

147304

T.C.

Mersin Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

147304

**OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ VE
İŞ TATMİNİNİN İŞGÖRENLERİN İŞLERİNİ BIRAKMA TUTUMLARI
ÜZERİNE ETKİLERİ**

İlke KAYA

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mustafa TEPECİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2004

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalında

YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan M. Tepeci

Yrd. Doç. Dr. Mustafa TEPECİ

(Danışman)

Üye A. Kadir Çorbacı

Yrd. Doç. Dr. A. Kadir ÇORBACI

Üye Kamil Unur

Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../... /2004



ÖNSÖZ

Konaklama sektöründe işgörenler hizmet kalitesini büyük ölçüde belirleyebilmektedirler. İşgörenlerin iş tatmininin yüksek olması ve iyi motive edilmeleri, işgörenlerin iyi bir performans sergilemelerine ve sonuçta işletmelerde yüksek verimliliğin ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Günümüzde fiziki faydanın yanı sıra insan değerlerinin de giderek öneminin artmasıyla, işletmeler işgörenlerin düşüncelerine, beklentilerine ve ihtiyaçlarına önem vermeye başlamışlardır. Şüphesiz yöneticilerin işgörenlerin beklentilerine cevap vermeleri beraberinde motivasyonu daha yüksek, verimliliği yakalamış ve işten duyulan tatmin düzeyi artmış çalışanların sayılarını arttırmaktadır.

Çalışmada, işgörenlerin işten hissettikleri tatmin düzeyinin ölçülmesini sağlamak amacıyla geliştirilen ölçek ve bunun yanı sıra iş tatmininin işi bırakma eğilimi üzerine etkileri incelenmiştir. Bu bağlamda Doğu Akdeniz Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Alanya) faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı 8 adet otel işletmesinde çalışan toplam 253 işgörenlerden toplanan verilerle araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları turizm işletmeciliği ve yönetim literatürüne katkı sağlayabileceği gibi, endüstri yöneticileri için de personelinin iş tatminini sağlayan faktörleri bilerek hareket etmesi ve daha iyi bir yönetim tarzı sunmasıyla daha başarılı işletmeler yaratılabilmesine olanak sağlayabilecektir. Yöneticiler açısından, tatmin düzeyi yüksek personele sahip olmak, beraberinde memnuniyeti yüksek müşterilerin oluşturulmasına zemin hazırlayacaktır.

Çalışmanın gerçekleştirilmesinde emeği geçen Tez Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Mustafa TEPECİ'ye, Yrd. Doç. Dr. Teoman DUMAN'a, Araştırma Görevlisi Göknül KOÇAK'a, değerli aileme ve diğer emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

İşgörenlerin işlerinden duydukları tatmin duygusu, genel anlamda çalıştıkları iş ve işleri ile ilgili istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. Buna karşın istek ve ihtiyaçları karşılanmayan işgörenler, işlerine karşı tatminsiz ve uyumsuz durumları ile olumsuz davranışlar sergilemektedir. İç müşteriler olarak değerlendirilen otel personelinin dış müşterilere daha kaliteli hizmet sunması, personelin tatmin düzeylerinin artırılmasına bağlıdır. Bu araştırma, (1) turizm sektöründe çalışan işgörenlerin iş tatminlerini doğru olarak ölçebilecek bir ölçeğin geliştirilmesi, (2) işgörenlerin iş tatmin seviyelerinin belirlenmesi ve (3) iş tatmininin işi bırakma eğilimi üzerine etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma, alan araştırması olarak planlanarak otel işletmelerinde çalışan işgörelere uygulanmıştır. Bu kapsamda geliştirilen iş tatmin ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir.

Araştırma, Doğu Akdeniz Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Alanya) faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı 8 adet otel işletmesinde çalışan toplam 253 işgörenden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin iş tatmini ve işi bırakma niyetlerini etkileyen en önemli faktörler olarak İşin Doğası, Amirler ve Ücret ve Ek İmkanlar faktörleri bulunmuştur. Çalışmanın önemli bir diğer sonucu ise, iş tatmini ve işi bırakma niyeti üzerinde ekonomik faktörlere (örn: ücret, ek imkanlar v.b.) karşın psikolojik ve sosyal faktörlerin (İşin Doğası) daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma, özellikle sektör yöneticilerinin önemle üzerinde durdukları ücret değişkeninin iş tatmininin birinci sırada etkiye sahip olmadığını ve işi bırakma eğiliminde ilk sıralarda yer olmadığını ortaya çıkarmıştır. Araştırma bulgularıyla, eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin, büyük olasılıkla işlerinden ve işletmelerinden beklentilerinin yüksek

olmasından dolayı, daha az eğitimlilere oranla iş tatmin seviyelerinin düşük olduğu görülmekte ve yiyecek-içecek departmanında çalışan personelin otel işletmelerinin diğer departmanlarında çalışanlara göre daha yoğun bir iş yükü nedeniyle tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Genel olarak, araştırmaya katılan işgörenlerin Genel İş Tatmin düzeylerinin yüksek, İşi Bırakma Eğilimlerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu sonucun, yönetimin işe uygun personel seçmenin yanı sıra ülkemizin ekonomik koşullara bağlı olarak yaşadığı ve konaklama sektörü dahil diğer tüm sektörlerin de etkilendiği krizler ve bunun bir sonucu olan işsizlik oranlarının yüksekliği nedeniyle gerçekleştiği ileri sürülebilir.



THE MEASUREMENT OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND ITS IMPACT ON EMPLOYEES' INTENT TO QUIT IN THE HOTEL INDUSTRY

Job satisfaction of employees, in general, depends on their jobs and fulfillment of their needs and wants. Employees whose needs and desires are not fulfilled exhibit dissatisfaction, inharmonious states and negative attitudes to their jobs. Hotel employees who are valued as "internal customers" could provide high quality service to external customers only by increasing job satisfaction. This research aims to (1) develop a scale to correctly measure employee job satisfaction in the hospitality and tourism industry, (2) determine the levels of employee job satisfaction and (3) explore the influence of job satisfaction on employees' intent to quit. The research is designed as a field study and it collects data from employees working in various hotels. Reliability and validity of the newly developed job satisfaction scale were examined.

This research includes 253 employees working in 8 hotels (3,4 and 5 stars only) in the Eastern Mediterranean Region of Turkey. The study findings suggested that the most important factors which affect job satisfaction of employees and their intent to quit were the *Nature of Work*, *Supervisors* and *Wages and Benefits*. The findings further suggested that psychological and social factors (the nature of work) were more effective than economical factors (example, pay, fringe-benefits...) on employee attitudes. The research revealed that Wages and Benefits which were considered the most important satisfying factor by the industry professionals didn't have much impact on job satisfaction and intent to quit of hotel employees.

The conclusions suggested that employees who had higher levels of education were less satisfied than employees who had lower levels of education. This result probably came out because employees who are highly educated tend to have higher levels of expectations from their jobs and from their workplace. Another finding of the study is that employees who are employed in food and beverage department, due to their high workload, were less satisfied than employees who are working other departments of hotels.

In this research, overall job satisfaction of employees were high and their intent to quit scores were low. This result may suggest that the industry managers probably selected right employees for the jobs in hotels. Another reason for satisfied employees and low levels of intent to quit in hotel industry may explained by economical crisis which impact all industries including hospitality and tourism, resulting in increases on unemployment rates.

İÇİNDEKİLER

vi

ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
I. BÖLÜM GİRİŞ	1
I. 1. Çalışmanın Amacı	3
I. 2. Çalışmanın Önemi	4
I. 3. Sayıtlılar	5
II. BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI	6
II. 1. İş Tatmininin Tanımı	6
II. 2. İş Tatmininin Önemi	7
II. 3. Turizm Endüstrisinde İş Tatmini Çalışmaları	10
II. 4. İş Tatmininin Teorik Çerçevesi	14
II. 5. İş Tatminin Kavramsal Boyutları	18
II. 5. 1. Genel İş Tatmini	19
II. 5. 2. İçsel ve Dışsal İş Tatmini	20
II. 5. 3. Kesit Boyutunda İş Tatmini	21
II. 5. 4. Biliş ve Duygu Boyutunda İş Tatmini	23
II. 6. İş Tatminin Ölçülmesi	27
II. 6. 1. Genel İş Tatmininin Ölçülmesi	28

II. 6. 2. İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Ölçülmesi	29
II. 6. 3. Kesit Boyutunda İş Tatmininin Ölçülmesi	29
II. 6. 4. Biliş ve Duygu Boyutunda İş Tatmininin Ölçülmesi	34
II. 7. İş Tatminsizliği Sonucu Oluşan İş Bırakma Maliyetleri	34
II. 8. İş Tatmini Etkileyen Değişkenler	37
II. 9. İş Tatmininin İş Bırakma Eğilime Etkisi	48
III. BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	58
III. 1. Araç Geliştirme ve Pilot Çalışma	58
III. 2. Araç	61
III. 3. Örneklem	62
III. 4. Veri Toplama	63
III. 5. Veri Analizi	63
IV. BÖLÜM ANALİZ VE BULGULAR	65
IV. 1. Örneklemin Kategorik Demografik Özellikleri ve Çalışılan Otellerin Özellikleri	65
IV. 2. Faktör Analizi	67
IV. 3. Demografik Değişkenlerin İş Tatmini ve İş Bırakma Eğilimi Açısından T-Test Analizleri	70
IV. 4. İş Tatmini Faktör Boyutlarının Orta Değer (4) den Farkları	71
IV. 5. Demografik Değişkenlerin İş Tatmini ve İş Bırakma Eğilimi Açısından Farklılıkların Belirlenebilmesi İçin ANOVA Analizleri	73
IV. 6. Sürekli Değişkenler Arası Korelasyonlar	76
IV. 7. Regresyon Analizi	80

V. BÖLÜM SONUÇ

82

V. 1. Araştırma Yöntemi

82

V. 2. Bulgular

83

V. 3. Sınırlılıklar

87

V. 4. Gelecek Araştırmalara Öneriler

88

KAYNAKÇA

90

EKLER (EK 1: Pilot Çalışma İçin Geliştirilen Ölçek)**(EK 2: İş Tatmin Ölçeği)**

TABLULAR DİZİNİ

Tablo II.1: İş Tatmini Ölçeklerinin Boyutları	33
Tablo III.1: Araştırmada Kullanılan İş Tatmini Ölçeklerinin Boyutları	59
Tablo III.2: Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Özellikleri	62
Tablo IV.1: Otel Personeli İle İlgili Kategorik Demografik Değişkenler	66
Tablo IV.2: İş Tatmini Faktör Boyutları	68
Tablo IV.3: İki Kategorili Gruplar Arasında T-Testi	70
Tablo IV.4: İş Tatmini Faktör Boyutlarının Orta Değer (4) den Farkları	72
Tablo IV.5: Demografik Değişken Gruplardan Eğitim Düzeyi ve Faktör Boyutlarının Karşılaştırılması	74
Tablo IV.6: Demografik Değişken Gruplardan İşteki Unvan ve Faktör Boyutlarının Karşılaştırılması	75
Tablo IV.7: Sürekli Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	77
Tablo IV.8: Regresyon Analizi	80

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil II.1: İş Tatmininin Biliş ve Duygu Boyutları	26
Şekil II.2: Gülümseyen Yüzler	29
Şekil II.3: İş Tatminini Etkileyen Değişkenler	38
Şekil II.4: İşsizlik ve İş Tatmininin Bir Fonksiyonu Olarak İş Bırakma Eğitim Modeli	50



I. BÖLÜM GİRİŞ

Hizmet sektörü kapsamında, turizm endüstrisinin bir kolu olan ağırlama-konaklama endüstrisi özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomisinde giderek ağırlığını hissettirmektedir. Çok sayıda kişiye iş imkanı sağlayan bu endüstrideki işletmelerin en önemli sorunlarından biri, endüstrinin temel faktörü olan insan gücünün verimliliğinin düşük, işten ayrılma oranlarının ise yüksek olmasıdır. Bu nedendir ki, işgücü gerek maliyet, gerekse bulunabilirlik açısından otel-motel endüstrisinin çözmesi gereken en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Konaklama işletmelerinin başarısı büyük ölçüde işletmelerin işgücüne bağlıdır. İş gücünün etkinliği ve verimliliğini sağlamanın yollarından biri, tatmin olmuş, motivasyonu yüksek, işletmenin temel prensiplerini benimsemiş, işe ve işletmeye bağlı çalışan bireyler yaratmaktır (Barney, 1986: 657). İş tatmininin düşük olması, işgörenlerin organizasyona bağlılığını azaltmaktadır. Böylelikle ya daha çok doyum sağlayabilecekleri bir işe geçmekte ya da isteksiz çalışmaktadır. Bunun sonucu olan düşük verim ortaya çıkmaktadır. İş tatmin düzeyi yükseldiğinde ise örgütün etkinliği artacaktır (Ay ve Karadal, 1995: 63).

İş tatmini; bireylerin işlerine karşı sahip oldukları pozitif etki ya da hislerin tümü olarak tanımlanabilir (Arnold ve Feldman, 1986: 86). Cranny, Smith ve Stone (1992), iş tatmini ile ilgili çalışmalarında bu kavram üzerine uzlaşma sağlanmış bir tanıma yer vermektedirler. Bu tanıma göre iş tatmini; bir kişinin beklediği ya da arzu ettiği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda işine karşı hissettiği duygusal tepkisidir.

Müşteriler ile birebir, yüz yüze temasta bulunan, işletmenin ön saflarında yer alan işgörenlerin iş tatminlerini arttırmak yöneticiler için önemli bir hedefdir (Rogers, 1994: 5). İş tatmini, örgütün kendi özellikleri tarafından yaratılan, daha çok örgütün kendi içerisinde gelen boyutlara ve işgörenlerin çeşitli kişisel özelliklerine bağlıdır (Agho, Mueller ve Price, 1993: 1022). Roberts ve Savage (1973)'deki araştırmalarında, iş tatmininin ölçülmesinin aşağıdaki nedenlerden dolayı önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir: Birincisi; fiziksel fayda kadar insan değerlerinin de giderek öneminin artmasıdır. İkincisi; bazı araştırmalarda işe gelmeme/devamsızlık, iş devri/işi bırakma eğilimi ve iş tatmini arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatmini arttıkça, işe gelmeme ve iş devri değişkenleri azalmaktadır. Üçüncüsü ise; yöneticiler, eğer işgörenlerinin davranışlarını iyi anlayabilirse insan kaynaklarına en iyi şekilde yön verebilirler. Sonuç olarak, işgörenlerin işlerinden memnun olup olmadıklarını veya işleri hakkında neler hissettiklerini bilmek yöneticiler için önemlidir.

Günümüz işletmelerinde iş tatmininin ölçülmesi üzerine çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bugüne kadar yapılan çalışma sayısı 6000'in üzerinde olmakla birlikte pek çok araştırmacı iş tatmini ile ilgili daha fazla çalışma yapılmasının gerekliliğini savunmaktadır. Tütüncü (2000:1-2), bunun sebeplerinin başında yapılan alan araştırmalarının yeterli ve kapsamlı olmadığını ileri sürmektedir. Yapılan araştırmalarda, Türkiye'de iş tatminini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerin yurtdışından aynen alındığı ve bu çalışmalarda adaptasyon aşamalarından bahsedilmediği görülmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001; Tütüncü ve Çiçek, 2000, Tütüncü, 2002). Bundan dolayı bu çalışma ile araştırmada özellikle turizm sektöründe çalışan işgörenlerin iş tatminlerini doğru şekilde ölçebilecek bir ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, işin farklı kesitlerinden (örn: ödül, iş arkadaşları, ücret,

amirler v.b.) memnuniyeti ölçen kesit boyutu ve iş hakkında çalışanların evrensel hislerini ölçen Genel (Overall) İş Tatmini de ölçülmüştür.

Turizm sektöründe çalışan ve iç müşteriler olarak değerlendirilen çalışanların dış müşterilere yeterli, verimli ve kaliteli hizmet sunmasında önemli bir etken olan iş tatmini, işletmelerin önemle ele almaları gereken bir konudur. Özellikle yöneticilerin çalışan personelinin beklentilerini bilerek bu doğrultuda hareket etmeleri, işletmelerin kısa sürede hedeflerine ulaşmasında etkili rol oynamaktadır. Ayrıca işğörelere iş tatminlerinin yüksek olması, iş devir hızını azaltarak ve işletmelerin somut (örneğin: işğörelere ödenen ücret, ek imkanlar v.b.) ve soyut (örneğin: işğörenin işe alışmasında geçen süre, işğörenin eğitimi için harcanan zaman, işe alışana kadar düşük verimde çalışılması v.b.) maliyetlerini en aza indirerek işletme karlılığına katkıda bulunmaktadır. Bu bölümde çalışmanın amacı, çalışmanın önemi ve sayıtlılar yer almaktadır.

I. 1. Çalışmanın Amacı

Araştırmanın amacı, (1) turizm sektöründe çalışan işğörelere iş tatminlerini doğru olarak ölçebilecek bir ölçeğin geliştirilmesi, (2) işğörelere iş tatmin seviyelerinin belirlenmesi ve (3) iş tatmininin işi bırakma eğilimi üzerine etkilerini incelemektir.

Aşağıdaki maddelerle, çalışmanın amacını daha ayrıntılı olarak ifade edebiliriz:

(1) Otel işletmelerinde çalışanların iş tatminlerini doğru bir şekilde ölçmeyi sağlayacak bir ölçek geliştirmek,

(2) Çalışanların İş Tatminini oluşturan kesitleri belirlemek,

(3) Çalışanların Genel (Overall/Global) İş Tatminini ölçmek,

- (4) Kesit (Facet) ve Genel İş Tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak,
- (5) Otel işletmelerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi, iş tatminine ve tatminsizliğine sebep olan faktörlerin ortaya konulması ve bunların çalışanların işlerini bırakma eğilimi üzerine etkilerinin saptanmasıdır.

I. 2. Çalışmanın Önemi

İşgörenlerin iş tatminlerinin sağlanmasından daha önce, çalışanların iş tatminini doğru şekilde ölçebilecek güvenilir ve geçerli bir ölçeğin geliştirilmesi, asıl hedef olan işgörenlerin iş tatminlerinin doğru şekilde gerçekleştirilmesini sağlamada önem taşımaktadır. İşletmelerin de iş tatmini konusunda bir çok araç ve yöntemden yeterince yararlanmadıkları göz önüne alındığında güvenilir ve geçerli bir iş tatmini ölçeğinin geliştirilmesi gerekliliği daha fazla hissedilmektedir.

İşgücünün bütün endüstrilerde önemli yeri vardır; fakat konaklama endüstrisindeki bu önem işletmelerin başarılarının büyük ölçüde işgücünün başarısına dayandığından dolayı daha fazla ortaya çıkmaktadır. Endüstride kalitenin iyileştirilmesi, sonuçta, çalışanların motive edilmesine ve işyerine bağlılığına dayanmaktadır (Reichel ve Pizam, 1984).

İş tatmini, iş görenlerin iş performansını, işe gelmeme, işten ayrılma niyetlerini ve iş devrini etkilemektedir. Yöneticilerin örgütteki iş tatmin faktörlerini bilmeleri, kendilerini ve diğer iş görenleri işletme amaçlarına yönlendirmede yardımcı olacaktır. İşten ayrılan işgörenlerin yerine yenilerinin bulunması ve yeni işgörenlerin eğitimi esnasında işgücü verimliliğindeki düşme ile birlikte işletmenin masraflarında yaşanan artış sebebiyle yöneticilerin iş tatmini üzerinde önemle durmaları gerekmektedir (Taner, 1993: 15). Özellikle yöneticilerin işletme bünyesinde çalışan

personelin iş tatmin faktörlerini belirleyerek, işletmenin hedeflerine bu faktörler doğrultusunda yön vermeleri, işletmelede pek çok sorunun önüne geçilmesinin yanı sıra daha sağlıklı ve huzurlu bir iş ortamının yaratılmasına yardımcı olacaktır.

I. 3. Sayıtlar

Aşağıda belirtilen çıkarımlar çalışmaya ihtiyatlı bir başlama noktası oluşturmak için önemlidir.

- (1) Ankete verilen cevaplar iş tatmini ile ilgili tüm katılımcıların algılamalarının bir değerlendirmesini yansıtacaktır.
- (2) Ankete katılanların hissettiklerini tam olarak yansıtabilmeleri için hiçbir katılımcıdan isim alınmamıştır. Yöneticilerin anket verilerine ulaşamayacakları garantisini verildiğinden, anketi katılımcıların özgür iradeleriyle, çekinmeden cevapladıkları kabul edilmektedir.
- (3) Araştırmaya katılan katılımcılar bir örnek altında, sınırlılıklar göz önünde bulundurularak evreni temsil etmesi olanaklar dahilinde olacaktır.

II. BÖLÜM LİTERATÜR TARAMASI

Araştırmanın amacı, (1) turizm sektöründe çalışan işgörenlerin iş tatminlerini doğru olarak ölçebilecek bir ölçeğin geliştirilmesi, (2) işgörenlerin iş tatmin seviyelerinin belirlenmesi ve (3) iş tatmininin işi bırakma eğilimi üzerine etkilerini incelemektir. Literatür taraması şu başlıklar altında toplanmaktadır; İş Tatmininin Tanımı, İş Tatmininin Önemi, Turizm Endüstrisi'nde İş Tatmini Çalışmaları, İş Tatmininin Teorik Çerçevesi, İş Tatmininin Kavramsal Boyutları, İş Tatminin Ölçülmesi, İş Tatmininin Ölçülmesinde Karşılaşılan Zorluklar, İş Tatmini Etkileyen Değişkenler, İş Tatmininin İş Bırakma Eğilimine Etkisidir.

II. 1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini en basit anlamıyla iş görenlerin işleri hakkında nasıl hissettiği ve işlerine karşı farklı bakış açılarıdır (Spector, 1997: 2). Vroom (1964)'a göre iş tatmini, kavram olarak çok farklı yönlerde tanımlanır fakat genel olarak işin önemli kesitlerine algısal/duygusal reaksiyonları olarak düşünülebilir. Locke (1976)'a göre iş tatmini kavramı tanımı, onun epistemolojik köklerinin tanımıyla yapılmalıdır. Buna göre ise iş tatmini, kendi düşünce ve hislerini tahlil etme süreci ile yakalanabilir ve yalnızca bu şekilde kavramın anlamı keşfedilebilir. Locke iş tatminini, iş tecrübeleri, birinin işine verdiği değerden kaynaklanan pozitif duygusal durum ya da memnuniyet olarak tanımlamaktadır

İş tatmini birçok faktöre dayanmaktadır. Harbourne (1995)'un yaptığı çalışmada iş tatminini sağlayan kaynaklar aşağıdaki gibidir:

(1) insanlarla tanışma fırsatları,

- (2) iş arkadaşlarıyla işyerinde olan takım çalışması,
- (3) işyerindeki atmosfer,
- (4) işyerinin fiziki koşulları,
- (5) çalışma saatleridir.

Harbourne (1995)'un çalışmasına göre, çalışma saatleri ve fiziksel koşullar bakımından part-time çalışanların özellikle %70 oranında tatmin düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Tatminsizlik kaynakları ise 6 başlık altında toplanabilir: (a) terfi fırsatlarının olmaması, (b) ek imkanların yetersizliği, (c) düşük ücret, (d) servis ve tip ücretlerin paylaşımındaki dengesizlik, (e) daha iyi iş algısı ve (g) çalışanların niteliklerini artırma fırsatlarındaki yetersizliktir.

II. 2. İş Tatminin Önemi

Bir işletmede müşteri memnuniyetinin azaldığını, işletme karlılığında düşüşün başladığını kısaca şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş tatminin düşük olmasıdır. Bu nedenle, yöneticiler, iş tatmininin ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi göstermektedir. İşgörenlerin maddi ve manevi ihtiyaçları karşılandığı sürece, çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, karşılanamadığında ise personelde tatminsizlik ve uyumsuzluk gözlenmektedir. Bunun sonucu olarak, işten ayrılma eğilimi ve buna bağlı olarak da işgören devir hızı artmaktadır (Tütüncü, 2000: 108).

Otel işletmelerinde işgörenlerinin iş tatmininin düzeyi çeşitli faktörlerin bir fonksiyonudur. Eğer bu faktörler sağlanırsa (işyerindeki atmosfer, çalışma saatleri, işyerinin fiziki koşulları v.b.), tatmin kalma nedeniyle, az seviyede devamsızlık, yüksek verimlilik ve müşterinin memnuniyeti gibi arzu edilir sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

İş tatmini en geniş çalışılan örgütsel davranış değişkenlerinden biridir. Otel

işgörenlerinin iş tatmini çeşitli özelliklere dayanmaktadır. Bu özellikler; iş yükü, iş güvenliği, çalışma koşulları, statü, iş arkadaşlarının benzerliği, şirket politikaları, bilgi ve fırsatları değerlendirme becerisidir (Swerdlow ve Roehl, 2003: 358-359).

İş tatmini, verimlilik, işe gelmeme ya da işi bırakma eğilimi gibi iş ile ilişkili davranışlarda, iş tatmin ve tatminsizliğinden etkilenen etkenler olduklarından dolayı önemlidir (Baş ve Ardıç, 2). Tüm işletmelerde çalışanların iş tatminsizliği sonucu işten ayrılması büyük önem taşımaktadır. Bunun en büyük nedeni, işinden memnun olmayanların işten ayrılma eğiliminin yüksek olması ve daha sonra işgören devir hızının artması ve buna bağlı olarak işletmenin giderleri ile risklerini arttırması gelmektedir (Tütüncü, 2000: 106).

İş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasında bir ilişki olduğu bilindiğinden, pek çok araştırmacı, işten ayrılma eğilimini ve iş tatminini belirlemeye ve bunlara bağlı olarak da örgütte daha olumlu bir iklimin yaratılmasına yardımcı olacak etmenleri belirlemeye çalışmaktadır (Tütüncü, 2000: 1). İşgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesinde, performans ve verimliliğin arttırılmasında ön plana çıkan işten ayrılma eğilimi etkenlerinin ortaya çıkarılması bu çalışmamızdaki temel amaçlardan birini oluşturmaktadır.

Verimliliğin arttırılmasında önemli unsurlardan biri olarak ortaya çıkan işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinin saptanması yapılan çalışmaların temel amaçlarını oluşturmaktadır. Batman (1999) ve Birdir'e (2000) göre, yapılan araştırmalarda, iş tatmininin yüksek olduğu yerlerde, işgören devir hızının düştüğü, iş kalitesi ile müşteri tatmininin arttığı görülmektedir. İş tatmini yüksek olduğunda çalışanların streslerinin azaldığını gösteren çalışmalar da vardır. Ayrıca işi bırakma eğilimi, konaklama endüstrisinin en çok sıkıntı çektiği konulardan biridir (Ghiselli,

LaLopa ve Bai: 1) ve dünya turizm işletmeleri açısından işgören devir hızının düşürülmesi ile birlikte işgörenlerin morallerinin arttırılması da ayrı bir önem taşımaktadır (Tütüncü, 2000: 4).

Yapılan araştırmalara göre, iş ile ilgili verimlilik, iş tatmini ile artar (Griffin, 1981; Ruch ve Heshauer, 1875; Wagner ve Gooding, 1987; Wright ve Crapanzano, 1997). Bu fikirle tutarlı olarak, Currivan (1999), Karp (1973), Lambert (2001), Locke (1976), Shaw (1999), Sommers (1996), Trevor (2001), Wild ve Hill (1970)'in yaptıkları çalışmalarda iş tatmini ve işi bırakma eğilimi arasında negatif, ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer araştırmacılar, Porters ve Steers (1973), Dittrich ve Carrell (1976), Bardo ve Ross (1982), Scott ve Taylor (1985), Maurice (1998) iş tatmini ve devamsızlık arasında negatif, ters yönlü ilişkiyi açığa çıkarmışlardır. Böylece iş tatmininin diğer ilişkileri arasında verimlilik, işi bırakma eğilimi ve devamsızlık ile bağlantılı olduğu ortaya çıkar ki bu da organizasyonlarda yönetimin, işgörenlerin iş tatminini etkileyen bu faktörleri anlamaları gerektiği ortaya çıkarmaktadır (Baş ve Ardıç, 2003: 2).

Vroom (1964)'a göre, işe karşı pozitif tutum iş tatminine eşdeğerken negatif tutum ise iş tatminsizliğine eşdeğerdir. Buradan hareketle, işgörenin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu bireyin genelde işinden hoşlandığı ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Tütüncü, 2000: 108). Negatif tutum sergileyen işgörenlerin, işletmeye ve işine karşı memnuniyet duyması, olumlu davranışlar göstermesi olası görülmemektedir.

Aamodt (2001)'a göre, iş tatminsizliği gizli bir biçimde ani grevlere, işi yavaşlatma eylemlerine, disiplinsizliğin çoğalmasına ve organizasyonun sorunlarının artmasına sebep olabilmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaların genel olarak

devamsızlık, işgören devri, işten ayrılma eğilimine ve performans üzerinde iş tatmininin önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Wotruba ve diğerleri (1991)'ne göre bu alanda yapılan çalışmalar işten ayrılma eğilimine, kişisel, iş ile ilgili ve dışsal çevre faktörlerinin etki ettiğini göstermektedir. İş tatmini, işgörenlerin işlerinden sağladıkları doyumunu, hisleri temsil ettiğinden dolayı ve ayrıca soyut özelliği nedeniyle ölçülmesinde birtakım zorluklar yaşanmakta, fakat iş tatmini öngören birtakım belirleyiciler (maaş düzeyi, çalışma saatleri gibi) araştırmacılara bu konuda yardımcı olmaktadır.

