel, Tamer. (1995). *İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metodlar*. İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi, Sayı 23.

Koçel, Tamer. (1998). *İşletme Yöneticiliği:Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş Yaklaşımlar* (6.Basım). Beta:İstanbul.

Kolb, A. David., Irwin, M. Rubini., Oslan, S.Joyce. (1991). *The Organizational Behaviour Reader*. ABD.

Landy, J.Frank. (1989). *Pscyhology of Work Behaviour*. (4.Baskı). ABD.

Lawyer, Edward E., Lyman, W. Porter. (1967). *The Effect of Performance on Job Satisfaction*. Industrial Relations.

Leung, Kwok., Smith, Peter B., Wang, Zhongming., Sun, Haifa. (1996). “*Job Satisfaction in joint venture in China:An organizational justice analysis*”. Journal of International Business Studies: 46-52. London.

Locke, Edwin A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. M. D. Dunnette .Handbook of Industrial –Organizational Psychology. Rand McNally. Chicago.

Maviş, Fermani. (1992). *Otel İşletmeciliği*. Birlik Matbaası. Eskişehir.

Medlik, S. (1989). *Profile of Hotel and Catering Industry*.William Henemann Ltd. London.

Medlik, S. (1986). *Profile of the Hotel and Catering Industry*. London.

Mok, Cannie., Dori Ann Finley. (1986). “*Job Satisfaction and Its Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food service Workers in Hong Kong*”. *International Journal of Hospitality Management*,Cilt V, No:2: 72-73.

Muchinsky, P.M. (1987). *Psychology Applied to Work*. (.2.Baskı). ABD.

Mullins, Laurie J. (1993). *Management and Organizational Behaviour*. (Third Edition). Pitman Publishing. London.

Nagy, Marks S. (2001). “*A Better Way to Measure Job Satisfaction*”.
<http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>.

Olalı, Hasan. (1973). *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*. İ.İ.B.F. Yayınları No:64-34. İzmir.

Olalı, Hasan. (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul.

Olalı, Hasan.,Korzay, Meral. (1989). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul.

O'Neill, Martin., Salazar, P.John., Hubbard Susan S., Kent,William E. (2000). “*The Impact of Tipping on Job Satisfaction of Restaurant Servers:A Cross-cultural Study*”.Australian Journal of Hospitality Management, Cilt 7, Sayı 2:51-54. The University of Queensland.

Oral, Saime. (1994). *Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği*. Doğruluk Matbaacılık. İzmir.

Özkalp, Enver., Kirel, Çiğdem. (1996). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir.

Özkalp, Enver., Kirel, Çiğdem. (1999). *Örgütsel Davranış*. T.C.A.Ü. Yayınları No:923, Eskişehir.

Özevren, Mine. (1987). *İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama*. Özgün Matbaacılık. İstanbul.

Özgen, Hüseyin, Taner, Bahar. (1993). “*Konaklama Endüstrisinde Verimlilik Analizi*” .Verimlilik Dergisi. MPM Yayını, Sayı: 1992/1: 60.

Panmunin, Wanchai. (1993). “*What is happening to Thai Hospitality*”. Cornell Hotel and Resraurant Administration Quaterly, june: 60-62.

Petit, Thomas. (1975). *Fundamental of Management Coordination Supervisors, Middle Managers and Executives*. John Wiley and sons.

Pittmer,P., Griffin G. (1989). “*Principles of Food Beverage and Labor Cost Control*”. Hotel and Restaurants. Von Nostrand Reinhold. New York.

Plunkett, R. W.(1991). *Supervision. ABD*.

Richard F. Ghiselli, Joseph M. La Lopa, Billy Bai. (2001). ”*Job Satiafaction, Life Satisfaction, and turnover intent: Among food-srvice managers*”. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly;Ithaca.april.Cilt 42: 28-30.

Porter, L. W. (1961). “*A study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs*” . Journal of Applied Psychology.