Shann (1998), öğretmenlerin iş tatmini üzerine yaptığı çalışmada okul etkinliğine katılımın, öğretmenlerin işe bağlılığının bir tahmin edicisi olduğunu bulmuştur. Shann, öğretmenlerin iş tatmini, iş performansının gelişmesi ve öğrenci sonuçları üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Carsten ve Spector (1987: 374) ise işsizlik oranları ve iş tatmini-iş devri korelasyonu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla meta-analizi uygulamışlardır. Teorik çalışmalarının temelini Munchinsky ve Morrow (1980)'un çalışmaları oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda, iş tatmini-işgücü devir ve işsizlik oranları arasında korelasyonlar bulunmasına rağmen bu oranlar fazla yüksek ($r=-.18$ ve $r=-.52$ arasında) değildir.

İşgücü devir oranlarının azaltıldığında, işgörenlerin performans ve verimliliklerinde olumlu değişimler yaşanması ve bu değişimleri ve gelişmeleri takiben müşteri tatmininde artış yaşanması muhtemeldir. Tüm bu değişimler işletmenin karlılığı üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır.

II. 3. Turizm Endüstrisi'nde İş Tatmini Çalışmaları

Turizm endüstrisinde yer alan iş tatmini çalışmalarına göre; Freelander ve Pickle (1970), 6 çeşit endüstri üzerinde yaptıkları araştırmada yiyecek-hizmet

sektöründe çalışanların diğer işletmelerde çalışanlardan daha az memnun olduklarını bulmuşlardır. Bunların nedenlerinin başında iş yükünün ağır olması ve yoğunluk gelmektedir. Blaker (1973), ise yiyecek-hizmet sektöründe iş görenlerin çok az ücret aldıkları, verimliliklerinin çok düşük olduğu ve daha iyisini yapmak için sınırlı güdülerinin olabildiğini açıklamıştır. Mok ve Finley (1986), bu konuda Hong-Kong'da otel yiyecek-hizmet iş görenlerinin iş tatmin düzeylerini demografik değişkenlere göre incelemiş ve iş tatmini ve işgören devri (turnover) arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; (1) bayan işgörenlerin terfi fırsatları açısından erkek iş görenlere göre daha memnuniyetsiz oldukları, (2) genç işgörenlerin yaşlılara oranla daha fazla gerçekçi olmayan beklentiler içerisinde bulunmaları dolayısıyla tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu sonuçlarına varmışlardır. Bunun nedenlerine ek olarak düşük ücret, oldukça yoğun bir iş, sınırlı fırsatlar ve işte devamlı tekrar eden taleplerden dolayı düşük iş tatmini görülmektedir. Genç işgörenler arasında işgören devir hızı yüksek bulunmuştur, (3) 26 yaş ve üzeri olanlar, evli olanlar ve denetçi pozisyonunda çalışanlar işlerinden daha memnundurlar, (4) çalışma ile ilgili bir başka bulgu ise 10 yıl üzerinde çalışan işgörenler ücret bakımından daha yüksek tatmin seviyesine sahiptir. Bu nedenle, bu gruptaki işgören devri daha az görülmektedir. Araştırmada yanıtlayıcıların % 53'ü işlerinin en önemli yönü olarak ücreti sıralamışlar, yine üçte birinden fazlası diğer en önemli iş faktörünü terfi olarak sıralamışlardır. İşgörenlerin % 44'ü en az önemli faktör olarak amirlerin doğası olarak yanıt vermişlerdir (Mok ve Finley, 1986: 71-73).

Taner (1993) tarafından Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde yönetim biçimleri ve bunun personel üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan çalışmada, Likert ölçeğinde, hem otel yöneticilerine hem de otel personeline yönelik iki

anket geliştirilmiştir. Yöneticilerin yönetim biçimlerini saptamak amacıyla, sekiz örgütsel değişken (önderlik, teşvik, iletişim, etkileşim, karar alma, amaç saptama, kontrol, performans amaçları ve eğitim) ile ilgili elli bir adet soru yer almıştır. Personel anketinde çalışanlara kişisel bilgilerden sonra işle ilgili tutumlarını, duygu ve hisleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla beş ayrı alanda (işin niteliği, çalışma şartları, ücret ve terfi imkanları, yönetimin niteliği ve iş arkadaşları ile ilişkiler) sorular yöneltmiştir.

Personelden toplanan anketlerin sonuçlarına göre; (1) otel işletmelerinde çalışan personel genelde kendilerine uygulanan yönetim biçiminden tatmin duymaktadır, (2) işin niteliği ile ilgili faktörler (örn: çalışma koşulları, işin yoğunluğu v.b.) personelde tatminsizliğe yol açmaktadır, (3) personel iş arkadaşları ile ilgili yüksek düzeyde tatmin duymaktadır, (4) personel çalışma şartlarından tatminsizlik duymaktadır, (5) ücret ve terfi ile ilişkili olarak çalışanlar önemli ölçüde memnuniyetsizlik duymaktadır. Otel yöneticilerinin personelin işte en olumsuz buldukları hususlar arasında sırasıyla düşük ücretler, işte yükselme imkanlarının kısıtlı olması, işin gerektirdiği deneyim ve yeteneğin bulunmaması, iş yükünün ağır olması ve rahatsız edici çalışma şartları gelmektedir. Taner (1993: 90-91) çalışmasının sonucuna göre, Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinin çoğunda çalışanlar işlerine karşı olumlu tutumlar içinde ve tatmin oldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca iş tatmini ile müşteri tatmini arasında bir pozitif bir ilişkiyi, konaklama çalışanları (LaLopa, 1997); servis restoran çalışanları (Deinhart ve Gregoire, 1993) ve gemi çalışanları (Testa ve diğerleri, 1998) arasında bulmuştur.

Testa ve diğerleri (1998:13), 31 maddeli CLJSQ (Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire-Gemi Personeli İş Tatmin Anketi)'i test etmek ve geliştirmek amacıyla şirket, denetçi, gemideki çalışanların işleri ile ilgili tatmini içeren üç ayrı

örneklem grubu ile çalışmasını gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada ölçeğin içsel tutarlılığına ek olarak CLJSQ'nun içerik geçerliliği, test-tekrar test geçerliliği, kriter geçerliliği ve yapı geçerliliğini değerlendirmek için art arda gelen 4 görgül çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda kullanılan süreç ve prosedürler ölçeği geçerli kılmak için araştırmacılara kullanılabilir bir örnek sunmaktadır. Sonuç olarak CLJSQ, gemi endüstrisinde iş tatminini ölçmek için güvenilir ve geçerli bir ölçek olabileceği ortaya çıkmıştır.

Sightler ve Adams (1999) part-time ve full-time çalışan konaklama işgörenleri arasında, kalanların ve gidenlerin farklılıklarını araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre; belirgin olarak kalan ve giden gruplar arasında ilginç ilişkiler gözlemlenmiştir. Örneğin, kalan ya da giden gruplar ile cinsiyet grupları arasında belirgin farklılıklar bulunmuştur. Örneğin, bayanların kalması daha muhtemel iken erkeklerin ayrılması daha muhtemeldir. Cinsiyet ve yönetsel statü (ast-üst) ayrılma ile ilişkili değilken, yönetsel pozisyonda olmayan bayanların kalmaları daha muhtemel olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, beyaz ırktan olmayan (İspanyol, Siyah, Uzakdoğulu v.b.) işgörenlerin kalmaları daha muhtemeldir, aynı zamanda beyaz ırktan olmayanlar daha az ücret almaktadırlar. Ayrıca düşük ücretli part-time çalışan işgörenlerin yüksek düzeyde işi bırakma eğilimi içinde oldukları ortaya çıkmıştır (Sightler ve Adams, 1999: 110, 120, 122).

Hancer ve George (2003), restoran çalışanlarının iş tatminlerini incelemek için yaptıkları çalışmada MSQ (The Minnesota Satisfaction Questionnaire=Minnesota Doyum Anketi)'nin kısa formunu kullanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, restoran çalışanlarının Genel İş Tatmini yüksek seviyede çıkmıştır. MSQ'nin faktör sonuçlarına göre en yüksek tatmin seviyesi olarak algılanan faktörler; güvenlik, sosyal hizmetler,

ahlak değerleri, aktivite ve sorumluluk olan içsel faktörlerdir. Sonraki iki faktör, iş koşulları ve iş arkadaşlarını içeren Genel İş Tatmin faktörleridir (Hancer ve George, 2003: 91,95).

II. 4. İş Tatmininin Teorik Çerçevesi

İşgören ihtiyaçları ve önemi konularında geçmişte pek çok araştırmacı kuramlar geliştirmişlerdir. Bu kuramlardan; Maslow (1950)'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg (1959)'ın İki Etken Kuramı, Mc Clelland (1961)'in Başarı Güdüsü Kuramı, Vroom (1964)'un Beklenti Kuramı, Adams (1965)'in Denklik Kuramı, Alderfer (1967)'in Erg Yaklaşımı, iş görenlerin ihtiyaçlarının ve iş tatminlerinin anlaşılması konusunda yararlı olabilir.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı: Güdülenme kuramları içinde en yaygın olarak bilinen kuramlardan biri Maslow (1950)'un geliştirdiği, günümüzde de popülerliğini korumaya devam eden, bireylerin gereksinimlerinin en kapsamlı biçimde incelendiği ve bunların bir hiyerarşi içerisinde olduğunu ileri süren kuramdır (Çetinkanat, 2000: 11). Kişi önce alt kademedeki bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır (Koçel, 2001: 512).

Maslow (1950)'un gereksinim hiyerarşisi beş basamaktan oluşmaktadır:

- (1) Fizyolojik İhtiyaçlar: Bireyin yaşamsal ihtiyaç duyduğu yiyecek, içecek, oksijen, uyku ve hareket etme dürtülerini içerir. Bu gereksinimler giderildikten sonra diğer gereksinimler belirecektir.
- (2) Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,
- (3) Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,
- (4) Kendine Güven (Esteem) İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven

duyma,

(5) Başarma (Self-actualization) İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılıktır.

Maslow (1950)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının yöneticiler açısından anlamı şudur: Eğer çalışanlar hangi ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiği bilinirse çalışanlara uygun iş ortamı yaratılabilir. Böylece çalışanların işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda davranmaları sağlanabilir (Bolat, 2001: 106). Yöneticiler, çalıştıkları işgörenlerin ihtiyaçlarını tespit ettiği takdirde, hem işgörenler işlerinden ve işletmeden tatmin olmakta hem de işletme amaçlarına daha kısa sürede varmaktadır.

Erg Kuramı: Maslow (1950)'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı ile yakından ilişkili olan bu kuram C. Alderfer (1967) tarafından geliştirilmiştir. Erg kuramında üç temel gereksinimden söz edilmiştir:

(1) Varlık gereksinimleri: Bunlar en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamın devamı için gerekli gereksinimlerdir. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik gereksinimlerini kapsar.

(2) İlişki gereksinimleri: Bu gereksinimler, diğer insanlarla ilişkileri, duygusal destek, saygı, tanınma ve ait olma ihtiyaçlarını giderecek tatminleri sağlar.

(3) Gelişme gereksinimleri: Bu gereksinimler, bireyin çevresiyle verimli bir biçimde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek etkileşimi içermektedir.

Alderfer (1967)'in kuramı Maslow (1950)'un kuramındaki gereksinimlerin aynuları ile ilgili olup, alt düzey gereksinimler giderildikçe kişi bir üst düzey gereksinime yönelmesi de Alderfer (1967) ve Maslow (1950)'un kuramlarındaki benzerliklerdendir. Ancak bu kuramlar benzerlik göstermelerine karşın farklılıklar da gösterir. Erg kuramının Maslow (1950)'dan ayrılan iki önemli ayrıcalığı, gereksinimler

somut olma durumlarına göre sıraya konulmuştur. Bir üst düzey gereksinimin karşılanması güçleştikçe bir alt düzey gereksinim belirmeye başlar. Çünkü Erg kuramına göre, daha az somut olan amaçlara ulaşamayanlar, daha somut amaçlara doğru yönelirler. Gerçek istek giderilmez fakat daha somut istek onun yerini alır. İkinci önemli ayrıcalık ise, Alderfer (1967)'in eş zamanda birden fazla gereksinimin etkin olabileceği görüşüdür. İki kuram arasındaki bir ayrım da Maslow (1950) bu gereksinimlerin her insanda bulunduğunu varsayarken, Erg kuramı ise çevresel durumlara göre değişebileceğini savunur. Erg kuramı Maslow (1950)'un beş gereksinim hiyerarşisinin üç küme altında incelenebileceğini ve aynı anda üç gereksinimin de güdülenmiş davranışta etkin olabileceğini desteklediği görülmektedir (Çetinkanat, 2000: 16-17).

İki Etken Kuramı: Herzberg (1959)'in Motivasyon-Hijyen (Çift Faktör) Teorisinin temeli, Herzberg'in 200 mühendis ve muhasebeciye özellikle işlerinden kendilerini memnuniyetsiz hissettikleri bir durumla ve memnuniyet duydukları bir durumu anlatmalarını istediği bir çalışmadır (Locke, 1976: 1309). Herzberg (1959) işletme ortamında bireyleri harekete geçiren ve tatmine ulaştıran faktörleri iki ana grupta ele almıştır. Bunlar; hijyen ve motivasyon faktörleridir. Hijyen faktörleri; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi yetersizliği, amirlerle ilişkilerin iyi olmaması, işyerinin fiziki koşullarının elverişsiz olması, ücret ve maaş düzeyi ve bunlardaki artışların yetersizliği, iş arkadaşları ile anlaşmazlıklar, kötü alışkanlıklar, çalışanın kişisel hayatına saygı gösterilmemesi v.b. koşullardır. Motivasyon faktörleri; bir işi başarı ile yapmanın sağladığı mutluluk, iş yerinde başarı ile tanınma, takdir edilme, istek ve yeteneklerine uyan bir işletmede çalışma, yeterli yetki ve sorumluluk sahibi olma, terfi imkanı, işinde gelişme olanağı biçiminde sıralanmıştır. Dikkat edileceği üzere, hijyen faktörleri somut durumlarla ilgilidir ve bu ihtiyaçların

karşılanmaması durumunda kişinin iş tatmini olumsuz yönde etkilenir. Bunların varlığı çalışanın tatminine yol açar. Diğer yandan motivasyon faktörlerinin de karşılanmaması, çalışanda memnuniyetsizlik ve motivasyonunun düşmesine yol açacaktır (Fındıkçı, 2003: 383).

Başarı Güdüsü Kuramı: McClelland (1961) çalışma hayatında etkili olan üç temel güdüden bahseder. Bunlar; Başarı Güdüsü, Erk (İktidar) Güdüsü, Bağlanma Güdüsüdür. McClelland (1961)'a göre, "Eğer bir insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Başka bir deyişle bu birey başarı ile ilgilenmektedir (İncir, 1990: 14).

Vroom'un Beklenti Kuramı: Vroom (1964)'a göre bir kişinin belli bir iş için çaba göstermesi iki etmene bağlıdır: (1) Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve (2) Bekleyiş. Vroom'un kuramını göre, bir insanın güdülenmesi, davranışının sonucunda amacına ulaşacağı beklentisiyle kişinin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (İncir, 1990: 11). Dolayısıyla: Motivasyon= Valens (kişinin ödülü arzulama derecesi)* Bekleyiş olarak gösterilebilir.

Adams'ın Denklik Kuramı: Adams (1967)'in kuramına göre, kişiler kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranı öteki kişilerin ödülleri ve katkıları arasındaki oranlarla karşılaştırır. Kişilerin ödül/katkı oranı diğer kişilerin ödül/katkı oranından düşükse eşitsizlik ortaya çıkar. Algılanan bu eşitsizlik durumu kişiyi yakınmaya ve gerginliğe götürür. Bu durumun değişmesi için birey öncelikle ödülleri artırma çabasına girer (İncir, 1990: 13).

Tüm bu kuramlara göre, kişilerin motive olmalarında son derece etkili olan ihtiyaçlarının, beklentilerinin ve ilgilerinin belirlenerek, bunların karşılanması sonucunda kişinin işinden memnun olma düzeyi artacaktır. Kişinin ihtiyaçlarında

öncelikler sırasının belirlenmesi de önemli bir unsurdur. Temel ihtiyaçların karşılanmasından sonra, ikincil ihtiyaçların giderilmesine öncelik verilmesi esas alınmalıdır. İşletmelerin bünyelerinde çalıştırdıkları işgörenlerin ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilmesi ile işletmelerinin hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için işgörenlerinin bu ihtiyaçlarının karşılanması bilincini geliştirmesi gerekmektedir.

II. 5. İş Tatmininin Kavramsal Boyutları

İş tatmini kavramı, işgörenlerin işin kesitlerine (ücret, iş arkadaşları, amirler, yönetim, ek imkanlar, ödül, terfi, işin kendisi v.b.) veya tümüne karşı algılamaları veya tepkileri olarak tanımlanmaktadır. İş tatminini ölçmek ya da tanımlamak için kullanılan elementlerden bazıları; kabiliyet kullanımı, başarı ihtiyacı, gelişim için değişim, şirket politikaları ve uygulamaları, ödeme, yaratıcılık, güvenlik ve çalışma koşullarıdır (Ghiselli, Lalopa ve Bai, 2001: 28-37). İş tatminini dört kavramsal boyutta inceleyebiliriz: (1) Genel İş Tatmini, (2) İçsel ve Dışsal İş Tatmini, (3) Kesit Boyutunda İş Tatmini, (4) Biliş ve Duygu Boyutunda İş Tatmini.

(1) Genel İş Tatmini: Genel İş Tatmini bir işi oluşturan farklı özelliklerin (örn: ücret, amirlerle iletişim, iş arkadaşları v.b.) değerlendirmelerinin toplamından oluşur. Ayrıca, Genel İş Tatmini, bir işgörenin çalıştığı iş hakkındaki evrensel hisleridir.

(2) İçsel ve Dışsal İş Tatmini: Çalışanların iş tatmini ölçmede önemli olarak görülen iki boyutta İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatminidir. İşin kendisi veya işin içeriği ile ilişkili İçsel faktörler: insanların psikolojik ihtiyaçları, örneğin: tanınma, sorumluluk, başarıma, ilerleme iken, iş çevresi ile ilgili olan Dışsal faktörler: ücret, denetim, çalışma koşulları ve işletme politikalarından oluşmaktadır.

(3) Kesit Boyutunda İş Tatmini: Kesit İş Tatmini, çalışanların işlerinin farklı

kesitlerinden (örn: ücret, ek imkanlar, iş arkadaşları, yönetim v.b.) çok ya da az tatmin olma derecelerini ifade eder.

(4) Biliş ve Duygu Boyutunda İş Tatmini: Çalışanların işletmeleri ile ilgili hisleri, inançları, düşünceleri, beklentileri işgörenlerin bilişlerinin odağıdır, duygu boyutu ise çalışanların işletmeleri tarafından hissettirilen duyguları ifade etmektedir. İş tatmini ile ilgili bu kavramsal çerçeve aşağıda bölümler halinde daha ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

II. 5. 1. Genel İş Tatmini: Genel İş Tatmini, Locke (1976)'nin tanımına göre ise; "iş oluşturana farklı elementlerin değerlendirilmesinin toplamıdır." İş tatmininin kavramsallaştırılması konusunda araştırmacılar farklılık gösterirler ve iş tatminine iki farklı görüşü karşılaştırırlar. Bunlardan ilki, Genel memnuniyet, ikincisi Kesit memnuniyettir. Genel memnuniyet; genelde çalışanların iş hakkındaki evrensel hisleridir. Kesit memnuniyet ise işin farklı kesitleri (örneğin; çalışma koşulları, denetim v.b.) ile ilgili daha fazla ya da daha az memnun olma eğilimidir.

Scarpello ve Campell (1983)'in çalışmalarına göre, iş tatmininin Genel ölçüsü ile Kesit ölçüleri toplamı birbirine eşit değildir. Scarpello ve Campell'in çalışmalarının odak kısmını, Tek-maddeli global iş tatmin ölçülerinin kullanılabilirliğini keşfetmekti. Araştırma sonucunda Genel İş Tatmininin global ölçülerinin güvenilir ($r^2=.56$) olduğu sonucuna varılmıştır (Scarpello ve Campell, 1983: 577, 598).

Tek değişkenli ölçek, tek bir boyutu içeren (örn: ücret tarifesi) özel bir Kesiti değerlendirebilirken, ayrıca işgörenlerin iş tatmininin tüm boyutlarını düşünerek iş hakkındaki evrensel hislerini de ölçmeyi sağlar (Nagy, 2002: 72). Sackett ve Larson (1990)'in çalışmalarına göre Genel ve Tek-değişkenli (single-item) ölçüler psikoloji ve

insan kaynakları yönetiminde uzun bir geçmişe sahiptir. Genel ve Tek-değişkenli ölçümler bir kişinin iş performansını değerlendirmede, bir kişinin bir örgütte işi bırakma eğilimini değerlendirmede ya da bir kişinin genel iş tatminini tahmin etmede örgütsel davranış araştırmaları açısından uzun bir geçmişe sahiptir (Wanous ve Hudy, 2001). Wanous (2001), Genel İş Tatminini Tek- değişkenli ölçeğin çok daha avantajlı olduğunu belirtir ve bu avantajları şöyle sıralar: (1) Tek değişkenli ölçek, genellikle ölçek ölçülerinden daha az yer kaplar, (2) Tek-değişkenli ölçek, maliyet açısından daha etkindir, (3) Tek-değişkenli ölçek daha fazla içerik geçerliliği sağlamaktadır, (4) Tek-değişkenli ölçek, iş tatminindeki değişimleri ölçmek için son derece uygundur. Ayrıca çok değişkenli ölçekler kesitlerin büyük miktarını kullanırken, Tek-değişkenli ölçek daha kısa olma avantajı sağlar. Böylelikle işgörenler onu tamamlamak için daha az zaman kullanarak ölçülemeyen kesitler Tek-değişkenli ölçek ile kolaylıkla ölçülmektedir. Örneğin, iş güvenliği (Nagy, 2002: 72-79).

II. 5. 2. İçsel ve Dışsal İş Tatmini: Pizam ve Chandrasekar (1983: 10)

yaptıkları çalışma sonucunda, çalışanlar için en önemli olarak görülen iş katkıları olarak İçsel iş faktörlerini belirlemişlerdir. Bunlar; işin kendisi, öğrenmek ve başarmak için fırsatlar, karar alma sürecinde yer almak v.b. unsurlardan oluşmaktadır. Yalnızca bir Dışsal faktör olarak, işgörenin işi yapmak zorunda olduğu kaynaklar, önemli olarak sınıflanır. Yanıtlayıcıların işinde en az önem verilen görüşler olarak dışsal faktörler bulunmuştur. Hancer ve George (2003), restoran personelinin iş tatminlerini incelemek için yaptıkları çalışmada MSQ'nın kısa formunu kullanmış ancak bu çalışma için kullanılan MSQ'nın kısa formunun faktör yapısı orjinal MSQ'nın kısa formunun faktör yapısından farklı bulunmuştur. İki faktör bileşimi İçsel ve Dışsal İş Tatmini orjinal

ölçeğine bağlı kalınmış olmasına karşın bu çalışmada 4 faktör yapısı üretilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre restoran işgörenleri yüksek seviyede Genel İş Tatmini göstermişlerdir. MSQ faktör sonuçlarına göre en yüksek tatmin seviyesi algılanan faktörler; Sosyal Hizmetler, Ahlak Değerleri, Aktivite ve Sorumluluktur. Sonraki iki faktör İş Koşulları ve İş Arkadaşlarını içeren Genel İş Tatmini faktörleridir. Geriye kalan faktörler İçsel ve Dışsal karışıktır. Gelişme ve Ücret Dışsal faktör olarak algılanan en düşük tatmin seviyesine sahiptiler (Hancer ve George, 2003: 95-97).

II. 5. 3. Kesit Boyutunda İş Tatmini: Kesit memnuniyeti, ücret, terfi, amirler, ek imkanlar, iş arkadaşları, işin doğası, iletişim gibi işin farklı kesitlerine karşı çalışanların hissettikleri memnuniyet derecesidir. İş tatmininin ilişkili olduğu kesitleri tanımlamak gerekir ise;

İletişim; bilgi akışı, amirlerle iletişim ve performans geri bildirimini kapsar. İletişim kavramı, bilginin varlığı, yol gösterme ve işgörenlerin geri bildirimden tatmin olma derecesini ifade etmektedir (Mount ve Bartlett, 2002: 29). İşgörenlerin örgütteki ast-üst veya iş arkadaşlarıyla iletişimin istenilen düzeyde olması iş tatmin düzeyini etkilemektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168). Daha iyi bir iletişimle, çatışmalar engellenerek daha sağlıklı bir iş ortamı sağlanmakta ve sonuçta işlerinden tatmin işgörenler oluşmaktadır.

İşin Doğası/Anatomisi; Locke (1976)'un tanımına göre iş, çeşitlilik, öğrenme fırsatları, zorluklar, başarı şansı, kontrol, metodlar v.b. içerir. İşin doğası olarak ifade edilen bu kavram, iş beklentilerini anlama, değerlendirilecek olanlar üzerindeki ölçütleri bilme, işe alıştırma ve iş eğitimi konularını içermektedir. İşin içeriği ile tatmin olan işgörenleri belirtir (Mount ve Bartlett, 2002: 29). İşin kendisi,

işgörenlerin ilgilerini çeken, sevdikleri bir işte çalışmaları ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının bulunması tatmin olma derecelerine etki etmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168).

Ücret; ücretlerin adil olması durumu ile tatmin olmuş işgörenlerin derecesini içerir. Locke (1976)'nin ücret tanımı, miktar, eşitlik, ödeme metodları v.b. içerir. Spector (1994)'ın geliştirdiği iş tatmini anketinde ölçtüğü ücret kavramına göre, örgütte emeği karşılığında çalışana yapılan ödemeler, iş tatmini sağlamasına karşın, işgörenler kendi ücretlerini başkalarının aldıklarıyla kıyasladıkları, özellikle aynı grup içerisindeki diğer işgörenlerin almış oldukları ücretlerle karşılaştırdıklarında tatmin veya tatminsizlik duyabilmektedirler. İhtiyaçların, zevk ve tercihlerin kişiden kişiye değişmesi nedeniyle, paranın anlamı da kişiler tarafından farklı algılanmaktadır. Bu farklı algılamalar, kişinin işine ilişkin ücret boyutunda tatmin veya tatminsizlik hissetmesine sebep olmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 167).

Yetki Verme; problem çözme kabiliyeti ve problemi çözmek için verilen yetki ile ilişkilidir. İş ile ilişkili problemleri çözmek için yetki ve kabiliyet arttığında işgörenlerin tatmin derecesinin de artması beklenir.

Amirler; iş ile ilişkili problemlerin çözümünde amirlerin işgörelere yol göstermesi, işi anlamaları ve bilmeleri, işgöreleri dinleyen amirleri içermektedir. Amirlerle iletişimi içeren bu kavram, ast-üst ilişkisindeki karşılıklı etkileşimi ifade etmektedir (Mount ve Bartlett, 2002: 29-32). Amirlerin tutum ve davranışları, işgörelerin tatmin düzeyini etkileyen önemli bir unsurdur. Yöneticinin yönetim biçimi, işgörelerin beledikleri yönetim biçimi ile uyumlu olmadığında işgörelerin tatminsizlik hissetmelerine neden olmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168).

Yükselme/Terfi; işgörelinin örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde ilerleme

olanağının bulunup bulunmama durumudur. Locke (1976)'nin terfi tanımına göre, terfi fırsatları, terfide eşitlik, v.b. içerir. Eğer işgören, çalışmalarında başarılı sonuçlar elde eder ve bu sonuçların onu daha yüksek bir pozisyona getireceğini bilirse, işgörenin iş tatminine de olumlu yansiyacaktır. Yükselme kavramı da kişilerin algılamalarına, terfi etmek için yeterli olasılığın olup olmamasına bağlı olduğundan, terfi boyutu da elde edecekleri tatmin veya tatminsizliği etkilemektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 167).

Ek İmkanlar; Locke (1976)'un tanımına göre, emekli maaşı, sağlık güvencesi, yıllık izin, ücretli tatil v.b. içerir. Maddi veya maddi olmayan (servis, yemek, v.b) imkanların olması yada olmaması, işgörenlerin tatmin veya tatminsizlik duymalarına neden olmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168).

Ödül; Locke (1976)'un ödül tanımı, başarı için övgü alma, yapılan iş için övgü, eleştiri v.b. içerir. Tanınma ve iyi bir iş yapıldığı takdirde, işgörenin o iş için bir ödül alma olanağının bulunması, iş tatminini olumlu açıdan etkileyebilmektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168).

Yönetim; bir işletmedeki işleyişe ilişkin, politika ve prosedürler, iş tatmin seviyesini etkilemektedir. İşletmedeki yazılı veya yazılı olmayan kural ve prosedürler bir işin yapılmasını ne ölçüde zorlaştırıyor ya da kolaylaştırıyor ise kişinin tatminini bunlardan etkilemektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168).

İş Arkadaşları; Locke (1976)'un tanımına göre, çalışma arkadaşlarının yetenekleri, yardımseverlikleri, paylaşma, destek, iletişim, dostluk v.b. içerir. Ekip içerisinde iş arkadaşlarının hem teknik hem de sosyal olarak yeterli desteği olup olmaması iş tatmin düzeyini etkilemektedir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 168).

II. 5. 4. Biliş ve Duygu Boyutunda İş Tatmini: Biliş boyutu; örgütle ilgili bireylerin algıları, fikirleri, inançları, beklentileri, bireylerin bilişlerinin odağıdır, duygu

boyutu ise örgüt tarafından hissettirilen duyguları temsil eder (Scholl, 2002: 4).

Biliş Boyutu: Örgütle ilgili bireylerin algıları, fikirleri, inançları, beklentileri, bireylerin bilişlerinin odağıdır. İşgörenler dört ana teşvik sisteminin her biri hakkında bilişe sahiptir. Bireylerin beklentilerini karşılayan, bireylerin algıladığı pozitif bir değerlendirme ile sonuçlanır. Her bir teşvik sistemi ile ilgili bilişler şunlardır;

(1) **Ödül Teşvik Sistemi:** Bireyler diğerleriyle karşılaştırma, görüşmeler esnasında onların ücretleriyle ilgili beklentileri gelişir. Bu ücret beklentisi karşılandığında tatmin artar. Aynı şekilde bireyler, gelişim için beklenen bir zaman çizelgesi geliştirir. Bu zaman çizelgesi bireylerin biliş değerlendirmelerini etkiler (Eşitlik Teorisi).

(2) **Yönetmel Teşvik Sistemi:** Bir bireyin patronuyla tatmini patronun bir lider olarak bireyin zihni beklentisi/ modelini nasıl karşıladığının bir işlevidir.

(3) **Görev Teşvik Sistemi:** Bireyin rol beklentisini karşılayan görev ve sorumlulukları bireyin işinin bilişsel değerlendirmesinin ana belirleyicisidir.

(4) **Sosyal Teşvik Sistemi:** İş arkadaşlarının beklentilerine nasıl karşılık verdiği, iş arkadaşlarının bireyin performansını nasıl engellediği ya da yardımcı olduğu bu teşvik sisteminin biliş boyutunun temelini oluşturur (Scholl, 2002: 15-20).

Duygu Boyutu: Örgüt tarafından hissettirilen duyguları temsil eder. Örgüt hakkında memnun ya da uygunsuz hissetme; kızgın yada neşeli; stresli yada güven içinde hissetme; onaylanmış ya da kabul görmüş hissetmedir. Genelde pozitif duygu, bilgi, geri-bildirim, onaylanma ya da bireylerin kendilerini değerli hissetmeleri ile sonuçlanırken, negatif duygu ise kendini kabul görmemiş hissetme ile sonuçlanır. Bireyler çalışırken pozitif duygu durumunda iken bireyler, örgütü pozitif şekilde değerlendirir. Bireylerin duygu boyutunda teşvik sistemleri:

(1) **Ödül Teşvik Sistemi:** Ücret arzu edilen eşyaları ve hizmetleri satın almak için bir

araçtır. Ücret ayrıca değer ve statünün ana belirteçleri olarak da bir anlama sahiptir. Ödül sistemi bireyin örgüte duygusal bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

(2) Yönetmel Teşvik Sistemi: Kabul görmenin ana kaynaklarından biri sosyal geribildirimdir. Pozitif duygu, bireyin değer, yetenek ve statüsü hakkında onay aldığıında ortaya çıkar.

(3) Görev Teşvik Sistemi: Bireylerin işleriyle ilgili değerleri ve yetenekleri onayladığınız zaman pozitif duygu ortaya çıkar.

(4) Sosyal Teşvik Sistemi: İşgörenlerin işyerindeki sosyal etkileşimden hoşlanmaları ve sosyal etkileşim derecesi, iş arkadaşlarıyla tatmini sağlayan bireyin özdeşliğinin (kabul görme, değer verme ve statü) onaylanmasıdır. Yüksek tatmin olması için, iş (sosyal) geribildirim ve kabul etme şartsız ve pozitifdir (Scholl, 2002: 15-20).

İş tatmininin duygu boyutunun iki yönü; neurotizizm/negatif duygu boyutu (ND) ve extraversion/pozitif duygu boyutu (PD)dur. ND; endişe, depresyon, saldırganlık ve suçtur. PD ise; neşeli, şevkli, güvenli, aktif ve enerjiktir. ND yüksek bireyler (a) kendilerinin ve diğerlerinin hata ve kusurları üzerinde durma eğiliminde oldukları için iş arkadaşları ve yöneticileriyle araları mesafelidir, kişiler arası etkileşimi olumsuzdur ve böylece düşük iş tatmini gösterirler, (b) Negatif uyarıcılara hassas oldukları için olumsuz iş tecrübelerinde daha fazla aşırı tepki gösterirler (Brief ve Weiss, 2002: 1-5).

Duygu durumları ve duyguların pek çok yönü bireyleri davranışa iten bir gücü gerektirmektedir. Bu güç olan motivasyon, davranışı besleyen, yönlendiren ve ona enerji veren güçtür. Bu gücün kapsadığı duygular;

(1) Bireyler aşağıdaki üç duygu boyutunda hareket eder :

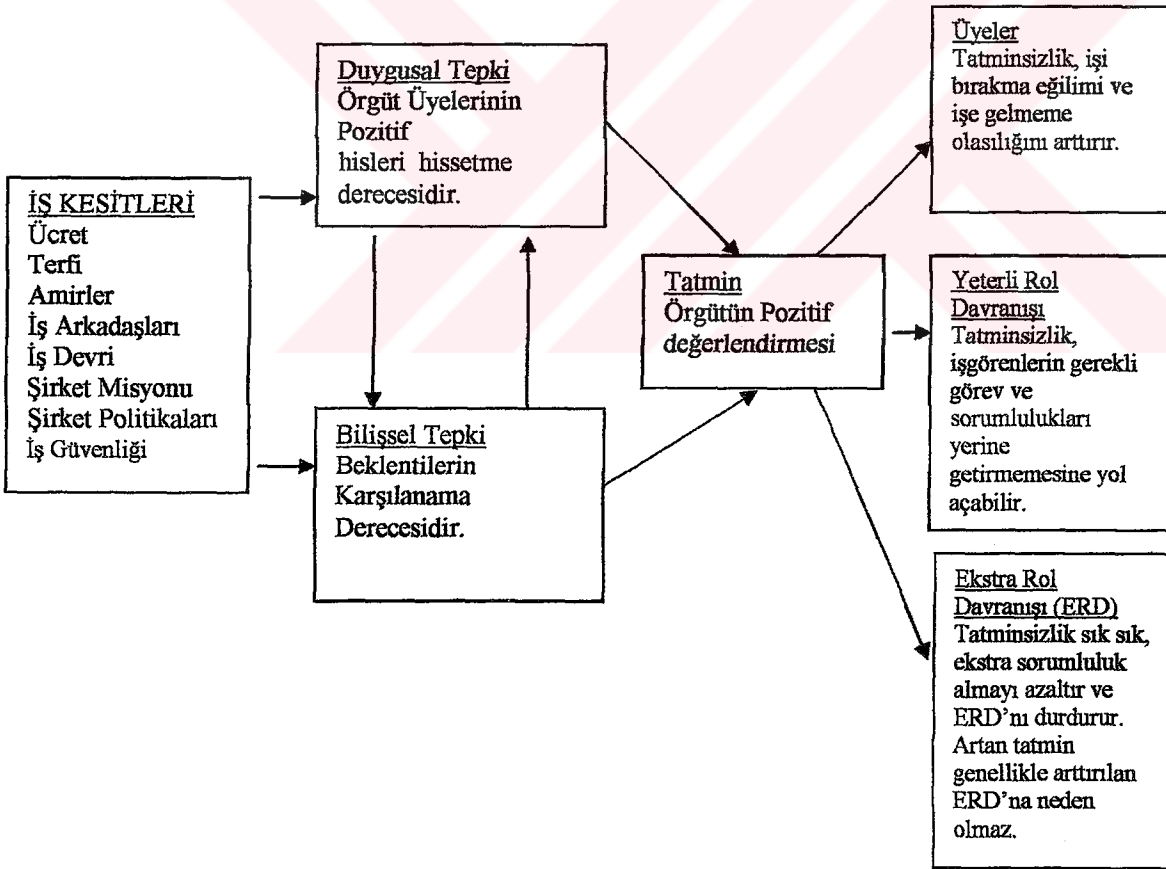
a. Pozitif Duygu Boyutu: Bireyler memnun olma, heyecan, gevşeme v.b. pozitif

hisler duyarlar.

- b. Nötr Duygu Boyutu: Bireyler buldukları anda ya hiçbir şey hissetmez ya da çok az şey hissederler.
- c. Negatif Duygu Boyutu: Bireyler kızgınlık, sıkılma, hayal kırıklığı, suçluluk, endişe, duygusal acı gibi negatif hisler duyarlar.

(2) Bireyler tecrübe edindikleri nesnelere, olaylara, örgütlere ve insanlarla ilişkili olarak duygusal hafızalarını geliştirirler. Örneğin sınav esnasında bireyler kendilerini negatif duygu boyutunda (örneğin; endişeli) bulur.

Şekil II. 1: İş Tatmininin Biliş ve Duygu Boyutları



Kaynak: Scholl, Richard W. (2002). "Affective Motivation and Emotional Intelligence" University of Rhode Island, September, 15-20.

İş tatmini ya da işgören tatmini bireyin işine karşı davranışsal bir yanıtı olduğundan, örgütsel davranışta en çok kullanılan değişkenlerden biridir. Bir davranış olarak iş tatmini; (1) biliş ve (2) duygu olarak özetlenebilir (Scholl, 2002: 15-20).

Şekil II. 1, iş tatmininin biliş ve duygu boyutları ile bunları etkileyen faktörleri ve etkilerini özetlemektedir. Şekle göre; işgörenlerin iş kesitlerine (ücret, terfi, amirler, iş arkadaşları, iş devri, şirket misyonu, iş güvenliği) karşı kişisel algıları, beklentilerinin karşılanma derecesi bilişsel tepkilerini, işletme üyesinin işletme tarafından pozitif hisler hissettirilmesi ise duygusal tepkisini oluşturmaktadır. İşgörenlerin bilişsel ve duygusal tepkileri etkileşim içerisindedir. İşgörenin beklentilerinin karşılandığı, çalıştığı işletme tarafından olumlu duygular hissettirildiği takdirde, iş tatmini gerçekleşmektedir.

İşgörenlerin bilişsel ve duygusal tepkilerinin negatif olduğu durumlarda ve iş tatmini ortadan kalktığında ise, üyelerin tatminsiz davranışları, işi bırakma eğilimi ve işe gelmeme olasılığı artmakta, tatminsizlik üyelerin yeterli rol davranışını gösterememesine, görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesine neden olmakta ve tatminsizlik sık sık, ekstra sorumluluk almayı azaltarak, işgörenlerin ekstra rol davranışı göstermelerine engel olmaktadır.

II. 6. İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatmini, (1) Genel İş Tatmini, (2) İçsel ve Dışsal İş Tatmini, (3) Kesit Boyutunda İş Tatmini, (4) Biliş ve Duygu Boyutunda İş Tatmini olarak ölçülmektedir. İş tatmini, bu dört çerçevede farklı ölçekler yardımıyla ölçülebilmektedir.

II. 6. 1. Genel İş Tatmininin Ölçülmesi

Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilen Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi üç maddeli Genel İş Tatmini içermektedir. Ölçek basit ve kısadır, çok madde içeren anketlerde kullanım için idealdir. Cammann ve diğerleri (1983: 71)'ne göre, komple bir örgütsel değerlendirmenin örgüt üyelerinin bireysel görüşlerini yansıtan bilgileri içermesine ihtiyaç olduğu dolayısıyla bireysel seviyede bilgi toplama örgütün görüşü üzerine temellenmelidir. Bu nedenle The Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ), (Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi) örgüt üyelerinin algılamaları hakkında bilgi edinmek için dizayn edilmiştir. Bu anket işgörenler tarafından direkt gözlenen durumları, olayları objektif bir şekilde, kendi düşünce ve yargılarının subjektif bir şekilde rapor edilmesine dayanmaktadır.

Genel İş Tatmininin ölçülmesi için; Kunin (1955) tarafından geliştirilen, sembolik nitelikler olarak "gülümseyen yüzler", Genel İş Tatmini Boyutunu ölçen ölçekler arasında sıkça kullanılmaktadır (Şekil II. 2). Örneğin hizmet, yemekler ve atmosferin değerlendirilmesinde otel ve restoran anketleri için kullanımı oldukça uygundur. İş tanımlama ve iş tatminini ölçmek için 7 farklı yüz içeren ölçek, Neuberger ve Allerbeck (1980) tarafından dizayn edilmiştir. Andrew (1976), global refahı ölçmek için 9 gülümseyen yüz kullanmıştır. Gülümseme duygusal bir semboldür. Duygusal düşünceler için sembolik oranlı ölçeklerin faydalarının teorik olarak kabul edilmesinde Ekman (1972), Ekman ve Freisen (1971), Izard (1971) ve diğer yandan Kunin (1955) yaptıkları çalışmalarla önemli katkılar sağlamışlardır. Kunin tarafından yapılan çalışmada, iki seri yüz, yüzlerin izlenim verdiği mutluluk seviyesi ile ilgili değerlendirme yapma durumundadır. Kullanılan bu ölçekleme metodu çok güvenilirdir.

Şekil II. 2: Gülümseyen Yüzler



Kaynak: Jager, R. ve Bortz, J. (2002). Rating Scales a with Smilies as Symbolic Labels. Determined and Checked By Methods of Pyschopyhsics. s.5.

II. 6. 2. İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Ölçülmesi

İçsel ve Dışsal İş Tatmininin ölçülmesi için; Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Doyum Anketi) yaygın olarak kullanılmaktadır. İnsanların psikolojik ihtiyaçlarından olan, örneğin: tanınma, sorumluluk, başarıma, ilerleme gibi İçsel faktörlerin yanında, iş çevresi ile ilgili olan Dışsal faktörler; ücret, denetim, terfi, çalışma koşulları ve işletme politikaları ölçekler yardımıyla ölçülmektedir. İşgörenlerin içsel ve dışsal iş tatminlerini ölçen diğer ölçekler ise Cammann ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilen MOAQ (The Michigan Organizational Assessment Questionnaire-Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği), Mathie ve Zajac (1990) tarafından geliştirilen OC (Organizational Commitment-Örgütsel Bağlılık) ölçeği, Testa, Williams ve Pietrzak (1998) tarafından geliştirilen ve gemi çalışanlarına uygulanan CLJS (The Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire-Gemi Çalışanları İş Tatmin Ölçeği) ve Mount ve Bartlett (2002) tarafından geliştirilen konaklama endüstrisi çalışanları için geliştirilen iş tatmin ölçeğinden oluşmaktadır.

II. 6. 3. Kesit Boyutunda İş Tatmininin Ölçülmesi

Kesit Boyutunda İş Tatmininin ölçülmesi için; Smith, Kendall ve Hulin (1969) tarafından geliştirilen The Job Descriptive Index (İş Tanımlama İndeksi),

Spector (1985) tarafından geliştirilen The Job Satisfaction Survey (İş Tatmin Ölçeği), Downs ve Hazen (1977) tarafından geliştirilen The Communication Satisfaction Questionnaire (İletişim Tatmin Ölçeği), Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen The Job Diagnostic Survey (İş Tanımlama Ölçeği), Ironson (1989) tarafından geliştirilen The Job in General Scale (Genel İş Tatmin Ölçeği) ve Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen The Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Michigan Örgütsel Değerlendirme Ölçeği) ve en yaygın olarak kullanılan Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Doyum Anketi) sıkça kullanılan ölçeklerdir (Spector, 1997: 17,18,19). Bu ölçekler dünya çapında kabul görmüş, çok sayıda ülkede güvenilirliği ve geçerliliği pek çok araştırma tarafından gerçekleştirilmiştir. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de bir çok endüstride işgörenlerin iş tatminlerin ölçülmesi için yaygın olarak kullanılan ölçeklerin başında gelmektedir.

Yukarıdaki boyutları ölçebilen ölçeklerden bazıları ayrıntılarıyla aşağıda yer almaktadır:

1) İş Tanımlama İndeksi (The Job Descriptive Index): Bu ölçek Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilmiştir. İşin kesitlerinin ölçülmesinde en yaygın kullanılan ölçektir. JDI, işin kendisi, ücret, denetim, yardımcı iş görenler ve terfi fırsatları gibi iş ile ilgili beş kesitin (iş, ücret, terfi, amirler ve iş arkadaşları) ölçülmesinde kullanılır. Konaklama endüstrisinde, Tas, Spalding ve Getty (1989), yönetimde olmayan restoran çalışanları için tatmin belirleyicilerini ölçmek amacıyla JDI'ı kullanmışlardır. Konaklama sektörü işgörenleri, bilgisayar işletmeleri çalışanları, öğretim elemanlarının iş tatmininin ölçülmesi için en yaygın kullanılan ölçeklerden biridir.

2) İş Tatmin Anketi (The Job Satisfaction Survey) : Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen JSS, çalışanlar üzerinde iş karakteristiklerinin etkilerini incelemek için geliştirildi. JSS, 36 maddeden oluşur. 9 boyut işgörenlerin iş hakkındaki görüş ve tavırlarını değerlendirir. Her bir boyut, 4 madde ile ölçülmektedir. Bu 9 boyut; ücret, terfi, amirler, ek imkanlar, ödül, işleyiş prosedürleri, iş arkadaşları, işin içeriği/tanımı, iletişimdir. JSS, insan temelli hizmet işletmelerde kullanılmasına karşın, tüm işletmeler için uygun görülmektedir. Bu boyutların kısaca tanımları aşağıdaki gibidir:

Ücret; emeğinin hakkını verme, ücret ödeme,

Terfi; terfi fırsatlarını olması,

Amirler; en yakın amirler,

Ek İmkanlar; maddi ve maddi olmayan imkanlar,

Ödül; takdir edilme, onaylanma ve iyi iş için ödüllendirilme,

İş Arkadaşları; çalıştığın insanlar,

İşin İçeriği/Tanımı; iş ile ilgili tüm görevler,

İletişim; İşletmedeki iletişimi içine alır ([http://chuma.cos.usf.edu.spector/](http://chuma.cos.usf.edu.spector/scales/jssovr.html)

[scales/jssovr.html](http://chuma.cos.usf.edu.spector/scales/jssovr.html)).

3) Minnesota Doyum Anketi (The Minnesota Satisfaction Questionnaire): Ölçekler arasında çok popüler olan bir başka ölçek de Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen Minnesota Doyum Anketidir. MSQ, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilde oluşur. MSQ dıştan gelen, içten gelen ve ikisinin toplamından oluşan genel tatmini ölçer (Spector, 1997: 15). Konaklama sektörü, seyahat acenteleri, bilgisayar işletmeleri ve diğer sektörlerdeki işgörenlerin iş tatminlerinin ölçülmesi için yaygın olarak kullanılmaktadır. JDI, JSS ve daha pek çok iş tatmin ölçeğine göre MSQ'nın kesitleri daha ayrıntılı ve özeldir.

4) İletişim Doyum Anketi (The Communication Satisfaction Questionnaire): Downs ve Hazen tarafından (1977) yılında geliştirilen CSQ ile iletişim, iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki çalışılmıştır. Downs ve Hazen, CSQ'in kesitlerini iş tatmini ile ilgisi yüksek olan denetici iletişimi, iletişim iklimi ve personel geri-bildirimi olarak bulmuşlardır (Mount ve Bartlett, 2002: 20). CSQ, konaklama sektöründe iş tatmini ölçmek için kullanılmaktadır. İşgörenlerle görüşmeler ve literatür incelemelerine dayalı olarak, Downs ve Hazen çeşitli işletmelerde çalışan 225 işgörene uyguladıkları, 88 maddeli bir anket geliştirmişlerdir. Daha sonraki analizlerine dayalı olarak Downs ve Hazen 40 maddeli bir anket geliştirmişler ve 4 işletmede 510 işgörene uygulamışlardır. CSQ boyutları; (1) iletişim yapısı, (2) amirlerle iletişim, (3) örgütsel bütünlük, (4) iletişimin niteliği, (5) iş arkadaşları ile iletişim, (6) ortak bilgi, (7) kişisel geribildirim ve (8) astlarla ilişkilerden oluşmaktadır. Bu 8 boyut aşağıda açıklanmaktadır:

(1) İletişimin Yapısı; hem örgütsel hem de kişisel seviyede iletişimi yansıtır. Bu boyut bir yönden örgütsel amaçları karşılamak için işgörenleri uyaran ve motive eden örgütteki iletişimi içeren değişkenleri içerirken diğer yönden örgütte sağlıklı bir iletişim yönünde işgörenlerin davranıp davranmadığını tahmin etmeye çalışır.

(2) Amirlerle İletişim; hem üstlerle hem de astlarla iletişimi içermektedir. Değişkenler iş ile ilişkili problemlerin çözümünde amirlerin yol gösterici olduğu, amirlerin astlarını dinlediği amirlerin dikkatini işgörene verdiği ve amirlerin fikirlere açık olduğunu içerir.

(3) Örgütsel Bütünlük; iş çevresi hakkında işgörenlerin bilgi alma derecelerini içermektedir. Değişkenler, bazı personel bilgileri, iş gerekleri ve departmanlar arası planlar hakkında bilgi açısından tahmin sağlar.

(4) İletişimin Niteliği; iyi organize edilmiş toplantılarla, kısa ve açık yazılı

direktifler ile iletişimin doğru yapıma derecesini ifade eder.

(5) İş Arkadaşları İle İletişim; yatay ve resmi olmayan iletişimin doğru ve özgür akışının derecesi ile ilgilidir.

(6) Ortak Bilgi; bir bütün olarak örgüt hakkında bilginin en geniş çeşidiyle ilgilidir.

(7) Kişisel Geri-bildirim; işgörenlerin adil değerlendirildiklerini hissedip hissetmedikleri ve işte yüz yüze geldikleri problemleri amirlerinin anlamaları hakkındadır (<http://uwec.edu.Sampson/measures/CSQ.htm>).

Literatürde özetlenen kesit iş tatmini ölçekleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo II.1 : İş Tatmini Ölçeklerinin Boyutları

MSQ (20 Boyut)	JSS (9 Boyut)	CSQ (8 Boyut)	MOAQ (6 Boyut)	JDI (5 Boyut)
1.Etkinlik	11.Kabiliyet	1.Ücret	1.Genel İş Davranışları	1. İş
2.Özgürlük	Kullanımı	2.Terfi	2.İş Kesitleri	2. Ücret
3.Çeşitlilik	12.Şirket Politika	3.Amirler	3.Görev, İş ve Rol Özellikleri	3.Terfi
4.Sosyal Statü	ve Uygulamaları	4.Ek İmkanlar	4.İş Grup Fonksiyonu	4.Amirler
5. Amirler (İnsan İlişkileri)	13.Ücret	5.Performans Temelli Ödüller	5.Amirler	5.İş Ark.
6.Amirler (Teknik)	14.İlerleme	6.İşletme Prosedürü	6.Ücret	
7.Ahlak Değerleri	15.Sorumluluk	7.İş Arkadaşları		
8.Güvenlik	16.Yaratıcılık	8.İşin Doğası		
9.Sosyal Hizmetler	17.ÇalışmaKoşul.	9.İletişim		
10.Otorite	18.İş Arkadaşları			
	19.Ödül			
	20.Başarı			

(8) Astlarla İlişkiler; aşağıya doğru iletişimde amirlerin yeni düşüncelere açık olmasını, gönüllü olmasını ve yukarı iletişimde bilgiyi iyi şekilde gönderme kabiliyetini içerirken, amirlerin iletişim yükünü tecrübe edip edemeyeceği de sorulmaktadır (<http://uwec.edu.Sampson/measures/CSQ.htm>).

II. 6. 4. Biliş ve Duygu Boyutunda İş Tatmininin Ölçülmesi

Biliş ve Duygu Boyutunun ölçülmesi için; Weis, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Doyum Anketi) kullanılmaktadır. Biliş boyutu çerçevesinde, çalışanların örgüt ile ilgili algıları, fikirleri, inançları ve beklentilerine yönelik maddeler ölçekte yer alırken, duygu boyutu ile ilgili örgüt tarafından hissettirilen duyguları temsil eden maddeler yer almaktadır. Brief ve Roberson (1989), Kunin (1955) Yüz Ölçeği'nin yaklaşık eşit şekilde duygu ve biliş boyutlarının içeriğini yakaladığını gözlemlediler. İş tatmininin genellikle duygu terimiyle yorumlandığı fakat yalnızca onun biliş boyutunun ölçüldüğüne işaret edilir. Moorman (1993), bazı kriterleri tahmin etmede duygu ve biliş temelli iş tatmini ölçümlerinin farklılık gösterdiğini açıklamaktadır. Moorman, biliş temelli ölçümlerin "örgütsel yurttaşlık davranışlarını" tahmin etmede duygu temelli iş tatmin ölçümlerinden daha iyi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

II. 7. İş Tatminsizliği Sonucu Oluşan İş Bırakma Maliyetleri

Bugünün ekonomisinde, iş sahipleri ve yöneticilerin karlarını arttırmak için masrafları kontrol etmeye ihtiyaçları vardır. İşgörenlerin işlerini bırakması en çok masraflarını arttıran ve hayal kırıklığı yaratan alanlardan biridir. İş sahipleri ve yöneticilerin karşılaştıkları maliyetler somut maliyetler olabildiği gibi soyut maliyetlerle de karşılaşmaktadırlar. Somut (tangible) maliyetler, yeni bir üye için gerekli olan zamanı, seçimi ve yeni personelin eğitimini içerir. Soyut (intangible) maliyetler, yüksek derece işi bırakma eğilimli işletmelerin doğasında var olan, yeni işgörenler alınana kadar iş durgunluğundan ötürü çalışanların iş yüklerindeki artışa neden olan maliyetlerdir. Bu soyut maliyetlerin hesaplanması oldukça zor olmasına rağmen, bu

maliyetler kesinlikle işgörenlerin moraline ve verimlilikleri üzerine ters etki yapar ve işi bırakma eğilimi nedeni olarak sıkıntıya yol açabilir; örneğin yönetimle büyük gerginlik yaşanması gibi. White (1995: 15)'in çalışmasına göre, fast-food işletmeleri, çalışanların işten ayrılıp yerine başkalarının çalışması için 500 dolar ve bir yöneticinin yer değiştirme maliyetini de yaklaşık 1500 dolar olarak hesaplamışlardır. Böylece 500 işgörenli ve %300 işi bırakma eğilimli bir fast-food yiyecek içecek işletmesinin yıllık maliyeti 750.000 dolar olacaktır. Çoğu endüstride, örneğin, fast-food, süpermarket, mağazalar ve sağlık alanlarında işi bırakma eğilimi oranları %75'i aşmaktadır. İlgili maliyetler her zaman direkt olmamasına ya da bütçelenemesine rağmen, işi bırakma eğilimi kara ve işin tüm verimliliğine etki eder. Örneğin %5 sınırında işleyen bir şirket 20 bin dolar'lık satışta, işi bırakma maliyeti için 1000 dolar'lık kayıp eklemelidir (White, 1995: 15). İş tatminsizliğinin sonucu olarak ortaya çıkan işi bırakma eğilimi ile ilgili maliyetleri hesaplamak, turizm işletmelerinde hizmetlerin soyut özellikleri, yanlış seçim kararı, bu karara bağlı olarak işgörenin düşük verimde çalışması v.b. faktörler nedeniyle çoğu zaman zordur. Bunun yanı sıra işinden memnun olmayan işgörenleri önceden saptamak, tatminsizliklerinin sonucu olarak meydana gelen işi bırakma eğilimini gerçekleşmeden önce yönetimin yoğun temposu ve işgörelere yeterince zaman ayıramaması nedeniyle bunu öngörmesi çoğu kez mümkün olmadığından dolayı iş tatminini ölçmek oldukça güçtür. Bu konuda otellerin İnsan Kaynakları Departmanlarına önemli görevler düşmektedir.

Ne yazık ki, işi bırakma maliyetleri, yöneticiler konuyu ele almadan önce kritik boyutlara varır. Örneğin, çok iyi bilinen bir restoran zincirinin çalışanlarının yıllık işi bırakma maliyeti 67 milyon dolar olarak hesaplanmıştır (White, 1995: 15). Pek çok yönetim otoriteleri, çalışanların işi bırakma eğilimini 3 geniş kategoriyle nitelendirir;

- (1) Düşük ücret,
- (2) Hatalı ya da yetersiz işgören seçim/alım uygulamaları ve
- (3) İşgörenin moralini düşüren zayıf bir yönetimdir.

Yüksek işi bırakma oranları, bu üç faktörün birleşimi sonucudur. Yüksek işi bırakma eğilimli şirketler genellikle zayıf bir seçim sürecine sahiptir. Dikkatli bir seçim ve izleme süreci, daha iyi işgörenlerin alınmasıyla sonuçlanacaktır. Birçok çalışma gösterir ki, daha iyi çalışanların alınması yasadışı işlerin daha az işlenmesi, kazalara neden olan sebeplerin azalması, işgörenlerin daha uzun kalması ve daha verimli olmalarıyla sonuçlanacaktır (White, 1995: 15).

Yoğun emek gerektiren bir sektör olan turizm sektörüne bağlı konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre oldukça fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan iş görenin iç içe olduğu bu sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin müşterisine tatmin edici bir hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması beklenemez. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması için iş görenlerin hem işlerinden hem de iş yerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002: 2). Tatmin düzeyi yüksek işgörenler yaratmada işletmelere ve yönetime büyük sorumluluk düşmektedir.

Bireylerin işlerinden beklentileri ile işlerinden elde ettikleri arasındaki farklılık, bireylerin kişisel algılamaları temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla algı farklılıkları iş tatmini veya tatminsizliğini ortaya çıkarmaktadır. Locke (1976) iş tatminini, bireyin bir işten beklediği ile işin sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin bir fonksiyonu olduğunu, böylelikle iş tatminini bireyin işinden kaynaklanan memnunluk verici bir durumu yansıttığını ileri sürmüştür (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 160). Her çalışanın işlerinden tatmin edici etkenler, tatmin olma düzeyleri ve algıları farklı

olduğundan dolayı, bu etkenler iş tatmininin ölçülmesini ve anlaşılmasını zorlaştırmaktadır.