Reichel, Arie-Abraham Pizam. (1984). “*Job satisfaction Lifestyle and Demographics of U.S. Hospitality Industry Workers-Versus Others*”. *International Journal of Hospitality Management*. Cilt:III, No:3: 125.

Reitz, H. Josep Stephen .(1987). *Örgütsel Davranışın Temelleri* , Çeviren Sevgi Ayşe Öztürk , Etem Yayınları. İstanbul .

Reitz, Joseph H. (1987). *Behaviour in Organizations*.(Third Edition).Richard D. Irwin Inc. Homewodd. Illinois.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1986). *Personel Yönetimi*. Eskişehir

Sapancalı, Faruk. (1993). “*Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*”. Verimlilik Dergisi Sayı 1993/49: 40. Ankara.

Schafer, Walter. (1987). *Stress Management for Weliness*. New York:Mc Graw Hill.

Schermerhorn, John R., Jr.&James G. Hunt., Richard N. (1994). Osborn. *Managing Organizational Behaviour*. Fifth Edition. John Wiley & Sons , Inc.New York

Spector, P. E. (1985). *Measurement of Human Service Staff Satisfaction:Development of the Job Satisfaction Survey*.American Journal of Community Psychology, 13.

Simons, Tony. (1995). “*Motivating hotel employees*”. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; Ithaca; Feb: 20-29.

Spector, P. E. (1997)..*Job Satisfaction, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA:Sage.

Spinelli, Micheal A.,Gray George R. (1998). “*Employee Satisfaction: Are There Differences Amon Departments in the Same Hotel*”. *Compensation and Benefits Management*, Autumn: 12-19

Sternhagen C. J., Joseph, J. Famularo. (1991). *Absenteeism and Tardiness*. Handbook of Human Resources Administration. (Second Edition). McgGraw-Hill Company. New York.

Strawser, J. A. (2001). *Job Satisfaction in Accounting Practice: A Comparison Of Two Periods*. <http://panopticon.csustan.edu/cpa99/html/strawser.html>.

Şener, Burhan. (1992). *Otel İşletmeciliği*. M.E.B Basımevi. İstanbul.

Şener, Burhan. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara.

Şener, Burhan. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık. Ankara.

Şerbetçi, Derya. (1992). “İşletmelerde Verimlilik Arttırıcı Teknikler ve Bu Tekniklerin Etkin Kullanımını Engelleyen Faktörler”. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yıllığı*,Yayın No:634: 40-42. Eskişehir.

Taner, Bahar. (1993). *Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi*,Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.

Telimen, Osman. (1977). *Türk Sanayinde İşçi ve İlk Nezaretçi Eğitimi*.İ.Ü.İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları. İstanbul.

Tosun, Kemal. (1978). *İşletme Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Yayınları no:2456 Fatih Yayınları Matbaası. İstanbul.

Tosun, Kemal. (1990). *İşletme Yönetiminin Genel Esasları*. İ.Ü.Fak. Yayınları. İstanbul.

Tütüncü, Özkan. (2000). “*Kar amacı gütmeyen Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi*”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 2, Sayı3.

Usal, Alparslan., Kuşluvan Zeynep. (2000). *Davranış Bilimleri*, Barış Yayınları, İzmir.

Usal, Alparslan. (1988). “*Yaygın Bir Turizm Faaliyetlerinde Kervansaray,Han,Kale ve Hisarların Yeri*”. İzmir Ticaret Odası Dergisi, Cilt:II:4, Nisan.

Vroom H.Victor. (1964). *The determinants of Job Satisfaction Work and Motivation*. New York

V. Scarpello ve J.P. Campbell.(2001). *Job Satisfaction: Are All the Parts There?*,

<http://www.impaac.org/acn/apr96>.

www.tursab.org.tr.

www.turizm.gov.tr

Yükçü, Süleyman. (1992). *Yönetim Muhasebesi*, Anadolu Matbaacılık. İzmir.

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara.