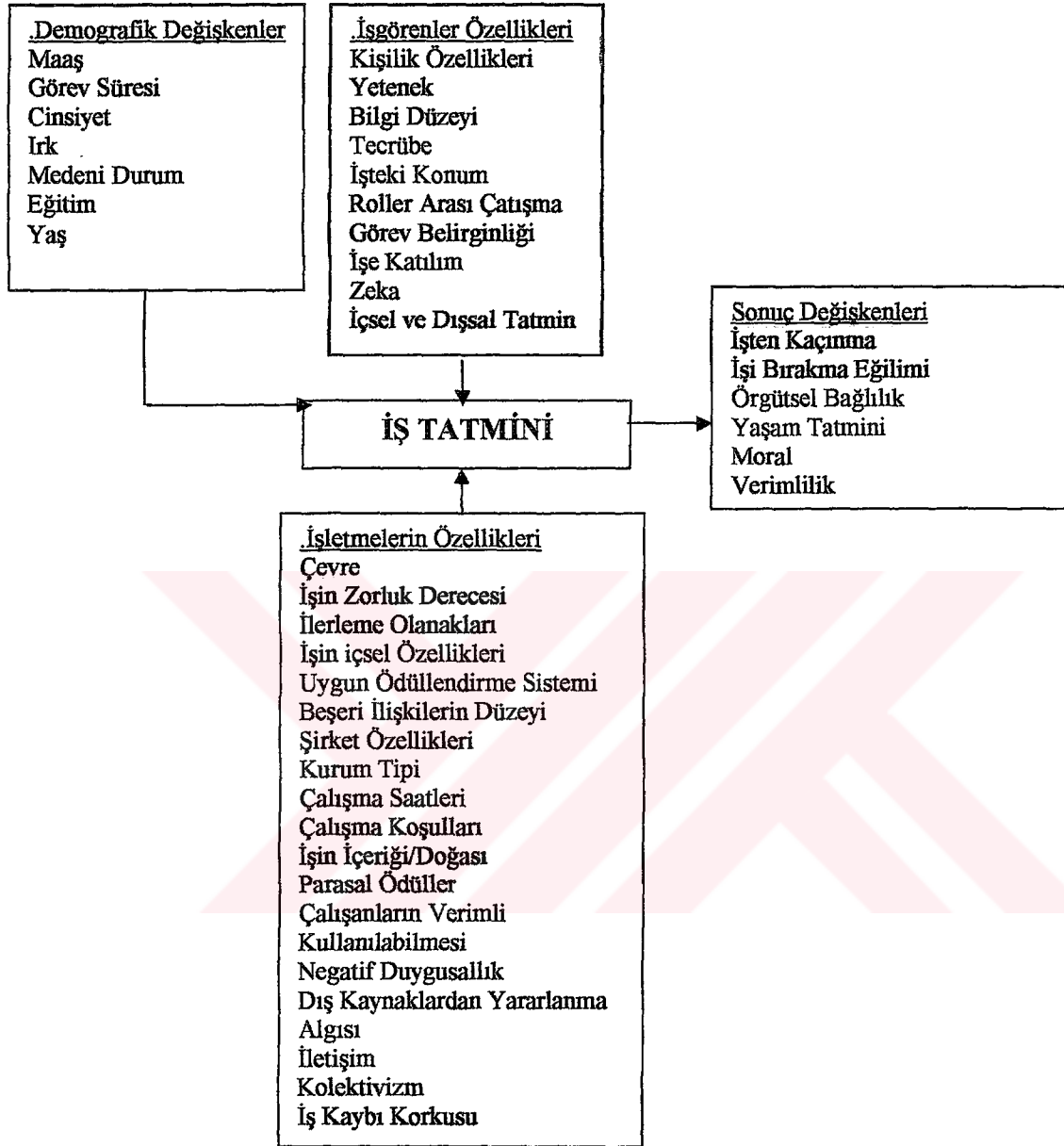
Rekabet avantajı yakalayabilmek isteyen işletmelerin kullanabileceği en önemli kaynak işgörenler ve de özellikle yöneticilerdir. Bu çerçevede hizmet sektöründe yer alan, işletme başarısının temelde yöneticilere ve işgörelere bağılı olduğu konaklama işletmelerinde bu faktör önem kazanmaktadır. Bu nedenle, işgörelerden en üst düzeyde fayda sağlması amacıyla, konaklama işletmelerinin onlara yatırım yapması, kısaca tatmin etmesi gerekmektedir (Bolat, 2001: 104).

II. 8. İş Tatmini Etkileyen Değişkenler

İşgörelenin işine karşı genel tutumunu etkileyen etmenler birbirleri ile etkileşim içindedir ancak bir etmen iş görelenin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz (Akıncı, 2002: 4).

Şekil II. 3: Demografik Değişkenler'de görüldüğü üzere, Heshizer (1994: 90)'ın yaptığı çalışmaya göre, yaş, eğitim ve cinsiyet iş tatminiyle pozitif yönde etkilere sahip olduğu bulunmuştur. Daha yaşlı işgörelenin işlerinden daha tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. İşi bırakma eğilimi ve aile sorumluluğu arasında negatif, ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Baş ve Ardıç (2003: 1)'ın araştırma sonuçlarına göre yaş ile iş tatmini arasında pozitif doğrusal bir ilişki bulunmuştur, çalışılan pozisyonun iş tatminine etkisinin umulan kadar yüksek olmadığı ve kadınların erkeklere oranla daha yüksek iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca iş tatmini etkileyen diğer etkenler de ücret, ırk ve medeni durumdur.

Şekil II. 3: İş Tatminini Etkileyen Değişkenler



Herzberg (1957), iş tatmini ve yaş arasında U şeklinde bir ilişkiyi ilk kez açıklamıştır. Yoğun literatür taramasına dayalı olarak Herzberg, Mausner ve Peterson (1957), moralin genç işgörenler arasında yüksek iken, işler birkaç yıl ilerledikten sonra moral seviyesinde azalma eğilimi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu düşük tatminsizlik

rakamlarına işgörenlerin 20'li yaşların sonları ve 30'lu yaşların başlarında ulaşıldığı görülmektedir. Bu periyottan sonra iş tatmini yaşla birlikte sabit bir şekilde artmaktadır. Handyside (1961), U şeklinde ilişkiyi destekleyen bulguları araştırdı ve 1000 İngiliz kadın ve erkeğin Genel İş Tatmini üzerinde veriler kullanarak, iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırmacıya göre, işin ilk yıllarında yeni başlayanlar işleri hakkında pozitif, olumlu hislere sahipken, yıllar geçtikçe, fırsatların azalması, sıkıntıların artması, iş tatmininde bazı azalmalara yol açmıştır.

Herman (1980) ve Sweeny (1982), akademisyenlerin iş tatmini üzerine yaptıkları çalışmada, yaşlı hocaların daha genç olan hocalara göre işlerinden daha fazla tatmin olduklarını bulmuşlardır. Daha güncel bir çalışma olan Hickson ve Oshaghami (1999)'nin çalışmasında ise, öğreten akademisyenler ile araştıran akademisyenlerin iş tatminlerine üzerine yaşın etkisini incelemiştir. Bu araştırmacıların bulgularında ise şaşırtıcı bir şekilde yaş, akademik öğretim personeli üzerinde, akademik araştırma personelinden oldukça farklı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretim personeli sonuçlarına göre, iş tatmini yaşla birlikte azalırken, araştırma personeli sonuçlarında ise iş tatmini ve yaş arasında pozitif, doğrusal bir ilişki ortaya çıkmıştır. Clark (1996), bu sonuç için 5 neden ileri sürmüştür: bunlardan birincisi; daha yaşlı işgörenler daha fazla iş tecrübesine sahiptirler ve yaşça diğerlerine göre daha büyüklerdir, ikincisi; daha yaşlı işgörenlerin beklentileri daha düşüktür, üçüncüsü; genç işgörenler, işlerinde sağlayabileceklerinden daha fazlasını talep ettiklerinden dolayı daha yaşlı işgörenlerden daha fazla tatminsizdirler, dördüncüsü; yaş grupları arasında gözlenen farklılıklar, iş gücüne katılımın değişen oranları tarafından açıklanabilir, beşincisi ise; zaman içerisinde işgörenlerin işyerlerinin koşullarına göre, işyeri değerlerine göre kendilerini ayarlama eğilimindedirler. Ayrıca iş tatmini, yaş ve zaman ile ilişkilidir. Hem işteki

kronolojik yaş hem de görev süresi ile ilişkilidir. İş tatmini, zamanın kavisli-doğrusal (curvilinear) bir fonksiyonudur. İşteki konum da iş tatminini etkiler (Nash, 1985: 199-204).

Fields ve Blum (1997: 181) çalışmasında, cinsiyet değişkeni açısından homojen gruplarla heterojen gruplar arasında karşılaştırma yapılmış ve heterojen yani kadın-erkeklerden oluşan grupların iş tatmininin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bunların yanı sıra iş tatmininin en güçlü belirleyicisi, çalışanların yeteneklerini kullanıp kullanmadığı ile ilişkilidir.

Şekil II. 3: İşgörenlerin Kişilik Özelliklerine göre; bireyin kişilik özellikleri, yetenekleri, bilgi düzeyi ve tecrübeleri, işteki konum, rollerarası çatışma, görev belirginliği, işe katılım ve zeka iş tatminini etkiler (Ghiselli ve diğerleri, 2001: 36). Zeka, iş tatmini ile pozitif ilişkilidir. Çünkü zeki insanlar, daha ilgili ve daha zor işleri tercih ederler. Fakat zeka, iş karmaşıklığı sürekli oldukça ve işler çok fazla oldukça tatminle negatif ilişkili olur. Eğitimin iş tatmini üzerindeki direkt etkisi zeka kontrol edildiğinde önemsizdir. Tüm bu bulgulara Ganzach (1998) yaptığı çalışmasında ulaşmıştır. Çalışmasını bilişsel değişkenler özellikle de zeka üzerine yapmıştır. İş karmaşıklığı ile interaktif etkiye sahip ve iş karmaşıklığı tarafından dolaylı pozitif etkiye sahip, iş tatmini üzerinde ise direkt ters yönlü etkiye sahip olan bir model ile iş tatmini ve zeka arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir (Ganzach, 1998: 526,535). Konaklama endüstrisinde iş görenlerin tükenmişlik durumları ve iş tatmininin çeşitli belirleyicileri olarak görev karakteristikleri Pizam ve Neumann (1988: 99) tarafından incelenmiştir. Vroom (1964)'a göre yönetici olanlar, yönetici olmayanlardan daha fazla iş tatminine sahiptirler. Ayrıca bir şirket özellikleri (prosedürler, şirket uygulamaları, örgütsel açıklık, işgörenlerin rol belirginliği v.b.) de iş tatmininde belirleyicidir.

İş Tatmini ve Eğitim: Eğitim iş performansı ve işgörenlerin tatmin seviyesini artırmaktadır. Araştırmalar eğitim ve gelişim fırsatlarının çok güçlü motivasyon sağlayıcıları olduğunu belirtmektedirler. Harbourne (1995: 39) yaptığı çalışmada, full-time çalışanların %94 civarı eğitimin yararlı olduğunu belirtmişlerdir.

İşgörenler iş yaşamlarında potansiyel etkiye sahip olmaları nedeniyle yönetimin onların işlerine karşı olan tavırlarının spesifik boyutlarını anlamaları zorunludur. Son on yıldan fazladır, örgütün etkinliğini, bireylerin performansını etkileyen çok önemli dört değişken olarak iş tatmini, iş gerilimi, rol belirginliği ve rol çatışması olduğu düşünülür (Rogers, 1994: 1). Etkin bir iletişim olmaksızın firma iş görenleri ve müşterileri arasında hizmetin kalitesi zarar görür. Etkin iletişim eksikliği rol belirginliğini azaltarak, iş gerilimini arttıracak ve iş tatminini azaltacaktır. Ayrıca işgörenler örgütün diğer üyeleri ve firma yöneticileri ile sık sık çatışır. Bu çatışmalar iş gerginliğini arttıracak ve bu da düşük iş tatmini ile sonuçlanacaktır. Hizmet personeli arasında iş tatminini arttırarak yüksek müşteri tatmin potansiyeline, müşterinin devamına, yeni müşterilerin kazanılmasına ve potansiyel müşterilerle pozitif iletişimin kurulması sağlanır (Rogers, 1994: 1,7).

Yapılan çalışmalarda, iş tatminine en çok etki eden değişkenlerin listesi aşağıda görülmektedir.

İçsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini, iş tatminine etki eden unsurlardır. İçsel iş tatmini kısa dönemde daha önemli görülürken, dışsal iş tatmini uzun dönemde önemli görülür. Kısa dönemde işgörenler için içsel ödüller (örn:başarma arzusu) iş tatmininde önemli belirteçler olarak görülebilir, ancak uzun dönemde işgörenlerin iş tatmininde önemli etmenler; sorumluluk, tanınma, onay, otoritenin artması, işlerinde çeşitlilik gibi değişmektedir (Ghiselli ve diğerleri, 2001: 36-27).

İş tatmininin artırılmasında ve işi bırakma eğiliminin azaltılması amacıyla kullanılabilirler birkaç strateji aşağıda belirtilmektedir;

- (1) İlki, yöneticiler işin başarısının paylaşılmasına izin vermelidir.
- (2) İkinci olarak, ilginç ve zor işler önemli olduğundan dolayı, yönetsel işgörenlerin işlerinde büyük çeşitlilik ve esneklik sağlanmalıdır,
- (3) Üçüncü olarak, yöneticilerin çok yönlü becerilerini arttırmaları için eğitim ve gelişim programları hazırlanmalıdır (Lam ve diğerleri, 2001: 41).

Şekil II. 3: İşletme Özelliklerine göre, iş ile ilişkili davranışlar, görev performansı ve işgörenler arasındaki davranışlar fiziksel çevre tarafından etkilenir. Baron (1994), çalışmada iş ile ilişkili davranışların üzerinde çevresel değişkenlerin etkilerini incelemiştir. Birkaç çevresel değişken olan, ışık, gürültü, hava ve ısının iş ile ilişkili davranışlar üzerine etkileri incelenmiştir. Bu değişkenlere ek olarak, kalabalık ve gizlilik çevresel değişkenlerini de çalışmasına dahil etmiştir. Bu değişkenlerin iş ile ilişkili davranışlar üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Blegen ve Mueller (1987)'e göre çevre, işgören tatmini üzerinde direkt etkiye sahiptir. Bir işgörenin sahip olduğu alternatif işler ne kadar çoksa daha düşük düzeyde tatmin sağlanır. Ayrıca eğer işgören yeterli sosyal desteği alırsa, iş tatmini üzerinde iş stresi de negatif bir etkiye sahip olmayacaktır. Agho, Mueller ve Price (1993) tarafından yeniden geliştirilen Price-Mueller İş Devri Modeli ile iş görenlerin iş tatmini yeniden incelenmiş ve önceden tasarlanan Price- Mueller Modeline dahil olmayan "kişisel değişkenler," "iş özellikleri" ve "bir dizi çevresel değişkenlerin" etkilerini incelemiştir. Bu modele göre işgöreninin iş tatmini ve görev süresi arasında bir korelasyon üretmesi muhtemel olan soyut kavramlar; otonomi, rutin (routinization) ve

bütünleme (integration)'yi içerir. Genelde bir örgütte uzun süre kalan işgören daha yüksek seviyede iş tatminine sahiptir. Çünkü onların işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olmaları muhtemeldir ve onlar daha az rutin görev yaparlar, ayrıca birliklerinde daha fazla dosta sahiptirler.

Şekil II. 3: İşletme Özelliklerinde, işin zorluk derecesi, ücret, ilerleme olanakları, işin içsel özellikleri, uygun ödüllendirme sistemi, beşeri ilişkilerin düzeyi, şirket özellikleri, kurum tipi, çalışma saatleri, parasal ödüller ve çalışanların verimli kullanılabilmesi gibi faktörler iş tatminine etki etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 696). Bessokinaia ve Temnitskii (2002)'ye göre, işgörenlerin işleriyle ilgili davranışlarını etkileyen iki ana faktör olarak, çalışma koşulları ve işin içeriği olduğunu belirtmişlerdir.

İş Tatmini ve Negatif Duygusallık: Payne ve Morrison (2001: 240)'a göre Negatif Duygusallık (ND) (Negatif Affectivity), iş tatmininin önemli bir tahmin edicisidir. ND'ı yüksek insanlar için rol baskısı ve iş tatmini arasındaki ilişki ile daha güçlü olan çevre-tatmin ilişkisi arasında bir moderator (iki değişken arasındaki ilişkinin gücü, kontrol edilen üçüncü bir değişken) olarak ND için çok tutarlı bir destek bulunmuştur.

İş Tatmini ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Algısı: Kennedy ve diğerleri (2002)'nin yaptıkları çalışmaya göre, bireylerin dış kaynaklardan yararlanma algıları, iş tatmininin ve işi bırakma eğilimi üzerine etkili olduğunu açıklamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, teknik yöneticilerin dış kaynaklardan yararlanmaya negatif bakışı, onların iş tatminini azaltmıştır ve bunun yanı sıra bu kişilerin çalıştıkları işletmeyi bırakma eğilimi daha yüksektir. Sonuç olarak iş tatmini, dış kaynaklardan yararlanma algısını gerçekte etkilemektedir (Kennedy ve diğerleri, 2002: 23, 25, 29, 30).

İş Tatmini ve İletişim: Varona (1996) yaptığı çalışmada iletişim tatmini ve

iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır. İletişimin etkinliği, iş tatmini ve verimliliğin gerçekleşmesini sağlamanın gerekleri olarak destekleyici bir çevre ve geri-bildirim programlarını çözüm olarak sunmuştur (Swerdlow ve Roehl, 2003: 363). Örgütsel iletişim ve işgörenlerin iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıranlar arasında Clampitt ve Downs (1993); Clampitt ve Girard (1993), Mowday, Porter ve Steers (1982) gelmektedir. Özellikle Downs ve Hazen (1977), CSQ (İletişim Tatmin Anketi) ile iş tatminini ile güçlü olan üç ilişki ortaya çıkarmışlardır. Bunlar; kişisel geri-bildirim, iletişimin yapısı ve amirlerle iletişimidir. Varona (1996), yaptığı çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ve iletişimle işgören tatmini arasında pozitif bir ilişki ortaya çıkarmıştır.

İş Tatmini ve İş Kaybı Korkusu: 1993-1994 yılları arasında Moskova'da endüstriyel girişim üzerine yapılan bir çalışmada, yöneticilerin 3'te 2'sinin, ne yazık ki işgörenlerinin verimliliğini arttırmak için en etkili yol olarak "iş kaybı korkusu" olarak düşünmüşlerdir. Bessokinai ve Temnitskii (2002)'nin yaptıkları çalışmada, iş davranışını etkileyen iş kaybı korkusunun etkilerini iki grubun karşılaştırılması sonucunda (işlerini kaybetme korkusu yaşayanlar ve işlerini kaybetme korkusu yaşamayan gruplar olarak) birtakım bulgular edinmişlerdir. Sosyo-demografik özellikler (yaş, kıdem, yetenek seviyesi, eğitim ve aile durumu) arasında, bu gruplararası hiçbir fark bulunamamıştır. Genç ve yüksek eğitim seviyesi ise iş kaybı korkusunu azaltmıştır. Ayrıca genel iş tatmini, işlerini kaybetme korkusu yaşayanlar arasında, işgörenlerin potansiyel işi bırakma eğilimini azaltarak, onları firmalarına bağlayan bir etken olduğunu ortaya çıkarmıştır (Bessokinai ve Temnitskii, 2002: 10-11).

Şekil II. 3: Sonuç Değişkenlerine göre, işten kaçınma, örgütsel bağlılık, işi bırakma eğilimi, yaşam tatmini, moral, verimlilik, iş kaybı korkusu ve kolektivizm iş

tatminini etkileyen etmenlerdir. Hui (1995)'e göre kollektivist işgörenlerin bireysellere göre genel iş tatminleri daha yüksektir (Lam ve diğerleri, 2001: 37).

İş Tatmini ve İşten Kaçma: İşten kaçma, işten çıkışların yerine kullanılan, tatminsizliğe karşı ani bir tepkidir. Geri çekilmenin erken şekli olarak işten kaçma, geri çekilme algısını kuvvetlendirir. Şirket yaptırımları ve kişisel algılar, geri çekilme algısının işten sakınmayı neden geliştirdiğini açıklayabilir. Örneğin yöneticiler, geç gelerek tatminsizliğini ifade eden işgörenleri cezalandırabilir ve onları geri çekilme yoluna daha fazla itebilirler. Rollerarası çatışma da tatminsizliği artırır. Rollerarası çatışma özel yaşamın kalitesini azaltarak, dolaylı yoldan iş tatminsizliği yaratabilmektedir. Mesleki talepler ve evden gelen talepleri dengeleme zorlukları iş tatminsizliğini belirlemektedir (Hom ve Kınıckı, 2001: 977, 998).

İş Tatmini ve İşi Bırakma Eğilimi: İş tatmini, işi bırakma eğilimini anlamada en önemli yapıdır. İşinden tatmin olmayan işgörenlerin, tatmin olanlara göre işi bırakma eğilimi daha muhtemeldir. İş tatmini ve işi bırakma eğilimi arasındaki ilişki ters kurulmasına rağmen, istatistikler gösterir ki ikisi arasındaki ilişkisini halen sanıldığı kadar güçlü olmadığıdır (Ghiselli ve diğerleri, 2001: 30). Sparrowe (1994), iş tatmini arttığında konaklama işgörenlerinin işi bırakma eğilimlerinin düştüğünü ortaya çıkarmıştır.

İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: İş tatmini üzerine önemli bir çalışmayı Shore ve diğerleri (1988) gerçekleştirmiştir. Çalışmalarının büyük çoğunluğunda örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi araştırır. Çalışmalarının ana amacı, iş, örgütsel bağlılık ve işgören davranışı arasındaki göreceli ilişkiyi inceler ve iş ve örgütsel davranışı ayıran kapsamı araştıran teorik bir modeli test ederler. Çalışmalarında iş ve örgütsel davranış arasındaki ayırımı incelemek için gerçek işgören davranışlarından

ziyade davranışsal eğilimleri incelemişlerdir. Bunun için birkaç neden düşünülmüştür. İlk olarak Kraut (1975)'a göre niyet, işgören devri (turnover) gibi davranışlar iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir değişkendir. İkincisi, Locke (1976), Mowday, Porter ve Steers (1982)'e göre niyet, davranışı önceden tahmin edebilen, tatmin ve bağlılık arasında bağlantıya önemli bir kanıttır. Üçüncüsü, davranış kişinin kontrolü dışında ölçülemeyen değişkenler tarafından sık sık etkilenebilirken niyet, işgörenler tarafından belirlenir.

Angle ve Perry (1981) yaptığı çalışmada ise örgütsel bağlılık ve işe gelmeme (absenteeism) arasında bir korelasyon bulamamıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili geniş kapsamlı bir araştırma Mathieu ve Zajac (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. Meta analizi uygulayarak örgütsel bağlılığı ve ilişkilerini araştırmış ve önceki çalışmaları incelemişlerdir. Önceki çalışmalarda örgütsel bağlılığı, işgörenlerin işe gelmeme, performans, iş dönüşümü ve diğer davranışları tahmin etmede kullanıldığını keşfetmişlerdir. Katz ve Kahn (1978)'a göre bağlılık düzeyi yüksek iş görenlerin yenilikçi ve yaratıcılık gibi davranışları daha çok gösterirler. Stone ve Gueutal (1985), daha zenginleştirilmiş ya da karışık işlerin daha yüksek bağlılık seviyesi sağladığını belirtirler. Sommer, Bae ve Luthans (1996) örgütsel bağlılık ile ilgili yaptıkları çalışmada ise genel olarak Amerikalı ve Koreli işgörenler arasındaki örgütsel bağlılığı geçmişteki çalışmalarla karşılaştırınca sonuçları aynı buldular.

Benzer bir çalışma Bolon (1997) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bolon (1997: 221, 224) Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCB: Organizational Citizenship Behaviors)'nın iki boyutu ile Örgütsel Vatandaşlık Davranış Örgütü (OCBO: Organization Citizenship Behavior Organization) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış Bireyleri (OCBI: Organization Citizenship Behavior Individual) iş tatminini alarak, üç

örgütsel bağlılık bileşeni arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, iş tatmini ile ilgili en önemli faktörler olarak iş arkadaşları ve etkin bağlılık bulunmuştur. Williams ve Hazer (1986)'e göre iş tatmini, işin belirgin bir yapısına etkin karşılıklar ve işgörenlerin güçlü duygusal durumları olarak açıklarlar. Williams ve Hazer (1986) da, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ve işi bırakma eğilimi arasında bir bağ olduğunu bulmuştur.

DeConinck ve Bachmann (1994: 87)'in 336 pazarlama yöneticisinin örgütsel bağlılık ve işi bırakma eğilimi üzerine yaptıkları çalışmada, pazarlama yöneticilerinin işi bırakma eğilimlerinin yüksek derecede örgütsel bağlılık seviyesi tarafından etkilendiğini ortaya çıkarmışlar ve iş tatmini, terfi fırsatları, yaşça büyük olmanın , örgütsel bağlılığın belirgin tahmin edicileri olduğunu ileri sürer.

İş Tatmini ve Yaşam Tatmini: Hem işi bırakma eğilimi hem de iş tatminini anlamak için gerekli olan bir faktör de “yaşam kalitesi” ya da “yaşam tatmini” dir. Tanımlaması zor olmasına rağmen yaşam tatmini memnuniyet duygusunu akla getirir. İş tatmini ve yaşam kalitesi arasındaki bağlantıya bir kanıt oldukça güçlü değildir. Gerçekte turizmde çalışan yöneticiler tarafından verilen asıl sebep, uzun çalışma saatleri ve uygun olmayan programlardır. Bununla bağlantılı olarak, restoran yöneticileri arasında ayrılma niyeti, çalışma saatlerinin miktarı ile ilişkili olarak bulunmuştur (Ghiselli ve diğerleri; 2001: 28-37). Tütüncü (2000: 115)'nün yaptığı bir çalışmada da çalışma yılı arttıkça iş tatmin düzeyinin arttığı görülmüştür.

İş Tatmini-Moral-Verimlilik İlişkisi: Pek çok kişi için yaşamlarından tatmin olmaları, hem işlerinde hem de iş dışında tatmin olmalarının bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak işten tatmin olmadan yaşam tatmini elde edilemediğinden, kişiler için iş tatmini amaçların başından gelmektedir.

II. 9. İş Tatmininin İş Bırakma Eğilimine Etkisi

İş bırakma eğilimi, bir girişim ile işin sonlandırılabilmesi olarak tanımlanabilir. İş bırakma eğilimi iki şekilde sınıflandırılabilir: (1) Gönüllü İş Bırakma Eğilimi; bir işgörenin özgür isteği ile işini sonlandığı zaman gerçekleşir, (2) Gönülsüz İş Bırakma Eğilimi ise, işgörenin isteğine karşı olasına rağmen, iş bitirildiğinde gerçekleşir. Turizm sektöründe iş bırakma eğiliminin etkileri yüzünden, iyileştirici bir eylemle iş bırakma eğilimini ölçmeye ve gözlemlemeye yönetim tarafından ihtiyaç duyulmaktadır (Sims, 2003: 545). Yüksek işgücü devri işletmelerin performansını olumsuz etkileyen önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir (Birdir, 2000: 147). İş tatmini ile iş bırakma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki olmasına karşın, bu ilişkiyle bağlantılı istatistikler umulduğu kadar halen güçlü değildir. Belki de iş tatmini ile iş bırakma eğilimi ve diğer değişkenler (performans, stress, bağlılık v.b.) arasındaki bağ yeterinde açıklanamadığı, birçok faktör bir araya getirilemediği ve modeller geliştirilemediği içindir (Ghiselli ve Lalopa ve Bai, 2001: 28-37).

Türker (1998) ve Hiemstra (1987)'e göre, otelcilik sektöründe işgörenlerin iş bırakma (işgücü devir) hızı karşımıza önemli bir problem olarak çıkmaktadır. Türkiye'de ve dünyada yapılan çalışmalar otelcilik sektöründe işgücü devir hızının oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Pek çok araştırmaya göre işgücü devrinin işletmelere asıl zararı görülemeyen ve ölçülemeyen etkileri olmaktadır. Phillips (1990)'e göre bu ölçülemeyen ve görülemeyen etkiler; (a) yeni işe başlayan işgörenin yetersizliği, (b) yeni işe başlayan işgörenin iş arkadaşlarının performansına olumsuz etkisi, (c) işten çıkan işgörenin işten çıkış sürecindeki düşük performansı, (d) işten çıkan işgörenin yakın çalışma arkadaşlarındaki düşük performans, (e) yeni bir işgören alınıncaya kadar boş kalan işte yaşanan iş kayıplarıdır.

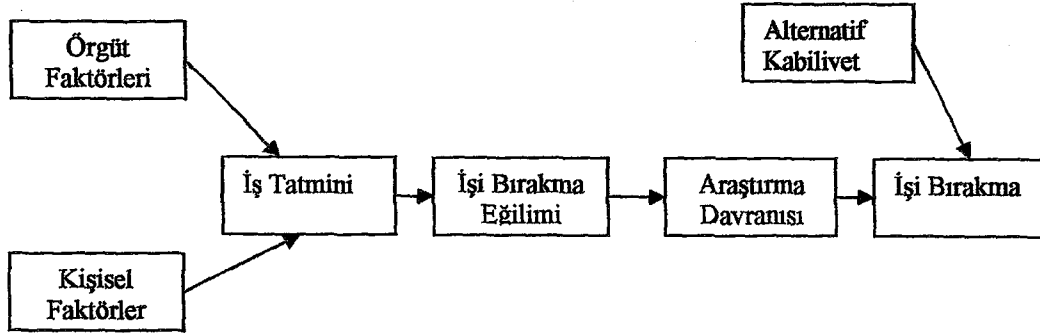
Konaklama endüstrisinde iş tatminsizliği ve bunun bir göstergesi sayılan işi bırakma eğilimi (işgücü devri) oranlarının diğer endüstrilere göre yüksek olması insan faktörüne ne denli bağımlı bir endüstri olduğunun kanıtı sayılabilir (Taner, 1993: 15). İş bırakma eğilimi, konaklama endüstrisi için en çok sıkıntı yaratan konulardan biridir. Yoğun saatler çalışan işgörenlerin iş bırakma eğilimi oldukça bilinen bir konuyken, yöneticiler arasında iş bırakma eğilimi özellikle yoğun çalışma saatlerine ek olarak uygun olmayan programlar nedeniyle (Pavesic ve Brymer, 1990: 90-96). Konaklama endüstrisinde işgörenlerin iş bırakma eğilimi yoğun bir şekilde çalışılmasına rağmen çok az araştırma yaşam kalitesi, iş bırakma eğilimi ve iş tatmini arasındaki yönetsel seviyedeki ilişkiyi incelemiştir (Ghiselli ve diğerleri, 2001: 36).

Riley (1996), iş bırakma eğiliminin ölçülmesi için dört neden ileri sürer:

- (1) İşgücü planlaması, işgücü devri oranı, işletme için gerekli olan işgücünü belirler.
- (2) Ölçümler, yaş grupları, meslek grupları v.b. gibi işgücü bölümlerinde ve girişimciler ve iş birlikleri arasında performansın karşılaştırılmasını sağlar.
- (3) Yüksek seviyede iş bırakma eğilimi, bir girişim için olumsuz bir işaret olarak görülmektedir.
- (4) Ölçümler, dışsal işgücü pazarının durumuna dair bilgiler verir.

Şekil II. 4'deki değişkenler arasında önemli bağlantılar vardır. Hem işgören hem de işyeri faktörleri iş tatmini ile bağlantılı bulunmuştur. Blau (1993) tarafından iş tatmini, iş bırakma eğilimi ile oldukça ilişkili bulunmuştur.

Şekil II. 4: İşsizlik ve İş Tatmininin Bir Fonksiyonu Olarak İş Bırakma Eğilimi Modeli



Kaynak: Blau, G. (1993) Further Exploring The Relationship Between Job Research and Voluntary Individual Turnover. Personnel Psychology, 46, 313-330.

Bunun yanı sıra Blau işi bırakma eğilimini iş araştırma davranışları ile ilişkili bulmuştur ($r=.27$, .25 iki örnekleimde). Bu davranışlar;

- (1) Bir iş kurumuyla bağlantı kurma,
- (2) Bir özgeçmiş hazırlama ya da gözden geçirme,
- (3) İşverenlere özgeçmiş gönderme,
- (4) İş görüşmelerine gitmedir.

Sonuç olarak Blau'nun çalışmasında işi bırakma eğiliminin güçlü tahmin edicisi olarak bu davranışların olduğu ortaya çıkmıştır. Carsten ve Spector (1987)'in çalışması alternatif iş fırsatlarının önemini işi bırakma eğilimiyle dolaylı yoldan ilişkili olduğunu göstermiştir. Carsten ve Spector (1987); Gerhart (1990)'a göre işsizliğin etkilerinin incelendiği bu iki araştırmaya göre işsizlik oranları düştüğü periyotlar boyunca iş tatminsizliği işi bırakma eğilimi (işgücü devir oranı) ile daha güçlü şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Bunun açıklaması şudur ki, bırakma eğilimli tatminsiz işgörenler, bunu yalnızca, alternatif bir iş bulmaları mümkün olduğunda yapabilir.

Turizm endüstrisinde işi bırakma eğilimine iten sebep olarak en çok uzun

çalışma saatleri üzerine odaklanmasına rağmen, Ghiselli ve diğerleri (2001: 36)'nin yaptığı çalışmaya göre işi bırakma eğilimi ve uzun çalışma saatleri arasında direkt bir ilişki bulunamamış olup iş tatmini ile uzun çalışma saatleri arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Ne yazık ki, uzun çalışma saatleri ayrılmak için en önemli neden olarak yiyecek-içecek yöneticileri tarafından sürekli örnek verilmektedir

İşletmelerde personelin işi bırakma maliyetleri yüksektir. Personel işe alınırken ve eğitilirken yapılan masrafların yanı sıra verimlilikte düşmektedir. 1980'lerdeki çalışmalar işi bırakma maliyetlerinin bir mutfak görevlisi için 50 dolar'dan bir üst düzey yönetici için binlerce dolara kadar ulaştığını ortaya çıkarmıştır (Mok ve Finley, 1986: 72).

Maaşlı ve ücretli işgörenler için, ortalama haftalık çalışma süresi 43.3 saat iken, yiyecek-içecek endüstrisinde ortalama 57.3 saattir. Ancak LaLopa (1997), işi bırakma eğiliminin uzun çalışma saatlerinin miktarından çok daha karışık bir durum olduğunu ileri sürer. Konaklama ve turizm endüstrisinde işgörenler, motive etmede en baskın faktör olarak "ödül" ile ilgili olarak bir çok çalışmada benzer sonuçlar bulunmuştur. Lam ve diğerleri (2001: 39)'nin yaptıkları çalışmaya göre, ödül boyutundaki iş güvenliği, iş tatminini tahmin etmede önemli olarak bulunmuştur. Mesleki stres işi bırakma eğiliminin %40'dan fazlasına ve işe gelmemenin %50'sine neden olduğu tahmin edilir. Hem Matteson ve Ivanevich (1987) hem de Zohar ve Monachello (1996)'nun yaptıkları çalışmalar, insanlarla etkileşim, uzun çalışma saatleri, iş ve zaman baskısı ve müşteri taleplerini içeren konaklama ve turizm endüstrisinde işgörelere karşı yüksek stres seviyelerine katkıda bulunan faktörlere ışık tutarlar. Brymer, Perrew ve Johns (1991) tarafından yapılan çalışmada, çalışanlara karşı stresin yüksek seviyesine katkıda bulunan faktörler aşağıda belirtilmiştir;

- (1) Belirsiz iş sorumlulukları,
- (2) Üstlerden gelen talimatlarda yaşanan çatışmalar,
- (3) Uzun çalışma saatleri,
- (4) Kişiler arası zayıf iletişim,
- (5) Üstler tarafından algılanan taraf tutma,
- (6) İş yükü ve zaman baskısı,
- (7) Üstlerden destek eksikliği,
- (8) İş arkadaşları ile sürekli etkileşim,
- (9) Güvenilmez işgörenler,
- (10) Zor müşteriler,
- (11) Değişen yönetimle ilgili zorluklardır.

Ghiselli, Lalopa ve Bai (2001: 28-37)'nin 400'den fazla yiyecek-içecek yöneticileri üzerine yaptıkları çalışmalara göre, yakın gelecekte bu yöneticilerin 4'te 1'inden fazlası pozisyonlarını bırakma eğiliminde olduklarını açıklamışlardır. Yakın dönemde işlerinden tatmin olan yöneticilerin 5'te 2'sinin, 5 yıldır işletmede devam edenlerin dahi artık işletmede kalmalarının muhtemel olmadığını belirtmektedirler. Ayrılmayı isteyen yanıtlayıcıların ayrılmayı istemelerindeki ana neden maaş ve iş imkanları olmuştur. Ghiselli, LaLopa ve Bai, bunların yanı sıra otel yöneticileri ile yaptıkları bir çalışmada, yıllık işi bırakma eğilimi %80 olarak bulmuşlardır. Ghiselli, LaLopa ve Bai, bir başka çalışmada ise orta-seviyeli otel yöneticilerinin %35'i şu anki pozisyonlarını bırakma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Horton ve Ghiselli (1999), yiyecek-içecek hizmet yöneticileri ve denetçileri için yıllık işi bırakma oranlarını yaklaşık %67 olarak belirlemişlerdir.

Ghiselli ve diğeri (2001: 32-34)'nin yaptıkları çalışmalarda erkek yöneticilerin pozisyonlarında kadın yöneticilerin kaldığından daha fazla kaldıkları ve daha fazla idari yiyecek-içecek yönetimi tecrübesine sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yaptıkları çalışmada maaşın iş tatminini etkilediği, tatminin maaş arttıkça artma eğilimi gösterdiği, yüksek maaşa sahip katılımcıların en yüksek tatmin rakamlarını verdikleri görülmüş ve tatmin, cinsiyet, medeni durum, ırk, eğitim ve endüstri tecrübesi ya da çeşitli yönetsel kategoriler arasında belirgin fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum ve maaş düşünüldüğünden farklılıklar bulunmuş, özellikle evli veya bir partneriyle yaşayanların, tek yaşayan yanıtlayıcıların verdikleri rakamlarda belirgin bir farklılık bulunmuş, yaşam tatmini rakamları çok yüksek çıkmıştır. Maaşla ilgili yanıtlayıcılar gruplanarak, en yüksek tatmin rakamlarına sahip olanların en yüksek maaş düzeyine sahip yöneticiler olduğu bulunmuştur.

LaLopa (1997)'ya göre, işten ayrılma eğilimi üzerine yapılan çalışmalar doğal olarak iş tatmini üzerine odaklanır. Genel olarak iş tatmini ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif başka bir ifade ile ters yönlü bir korelasyon bulunmaktadır (Tütüncü, 2000: 108). Tony ve Cathy (1995)'e göre dışsal (örn: ücret, denetim, çalışma koşulları, işletme politikaları v.b.) iştatmini faktörleri, konaklama endüstrisinde işgörenleri motive etmede içsel (örn: tanınma, sorumluluk, başarıma, ilerleme v.b.) iş tatmini faktörlerine göre daha önemlidir. Lam ve diğeri (2001: 35)'nin bulgularına göre ise, işgörenlerin işi bırakma eğilimi ve iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmacılar, işi bırakma eğilimi ve birkaç değişkeni tutarlı olarak bağlantılı bulmuştur. En güçlü deneysel korelasyonlar yaş, çalışma süresi, iş içeriği ve iş tatminidir. Diğer faktörler değişen korelasyonlar göstermiştir; bunlar eğitim, işin tipi ve beceri seviyesidir. Birçok çalışmada, işgörenin işi bırakma eğilimi ile en güçlü ilişki

olarak yaş değişkeni bulunmuştur. Bir uzlaşma da, genç işgörenler, kendilerinden yaşça büyük olanlardan işi bırakma eğilimi oranları daha yüksektir. Benzer olarak çalışma süresi, işi bırakma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur (Ghiselli ve diğerleri, 2001: 29). Yapılan araştırmalar işten ayrılma eğilimi üzerinde, iş tatmini kadar örgütsel katılımın da önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel katılımın olumlu yönde gelişme göstermesiyle iş tatmininde artış gözlenmektedir. Örgütsel katılım işten ayrılma eğiliminin en önemli göstergelerinden biri olmakta ve iş tatmini gibi işten ayrılma eğilimi ile negatif yönde ilişkisi bulunmaktadır.

Yapılan birçok araştırmada işten ayrılma eğiliminin iş performansı ile de ilgili olduğu belirlenmiş durumdadır. Çalışanların eşitlik olgusu işten ayrılma eğilimine etki etmekte, iş adaleti ve işten ayrılma eğilimi arasında bir korelasyon bulunmaktadır. Çalışanlara eşit muamele yapılması işten ayrılma eğilimine etki etmektedir. Tütüncü (2000: 109,116) çalışmasında işten ayrılma eğilimini en anlamlı şekilde ifade eden değişken iş tatmini olmuştur. Ghiselli ve diğerleri (2001:30)'ne göre, restoran yöneticileri arasında işten ayrılma niyeti çalışma saatlerinin miktarıyla ilişkili olarak bulunmuştur. Pizam ve Ellis (1999)'a göre işi bırakma eğilimini azaltmak için iyi bir işe alma ve eğitim sürecine sahip olma esastır.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda iş gücü devrinin belirleyicileri arasında işe katılım ve örgütsel bağlılık gibi kavramsal ilaveler yapılmıştır. İşe bağlılık; çalışanların yaptıkları işten duydukları zevk ve bu işi yapmaya devam etmeye olan istekleri ile tanımlanmaktadır. İşlerine bağlı bireyler başka faaliyetlerden daha çok kendi işleriyle ilgilenme eğilimindedir. Ceylan ve Mercan (2001: 4,8,11)'in bu konuda yaptıkları çalışmada işe bağlılık ve işe katılım ile örgüte bağlılık arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifade ile işe

bağlılık, işe katılım ve örgüte bağlılık arttıkça işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bir çalışanın örgüte bağlılığını sağlamak ve örgütün değerleri ile amaçlarına inancı kuvvetlendirmek üzere öncelikle işlerinden duydukları zevki ve motivasyonu arttırmak yani çalışanların işlerini sevdirmek gerektiği açıktır. İşe bağlılık ve işe katılım düzeyi yükseldiğinde örgütte bağlılık artacak ve işten ayrılma niyeti azalacaktır. İşten ayrılma niyetinde azalma olması da işgücü devri oranlarında önemli etkilere sahip olacaktır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını arttırmak iş için önemli bir konudur. İşgörenlerin örgütsel bağlılığı arttırılarak, işi bırakma eğilimi azaltılabilir. İş bırakma eğilimi örgütü birkaç yönde olumsuz olarak etkiler. Bu yönlerden birincisi, işgörenleri işe alma ve eğitme, işyerine direkt maliyet olarak görünür. İş bırakma eğilimi ise işletmeye direkt olmayan, dolaylı maliyet olarak ortaya çıkar. İş bırakma eğilimi şirket için büyük bir engeldir ve işgörenlerin performansının azalmasına neden olur. İşletmeler için işi bırakma eğiliminin olumsuz etkilerini anlamak önemlidir. İşletmeler işi bırakma eğilimi ve örgüte bağlılığın eksikliğinin nedenlerini anlarsa daha değerli işgörenleri işe almak için politikalar ve prosedürler oluşturabilirler (DeConinck ve Bachmann, 1994: 88).

Ghiselli ve diğerleri (2001)'ne göre, işi bırakmak isteyen çalışanların en yaygın nedeni maaş ve kar paketidir ve genelde müdür yardımcısı veya departman yöneticilerinin işi bırakma eğilimi daha yüksek seviyedeki pozisyonlarda çalışanlardan daha muhtemeldir. Genel müdürlerin 5'te 1'inden fazlası yakın gelecekte işi bırakma eğiliminde olduklarını, 5'te 2'si de uzun dönemde bırakma eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir.

Ghiselli ve diğerleri (2001: 35-37)'ne göre, 4 faktörün kısa dönemde işten ayrılma eğilimi üzerine etkili olduğu anlaşılmıştır; bu faktörler, işi bırakma eğilimiyle ters yönlü ilişkiye sahip olan, içsel iş tatmini, yaşam tatmini, yaş ve ırktır. Ücret, işi

bırakma eğilimini belirgin bir şekilde etkileyen bir faktör olmazken, iş tatmininin bir parçası olarak bulunmuştur.

Cotton ve Tuttle (1986), işi bırakma eğilimi üzerine yaptığı araştırmaları göstermiştir ki, iş tatmininin hem global hem de kesit ölçüleri işi bırakma eğilimi ve asıl işi bırakma davranışının ilişkileriyle tutarlıdır. İş tatmininin bir parçası olarak işgören faydaları, iş tatmininin diğer kesitleri olarak aynı biçimde işi bırakma eğilimi ile ilişkili olması beklenir.

Ghiselli ve diğerleri (2001: 37)'nin çalışmasındaki yöneticiler, kendilerinin iş tatminini arttıran ve işi bırakma eğilimlerini azaltan ancak kapsamı yerine getirilmeyen potansiyel tatmin ediciler tanımlarlar. Özellikler; başarı, yaratıcılık ve sosyal statü bunlardan birkaçıdır. İşi bırakma eğilimini en az seviyeye düşürmek için Woods ve Macaulay (1991) tarafından önerilen tavsiyelere göre ; (1) işgörenlerin neden işletmede kalmak istediklerini anlamak, (2) işgörenlerin neden ayrılmak istediklerini anlamak, (3) işgörenlerin neler istediklerini sormak, (4) işgöreni dinlemek, (5) işgörenlerle ilgili yöneticilerin önyargısını ortadan kaldırmak, (6) işletmenin iş ile ilgili işgören ihtiyacının karşılanması için işe alma sistemleri geliştirmek, (7) işletme kültürüne uygun işe alıştırma programları geliştirmek, (8) ilgili eğitim programları oluşturmak, (9) kariyer planları oluşturmak, (10) teşvik programları oluşturmak, (11) iş çevresinde yenilik yapmak, (12) rekabetçi ücret ve ek imkan paketleri oluşturmak gibi birtakım öneriler işi bırakma eğilimini en az seviyeye indirmeyi amaçlamaktadır.

Becker (1992: 237)'in örgütsel bağlılık üzerine yaptığı çalışma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık işi bırakma eğilimi ile negatif ters yönlü, iş tatmini ve sosyal örgütsel davranış ile pozitif korelasyon gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Birdir ve Tepeci (2003), otel genel müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik

boyutlarının otel genel müdürlerinin işlerini değiştirme eğilimlerine etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Reynolds ve Tabacchi (1993)'e göre tükenmişlik işletmelere doğrudan ve dolaylı yollardan bir çok önemli maliyeti yanında getirmektedir. Bu maliyetler arasında artan işe gelememe eğilimi ve üretkenlikte yaşanan azalmalar gösterilmektedir. Birdir ve Tepeci (2003)'nin araştırma sonuçlarına göre, Genel Müdürlerin kişisel gelişimlerini engelleyen ortamlarda tükenmişliklerinin arttığını belirtmiş olsalar da iş değiştirme tutumlarını en fazla etkileyen faktörün "Duygusal Tükenme" olduğunu bulmuşlardır. "Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum" maddesi Duygusal Tükenme boyutundan bir örnek maddedir.



III. BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin ölçülmesi ve iş tatminini etkileyen faktörler ile işi bırakma eğilimine etki eden etmenlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda veri toplama tekniği olarak ankette yararlanılmıştır. Ankette yer alan iş tatmini ölçeğinin geliştirilmesi ve yöntem ile ilgili diğer bölümler aşağıda detaylandırılmıştır.

III.1. Araç Geliştirme ve Pilot Çalışma

Anketteki maddeler, Minnesota Tatmin Anketi-The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1967), İş Tatmin Ölçeği-The Job Satisfaction Survey (Hackman ve Oldham, 1975), İletişim Tatmin Anketi-The Communication Satisfaction Questionnaire (Downs ve Hazen, 1977) ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi-The Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann ve diğerleri, 1983) tarafından geliştirilen dört anketin maddelerinin seçilmesiyle oluşmuştur. Özellikle bu 4 anketin seçilmesinin nedeni, dünya çapında kabul görmüş, çok sayıda ülkede kullanılmış, güvenilir ve geçerlilikleri sağlanmış ölçekler olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo III. 1'de görülen her bir anketteki birbiriyle örtüşen faktörler ve farklı faktör boyutları bir araya getirilmiş ve bu çalışma için geliştirilen ankette toplam 11 farklı faktör boyutu ortaya çıkmıştır. Bu faktörler; Özgürlük, İşin Doğası, İletişim, Ücret, Yükselme, Ek İmkanlar, Ödül, Yönetim, İş Arkadaşları, Amirler ve Örgütsel Bütünlüktür. Aşağıda sayılan 11 faktör boyutu ile hazırlanan ve her bir faktör için yukarıda isimleri geçen dört iş tatmini ölçeğindeki her bir faktör boyutunu en iyi temsil

edebilecek ve kolayca anlaşılabilen maddeler seçilmiştir. Bu ölçekler sektör tecrübeleri olan ve İngilizce eğitim almış 5 öğretim elemanı tarafından önceden Türkçe'ye çevrilmiştir. Türkçe'ye adaptasyonda en kolay anlaşılacak ve algılanması çabuk kelimelerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu seçme işlemi ve yukarıdaki ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanması, kültürde tecrübeli olan uzmanlar tarafından gerçekleştirilmiş, geliştirilen ölçeğin geçerliliği artırılmıştır (Savaşır, 1994). Sonuçta her bir faktör boyutunu en iyi yansıtacak 5 madde bir araya getirilmiştir.

Tablo III. 1: Araştırmada Kullanılan İş Tatmini Ölçeklerinin Boyutları

MSQ (20 Boyut)		JSS (9 Boyut)	CSQ (8 Boyut)	MOAQ (6 Boyut)
1. Ücret	11. Kabiliyet	1. Ücret	1. İletişimin Yapısı	1. Ücret
2. Özgürlük	Kullanımı	2. Terfi	2. Astlarla İletişim	2. İş Grup Fonksiyonu
3. Çeşitlilik	12. Şirket Politika	3. İletişim	3. Örgütsel Bütünlük	3. İş Kesitleri
4. Sosyal Statü	ve Uygulamaları	4. Ek İmkanlar	4. İletişimin Niteliği	4. Görev, İş ve Rol Özell.
5. Amirler (İnsan İlişkileri)	13. Etkinlik	5. Amirler	5. Amirlerle İletişim	5. Amirler
6. Amirler (Teknik)	14. İlerleme	6. İşletme Prosedürü	6. Ortak Bilgi	6. Genel İş Davranışları
7. Ahlak Değerleri	15. Sorumluluk	7. İş Arkadaşları	7. Kişisel Geri Bildirim	
8. Güvenlik	16. İş Arkadaşları	8. İşin Doğası	8. İş Arkadaşları ile İletişim	
9. Sosyal Hizmetler	17. Çalışma Koşul.	9. Performans Temelli Ödüller		
10. Otorite	18. Yaratıcılık			
	19. Ödül			
	20. Başarı			

Bu şekilde oluşan iş tatmini ölçeği öncelikle Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu öğrencileri üzerinde bir pilot çalışma yapılarak geliştirilmeye çalışılmıştır. Yapılan ankette iş tatmini ölçeğine ilaveten, demografik sorular, genel iş tatmini ve işlerini değiştirme eğilimleri de ölçülmüştür. Anket, öğrenciler sınıfta iken ve yemekhanede buldukları sırada doldurtulmuş, öğrencilerden

toplanması yaklaşık 20-25 dakika sürmüştür. Anketi cevaplayan öğrenci sayısı 147'dir. Öğrencilerden veri toplamak için arkalı-önlü tek sayfalık bir anket hazırlanmıştır (Ek 1).

Öğrencilerle yapılan ankette üç bölüm bulunmaktadır: İlk bölümde işgörenlerin (öğrencilerin) işlerinin çeşitli yönleri ile ilgili iş tatminini ölçen 55 madde yer almakta, ikinci bölümde ise iş ile ilgili hislerini, Genel İş Tatminini tanımlayan 3 maddeye (1.3. ve 5. maddeler) ve işi bırakma eğilimini ölçen 3 maddeye (2., 4. ve 6. maddeler) yer verilmiştir. Son bölüm ise demografik özellikleri içeren 9 maddeden (cinsiyetiniz, yaşınız, medeni haliniz, en son bitirdiğiniz okul, turizm endüstrisindeki toplam aktif çalışma süreniz, haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz, işteki ünvanınız-pozisyonunuz, çalıştığınız otel işletmesi) oluşmaktadır. Ankette toplam 70 ifade yer almaktadır. Ankette demografik sorular genelde kapalı uçlu yer alırken, iş tatmini ve iş değiştirme niyeti ile ilgili sorular 7'li Likert ölçeği ile sunulmuştur. Aralık ölçeğinde, 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Biraz Katılmıyorum, 4=Kararsızım, 5= Biraz Katılıyorum, 6=Katılıyorum, 7=Tamamen Katılıyorum şeklinde 1-7 arasında seçenekler sunulmuştur.

Pilot çalışmadan elde edilen veriler Sosyal Bilimler için geliştirilen SPSS 10 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Toplanan verilere Temel Bileşenler Yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi (Principal Component Analysis) yapılarak İş Tatmininin boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ölçekteki tüm olumsuz maddeler (6,8,15,16,18,19,21,29,30,31,39,40) tekrar kodlanarak olumlu maddelerle olumsuz maddelerin aynı paralelde rakamlarla temsil edilmesi sağlanmıştır. Ancak öğrencilerden elde edilen örneklem azlığı nedeniyle (en az madde sayısı*5 kadar örneklem gerekmektedir, $55*5=275$) faktör analizi sonuçları anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle güvenilirlik (Cronbach Alpha) analizi uygulanarak her bir faktör için seçilen 5

madde, güvenilirliği en fazla düşüren maddenin çıkarılmasıyla 4 maddeye düşürülmüştür. Sonuçta geliştirilen ölçeğin iş tatminini ölçen 55 maddesi 44 maddeye azaltılmıştır. Güvenilirlik analizleri toplam iş tatmini ve işi bırakma niyeti (eğilimi) için de yapılmıştır. Bu analiz sonucunda genel iş tatminini ölçen maddelerin (1. 2. ve 3.) alpha oranları .7968 iken işi bırakma eğilimi ile ilgili maddelerin (3. 4. ve 5.) alpha oranları .7207'dir.

III. 2. Araç

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden veri toplamak için geliştirilen anket toplam 59 maddeden oluşmaktadır. Pilot çalışma ile geliştirilen 44 maddelik iş tatmini ölçeği, 6 maddelik Genel İş Tatmini ve İş Bırakma Eğilimi maddeleri ve 9 maddelik demografik değişkenlerden oluşmaktadır (Ek-2). Özetleyecek olursak;

Bağımlı Değişken; İş Bırakma Eğilimi,

Bağımsız Değişkenler; Faktör Boyutları (İletişim ve Bütünlük, Terfi, Amirler, İşin Doğası (1), İşin Doğası (2), Ücret ve Ek İmkanlar, Özgürlük, Yönetim), Genel İş Tatmini.

Süreksiz Demografik Değişkenler; (1) Cinsiyet, (2) Medeni Hal, (3) En Son Bitirdiğiniz Okul, (4) İşteki Ünvanınız, (5) Çalıştığınız Otel İşletmesi'nden oluşmaktadır.

Sürekli Demografik Değişkenler; (1) Yaş, (2) Turizm Endüstrisindeki Toplam Aktif Çalışma Süreniz, (3) Şu Anki Çalıştığınız Otelde Çalışma Süreniz, (4) Haftada Ortalama Kaç Saat Çalışıyorsunuz maddelerinden oluşmaktadır.

Otel personelinin demografik özellikleri ve çalıştıkları otellerin özellikleri (Cinsiyetiniz: 1= bayan, 2= bay; Medeni Hal: 1=bekar, 2= evli, 3= boşanmış/ayrı, 4= dul, en son bitirdiğiniz okul: 1= ilk, 2= orta, 3= lise, 4= M.Y.O., 5= Üniversite; İşteki

Ünvanınız- Pozisyonunuz: 1= Önbüro, 2= F&B, 3= Kat Hizmetleri, 4= Teknik, 5= İdari; Çalıştığınız otel işletmesi: 1= Sezonluk, 2= Yıl Boyu Açık) olarak kodlanmıştır.

III. 3. Örneklem

Araştırmanın örneklemini, Doğu Akdeniz Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Alanya) faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Çalışmada 1, 2 yıldızlı ve Apart Otellerde çalışan personel sayısal azlığı nedeniyle örnekleme dahil edilmemiş, yakın çevrede bulunan otellerde araştırma yapılmıştır. Araştırma için çevredeki tüm otel genel müdür, genel müdür yardımcıları ve yöneticilerle birebir görüşmeler yapılarak izin alınmaya çalışılmıştır. İlk görüşmelerde izin alınamayan otellerden telefonla ikinci bir görüşme talebi daha istenerek olumlu yanıt alabilmek için çalışılmış fakat bazı otel yöneticileri çalışmaya katılmaya olumsuz yanıt vermişlerdir. Yaklaşık 15 otelle irtibata geçilmiş, ancak araştırmaya katılan toplam otel sayısı 8 olmuştur. Çalışmaya katılan 8 otel ve özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo III. 2: Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri Özellikleri

Oteller	Bulunulan Kent	Otel Çalışan Sayısı	Doldurulan Anket Sayısı	Katılım Oranı %
1. ***	Mersin	20	10	%5
2. ***	Mersin	20	15	%7.5
3. ****	Mersin	30	26	%9
4. ****	Mersin	45	35	%8
5. ****	Mersin	68	27	%4
6. *****	Mersin	70	48	%7
7. *****	Adana	180	39	%21
8. *****	Antalya (Alanya)	175	53	%30
	Toplam:	608	253	%42

Otellerdeki bazı personellerin izinli oluşu, personelin çalışmaya katkı konusunda gönüllü olmayışı nedeniyle dağıtılan 350 civarı anketten 253'ü geri dönmüştür. Anketlerin cevaplanma oranı %72'dir.

III. 4. Veri Toplama

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden veri toplamak amacıyla arkaal-önlü tek sayfalık bir anket hazırlanmıştır. Bu anket, otel işletmelerinde çalışan personele yemek saatlerinde dağıtılmış, yemekten çıkarken personelden toplanmış ve ayrıca görev başlarında iken cevaplatılmaya çalışılmıştır. Çoğu zaman lobi ya da resepsiyonda beklenilerek, personelin yöneticilerinin gözetiminden uzak olarak anketleri bağımsız bir şekilde cevaplandırabilmeleri amacıyla lobi ya da resepsiyona geçilerek, anketlerin bu alanlarda daha sağlıklı toplanabilmesine çalışılmıştır.

III. 5. Veri analizi

Analizlerde öncelikle iş tatmini ölçeği ile ilgili maddelerin faktör yapılarını ortaya çıkarmak amacıyla Faktör Analizi (Principal Component Analysis) uygulanacak, daha sonra otel personelinin demografik özellikleri ve çalıştıkları otellerin özellikleri, sınıflandırılacak, faktör boyutları, Genel İş Tatmini ve İşi Bırakma Eğilimi ile 2 kategorili demografik değişkenler arasında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla T-Testi uygulanacaktır. Faktör boyutları ve işi değiştirme niyeti ile 2'den fazla kategorili demografik değişken gruplar içerisinde karşılaştırma yapmak için ANOVA analizi uygulanacaktır. Bir sonraki analiz demografik sürekli değişkenler (yaş, turizm endüstrisindeki toplam aktif çalışma süresi, şu andaki çalışılan oteldeki çalışma süresi, haftada ortalama kaç saat çalışıldığı) ve faktör boyutları bağımlı değişkenler arasındaki

etkileşimi ortaya çıkarmak amacıyla Pearson Correlation Matrix'inden yararlanılacak, son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemini ortaya çıkarmak amacıyla Regresyon Analizi yapılacaktır.