EKLER

EK.1.Türkiye’de Faaliyet Gösteren 5 Yıldızlı Otellerin Listesi

Grandkartal Otel, Bolu
Hotel Euro Plaza, İstanbul
Hotel Emre & Emre Beach, Marmaris
Hotel Caprice, Aydın
Hotel Büyük Sümela, Trabzon
Otel Belinda
Kartal Otel, Bolu
Hotel Almira, Bursa
Hotel Grand Kaptan, Alanya
Grand Hotel Temizel, Balıkesir
Grand Hotel Temizel, Akyalık
Grand Hotel Tarabya, İstanbul
Grand Hotel Efes, İzmir
Hotel Avicenna, İstanbul
Hotel Valide Sultan Konağı, İstanbul
Adora Golf Resort Hotel, Antalya
Karia Princess Hotel, Bodrum
Kaptan Otelcilik
İzmir Princess Hotel
İsis Hotel, Bodrum
İkbal Thermal Hotel
Hotel Grand Azur, Marmaris
Hotel Yenişehir Palas, İstanbul
Hotel Grand Blue Sky, Kuşadası
Hotel Sun Zeynep, Belek
Hotel Sun Zeynep, Antalya
Hotel Sol Belvil, Belek, Antalya
Hotel Sillyum, Belek, Antalya
Hotel Saray Regency
Gloria Verde Resort, Belek, Antalya
Hyatt Regency, İstanbul
Belconti Resort Hotel, Antalya
Grand Hotel Adonis, Antalya
Caprice Hotel, Didim
Büyük Tarabya Oteli, İstanbul
Büyük Samsun Hotel
Büyük Efes Oteli, İzmir
Colossae Thermal Hotel, Denizli
Hilton
Corinthia Hotels

Arum Otel, Side, Antalya
Armada Hotel, İstanbul
Aries Hotel, Fethiye
Antbel Belek Hotel, Antalya
Akgün Otel, İstanbul
Büyük Ankara Oteli
Dedeman Hotel, İstanbul
Kiriş World Hotel, Kemer, Antalya
Four Seasons Hotel, İstanbul
Falez Hotel, Antalya
Eresin Topkapı Hotel, İstanbul
Club and Hotel Letoonia, Fethiye
Dede man Hotels and Resorts
Grand Göynük Hotel, Kemer, Antalya
Çırağan Palace, İstanbul
Çınar Hotel, İstanbul
Çelik Palas Oteli, Bursa
Divan Hotels, İstanbul
Sheraton Ankara Hotel & Towers
Süral Hotels, Manavgat, Antalya
Sunset Beach Hotel, Alanya, Antalya
Sultan Saray Hotel, Kemer
Karia Princess Hotel, Muğla
Süzer Paradise Hotel, İzmir
Serapsu Hotel, Alanya
Selvi Hotel, Ankara
Sarnıç Hotel, Ürgüp
Saray Regency Hotel, Manavgat
Samara Hotel, Bodrum
Royal Resort Hotel, Antalya
Side Palace, Side
The Marmara İstanbul
World of Wonders
Washington Resort Hotel, Manavgat, Antalya
Ünsaphire Hotel, Antalya
Türkiz Hotel, Kemer, Antalya
Tusan Hotel, Kuşadası
Sürmeli Efes, İzmir
Tourinn Palan Hotel, Palandöken, Erzurum
Sürmeli, İstanbul
Tatbeach Golf Hotel, Belek, Antalya
Talya Hotel, Antalya
Taksim International Hotels & Resorts, Side
Taksim International Hotels & Resorts, Abant
Turquoise Hotel, Antalya
Ma Biche Hotel, Kemer, Antalya
Richmond Pamukkale Thermal, Denizli
Mirage Park Resort, Antalya
Merit Limra International Resorts and Hotels, Kemer, Antalya