IV. BÖLÜM ANALİZ VE BULGULAR

Çalışmada 253 otel personelinden toplanan veriler SPSS for Windows 10 istatistiksel paket programı yardımı ile değerlendirilmiştir. Analizlerde öncelikle iş tatmini ölçeği ile ilgili maddelerin faktör yapılarını ortaya çıkarmak amacıyla Faktör Analizi (Principal Component Analysis) uygulanarak veri azaltımı yoluna gidilmiş, birbiriyle ilişki değeri yüksek olan maddeler bir araya getirilerek anlamlı olan maddeler kümesinin her biri isimlendirilmiştir. Bir diğer analiz olarak Faktör boyutları, Genel İş Tatmini ve İş Bırakma Eğilimi ile ilgili maddelere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Faktör boyutları, Genel İş Tatmini ve işi değiştirme ile 2 kategorili demografik değişkenler arasında farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla T-Testi uygulanmış, faktör boyutları ve işi değiştirme niyeti ile 2'den fazla kategorili demografik değişken gruplar içerisinde karşılaştırma yapmak için ANOVA analizi uygulanmıştır. Bir sonraki analiz demografik sürekli değişkenler (yaş, turizm endüstrisindeki toplan aktif çalışma süresi, şu andaki çalışılan oteldeki çalışma süresi, haftada ortalama kaç saat çalışıldığı) faktör boyutları ve bağımlı değişkenler arasındaki etkileşimi ortaya çıkarmak amacıyla Pearson Correlation Matrix'inden yararlanılmıştır. Son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemini ortaya çıkarmak amacıyla Regresyon Analizi yapılmıştır.

IV.1. Örneklemin Kategorik Demografik Özellikleri ve Çalışılan Otellerin Özellikleri

Örneklemin demografik kategorik özellikleri aşağıdaki tablo görülmektedir. Anketi yanıtlayanların % 70'i erkek, % 26.4'i ise bayandır. Ankete katılanların %

46.2'si bekar, % 48.6'sı evli, % 1.6'sı boşanmış-ayrı, % 0.4'ü ise dul, geri kalan % 3.2 oranında kişi bu kısma yanıt vermemiştir. İşgörenlerin %13'ü ilkokul, % 18.2'si ortaokul, %37.5'i lise, %17'si meslek yüksek okulu, %11.1'i ise üniversite mezunudur. Otel çalışanlarının %16.6'sı Önbüro, %40.7'si F&B, %12.6'sı Kat Hizmetleri, %7.5'i Teknik ve %14.6'sı İdari departmanlarda görev yapmaktadırlar, geri kalan %7.9'u bu kısma yanıt vermemiştir.

Tablo IV. 1: Otel Personeli İle İlgili Kategorik Demografik Değişkenler

Demografik Değişkenler	Kategori	N	%
Cinsiyet	Erkek	177	70
	Bayan	67	26.4
	Cevaplanmayan	9	3.6
	Toplam	253	100
Medeni Hal	Bekar	117	46.2
	Evli	123	48.6
	Boşanmış-Ayrı	4	1.6
	Dul	1	0.4
	Cevaplanmayan	8	3.2
	Toplam	253	100
Eğitim Düzeyi	İlk	33	3
	Orta	46	18.2
	Lise	95	37.5
	M.Y.O.	43	17
	Üniversite	28	11.1
	Cevaplanmayan	8	3.2
	Toplam	253	100
İşteki Ünvan-Pozisyon	Önbüro	42	16.6
	F&B	103	40.7
	Kat Hizmetleri	32	12.6
	Teknik	19	7.5
	İdari	37	14.6
	Cevaplanmayan	20	7.9
	Toplam	253	100

Çalışılan otellerin hepsi, anketteki kategorik değişkenlerle ilgili son madde olan "Otel işletmeniz "Sezonluk -Yıl Boyu Açık" maddesine "Yıl Boyu Açık" yanıtını verdiklerinden bu madde tabloda gösterilmemiştir.

IV. 2. Faktör Analizi

Otel personelinden toplanan veriler üzerinde temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi uygulanarak, İş Tatmininin boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Yapılan birinci faktör analizinde yüklenme değeri ($<.40$) düşük olan ve çapraz yüklenen 9 madde (40, 38, 24, 12, 21, 9, 41, 14, 31) değerlendirme dışı tutulmuştur, ek olarak düşük yüklenme değerine sahip olan 3 madde (33, 19, 20) daha çıkarılarak ikinci bir faktör analizi uygulanmıştır. Kalan 32 maddenin yüklenme değeri ($.40$ 'ın ve özdeğeri 1'in üzerinde olan) toplam varyansın %60'ını açıklayan anlamlı 8 faktör elde edilmiştir. Bu 8 faktörün her biri kendi maddeleri çerçevesinde isimlendirilmişlerdir. Bunlar; Faktör 1: İletişim ve Bütünlük, Faktör 2: Terfi, Faktör 3: Amirler, Faktör 4: İşin Doğası (1), Faktör 5: İşin Doğası (2), Faktör 6: Ücret ve Ek İmkanlar, Faktör 7: Özgürlük, Faktör 8: Yönetimdir. Kaiser-Meyer-Ölkin örneklem yeterliliği $.874$ değeri ve $p<.000$ anlamlılık düzeyi verilerin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Tablo her bir faktördeki maddelerin yüklenme değerini, özdeğerini ve açıkladığı varyans ile faktörlerin güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Faktör analizi sonucunda en yüksek varyansı açıklayan % 28.635 ile Faktör 1: İletişim ve Bütünlük, 6 maddenin bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Bu 6 madde işgörenlerin çalıştıkları oteldeki bilgi ve iletişim düzeyinden duydukları memnuniyeti olarak değerlendirilebilir. Faktör 2: Terfi, varyansın %7.179'unu açıklayarak yine 6 maddeden oluşmuştur. Bu maddeler çalışan otel personelinin çalıştıkları otel işletmesinde terfi edebilme algularını göstermektedir. Faktör 3: Amirler, varyansın %6.039'unu açıklayıp 4 maddeyi kapsamaktadır. Bu maddeler otel personelinin üstlerine karşı duydukları hisleri göstermektedir.

Tablo IV. 2: İş Tatmini Faktör Boyutları

Faktörler	Faktör Yükları	Eigen Değer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Faktör 1: İletişim ve Bütünlük		10.022	28.635	.8010
44. İşletmede çalışanlar arasında bütünlük ruhu Yüksektir	.669			
11. İşletme politikası ve hedef hak. çalışanlar bilgi sahibi.	.645			
3. Bu işletme içerisinde iletişim iyidir	.625			
16. Çal. ark. bir. ile anlaşmaları açısından mem.	.571			
17. İşimin gerekleri hakkında bilgi verilir	.563			
37. İşlet. düzenli ve prog. toplantılar gerçekleşir	.416			
Faktör 2: Terfi		2.513	7.179	.7926
5. İş. terfi etme olanağının olması bak. mem.	.717			
30. Çal. için bu işletmede terfi fırsatları diğer işletmelerle aynıdır	.699			
22. Bu işletmede işini iyi yapan herkes terfi edebilir	.693			
39. İşimde terfi olas. Yüksek olması bak. mem.	.682			
23. Bu işlet. sağ. ek imkanlar herkes için adildir	.445			
28. İşlet. başarı ve başarısızlıkları hakkında bilgi verilir	.442			
Faktör 3: Amirler		2.114	6.039	.7898
27. Amirim beni dinler	.774			
43. Amirim işimde yüz yüze gel. prob. anlar ve bilir	.685			
34. Amirim iş ile ilgili problemlerde bana yol gösterir	.670			
10. Amirim işini yapmada oldukça yeteneklidir	.637			
Faktör 4: İşin Doğası (1)		1.612	4.605	.7675
2. Yaptığım işle gurur duyuyorum	.734			
36. İşim zevklidir	.700			
13. İş. top. sa. bir kişi olma fırs. bana ver. bak. mem.	.620			
35. Kendi yet. Kul. birşey. yap. şans. ol. bak. mem	.541			
Faktör 5: İşin Doğası (2)		1.362	3.548	.6354
6. Bu iş. Sağ. ek im. (ser., kreş ve loj.) mem. değ.	.789			
8. İş. çoğu kurallar ve prosedürler iyi iş yapmamıza Engel olur	.584			
25. Bu işletmenin amaçları açık değil	.568			
26. İşimde oldukça fazla çat. ve anlaşmazlık var	.525			
Faktör 6: Ücret ve Ek İmkanlar		1.242	3.891	.6658
4. Aldığım ücret yaptığım işin karşılığıdır	.743			
7. İyi iş yaptığımda karşılığını alırım	.656			
29. İşimi yapmam için ger. bilgiyi zamanında alırım	.427			
15. Bu iş. sağ. ek im. Pek çok diğ. iş. imk. kad. iyidir	.423			
Faktör 7: Özgürlük		1.099	3.139	.6312
1. Yaptığım işte karar vermekte özgürüm	.742			
18. Kendi kar. Uygulama serbest. vermesi bak. mem.	.616			
Faktör 8: Yönetim		1.054	3.010	.6256
42. İş ile ilgili kar. Uygu. Konulması bak. mem.	.710			
32. Yönetimin emrindeki kiş. idare tarzı bak. mem	.667			

Açıklanan Toplam Varyans: 60.047

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer –Olkin Ornekleme Yeterliliği=.874 ve $p < .000$ (Chi-Square 3470.606, $df = .595$).

Faktör 4 : İşin Doğası (1), varyansın %4.605'ini açıklayıp 4 maddeden oluşur. Bu maddeler otel personelinin işlerine karşı duydukları algıyı göstermektedir. Faktör 5 : İşin Doğası (2), varyansın %3.548'ini açıklayıp 4 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler işgörenlerin işletme amaçlarını ne ölçüde benimsediğini göstermektedir. Faktör 6: Ücret ve Ek İmkanlar, varyansın %3.891'ünü açılayıp 4 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler otel personelinin otelin ücret ve ek imkanlardan yararlanma algısını içermektedir. Faktör 7: Özgürlük, varyansın %3.139'unu açıklayıp iki maddeden oluşmuştur. Buradaki maddeler işgörenlerin işleri ile ilgili karar almalarında hissettikleri özgürlüğü içermektedir. Faktör 8: Yönetim, varyansın %3.010'unu açıklayıp 2 maddeyi içermektedir. Buradaki maddeler, işgörenlerin yönetime ve yönetimin aldığı kararlara duydukları hisleri göstermektedir.

Daha sonra Genel İş Tatmini (1., 3. ve 5. maddeler) ve İş Bırakma Eğilimini (2., 4., 6. maddeler) ölçen maddelere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Genel İş Tatmini (1., 3. ve 5. maddeler) maddelerinin toplamının Cronbach Alpha değeri .6016 olarak düşük bulunmuştur. Herbir faktördeki güvenilirlik katsayılarını düşüren maddeler çıkarılması yöntemiyle faktör güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Bu nedenle 5. madde en düşük yüklendiğinden dolayı çıkarılarak 2 maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeğin Cronbach Alpha değeri ise, .8006 olarak bulunmuştur. İş Bırakma Eğilimini ölçen maddelerin (2., 4. ve 6. maddeler) Cronbach Alpha değeri .7468 olarak bulunmuş, bu maddelerden de 6. madde çıkarılarak iki maddeli bir ölçek haline getirilmiştir. Madde 6 çıkarıldıktan sonra Cronbach Alpha değeri .8647 olarak ortaya çıkmıştır.

IV. 3. Demografik Değişkenlerin İş Tatmini ve İş Bırakma Eğilimi Açısından T-Test Analizleri

T-Testi analizi ile iki kategorili demografik gruplar ile, faktör boyutları, Genel İş Tatmini faktör boyutları ve işi bırakma eğilimleri açısından bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni ile faktör boyutları ve Genel İş Tatmini ve İş Bırakma Eğilimi açısından aralarında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p < .05$). Oysa Heshizer (1994)'ın yapmış olduğu çalışma sonucunda cinsiyet (bayanlar), İş Tatmini ile pozitif yönde ilişkili çıktığından bulunan sonuç Heshizer (1994)'in yapmış olduğu çalışmayı desteklememektedir. İki kategorili gruplardan çalışılan işletme özelliği bakımından tüm oteller, "Yıl Boyu Açık" olarak tek cevap verdiklerinden dolayı bu kategorik değişken de farklılık testleri yapılmamıştır.

Tablo IV. 3: İki Kategorili Gruplar Arasında T- Testi

	Bekar	Evli		
	Ort. (x)	Ort. (x)	t	p
Faktör 1: İletişim ve Büt.	4.77	5.16	-2.584	.010
Faktör 2: Terfi	3.75	4.15	-2.245	.026
Faktör 3: Amirler	5.29	5.61	-2.097	.037
Faktör 4: İşin Doğ. (1)	5.25	5.70	-2.968	.003
Faktör 5: İşin Doğ. (2)	4.43	4.46	-.681	.496
Faktör 6: Ücret ve Ek.	4.11	4.48	-2.239	.026
Faktör 7: Özgürlük	3.99	4.53	-2.472	.014
Faktör 8: Yönetim	4.52	4.99	-2.640	.009
Genel İş Tatmini	5.42	5.95	-2.996	.003
İş Bır. Eğilimi	1.44	2.25	-3.986	.000

Değişkenlerden medeni hal 4 kategorili olmasına karşın, Boşanmış-ayrı ve dul kategorisi az sayıda işaretlendiğinden medeni hal açısından evli ve bekarlar arasında faktör boyutları ile Genel İş Tatmini ve İş Bırakma Eğilimleri arasındaki farklılık t-test

yardımıyla incelenmiş ve testin sonucunda aralarında anlamlı düzeyde bir fark bulunmuştur. Çalışmaya katılan işgörenlerin Medeni Hal, Faktör Boyutları ile genel iş tatmini ve işi bırakma eğilimi incelenmiş ve T-Test analiz tablosundaki sonuçlara göre; Faktör 1: İletişim ve Bütünlük boyutunda, evli personel ($x=5.16$), bekar olanlara ($x=4.77$) göre daha fazla tatmin hissetmektedirler ($t= -2.584$, $p<.010$). Faktör 2: Terfi boyutunda evli olanlar ($x= 5.61$), bekar olanlara ($x=3.75$) göre daha fazla tatmin duymaktadır ($t= -2.245$, $p<.010$). Faktör 3: Amirler boyutunda, evli olanlar ($x= 5.61$), bekar olanlara ($x= 5.29$) göre daha fazla memnun durumdadırlar ($t=-2.097$, $p<.037$). Faktör 4: İşin Doğası (1) boyutundan, evli olanlar ($x= 5.70$), bekar olanlara ($x= 5.25$) göre daha memnundurlar ($t=-2.968$, $p<.003$). Faktör 5: İşin Doğası (2) boyutunda, evli ve bekar olanlar arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunamamıştır. Faktör 6: Ücret ve Ek İmkanlar boyutunda, evli olanlar ($x= 4.48$), bekar olanlara ($x= 4.11$) göre tatmin düzeyi daha yüksektir ($t= -2.239$, $p<.026$). Faktör 7: Özgürlük boyutunda, evli olanlar ($x= 4.53$), bekar olanlara ($x=3.99$) göre tatmin düzeyi daha yüksek görülmektedir ($t= -2.472$, $p<.014$). Faktör 8: Yönetim boyutunda evli olanlar ($x=4.99$), bekar olanlara ($x=4.52$) göre memnuniyet düzeyleri daha yüksektir ($t=-2.640$, $p<.009$). Genel İş Tatmini boyutunda, evli olanlar ($x=5.95$), bekar olanlara ($x=5.42$) göre daha memnundurlar ($t=-2.996$, $p<.003$). Son olarak İş Bırakma Eğilimi boyutunda, evli olanlar ($x=1.44$), bekar olanlara ($x=2.25$) göre daha az işi bırakma niyetindedirler ($t=-3.986$, $p<.000$).

IV. 4. İş Tatmini Faktör Boyutlarının Orta Değer (4) den Farkları

İş tatmini faktör boyutlarının ortalamalarının 1'den 7'ye Likert Ölçeği'nin orta değeri olan 4'ten farkını incelediğimizde, Genel İş Tatmini değişkeninin ($x=5.69$)

orta noktadan anlamlı olarak ($t=19.099$, $p<.000$) yüksek olduğu ve İş Bırakma Eğiliminin ($x=2.83$) orta noktadan anlamlı olarak ($t= 11.355$, $p<.000$) düşük olduğu görülmektedir. Buradan personelin İş Bırakma Eğiliminin düşük, Genel İş Tatminlerinin ise yüksek olduğu görülmektedir.

İş tatmini faktör boyutlarının orta değerden farkını karşılaştırdığımızda Faktör 2 : Terfi ($x=3.96$) hariç diğer bütün faktörler anlamlı olarak orta değerden farklı bulunmuştur. Bu sonuç, otel işletmelerinde çalışanların terfi fırsatlarının yetersizliği nedeniyle duydukları tatminsizliğin bir göstergesidir. En yüksek ortalama Faktör 3: Amirler ($x=5.48$)'e aittir. Çalışanların üstleriyle gösterdiği iyi iletişim ve üstlerin kendi sorumluluğundaki çalışanlara daha ılımlı bir yönetim tarzı sergilemesi, otel çalışanlarının Amirlerinden duydukları memnuniyet düzeyine olumlu etki sağlamıştır.

Tablo IV. 4: İş Tatmini Faktör Boyutlarının Orta Değer (4) den Farkları

Faktör Boyutları	Ortalamalar	t	p
Faktör 1: İletişimve Bütünlük	4. 9960	13.129	.000
Faktör 2: Terfi	3. 9602	-0.45	.653
Faktör 3: Amirler	5. 4802	19.894	.000
Faktör 4: İşin Doğası (1)	5. 4721	19.461	.000
Faktör 5: İşin Doğası (2)	4. 4096	4.667	.000
Faktör 6: Ücret ve Ek İmkanlar	4. 3052	3.750	.000
Faktör 7: Özgürlük	4. 2698	2.495	.013
Faktör 8: Yönetim	4. 7193	7.948	.000
Genel İş Tatmini	5. 6921	19.099	.000
İşi Bırakma Eğilimi	2. 8271	-11.356	.000

Diğer bütün Faktör boyutlarının ortalaması sırasıyla; Faktör 1: İletişim ve Bütünlük ($x=4.99$), Faktör 2: Terfi ($x=3.99$), Faktör 3: Amirler ($x=5.48$), Faktör 4: İşin Doğası (1) ($x=5.47$), Faktör 5: İşin Doğası (2) ($x=4.40$), Faktör 6: Ücret ve Ek İmkanlar

($x=4.30$), Faktör 7: Özgürlük ($x=4.27$) ve Faktör 8: Yönetim ($x=4.71$)'dir. Sonuçta Genel İş Tatmini ($x=5.69$), Amirler ($x=5.48$) ve İşin Doğası (1) ($x=5.47$) boyutlarından duyulan tatmin düzeyi en yüksek olarak görülmektedir. Otel çalışanlarının genel olarak işlerinden duydukları tatmin düzeyinin ($x=5.69$) anlamlı olarak ($t=19.099$, $p<.000$) yüksek oluşu işlerini bırakma eğiliminde ($x=2.82$) olmadıklarını göstermektedir ($t=-11.356$, $p<.000$).

IV. 5. Demografik Değişkenlerin İş Tatmini ve İş Bırakma Eğilimi Açısından Farklılıkların Belirlenebilmesi İçin ANOVA Analizleri

Bu bölümde İş Tatmini faktör boyutları, Genel İş Tatmini ve İş Bırakma Eğilimleri demografik değişken gruplar içerisinde karşılaştırılmakta ve sonuçlar Tablo IV. 5 ve IV. 6'de sunulmaktadır. Tablo IV. 5 ve IV. 6'de ANOVA analizleri ile grup ortalamaları karşılaştırılmıştır. Tablo IV. 5 Demografik Değişken Gruplardan Eğitim Düzeyi ve Faktör Boyutlarından gruplar arasında Faktör 3, 4, 5 ve 6 açısından bir fark görülmemekle birlikte Faktör 1: İletişim ve Bütünlük ($p=.004$), Faktör 2: Terfi ($p=.039$), Faktör 7: Özgürlük ($p=.007$) ve Faktör 8: Yönetim ($p=.037$) açılarından önemli bir fark bulunmaktadır.

Gruplararası farkın hangi grup ortalamaları arasında olduğunun belirlenmesi için Scheffe analizleri yapılmış ve sonuçlar ortalamaların yanında verilen harflerle sunulmuştur. Tablo: IV. 5'e göre ilkökul mezunları (AO= 5.6129)-lise mezunlarına (AO= 4.7789) göre ($p=.006$), çalıştıkları otelde iletişim ve bütünlük açısından duydukları memnuniyet düzeyi ve aynı şekilde ilkökul mezunlarının (AO= 5.6129), M.Y.O. mezunlarına (AO= 4.7381) göre ($p=.017$), iletişim ve bütünlükten duydukları memnuniyet düzeyi daha yüksektir.

Tablo IV. 5: Demografik Değişken Gruplardan Eğitim Düzeyi ve Faktör Boyutlarının Karşılaştırılması

Bağımlı D.	Bağımsız Değişken	N	A.O.	S.S.	F Değeri	P Değeri	
Faktör 1 İletişim ve Bütünlük	Eğitim Düzeyi	İlk	31	(a)(b) 5.6129	1.0022	3.954	.004
		Orta	46	5.0399	1.2167		
		Lise	95	(a) 4.7789	1.2258		
		MYO	42	(b) 4.7381	1.1699		
		Üniversite	28	5.2789	.9887		
Faktör 2 Terfi	Eğitim Düzeyi	İlk	32	(a) 4.6563	1.4778	2.557	.039
		Orta	45	3.9289	1.4111		
		Lise	95	(a) 3.7874	1.3017		
		MYO	43	3.8465	1.4175		
		Üniversite	28	3.9500	1.2444		
Faktör 7 Özgürlük	Eğitim Düzeyi	İlk	33	(a)(b) 5.2121	1.6251	3.615	.007
		Orta	45	4.2444	1.8297		
		Lise	95	(a) 4.1579	1.6214		
		MYO	43	(b) 3.7791	1.7738		
		Üniversite	28	4.2500	1.7738		
Faktör 8 Yönetim	Eğitim Düzeyi	İlk	33	(a) 5.4545	1.5426	2.604	.037
		Orta	46	4.7065	1.5123		
		Lise	94	4.7234	1.4360		
		MYO	43	4.6163	1.2348		
		Üniversite	28	(a) 4.4643			

Not: Grup karşılaştırmalarında aynı harf taşıyan ortalamalar .05 anlamlılık düzeyinde birbirinden önemli ölçüde farklıdır. N= Örneklem Sayısı, AO= Aritmetik Ortalama,SS= Standart Sapma.

İlkokul mezunları (AO= 4.6563) -lise mezunlarına (AO= 3.7874) (p=.020) göre terfi etmek için algıladıkları memnuniyet düzeyi daha yüksektir. İşgörenlerden ilkokul mezunları (AO= 5.2121) -lise mezunlarına (AO= 4.1579) (p=.021), ilkokul mezunları (AO= 5.2121) -M.Y.O. (AO=3.7791) mezunlarına (p=.003) göre, işlerinde hissettikleri özgürlük bakımından daha memnundurlar. Eğitim düzeyi açısından ilkokul mezunları (AO= 5.4545) üniversite mezunlarına (AO= 4.4643) (p=.052) göre yönetimden daha memnundurlar.

Tablo IV.6'da işteki pozisyon-ünvan açısından, F&B departmanında çalışan personel (AO= 4.825), Kat hizmetlerinde (AO= 5.4792) (p=.059) çalışan personele göre işletmedeki iletişim ve bütünlük açısından işlerinden daha az tatmindirler. F&B (AO= 5.1103) ve Kat Hizmetleri arasında (AO= 5.7813) (p=.051) ve F&B (AO= 5.1103) -İdari personeli (AO= 5.7905) (p=.027) ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre F&B personeli (AO= 5.1103), Kat Hizmetleri (AO= 5.7813) ve İdari personelden (AO= 5.7905) amirlerinden duyduğu memnuniyet düzeyi bakımından daha azdır. Kat Hizmetleri personelinin (AO= 5.4219), İdari personelden (AO= 4.4730) (p=.040) otel yönetimine karşı duydukları tatmin düzeyi daha yüksektir.

Tablo IV.6: Demografik Değişken Gruplardan İşteki Ünvan ve Faktör Boyutlarının Karşılaştırılması

Bağımlı D.	Bağımsız Değişken	N	A.O.	S.S.	F Değeri	P Değeri	
Faktör 1: İletişim ve Bütünlük	İşteki Unvan	Önbüro	42	4. 8135	1. 1311	4. 106	.003
		F&B	101	(a) 4. 8251	1. 1582		
		Kat Hiz.	32	(a) 5. 4792	.9595		
		Teknik	19	5. 1667	1. 2260		
		İdari	36	5. 1667	1. 3093		
Faktör 3: Amirler	İşteki Unvan	Önbüro	42	5. 5179	1. 4146		
		F&B	102	(a)(b) 5. 1103	1. 1697		
		Kat Hiz.	32	(a) 5. 7813	. 9750		
		Teknik	19	5. 8289	1. 1428		
		İdari	37	(b) 5. 7905	1. 0215		
Faktör 8: Yönetim	İşteki Unvan	Önbüro	42	4. 7857	1. 2304	2.450	.047
		F&B	102	4. 6716	1. 4081		
		Kat Hiz.	32	(a) 5. 4219	1. 2451		
		Teknik	19	4. 8158	1. 1692		
		İdari	37	(a) 4. 4730	1. 4858		

Not: Grup karşılaştırmalarında aynı harf taşıyan ortalamalar .05 anlamlılık düzeyinde birbirinden önemli ölçüde farklıdır. N= Örneklem Sayısı, AO= Aritmetik Ortalama,SS= Standart Sapma.

Analiz sonucunda iki önemli bulgu ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi, ilkokul mezunlarının, eğitim düzeyi daha yüksek olan işgörenlere oranla belirtilen iş tatmini faktörlerinden daha yüksek seviyede memnuniyet duyduklarıdır. Bunun sebebi olarak, çalıştıkları işletmeden ve işlerinden beklentilerinin yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. İkincisi ise, otel işletmelerinde yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin diğer departmanlardan daha az memnuniyet düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Bunun sebeplerin başında yiyecek-içecek departmanının iş yükünün ağır olması gelmektedir. Bir başka neden olarak da, yiyecek-içecek departmanının iş yoğunluğu diğer departmanlara oranla daha fazla olduğu ileri sürülebilir.

IV. 6. Sürekli Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasındaki bire-bir ilişkileri açıklaması bakımından önemlidir. Tablo IV.7, bu araştırmada ölçülen sürekli değişkenlerle ilgili ortalama, standart hata ve değişkenler arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneklemden işgörenlerin yaş ortalaması 29.65, turizm endüstrisindeki toplam aktif çalışma süresi 86.6 ay (7.2 yıl), şu anki çalışılan otelde çalışma süresi 43.7 ay (3.6 yıl) ve haftalık ortalama çalışma saatleri ise 58.9 saattir.

Değişkenler arasındaki korelasyonlara bakıldığında yaş arttıkça, endüstrideki aktif çalışma süresi ($r=.579$, $p<.01$) ve şu an çalışılan oteldeki çalışma süresi ($r=.429$, $p<.01$) de artmaktadır. Yaş arttıkça işgörenlerin İş Tatmini boyutlarından İletişim ve Bütünlük ($r=.250$, $p<.01$), Terfi ($r=.172$, $p<.01$), Amirler ($r=.237$, $p<.01$), İşin Doğası (1) ($r=.248$, $p<.01$), Ücret ve Ek İmkanlar ($r=.328$, $p<.01$), Özgürlük ($r=.244$, $p<.01$), Yönetim ($r=.328$, $p<.01$) ve Genel İş Tatmini ($r=.258$, $p<.01$) artmaktadır.

Tablo IV.7: Sürekli Değişkenler Arası Korelasyonlar

X (SH)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
1. Yaş	29.65	7.50	1	.579	.429	-.081	.250	.172	.237	.248	.049	.225	.244	.328	.258	-.276
2.End.akt.sür.	86.58	63.72	1	.506	-.018	.116	.126	.113	.206	.078	.115	.178	.173	.255	.255	-.229
3.Çalış.süresi	43.74	40.97	1	-.007	.180	.065	.183	.125	.123	.177	.065	.150	.198	.198	-.296	-.046
4.Haf.ort.çalış.	58.9	13.11	1	-.140	-.083	-.165	-.165	.001	-.013	-.038	-.173	-.064	-.026	-.026	-.026	.046
5.Faktör 1	4.99	1.20	1	1	.565	.521	.523	.413	.540	.385	.385	.461	.419	.419	-.563	-.431
6.Faktör 2	3.96	1.40	1	1	.337	.431	.183	.598	.383	.383	.367	.367	.320	.320	-.431	-.500
7.Faktör 3	5.48	1.18	1	1	.503	.222	.370	.320	.320	.320	.478	.478	.479	.479	-.500	-.492
8.Faktör 4	5.47	1.19	1	1	.174	.383	.442	.442	.442	.442	.390	.390	.728	.728	-.492	-.424
9.Faktör 5	4.41	1.37	1	1	.282	.075	.248	.248	.248	.248	.248	.248	.229	.229	-.424	-.470
10.Faktör 6	4.31	1.28	1	1	.339	.369	.369	.369	.369	.369	.369	.369	.369	.369	-.470	-.348
11.Faktör 7	4.27	1.72	1	1	.328	.312	.312	.312	.312	.312	.312	.312	.312	.312	-.348	-.355
12.Faktör 8	4.72	1.43	1	1	.358	.358	.358	.358	.358	.358	.358	.358	.358	.358	-.355	-.627
13.Genel İşTa.	5.69	1.38	1	1	.627	.627	.627	.627	.627	.627	.627	.627	.627	.627	-.627	1
14.İşl.Bi.Eğ.	2.83	1.60	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

.14-.15 > .05 .16 > .01

Buna karşın yaş arttıkça İş Bırakma Eğilimi ($r = .276, p < .01$) azalmaktadır.