Merit Hotel, Mersin
Merit Arcadia International Hotels and Resorts, Belek, Antalya
Martı Hotels
Onura Hotel, Kuşadası
Mad Club, Bodrum
Otel Büyük Kervansaray, Diyarbakır
Letoonia Golf Resort, Antalya
Le Jardin Resort Hotel, Kemer
La Maison, İstanbul
L'Ambiance Hotels, Bodrum
Korumar Hotel, Kuşadası
Klassis Resort Hotel, İstanbul
Mares, Marmaris
Princess Club & Hotels, İstanbul
Zorlu Grand Hotel, Trabzon
Richmond Ephesus Resort, Efes
Regal Resort Hotel, Bodrum
Princess Hotels, Ortaköy
Princess Hotel, Suadiye
Princess Hotel, Kumburgaz
Mirage Park Resort, Antalya
Princess Hotel, İstanbul
Richmond İstanbul
Polat Thermal Hotel, Denizli
Pine Bay Holiday Resort, Kuşadası
Perissia Hotel, Antalya
Patalya Thermal Resort Hotel, Ankara
Otel Seyhan, Adana
Princess Hotel, İzmir

Ek.II.İş Tatmin Ölçeği

Sayın Yönetici,

Ekte gönderilen anket ile elde edilecek bilgiler,"Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin iş tatmini" adını taşıyan yapmakta olduğum tez çalışması için kullanılacaktır.

Bu uygulamalı tez çalışmamızın amacı,Türkiye'de turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin iş tatminini inceleyerek,bu konuda mevcut sorunları saptamak ve çözüm önerileri getirmektir.

Bu araştırmamızda başarılı olabilmemiz için,gerekli olan tam ve sağlıklı bilgileri vereceğinize inanıyorum.Anketi yanıtlayan,otel işletmelerinin ismi,kesinlikle **GİZLİ** **tutulacak** olup,istenildiği takdirde bu çalışmanın sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

Katkılarımızdan dolayı teşekkür eder,saygılarımı sunarım

Murat ÖZ

ANKET FORMU

İŞ TATMİNİ ANKETİ

Bu ankette, iş tatmini üzerinde önemli rolü olduğu değerlendirilen bir dizi önerme verilmiştir. Bu önermelerin hiçbir şekilde doğru ya da yanlış yanıtı yoktur. Yalnızca sizin ne düşündüğünüz öğrenilmek istenmektedir. Lütfen tüm soruları dikkatli okuyarak sadece kendi fikrinizi yansıtan önermeleri cevapsız soru bırakmadan doldurunuz.

BÖLÜM 1 Kişisel ve Sosyal Durumunuz

1.Yaşınız

- 18-29
 30-39
 40-49
 50 ve daha fazla

2.Cinsiyetiniz ve Medeni Durumunuz Bay Bayan

- Evli
 Bekar (ya da boşanmış)

3.Öğrenim Durumunuz

- İlköğretim
 Lise ve Dengi Okul
 Yüksekokul
 Lisans Üstü
 Doktora

4. Aylık Geliriniz

- 0- 250 YTL 701-850 YTL
 251-400 YTL 851-1000 YTL
 401-550 YTL 1000-1250 YTL
 551-700 YTL 1250-1500 YTL
 1500 YTL ve Yukarısı

5. Bu işyerindeki hizmet süreniz

- 1 yıldan az 5-7 yıl
 1-3 yıl 7-9 yıl
 3-5 yıl 9 yıldan fazla

6.Bulduğunuz pozisyondaki hizmet süreniz

- 3 yıldan az 5-7 yıl
 3-5 yıl 7-9 yıl
 9 yıldan fazla

7.İşyerinizdeki Pozisyonunuz

- Önbüro Müdürü Güvenlik Müdürü
 Yiyecek-İçecek Müdürü Satın Alma Müdürü
 Kat Hizmetleri Müdürü Resepsiyon Şefi
 Muhasebe Müdürü Rezervasyon Şefi
 Personel Müdürü Kat Şefi
 Gece Müdürü Servis Kaptanı
 Teknik Servis Müdürü Muhasebe Şefi
 Aşçıbaşı

	LÜTFEN SİZİN GÖRÜŞÜNÜZE EN YAKIN GELEN HER BİR SORUDAKİ NUMARAYI YUVARLAK İÇİNE ALIN	Kesinlikle aynı fikirde değilim	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Tümüyle Katılıyorum
1	Yaptığım işe göre ödeme miktarının adil olduğu 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 önü nadiren formalitelerle kesilir.	1	2	3	4	5	6
16	İşimde çok çalışmak zorundayım , çünkü çalıştığım insanlar yetersiz.	1	2	3	4	5	6

	LÜTFEN SİZİN GÖRÜŞÜNÜZE EN YAKIN GELEN	Tümüyle Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Tümüyle Katılıyorum
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 az 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 fazla 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 hissedirim.	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

	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
31	Çok fazla evrak işleri var.	1	2	3	4	5	6
32	Gayretlerimin olması gerektiği gibi ödüllendirildiğini 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-III Faktör Analizi Sonuçları

Kurmasal olarak belirlenen faktör yapısının doğruluğunu test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Bu çerçevede 36 sorunun başlangıç faktörlerinin saptanması “Asal Bileşenler” yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Component Matrix(a)

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ist18	,613								
ist26	,576								
ist7	,569								
ist25	,565								
ist9	,562								
ist17	,560								
ist16	,544								
ist34	,541								
ist21	,535							-,513	
ist8	,532								
ist27	,531								
ist35									
ist30									
ist14									
ist23									
ist36									
ist15		,583			,505				
ist6		,575							
ist24		,567							
ist10		,562							
ist		,552							
ist19		,543							
ist31		,511							
ist5									
ist13									
ist4									
ist22									
ist32									
ist29									
ist11									
ist33									
ist20									
ist28									
ist12	,537							-,576	
ist3								-,513	
ist2									

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 9 components extracted.

Ancak Asal Bileşenler analizi sonucunda ölçeğin 6 boyuttan oluştuğu görülmekle birlikte belirgin bir faktör kalıbı elde edilememiş, birçok maddenin farklı faktörlerde yüksek ağırlığa (high loading) sahip olduğu gözlenmiştir. Bundan dolayı 6 faktörlük sonuç, faktörler arası korelasyona imkan verebilmek ve daha sağlıklı yorum yapabilmek için yönlendirmeye tabii tutulmuştur.

Rotated Component Matrix(a)

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ist14	,887								
ist23	,872								
ist5	,842								
ist32	,712								
ist25		,863							
ist16		,853							
ist7		,822							
ist34		,627							
ist24			,895						
ist15			,892						
ist6			,788						
ist31			,719						
ist13				,894					
ist22				,877					
ist4				,781					
ist29				,743					
ist26					,855				
ist18					,854				
ist9					,780				
ist36					,723				
ist19						,864			
ist10						,861			
ist						,840			
ist28						,631			
ist17							,890		
ist27							,810		
ist8							,791		
ist35							,552		
ist12								,867	
ist21								,783	
ist3								,774	
ist30								,572	
ist20									,808
ist11									,803
ist33									,767
ist2									,659

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Varimax metodu kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda sırasıyla; 5, 14, 23, 32 nolu soruların “Muhtemel Ödüller”, 1, 10, 19, 28 nolu soruların “Ücret”, 2, 11, 20, 33 nolu soruların “İlerleme ve Terfi”, 9, 18, 26, 36 nolu soruların “İletişim”, 7, 16, 25, 34 nolu soruların “Çalışma Arkadaşları”, 4, 13, 22, 29 nolu soruların “Ekstra Primler”, 6, 15, 24, 31 nolu soruların “Operasyon Prosedürler”, 3, 12, 21, 30 nolu soruların, “Yönetim” 8, 17, 27, 35 nolu soruların “İşin Doğası” faktörleri altında yüksek ağılığa sahip oldukları (daha yüksek katsayı) gözlenmiştir.

Analiz sonuçları kuramsal faktör yapısını doğruladığından anketin orijinal faktör yapısı değiştirilmeden korunmuştur.