Yaş arttıkça, haftalık ortalama çalışma süresi ve Faktör 5: İşin Doğası (2) arasında anlamlı bir ilişki düzeyi bulunamamıştır. İşgörenlerin turizm endüstrisindeki toplam aktif çalışma süreleri arttıkça, şu an çalışılan otelde çalışma süreleri de ($r = .506, p < .01$) artmaktadır. Aktif çalışma süresi arttıkça, İşin Doğası (1) ($r = .206, p < .01$), Özgürlük ($r = .178, p < .01$), Yönetim ($r = .173, p < .01$) ve Genel İş Tatmini ($r = .255, p < .01$) artarken, endüstride aktif çalışma süresi arttıkça, İş Bırakma Eğilimi ($r = -.229, p < .01$) azalmaktadır. Şu an çalışılan otelde çalışma süresi arttıkça, otel içi İletişim ve Bütünlük ($r = .180, p < .01$), Amirler ($r = .183, p < .01$), Ücret ve Ek İmkanlar ($r = .177, p < .01$), Yönetim ($r = .150, p < .05$) ve Genel İş Tatmini ($r = .198, p < .01$) artarken, İş Bırakma Eğilimi ($r = -.296, p < .01$) ile arasında negatif bir ilişki görülmekte ve iş bırakma eğilimi azalmaktadır. Yaşla ilgili sonuçlar Ghiselli ve diğerleri (2001)'nin çalışma süresi ile Terfi, İşin Doğası (1), İşin Doğası (2) ve Özgürlük boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Haftalık ortalama çalışma süresi arttıkça, otel içi İletişim ve Bütünlük ($r = -.140, p < .05$), personelin Amirlerine ($r = -.165, p < .01$) karşı hissettikleri memnuniyet ve işlerinden duydukları Özgürlük ($r = -.173, p < .01$) azalmaktadır.

İş Tatmini faktör boyutları arasında, .229 ve .728 arasında değişen orta-yüksek derecede korelasyon bulunmaktadır. Özellikle Faktör 1: İletişim ve Bütünlük arttıkça Genel İş Tatmini ($r = .419, p < .01$) de artmaktadır. Bu sonuç, Varona (1996)'nin örgütsel bağlılık ve iletişimle işgören iş tatmini arasında yapmış olduğu çalışmayı destekler niteliktedir. Yaş arttıkça, Genel İş Tatmini ($r = .258, p < .01$), endüstrideki aktif çalışma süresi ($r = .255, p < .01$), şu an çalışılan oteldeki çalışma süresi ($r = .198, p < .01$) artmaktadır. Yaş ilerledikçe iş tatminini arttırması, Heshizer (1994)'ın yapmış olduğu çalışmayı destekler niteliktedir. Yaşları ilerlemiş işgörenlerin işlerinden daha tatmin

oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, Faktör boyutları ve Genel İş Tatmini arasında yüksek seviyede korelasyon bulunmaktadır. Otel içinde Faktör 1: İletişim ve Bütünlük arttıkça, Genel İş Tatmini ($r=.419$, $p<.01$) artmaktadır. Terfi etme algısı arttıkça, Genel İş Tatmini de ($r=.320$, $p<.01$) artmaktadır. Faktör boyutları arasında İşin Doğası (1)'den duyulan memnuniyet arttıkça Genel İş Tatmini ($r=.728$, $p<.01$) arasında en yüksek korelasyon bulunmuştur. İkinci derecede en yüksek korelasyon, Amirlerden duyulan memnuniyet ile Genel İş Tatmini ($r=.479$, $p<.01$) arasında bulunmuştur. İşin Doğası (2)'nden duyulan memnuniyet arttıkça, Genel İş Tatmini ($r=.229$, $p<.01$) artmakta, ücret ve ek imkanlardan duyulan tatmin arttıkça, Genel İş Tatmini ($r=.369$, $p<.01$)'den duyulan tatmin de artmaktadır. Bunlara ek olarak, işyerinde duyulan özgürlük hissi arttıkça, Genel İş Tatmini ($r=.312$, $p<.01$) artmakta, otel yönetiminden duyulan tatmin arttıkça, Genel İş Tatminin ($r=.358$, $p<.01$)'den duyulan tatmin düzeyi artmaktadır.

Tüm demografik ve iş tatmini değişkenleri ile İşi Bırakma Eğilimi arasında var olan ilişki incelendiğinde yalnızca bir değişken dışında diğer değişkenlerin tamamının negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Pozitif ilişkili olarak tek değişken olan haftalık ortalama çalışma süresi arttıkça, İşi Bırakma Eğilimi ($r=.046$, $p<.01$) artmaktadır. İşi Bırakma Eğilimi ile ilgili en yüksek korelasyon, Genel İş Tatminidir. İş Tatmini arttıkça İşi Bırakma Eğilimi ($r=-.627$, $p<.01$) azalmakta, çalışanlar arasında İletişim ve Bütünlük arttıkça, İşi Bırakma Eğilimi ($r=-.563$, $p<.01$) azalmakta, Genel İş Tatmini arttıkça, İşi Bırakma Eğilimi ($r=.500$, $p<.01$) azalmakta ve İşin Doğası (1)'den duyulan memnuniyet arttıkça da, İşi Bırakma Eğilimi ($r=-.492$, $p<.01$) azalmaktadır. Diğer değişkenlerle İşi Bırakma Eğilimi arasında $r=-.627$ ve $r=-.229$ arasında değişen negatif bir ilişki görülmektedir.

IV. 7. Regresyon Analizi

Tablo IV. 8, demografik değişkenler ve iş tatmini boyutlarının işgörenlerin İşİ Bırakma Eğilimlerine etkilerinin regresyon analizini içermektedir. Demografik değişkenler ve iş tatmini boyutlarının otel personelinin işlerini bırakma eğilimleri üzerine etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo IV. 8'den de görüleceği üzere demografik değişkenler, otel personelinin işi bırakma eğilimlerini %8 oranında açıklamaktadır ($F=4.191$, $p<.01$).

Tablo IV. 8: Regresyon Analizi

	Beta	R ²	R ² değişim	F-test
<i>Demografik Değişkenler</i>		.077	.077	4.191**
Yaş	.020			
Turizm end.toplam çalışma süresi	.039			
Şu an çalışılan otelde çalışma süresi	.026			
Haftada ortalama kaç saat çalışıldığı	-.029			
<i>İş Tatmini Faktörleri</i>		.622	.545	34.816***
Faktör 1: İletişim ve bütünlük	-.081			
Faktör 2: Terfi	-.088			
Faktör 3: Amirler	.104 *			
Faktör 4: İşin Doğası (1)	.703 ***			
Faktör 5: İşin Doğası (2)	.067			
Faktör 6: Ücret ve imkanlar	.096 *			
Faktör 7: Özgürlük	.025			
Faktör 8: Yönetim	.035			

N= 253 * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$

İş tatmini faktörleri otel personelinin işi bırakma eğilimini %55 oranında açıklamaktadır ($F=34.816$, $p<.001$). İşin Doğası (1) ($Beta=.703$, $p<.001$) bu açıklamada en etkili olmuştur. Diğer önemli sayılabilecek açıklama Amirler ($Beta=.104$, $p<.05$) ve Ücret ve Ek İmkanlar ($Beta=.096$, $p<.05$)'dan gelmektedir. İşin Doğası (1)

(Beta=.703, $p<.001$), otel personelinin İş Tatminini en çok etkileyen, İş Tatmininin İş Bırakma Eğilimi ile ters yönlü ilişkisinden dolayı İş Bırakma Eğilimine etki eden faktörlerin başında gelmektedir. İşin Doğasından kaynaklanan İş Tatmini seviyesinin yüksek çıkması, günümüz otel yöneticilerinin işe uygun personel seçiminden ve ülkenin yaşadığı ekonomik zorluklar çalışanların işe karşı algularını etkilediğinden dolayı kaynaklandığı ileri sürülebilir. Analizlerde ortaya çıkan ikinci önemli faktör boyutu olarak Amirler, personelin üstlerinden duydukları memnuniyet düzeylerinin yüksekliğine bağlı olarak İş Bırakma Eğilimlerinin de az bir seviyede olduğu görülmektedir. Ülkenin geçirdiği zor ekonomik koşullar, işsizlik ve diğer sektörlerin durumlarını göz önünde bulunduran otel çalışanları, Ücret ve Ek İmkanlardan memnuniyet duymakta ve duydukları tatmin düzeyine bağlı olarak İş Bırakma Eğilimi azalmaktadır.

V. BÖLÜM SONUÇ

Araştırmanın amacı, (1) turizm sektöründe çalışan işgörenlerin iş tatminlerini doğru olarak ölçebilecek bir ölçeğin geliştirilmesi (2) işgörenlerin iş tatmin seviyelerinin belirlenmesi ve (3) iş tatmininin işi bırakma eğilimi üzerine etkilerini incelemektir. Bu bölümde araştırmanın yöntemi, bulgular, çalışmanın sınırlılıkları ve gelecek araştırmalara öneriler özetlenerek sunulmuştur.

V.1. Araştırmanın Yöntemi

İş Tatmini boyutlarını ölçmek için geliştirilen ölçek maddeleri, Minnesota Tatmin Anketi-The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1967), İş Tatmin Ölçeği-The Job Satisfaction Survey (Hackman ve Oldham, 1975), İletişim Tatmin Anketi-The Communication Satisfaction Questionnaire (Downs ve Hazen, 1977) ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi-The Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Lawler, Cammann, Nadler ve Jenkins, 1975) maddelerinin seçilmesiyle oluşmuştur. Özellikle bu 4 anketin seçilmesinin nedeni, dünya çapında kabul görmüş, çok sayıda ülkede güvenilir ve geçerlilikleri sağlanmış ölçekler olmasından kaynaklanmaktadır. Her bir ankette birbiriyle örtüşen faktörler ve farklı faktör boyutları bir araya getirilmiş ve geliştirilen ankette toplam 11 farklı faktör boyutu ortaya çıkmıştır. Bu faktörler; Özgürlük, İşin Doğası, İletişim, Ücret, Yükselme, Ek İmkanlar, Ödül, Yönetim, İş Arkadaşları, Amirler ve Örgütsel Bütünlüktür. Her bir faktör için, yukarıda isimleri geçen dört iş tatmini ölçeğindeki her bir faktör boyutunu en iyi temsil edebilecek ve kolayca anlaşılabilen maddeler seçilmiştir. Bu şekilde oluşan iş tatmini ölçeği öncelikle Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu öğrencileri üzerinde bir pilot çalışma yapılarak geliştirilmeye çalışılmıştır.

Sonuçta her bir faktör boyutunu en iyi yansıtacak 5 madde bir araya getirilmiştir. Toplanan verilere Temel Bileşenler Yöntemi ve varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak İş Tatmininin boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ancak öğrencilerden elde edilen örneklem azlığı nedeniyle (en az madde sayısı*5 kadar örneklem gerekmektedir, $55*5=275$) faktör analizi sonuçları anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle güvenilirlik (Cronbach Alpha) analizi uygulanarak her bir faktör için seçilen 5 madde, güvenilirliği en fazla düşüren maddenin çıkarılmasıyla 4 maddeye düşürülmüştür. Sonuçta geliştirilen ölçeğin iş tatminini ölçen 55 maddesi 44 maddeye azaltılmıştır. Güvenilirlik analizleri Genel İş Tatmini ve İş Bırakma Niyeti için de yapılmıştır. Sonuçta ortaya çıkan 44 maddelik iş tatmini boyutlarını ölçen iş tatmini ölçeği, Doğu Akdeniz Bölgesi'nde (Adana, Mersin, Alanya) faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden seçilen örneklem üzerinde uygulanmıştır. Araştırmaya katılan toplam otel sayısı 8 olmuştur.

V. 2. Bulgular

Araştırmada ölçeğin geliştirilmesi amacıyla öncelikle yukarıda da yer alan 4 ölçekte birbiriyle örtüşen faktörler ve farklı faktör boyutları bir araya getirilmiş ve ankette toplam 11 farklı faktör boyutu (Özgürlük, İşin Doğası, İletişim, Ücret, Yükselme, Ek İmkanlar, Ödül, Yönetim, İş Arkadaşları, Amirler ve Örgütsel Bütünlük) ortaya çıkmıştır. Bir sonraki safhada güvenilirlik (Cronbach Alpha) analizi uygulanarak, güvenilirliği en fazla düşüren maddelerin çıkarılmasıyla 8 faktör boyutunun (İletişim ve Bütünlük, Terfi, Amirler, İşin Doğası (1), İşin Doğası (2), Ücret ve Ek İmkanlar, Özgürlük, Yönetim) yer aldığı İş Tatmin Ölçeği ortaya çıkmıştır. Faktör analizi sonucunda en yüksek varyansı açıklayan Faktör 1: İletişim ve Bütünlüktür. Faktör 2:

Terfi ve Faktör 3: Amirler'in açıkladığı varyans birbirine yakın iken Faktör 4 : İşin Doğası (1) Faktör 3'ten hemen sonra gelmektedir. Faktör 5 : İşin Doğası (2), Faktör 6: Ücret ve Ek İmkanlar ve Faktör 7: Özgürlük'ün açıkladığı varyans birbirine çok yakın olmakla birlikte, sırasıyla birbirlerini takip etmekte ve en düşük varyans açıklaması ise Faktör 8: Yönetim'den gelmektedir. Bu sonuçlar da Faktör 1: İletişim ve Bütünlük boyutu içindeki maddelerin İş Tatminini açıklayan ve İş Tatmini ile ilişki derecesi en yüksek maddeler olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya dahil edilen 8 otelden toplanan verilere uygulanan istatistiksel analizler sonucunda İş Tatmini faktör boyutu ortalamalarda, en düşük ortalama Terfi Etme ($x=3.96$) olmuştur. İş tatmini faktör boyutlarının ortalamaları sırasıyla, Özgürlük ($x=4.27$), Ücret ve Ek İmkanlar ($x=4.31$), İşin Doğası (2) ($x=4.41$), Yönetim ($x=4.72$), İletişim ve Bütünlük ($x=4.99$), İşin Doğası (1) ($x=5.47$) ve Amirler ($x=5.48$)'dir. Buradan otel personelinin çalıştıkları otelde terfi edebilme imkanlarını pek yeterli görmedikleri, çalışanların terfi fırsatlarının yetersizliği nedeniyle duydukları tatminsizliğin bir göstergesidir. En yüksek ortalama Faktör 3: Amirlere aittir. Çalışanların üstleriyle gösterdiği iyi iletişim ve üstlerin kendi sorumluluğundaki çalışanlara daha ılımlı bir yönetim tarzı sergilemesi, otel çalışanlarının Amirlerinden duydukları memnuniyet düzeyine olumlu etki sağlamıştır. Ayrıca otel çalışanları için Genel İş Tatmininin ($x=5.69$) ve İş Tatmini faktör ortalamalarının yüksek ortalaması çalışanların işlerinden memnuniyetini göstermekte, İşi Bırakma Eğiliminin ($x=2.83$) ortalama ile düşük düzeyde bulunduğu görülmektedir. Genel anlamda, otel işletmelerinde çalışan personelin işlerinden duydukları yüksek tatmin düzeyine bağlı olarak işlerini bırakma eğiliminde olmadıklarıdır. Bu bulgular, yönetimin işe uygun personel seçmenin yanı sıra ülkemizde yaşanan ekonomik koşullara bağlı olarak,

konaklama sektörü dahil diğer tüm sektörlerin de derinden etkilendiği krizler ve bunun bir sonucu olan işsizlik oranlarının yüksekliği nedeniyle gerçekleştiği ileri sürülebilir.

Regresyon Analizi sonucunda ortaya çıkan ilk üç önemli faktörlerden; “İşin Doğası (1)”, “Amirler” ve “Ücret ve Ek İmkanlar” çalışanların işlerini bırakma eğilimi üzerine etkileri açısından oldukça dikkat çekici bulunmuştur. İşin Doğası (1), otel personelinin yaptığı işten duyduğu zevk, gurur ile işinden duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Diğer önemli sayılabilecek bulgu “Amirler” den gelmektedir. Amirler faktörü; otel personelinin çalıştıkları işletmede amirlerinin kendilerine yaklaşımı ve amirlerin kendi işini iyi yapmadaki başarısını ifade etmektedir. İşin Doğası (1), otel personelinin iş tatminini en çok etkileyen, iş tatmininin işi bırakma eğilimi ile negatif, ters yönlü ilişkinin varlığından dolayı işi bırakma eğilimine etki eden faktörlerin başında gelmektedir. İşin Doğası (1)’ndan kaynaklanan iş tatminini günümüz yöneticilerinin işe uygun personel seçimini gerçekleştirdiği ve özellikle turizm sektöründe işin özelliklerini bilen kişilerin seçiminden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Bir diğer neden ise ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal sıkıntıları göz önünde bulunduran otel personeli için İşin Doğası (1)’ndan yaşanan tatmin seviyesinin yüksek çıktığı söylenebilir. İşin yapısı ve özelliklerinden duyulan memnuniyet derecesi yüksekse, işi bırakma eğilimi de azalmaktadır. Çalışmada ortaya çıkan ikinci önemli faktör boyutu olarak Amirler, personelin amirlerinden duydukları memnuniyet düzeyinin yüksek olmasına bağlı olarak işi bırakma eğilimleri de azalmaktadır. Bu sonuca neden olarak, günümüz yöneticilerinin daha katılımcı bir yönetim tarzı benimseyerek, personelle iletişimlerini güçlü tutarak, onlara güven duygusu vermelerinden kaynaklandığı gösterilebilir. Ülkenin geçirdiği zor ekonomik koşullar, işsizlik ve diğer sektörlerin durumlarını göz önünde bulunduran ve diğer sektördeki

koşulları karşılaştıran otel çalışanları, Ücret ve Ek İmkanlardan kendince memnuniyet duymakta ve duydukları tatmin düzeyine bağlı olarak İşi Bırakma Eğilimi azalmaktadır.

Araştırmada ortaya çıkan İşin Doğası ve Amirler boyutu öne çıkarken, birinci sıralarda yer alacağı sanılan Ücret ve Ek İmkanlardan duyulan memnuniyet aksine, üçüncü sıralarda yer almaktadır. Özellikle Ücret ve Ek İmkanlar boyutunun işgörenler için ilk sıralarda yer almayışı, dünyada ve Türkiye’de yapılan günümüz çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Dünyada pek çok Avrupa ve Amerika ülkelerinde Ücret düzeyinden duyulan tatmin düzeyinin ilk sıralada gelmeşi, bu ülkelerde çalışan kişi başına düşen gelir seviyesinin yüksek oluşundan kaynaklandığı ileri sürülebilirken, Türkiye’de çalışan işgörenler için sebep aynı olmamaktadır. Günümüz otel işletmeleri çalışanları ülkemizin yaşadığı zor ekonomik koşulları, işsizlik oranlarının yüksekliği, diğer sektörlerin de bu ekonomik koşullara bağlı olarak yaşadığı olumsuzlukları da düşünerek Ücret ve Ek İmkanlardan sağlayacağı memnuniyet sırasını, işinde yaşayacağı huzurlu ve istikrarlı ortama değiştirmektedir. Ayrıca ülkemizde işgörenler daha bilinçli düşünerek, artık kendilerinin hizmet sektöründe yalnızca fiziki fayda sağlayan kimseler olmadığını, hislerinin, düşüncelerinin, isteklerinin v.b. ihtiyaçlarının da önemli olduğunu işverenlere hissettirmektedirler.

Çalışmaya katılan işgörenlerin Medeni Hal, Faktör Boyutları ile Genel İş Tatmini ve İşi Bırakma Eğilimi incelenmiş ve T-Test analiz tablosundaki sonuçlara göre; Faktör 5: İşin Doğası (2) boyutunda, evli ve bekar olanlar arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunamamış ve diğer bütün faktör boyutları (Faktör 1: İletişim ve Bütünlük, Faktör 2: Terfi, Faktör 3: Amirler, Faktör 4: İşin Doğası (1), Faktör 6: Ücret ve Ek İmkanlar, Faktör 7: Özgürlük, Faktör 8: Yönetim) ile Medeni Hal (evli, bekar) arasında evli olan işgörenlerin bekar olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin

hissettikleri sonucu bulunmuştur. Genel İş Tatmini boyutunda, evli olanlar bekar olanlara göre daha memnundurlar. Son olarak İşi Bırakma Eğilimi boyutunda, evli olanlar, bekar olanlara göre daha az işi bırakma niyetindedirler. Evli işgörenlerin bekarlara oranla daha yüksek seviyede işlerinden tatmin duymaları, evliliğin kendilerine getirdiği birtakım gereklerin yanı sıra düzenli ev hayatı ve eş ile çocuk sorumluluğu, bekar işgörenlere oranla daha fazla işlerine sahip çıkmaları nedeniyle olabilir.

Önemli bir diğer sonuç ise, eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin işlerinden ve işletmelerinden beklentilerinin yüksek olmasından dolayı daha az eğitilmişlere oranla iş tatmin seviyelerinin düşük olduğu görülmekte ve yiyecek-içecek departmanında çalışan personelin otel işletmelerinin diğer departmanlarında çalışanlara göre daha yoğun bir iş yükü nedeniyle iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu, Kat Hizmetleri ve İdari Personelin buldukları departmanlardaki işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

V. 3. Sınırlılıklar

Çalışmanın sınırlılıkları; araştırma için geliştirilen iş tatmin ölçeği, dünya çapında kabul görmüş 4 adet iş tatmini ölçeğinin bir araya getirilip Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu öğrencileriyle yapılan bir ön çalışma sonucu elde edilmiştir. Anketler katılımcıların gönüllü işbirliğine dayanmaktadır. Çalışmanın örneklemini Doğu Akdeniz Bölgesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği anket yoluyla veri toplama tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır. Araştırmada ortaya konulmaya çalışılan iş tatmini, işgörenlerin işlerine karşı değer yargıları, düşünceleri ile çalıştığı işletmedeki uygulamalara ilişkin düşüncelerini kapsamaktadır.

V. 4. Gelecek Araştırmalara Öneriler

Genel bir kanı olarak, iş tatmininin belirleyicisi ve işi bırakma eğiliminde birinci sırada yer aldığı düşünülen Ücret ve Ek İmkanlar üçüncü önemli değişken olarak karşımıza çıkmıştır. Bu sonuç, Tütüncü (2002)'nün yaptığı çalışma ile eşdeğer sonuç vermiş, Mount ve Bartlett (2002)'in elde ettiği sonuç olan iş tatmini ile en az ilişkili olarak ücret faktörü bulunmuş olup bu çalışma sonuçları ile de benzerlik taşımaktadır. Elde edilen tüm bu bilgiler doğrultusunda, Ücret ve Ek İmkanlar iş tatmini için en önemli unsur olduğu genel kanısı ortadan kalkmış ve günümüz işgörenlerinin iş tatmini için İşin Doğası ve Amirlerle kurdukları iletişimleri önem kazanmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre iş tatmini açısından yöneticilerin öncelikle üzerinde durmaları gereken nokta, İşin Doğası olmaktadır. Diğer bir ifade ile işletmede çalışanların ilgilerini çeken, hoşlandıkları bir işte çalışmaları ve işlerinden dolayı sorumluluk alabilecekleri bir iş ortamının sağlanması tatmin olma derecelerine etki etmekte, bu ortamın sağlanması ve sürdürülmesinde yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Amirlerle iletişimi arttırmak da diğer önemli yapıdır. Amirlerin işgörenlere karşı davranışları, işgörenlerin tatmin düzeyini önemli şekilde değiştiren bir unsurdur. Yöneticilerin uyguladığı yönetim biçimi, işgörenlerin bekledikleri yönetim biçimi ile uyumlu olduğu takdirde tatmin sağlanmaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda İşin Doğası, Amirler, Ücret ve Ek İmkanlar faktör boyutlarının iş tatminine etkileri ortaya konulmuştur. Bu boyutlarla ilgili işletme içi yöntemlerin geliştirilmesi, iş tatminine olumlu katkısı olacağı gibi işletmenin bu olumlu yapısından dolayı da müşteri tatminine pozitif yönde etki edecektir. Bush (2002: 70)'a göre, iş tatminini arttırmak amacıyla yönetimin yeni temel beceriler geliştirmesi, personeli desteklemesi ve işgörenlerle iyi ilişkiler geliştirmesi de gereklidir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar önemli olmakla birlikte, araştırmanın yapılması esnasında ortaya çıkan bazı güçlüklerle dikkat etmek (örneğin, işgörenlerin anketleri amirlerinin herhangi bir etkisi olmaksızın, bağımsız cevaplandırmalarına çalışmak), negatif ifadelerle daha az sayıda yer vermek gerekmektedir. Ayrıca gelecek çalışmalarda değişik örneklem grupları ve sayıca daha fazla örneklem kullanılabilir.

Araştırmanın Katkıları:

- (1) Araştırmanın ana amacı olan iş tatminini ölçmek için geliştirilen iş tatmin ölçeği, yeni çalışmalarda değişik örneklem gruplarıyla güvenilirliği ve geçerliliği test edilebilir.
- (2) Turizm sektöründe, yöneticilerin personelin iş tatminini sağlayan faktörleri bilerek, daha iyi bir yönetim tarzı sunmasıyla daha başarılı işletmeler yaratılacaktır.
- (3) Sektör yöneticileri, tatmin düzeyi düşük işgörenlerden kaynaklanan işgören devir hızının düşmesini sağlayacaktır.
- (4) İşgören devir hızının düşmesiyle, işgören devir hızının işletmeye getirdiği somut ve soyut maliyetler ortadan kalkacaktır.
- (5) Yöneticiler açısından tatmin düzeyi yüksek personel yaratılması, beraberinde memnuniyeti yüksek müşterilerin oluşturulmasına zemin hazırlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aamodt, Mike. (2001). "Technical Affairs Section" Erişim tarihi 11 Ocak 2003.
<http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>.
- Adams, J. Stacey. (1965). "Inequity in Social Exchange." *İçinde L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2: 267-299, New York: Academic Press.
- Agho, Augustine O., Mueller, Charles W. ve Price, James L. (1993). "Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model" *Human Relations*, 6 (8): 1007-1027.
- Akıncı, Zeki. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2 (4), 1-25.
- Alderfer, Clayton P. (1967). "An Organizational Syndrome." *Administrative Science Quarterly* 12: 440-460.
- Andrew, F.M. ve Withey S.B. (1976). "Social Indicators of Well-being." *New York: Plenum Press*.
- Angle, H.G. ve Perry, J. L. (1981). "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 26: 1-14.
- Arnold, Hugh J. ve Feldman, Daniel C. (1989). "Organizational Behavior" *Job Satisfaction*, Singapore: Mc Graw- Hill Book Company.
- Ay, Ünal ve Karadal, Himmet. (1995). "Örgütsel İş Doyumu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur'da Bir Araştırma" *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1): 63-74. Adana: Çukurova Basımevi.

- Bardo, John ve Ross, R. H. (1982). "The Satisfaction of Industrial Workers as Predictors of Production, Turnover and Absenteeism" *Journal of Social Psychology*, 118 (1): 29-39.
- Barney, Jay B. (1986). "Organizational Culture; Can It Be A Sources of Sustained Competitive Advantage"? *Academy of Management Review*, 11 (3): 656-665.
- Baron, Robert A. (1994). "The Physical Environment of Work Settings: Effects on Task Performance, Interpersonal Relations and Job Satisfaction" *Research in Organizational Behavior*, 16: 1-46. CT:JAI Press.
- Baş, Türker ve Ardıç, Kadir. (2003). "The Impact of Age On The Job Satisfaction of Turkish Academicians". Erişim tarihi 25.10.2003, www adresi <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/4306.pdf>.
- Batman, Orhan, Yıldırğan, Recep ve Soybalı, Hüseyin. (1999). "Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi" *Tügev- Turizmde Seçme Makaleler: 32, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını*, 49: 38-48.
- Becker, Thomas E. (1992). "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinction Worth Making"? *Academy of Management Journal*, 35 (1): 232.
- Bessokirnaia, Galina P. ve Temnitskiii, Aleksandr L. (2001). "Job Satisfaction and Satisfaction With Life." *Sociological Research*, 40 (4): 6-12.
- Birdir, Kemal. (2000). "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11: 142-148.
- Birdir, Kemal ve Tepeci, Mustafa. (2003). "Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2):93-106.

- Blaker, G.G. (1973). "Food Service: Annual Administrative Review". *Hospitals* 47: 127-134.
- Blau, Gary (1993). "Further Exploring The Relationship Between Job Research and Voluntary Individual Turnover." *Personnel Psychology*, 46: 313-330.
- Blegen, M. ve Mueller, C.W. (1987). "Nurses Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis" *Research in Nursing and Health*, 10: 227-237.
- Bolat, İnci. (2001). "Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatmini: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Bir Değerlendirme" Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y. O. ve Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi 24-26 Kasım 2000, Hafta Sonu Semineri 7, Nevşehir.
- Bolon, Douglas S. (1997). "Organizational Citizenship Behavior Among Hospital Employees: A Multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment." 46 (2), Athens: Ohio University.
- Brief, Arthur P. ve Weis Howard M. (2002). "Organizational Behavior: Affect in The Workplace". Erişim tarihi 16.04.03, www adresi: www.cba.uri.edu/Scholl/Notes/otivation.html
- Brymer, Richard, Perrewe, P.L. ve Johns, T.R. (1991). "Analysis of Job Stress Profile in The Hotel Industry." *International Journal of Hospitality Management*, 13 (1): 219-231.
- Bush, Jennifer. (2002). "12 Tips for Increasing Your Job Satisfaction" *Family Practice Management*, 70.
- Cammann, Cortlandt, Fichman, Mark G, Jenkins, Douglas Jr., ve Klesh, John R. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members. In S. E.

Seashore, E. E. III, Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann, (Eds.), *Assessing organizational change: a guide to methods, measures, and practices* (ss. 71-138). New York, NY: John Wiley & Sons Inc.

Carsten, Jeanne M. ve Spector, Paul E. (1987). "Unemployment, Job Satisfaction and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Munchinsky Model" *Journal of Applied Psychology*, 72 (3): 374-381.

Ceylan, Adnan ve Demircan, Nigar. (2002). "Çalışanların Örgüte Bağlılığı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma" Erişim tarihi: 04.10.2003, www adresi: http://işletme.istanbul.edu.tr/dergi/nisan2002dergi_nisan_2002.html.

Clark, A. Oswald ve A. Warr, P. (1996). "Is Job Satisfaction U-Shaped in Age?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69: 57-81.

Clampitt, P. ve Girard, D. (1993). "Communication Satisfaction: A Useful Construct?" *New Jersey Journal of Business Communication*, 11 (2): 84-102.

Clampitt, P. ve Downs, C. (1993). "Employee Perceptions of The Relationship Between Communication and Productivity." *The Journal of Business Communication*, 30 (1): 5-28.

Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M. (1986). "Employee Turnover: A Meta- Analysis and Review with Implications for Research." *Academy of Management Review*, 11: 55-70.

Cranny, C. L., Smith, P. ve Stone, F.F. (1992). "Job Satisfaction: How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance." New York: Lexington Books.

Currivan, D.B. (1999). "The Casual Order of Job Satisfaction and Organization Commitment in Models of Employee Turnover" *HRM Review*, 9 (4):495-525.

- Çetinkanat, Canan. (2000). "Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu." Ankara: Anı Yayıncılık.
- DeConinck, James B. ve Bachmann, Duane P. (1994). "Organizational Commitment and Turnover Intentions of Marketing Managers." *Journal of Applied Business Research*, 10 (3): 87.
- Deinhart, J.R. ve Gregoire, M.B. (1993). "Job Satisfaction, Job Involvement, Job Security and Customer Focus of Quick Service Restaurant Employees." *Hospitality Research Journal*, 16 (2): 29-43.
- Dittrich, J.E. ve Carrel, M.R. (1976). "Dimension of Organizational Fairness as Predictors of Job Satisfaction, Absence and Turnover." *Academy of Management Proceedings*, 79-84.
- Downs, Cal W. ve Hazen, Michael (1977). "Communication Satisfaction Questionnaire" Databank. Erişim tarihi 19.08.2003, www adresi: http://www.İmetacomm.otherpubs/appendix_b_cme2.pdf.
- Downs, Cal W. ve Hazen, Michael. (1977). "Comprehensive Measures of Organizational Communication CSQ". Erişim tarihi 18.09.2003, www adresi: <http://uwec.edu/Sampson/measures/CSQ.htm>.
- Ekman, P. (1972). "Universals and Cultural Differences in Facial Expressions of Emotion: İçinde: Cole, J.K. (Ed.) Nebraska Symposium on Motivation" (19, 207-283). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Ekman, P. ve Friesen, W.V. (1971). "Constants Across Cultures in The Face and Emotion." *Journal of Personality and Social Psychology*, 17: 124-129.
- Ergeneli, Azize ve Eryiğit, Mehmet. (2001). "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması." *Hacettepe Üniversitesi*

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (2): 159-178.

- Fındıkçı, İlhami. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi (5.Baskı)* İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Fields, Dail L. ve Blum, Terry C. (1997). "Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition." *Journal of Organizational Behavior, 18:* 181-196.
- Freeland, F. ve Pickle, H.B. (1970). "Employee and Society Satisfaction Provided by Organization in Different Industries." *Personnel Journal, 49:* 577-582.
- Ganzach, Yoav (1998). "Intelligence and Job Satisfaction." *Academy of Management Journal, 41 (5):* 526-539.
- Gerhart, B.(1990). "Voluntary Turnover and Alternative Job Opportunities." *Journal of Applied Psychology, 5:* 467-476.
- Ghiselli, Richard F., Lalopa, Joseph M. ve Bai, Billy. (2001). "Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42 (2):* 28.
- Green, Jutta. (2000). Job Satisfaction of Community College Chairpersons. Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Virginia Tech. Blacksburg: Virginia.
- Hackman, Richard J. ve Oldham, G.R. (1975). "Development of The Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology, 60:* 159-170.
- Hancer, Murat ve George, R.Thomas. (2003). "Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Empirical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire" *Journal of Hospitality & Tourism Research, 27 (1):* 85-100.
- Handyside, J.D. (1961). "Satisfaction and Aspiration" *Occupational Psychology, 35:*

213-243.

- Harbourne, David. (1995). "Issues in Hospitality and Catering" *Management Development Review*, 8 (1): 37.
- Herman, J., Dunham, R., Hulin, C. (1980). "Job Satisfaction in The United States in The 1970's" *Journal of Applied Psychology*, 65: 364-367.
- Herzberg, Frederich B. (1959). "The Motivation to Work" New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Herzberg, F.B., Mausner, B., Peterson, R.O. ve Campell, D.R. (1975). "Job Attitudes: Review of Research and Opinion." *PA Psychological Services of Pittsburg*.
- Heshizer, Brian. (1994). "The Impact of Flexible Benefits Plans on Job Satisfaction, Organizational Commitment" *Benefits Quarterly*, 10 (4).
- Hickson, C. ve Oshagbami, T. (1999). "The Effect of Age on The Satisfaction of Academicians with Teaching and Research" *International Journal of Social Academicians*, 26 (4): 537-544.
- Hiemstra, S.J. (1987). "Analysis and The Future Needs of Human Resource Used in The Lodging Industry" *Department of Restaurant, Hotel, Tourism and Institutional Management*. Purdue University, West Lafayette, Indiana, USA.
- Hom, Peter W. ve Kinicki, Angelo J. (2001). "Toward A Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover" *Academy of Management Journal*, 44 (5).
- Horton, B.W. ve Ghiselli, R. (1999). "Identification of Variables Influencing Food and Beverage Turnover". *In The Practice of Graduate Research in Hospitality and Tourism*, Ed. K.S.Chon, Binghamton, NY: Haworth Press.
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M., ve Paul, K.B. (1989).

“Constitution of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite and Specific Measures” *Journal of Applied Psychology*, 74: 193-200.

Izard, C. E. (1971). “The Face of Emotion” New York: Appleton.

İncir, Gülten (1990). “Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme”. *Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 401*, Ankara: Yeniçağ Basın Yayın Sanayi.

Jager, Ruth ve Bortz, Jürgen. (2003). “Rating Scales a with Smilies as Symbolic Labels” *Determined and Checked By Methods of Pyschopyhsics*.

Karp, H.P., Nickson, J.W ve Jack, W.(1973). “Motivation Hygiene Deprivation as a Predictor of Job Turnover” *Personnel Psychology*, 26: 337-384.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). “The Social Psychology of Organizations (2nd ed.)”. New York: Wiley.

Kennedy, James F., Holt, Daniel T., War Mark A. ve Rehg, Michael T. (2002). “The Influence of Out-Sourcing on Job Satisfaction and Turnover Intentions” 25 (1).

Koçel, Tamer. (2001). “İşletme Yöneticiliği” İstanbul: Beta Basım.

Kraut, A.I. (1975). “Predicting Turnoverof Employees from Measured Job Attitudes” *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 233-243.

LaLopa, Joseph. (1997). “ Commitment and Turnover in Resorts Jobs” *Journal of Hospitality & Tourism Researh*, 21: 11-26.

Lam, Terry, Baum, Tom ve Pine, Ray. (2001). “Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong’s Chinese Restaurants” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (1): 35-42.

Lambert, E.G., Hogan, N.L., Barton, S.M. (2001). “The İmpact of Job Satisfaction on Turnover Intent, a Test of a Structural Measurement Modelling a National

Sample of Workers" *Social Science Journal*, 38 (2): 233-251.

Locke, Edwin A. (1976). "Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunette (Ed)". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp.1297-1349. Chicago: Rand McNally.

Mathieu, John E. ve Zajac, Dennis M. (1990). "A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment" *The American Psychological Association*, 108 (2): 171-194.

Matteson, M.T. ve Ivanevich, J.M. (1987). "Controlling Work Related Stress" London: Jossey- Bass.

Maurice, A.(1998). "Happy Workers Miss Fewer Days Study" *National Underwriter/ Property and Casualty Risk & Benefits*, 102 (48): 13-21.

Mok, Connie ve Doriann, Finley. (1986). "Job Satisfaction and Its Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food- Service Workers in Hong Kong" *Int. J. Hospitality Management*, 5 (2): 71-78.

Mount, Daniel J. ve Bartlett, A.L. (2002). "Development of a Job Satisfaction Factor Model for The Lodging Industry" *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, Haworth Press, 1 (1): 17-39. Erişim tarihi 19.07.2003
wwwadresini: <http://www.haworthpressinc.com/store/product.asp?sku=J171>. The Haworth Press.

Mowday, Richard, Porter, Lyman ve Steers, R. (1982). "Employee-Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover" NY: Academic Press.

Munchinsky, P.M. ve Morrow, P.C. (1980). "A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover" *Journal of Vocational Behavior*, 17: 236-290.

- Nagy, Marks S. (2002). "Using A Single-Item Approach To Measure Facet Job Satisfaction" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 77-89. The British Psychological Society.
- Nash, Michael. (1985). "Making People Productive What Really Works In Rasing Managerial and Employee Performance" *Increasing Job Satisfaction*, 191-205, London: Jossey-Bass Publisher
- Özdevecioğlu, Mahmut. (2003). "İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Afyon Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 22-24 Mayıs 2003*, Ankara: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını.
- Pavesic, David V. ve Brymer, Robert A. (1990). "Job Satisfaction: What's Happening toThe Young Managers?" *The Cornell H.R.A. Quarterly*, p. 90-96.
- Payne, Roy L. ve Morrison, David. (2002). "The Differential Effects of Negative Affectivity on Measures of Well- Being Versus Job Satisfaction and Organizational Commitment" *Anxiety, Stress and Coping*, 15 (3): 231-244.
- Philips, D.J. (1990). "The Price Tag on Turnover" *Personnel Journal*, December:58-61.
- Reynolds, D ve Tabacchi, M. (1993) . "Burnout in Full_Sevice Chain Restaurants". *The Cornell H.R.A Quarterly*, 34 (2): 62-68.
- Riley, M.(1993). "Back to The Future: Lessons From The Free Market Experience". *Employee Relations*, 15 (2): 8-15.
- Pizam, Abraham ve Chandrasekar, Venkat. (1983). "You Do Like Your Work". *The Cornell H.R.A. Quarterly*.
- Pizam, Abraham ve Neumann, Yoram. (1988). "The Effect of Task Characteristics on Hospitality Employees' Job Satisfaction and Burnout" *The Council on Hotel*

Restaurant and Institutional Education, 99-105.

- Pizam, A. ve Ellis. T. (1999). "Absenteeism and Turnover in The Hospitality Industry In D. Lee- Ross (Ed.)" *HRM in The Tourism and Hospitality Industry: International Perspectives on Small to Medium-Sized Enterprises*", 109-131. London: Cassel.
- Porter, Lyman W. ve Steers, M. (1973). "Organizational Work and Personnel Factors in Employee Turnover and Absenteeism" *Psychological Bulletin*, 80: 151-176.
- Reichel, Arie ve Pizam Abraham. (1984). "Job Satisfaction, Lifestyle and Demographics of U.S. Hospitality Industry Worker- Versus Others" *International Journal of Hospitality Management*, 3 (3).
- Roberts, K. H. ve Savage, F. (1973). "Twenty Questions: Utilising Job Satisfaction Measures" *California Management Review* 15: 82-90.
- Rogers, Jerry D. (1994). "Increasing Job Satisfaction of Service Personnel" *Journal of Services Marketing*, 8 (1): 14-26.
- Sackett, P.R. ve Larson, J.R. (1990). "Research Strategies and Tactics in Industrial and Organizational Psychology. In M.D. Dunette & L.M. Hough (Eds.)" *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd ed., Vol.1*, 419-489) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.
- Savaşır, I. (1994). "Ölçek uyarlamasındaki sorunlar ve bazı çözüm yolları". *Türk Psikoloji Dergisi*, 9 (33), 27-32.
- Scarpello, Vida ve Campbell, John P. (1983). "Job Satisfaction: Are All The Parts There?" *Personnel Psychology*, 36, 577-599.
- Scholl, Richard W. (2002). "Affective Motivation and Emotional Intelligence" *University of Rode Island, September, 15*: 15-20.

- Scott, K.D. ve Taylor, G.S. (1985). "An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism : A Meta Analysis"
Academy of Management Journal, September, 599-612.
- Shann, M. (1998). "Professional Commitment and Satisfaction Among Teachers in Urban Middle Schools" *The Journal of Education Research* 92 (2): 67-75.
- Shaw, J.D. (1999). "Job Satisfaction and Turnover Intentions, The Moderating Role of Positive Affect" *Journal of Social Psychology*, 39 (2): 242-245.
- Shore, Lynn M., Newton, Lucy A. ve Thornton, George C. (1990). "Job and Organizational Attitudes in Relation to Employee Behavioral Intentions"
John Wiley and Sons, 57-66.
- Sightler, Kevin W. ve Adams, Janets. (1999). "Differences Between Stayers and Leavers Among Part-Time Workers" *Journal of Managerial Issues*, 11(1).
- Sims, Wiley J. (2003). "Managing Labour Turnover in The Tourism Industry"
NewYork: Nova Science Publishers.
- Smith, Patricia C., Kendall, L. M., ve Hulin, C. L. (1969). "Measurement of Satisfaction in Work and Retirement" Chicago: Rand McNally.
- Sommers, M.J. (1996). "Modelling Employee Withdrawal Behavior Over Time : A Study of Turnover Using Analysis" *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 69 (4): 315-327.
- Sommer, Steven M., Bae, Seung- Hyun ve Luthans, Fred. (1996). "Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees" *Human Relations*, 49 (7): 977-991.
- Sparrowe, R. (1994). "Empowerment in The Hospitality Industry: An Exploration of Antecedents and Outcomes" *Hospitality Research Journal*, 17(3): 51-74.

- Spector, Paul E. (1994). "The Job Satisfaction Survey (Factors)". Erişim tarihi: 11.10.2003. www adresi: <http://chuma.cos.usf.edu/spector/scales/jssovr.html>.
- Spector, Paul E. (1985). "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey" *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, Paul E. (1997) "Job Satisfaction Survey". Erişim tarihi: 29.05.03, www adresi: <http://chuma.cos.usf.edu/spector/scales/jssscales.html>.
- Spector, Paul E. (1997). "Job Satisfaction" USA: Sage Publication Ltd.
- Stone, E.F. ve Gueutal, H.G. (1985). "An Empirical Derivation of The Dimensional Along Which Characteristics of Jobs are Perceived" *Academy of Management Journal*, 28: 376-396.
- Sweeny, J. (1982). "Teacher Dissatisfaction on The Rise: Higher Level Needs Unfulfilled" *Education*, 102 (2): 203-208.
- Swerlow, Skip ve Roehl, Wesley S. (2003). "Managing Job Satisfaction in The Russian Lodging Industry: Cultural Analysis and Implications" New York: Nova Science Publishers.
- Taner, Bahar. (1993). "Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi" Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Tarlan, Deniz ve Tütüncü, Özkan. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoymu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2): 141-163.
- Tas, R., Spalding, J. ve Getty, J. (1989). "Employee Job Satisfaction Determinants within a National Restaurant Company" *Hospitality Education and Research*

Journal, 13: 129-136.

Testa, Mark R., Williams, John M. ve Pietrzak, Dale. (1998). "The Development of The Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire" *Journal of Travel Research* (36): 13-19.

Trevor, C.O. (2001). "Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in The Prediction of Voluntary Turnover" *Academy of Management Journal*, 44 (4): 621-639.

Tony, S. ve Cathy, A.E. (1995). "Motivating Hotel Employees" February, 7-20.

Türker, N. (1998). "Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi" *Turizmde Seçme Makaleler*, (30): 37-62.

Tütüncü, Özkan. (2000). "Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(4), s.106-120.

Tütüncü, Özkan. (2000). "Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi" *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 1-13.

Tütüncü, Özkan ve Çiçek, Olgun. (2000). "İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11: 124-128.

Tütüncü, Özkan. (2002). "Seyahat Acentalarında İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması" *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(2): 129-138.

Varona, F. (1996). "Relationship Between Communication Satisfaction and

- Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations" *Journal of Business Communication*, 33 (2): 111-129.
- Vroom, Victor H. (1964). "Work and Motivation" New York: Wiley.
- Wagner, J.A. ve Gooding, R.Z. (1987). "Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta Analysis of Situational Variables Expected to Moderate Participant- Out Come Relationships" *Academy of Management Journal*, 30 (3): 524-541.
- Wanous, John P. ve Hudy, Michael J. (2001). "Single- Item Reliability A Republication and Extension" *Organizational Research Methods*, 4 (4): 361-375.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., ve Lofquist, L. H. (1967). "Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No. 22)", Minneapolis: University of Minnesota.
- White, Gerald L. (1995). "Employee Turnover: The Hidden Drain on Profits" *HR Focus*, 72 (1): 15.
- Wild, R. ve Hill, A.B., Ridgeway, C.C. (1970). "Job Satisfaction and Labor Turnover Amongst Women Workers" *Journal of Management Studies*, 7 (1): 78-87.
- Williams, L.J. ve Hazer, J.T. (1986). "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods" 71(2): 31.
- Woods, Robert H. ve Macaulay, J.F. (1991). "R for Turnover: Retention Programs that Work" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (1): 79-90.
- Wright, T.A. ve Cropanzano, R. (1997). "Well-being, Satisfaction and Job Performance: Another Look at The Happy/Productive Workers Thesis" *Academy of Management Proceedings*, 364-371.

Wotruba, T.R. ve Tyagi, P.K. (1991). "Met Expectations and Turnover in Direct Selling" *Journal of Marketing*, 55 (3): 24.

Yüksel, İhsan. (2002). Sürekli ve Geçici Statüde İstihdam Edilen Bilgisayar İşletmenlerini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi* , 57 (4): 185-205.

Zohar, D. ve Monachello, M. (1996). "Stress and Copying. In F. Go, M. Monachello and T. Baum, (Ed.)" *Human Resource Management in The Hospitality Industry*, 139-168. New York: John Wiley & Sons Inc.

E-KAYNAKÇA

<http://chuma.cos.usf.edu/spector/scales/jssovr.html>.

<http://uwec.edu.sampson/measures/CSQ.htm>.

Ek-1: Pilot Çalışma İçin Geliştirilen Ölçek

İsim:

Öğrenci no:

TURİZM İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ ANKETİ

Bu çalışmanın amacı, turizm işletmelerinde işgörenlerin iş tatminini oluşturan özellikleri ortaya çıkarmaktır. Lütfen bütün soruları dikkatlice okuyup, en son çalıştığınız turizm işletmesindeki işinizi düşünerek anketi cevaplayınız. Bu araştırmaya katkılarınız ve gösterdiğiniz çaba için teşekkürler. Ilke Kaya. Yüksek Lisans Öğrencisi. Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu. En son çalıştığınız turizm işletmesinin adı-yeri:

Aşağıda yer alan maddelerde, işinizin çeşitli yönleri ile ilgili memnuniyetinizi ölçen **olumlu ve olumsuz** ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak, işinizle ilgili ifadeler hakkında düşüncelerinizi **en iyi yansıtan** numarayı daire içine alınız. Benzer görünelerde **tekrarlar istatistiksel amaçlıdır**.

Hiç
Katılmıyorum Katılmıyorum Biraz
Katılmıyorum Kararsızım Biraz
Katılıyorum Katılıyorum Tamamen
Katılıyorum

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

1. Yaptığım işte karar vermekte özgürüm 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
2. Yaptığım işle gurur duyuyorum 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
3. Bu işletme içerisinde iletişim iyidir 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
4. Aldığım ücret yaptığım işin karşılığıdır 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
5. İşimde terfi etme olanağının olması bakımından memnunum 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
6. Bu işletmenin sağladığı ek imkanlardan (servis, kreş ve lojman gibi) memnun değilim 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
7. İyi iş yaptığımda karşılığımı alırım 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
8. İşletmedeki çoğu kurallar ve prosedürler iyi iş yapmamıza engel olur 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
9. İşimde çalıştığım insanları seviyorum 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
10. Amirim işini yapmada oldukça yeteneklidir 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
11. İşletme politikaları ve hedefleri hakkında çalışanlar bilgi sahibidirler. 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
12. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansını bana vermesi bakımından işimden memnunum 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
13. İşimin toplumda "saygın" bir kişi olma fırsatını bana vermesi bakımından memnunum 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
14. Genellikle bu işletmede neler olup bittiğinden haberim olmaz 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
15. Bana ödenen ücreti göz önüne aldığımda işletmem tarafından taktir edilmediğimi düşünüyorum 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
16. Bu işte terfi etme olasılığım gerçekten çok az 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
17. Bu işletmenin sağladığı ek imkanlar pek çok diğer işletmedeki imkanlar kadar iyidir 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
18. Yaptığım iş karşılığında taktir edilmem 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
19. İyi iş yapabilme çabalarım engellenir 1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Hiç	Biraz		Biraz		Tamamen	
Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
1	2	3	4	5	6	7

20. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından memnunum 1—2—3—4—5—6—7
21. Amirim astlarının hislerine oldukça az önem verir 1—2—3—4—5—6—7
22. İşimin gerekleri hakkında bilgi verilir 1—2—3—4—5—6—7
23. Kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından işimden memnunum 1—2—3—4—5—6—7
24. Çalışma şartları bakımından memnunum 1—2—3—4—5—6—7
25. İşimdeki gelişimim hakkında bilgi alırım 1—2—3—4—5—6—7
26. Aldığım ücret gösterdiğim performansa göre belirlenir 1—2—3—4—5—6—7
27. Bu işletmede işini iyi yapan herkes terfi edebilir 1—2—3—4—5—6—7
28. Bu işletmenin sağladığı ek imkanlar herkes için adildir 1—2—3—4—5—6—7
29. Bu işletme, çalışanlarına çok az ödül verir 1—2—3—4—5—6—7
30. Bu işletmenin amaçları açık değil 1—2—3—4—5—6—7
31. İşimde oldukça fazla çatışma ve anlaşmazlık var 1—2—3—4—5—6—7
32. Amirim beni dinler 1—2—3—4—5—6—7
33. İşletmemin başarı ve başarısızlıkları hakkında bilgi verilir 1—2—3—4—5—6—7
34. İşimde çok farklı şeyler yapabiliyorum 1—2—3—4—5—6—7
35. İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından memnunum 1—2—3—4—5—6—7
36. İşimi yapmam için gereken bilgiyi zamanında alırım 1—2—3—4—5—6—7
37. Ücret artışlarında şansımın olmasından memnunum 1—2—3—4—5—6—7
38. Çalışanlar için bu işletmede terfi fırsatları diğer işletmelerle aynıdır 1—2—3—4—5—6—7
39. Hak ettiğimiz ek imkanları şirket sağlamıyor 1—2—3—4—5—6—7
40. Çabalarımın gereken biçimde ödüllendirilmediğini düşünüyorum 1—2—3—4—5—6—7
41. Yönetimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından memnunum 1—2—3—4—5—6—7
42. Kendimi gerçekten çalışma grubumun bir parçası olarak hissediyorum 1—2—3—4—5—6—7
43. Amirim iş ile ilgili problemlerde bana yol gösterir 1—2—3—4—5—6—7
44. Örgütün gelişimi hakkında bilgi verilir 1—2—3—4—5—6—7
45. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işimden memnunum 1—2—3—4—5—6—7
46. İşim zevklidir 1—2—3—4—5—6—7
47. İşletmemde düzenli ve programlı toplantılar gerçekleşir 1—2—3—4—5—6—7
48. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum 1—2—3—4—5—6—7
49. İşimde terfi olasılığımın yüksek olmasından memnunum 1—2—3—4—5—6—7
50. Aldığımız ek ödemeler tatmin edicidir 1—2—3—4—5—6—7
51. Yaptığım iş karşılığında taktir ediliyorum 1—2—3—4—5—6—7
52. İş ile ilgili kararların uygulanmaya konulması bakımından memnunum 1—2—3—4—5—6—7

53. Çalışma grubumdaki arkadaşlarım çok çeşitli becerilere ve kabiliyete sahiptir 1—2—3—4—5—6—7
54. Amirim işimde yüz yüze geldiğim problemleri anlar ve bilir 1—2—3—4—5—6—7
55. İşletmede çalışanlar arasında bütünlük ruhu yüksektir 1—2—3—4—5—6—7

Aşağıda çalıştığınız iş ile ilgili hislerinizi tanımlayan bazı maddeler yer almaktadır. Lütfen yukarıdaki ölçeği kullanarak, en son çalıştığınız turizm işletmesindeki işinizi düşünerek, her bir maddeyi, duygularınızı en iyi ifade eden numarayı daire içine alarak cevaplandırınız.

1. Yaptığım işten memnunum. 1—2—3—4—5—6—7
2. Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum. 1—2—3—4—5—6—7
3. Her yönüyle düşünüldüğünde, işimi seviyorum. 1—2—3—4—5—6—7
4. Bana kalırsa, gelecek üç yılda burada çalışıyor olacağım. 1—2—3—4—5—6—7
5. Genellikle burada çalışmaktan hoşlanmıyorum. 1—2—3—4—5—6—7
6. Burada çalışmaya başladığımdan beri, ciddi olarak işimi değiştirmeyi düşünüyorum. 1—2—3—4—5—6—7

Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz ? _____ Bay _____ Bayan 2. Yaşınız ? _____
3. Medeni haliniz ? _____ Bekar _____ Evli
4. Turizm endüstrisinde toplam çalışma süreniz ? _____ yıl ve _____ ay
5. En son çalıştığınız işletmede çalışma süreniz ? _____ yıl ve _____ ay
6. Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz (çalışıyordunuz)? _____
7. Turizm sektörünün hangi bölümünde çalışıyorsunuz (çalışıyordunuz)?
_____ Otel _____ Tatil Köyü _____ Bağımsız Restaurant
_____ Seyahat Acentası _____ Diğer (lütfen belirtiniz) _____
8. İşteki ünvanınız-pozisyonunuz nedir? _____
9. Çalıştığınız turizm işletmesi _____ Sezonluk _____ Yıl Boyu Açık

Bu araştırmaya katkılarınız ve gösterdiğiniz çaba için teşekkürler.

EK-2: İş Tatmin Ölçeği

OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ ANKETİ

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatminini oluşturan özellikleri ortaya çıkarmaktır. Lütfen bütün soruları dikkatlice okuyup, çalıştığınız otel işletmesindeki işinizi düşünerek anketi cevaplayınız. Bu anket bilimsel amaçlı yapılmaktadır. Sizler gibi yüzlerce otel çalışanından toplanacak erilerle yapılacak istatistiksel analizler, otel çalışanlarını memnun edebilmek için stratejiler geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Araştırmaya katkılarınız ve gösterdiğiniz çaba için teşekkürler. İlke Kaya. Yüksek Lisans Öğrencisi. Mersin Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu.

Aşağıda yer alan maddelerde, işinizin çeşitli yönleri ile ilgili memnuniyetinizi ölçen **olumlu ve olumsuz** ifadeler bulunmaktadır. Lütfen aşağıdaki ölçeği kullanarak, işinizle ilgili ifadeler hakkında düşüncelerinizi **en iyi yansıtan** numarayı daire içine alınız. Benzer görümlerde **tekrarlar istatistiksel amaçlıdır**.

Hiç	Biraz	Biraz	Tamamen				
Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum				
1	2	3	4	5	6	7	
1. Yaptığım işte karar vermekte özgürüm	1	2	3	4	5	6	7
2. Yaptığım işle gurur duyuyorum	1	2	3	4	5	6	7
3. Bu işletme içerisinde iletişim iyidir	1	2	3	4	5	6	7
4. Aldığım ücret yaptığım işin karşılığıdır	1	2	3	4	5	6	7
5. İşimde terfi etme olanağının olması bakımından memnunum	1	2	3	4	5	6	7
6. Bu işletmenin sağladığı ek imkanlardan (servis, kreş ve lojman gibi) memnun <u>değilim</u>	1	2	3	4	5	6	7
7. İyi iş yaptığımda karşılığımı alırım	1	2	3	4	5	6	7
8. İşletmedeki çoğu kurallar ve prosedürler iyi iş yapmamıza <u>engel</u> olur	1	2	3	4	5	6	7
9. İşimde çalıştığım insanları seviyorum	1	2	3	4	5	6	7
10. Amirim işini yapmada oldukça yeteneklidir	1	2	3	4	5	6	7
11. İşletme politikaları ve hedefleri hakkında çalışanlar bilgi sahibidirler.	1	2	3	4	5	6	7
12. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansını bana vermesi bakımından işimden memnunum	1	2	3	4	5	6	7
13. İşimin toplumda "saygın" bir kişi olma fırsatını bana vermesi bakımından memnunum	1	2	3	4	5	6	7
14. Bana ödenen ücreti göz önüne aldığımda işletmem tarafından <u>edilmediğimi</u> düşünüyorum	1	2	3	4	5	6	7
15. Bu işletmenin sağladığı ek imkanlar pek çok diğer işletmedeki imkanlar kadar iyidir	1	2	3	4	5	6	7
16. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından memnunum	1	2	3	4	5	6	7
17. İşimin gerekleri hakkında bilgi verilir	1	2	3	4	5	6	7
18. Kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından işimden memnunum	1	2	3	4	5	6	7
19. Çalışma şartları bakımından memnunum	1	2	3	4	5	6	7
20. İşimdeki gelişimim hakkında bilgi alırım	1	2	3	4	5	6	7

21. Aldığım ücret gösterdiğim performansa göre belirlenir 1—2—3—4—5—6—7
22. Bu işletmede işini iyi yapan herkes terfi edebilir 1—2—3—4—5—6—7
23. Bu işletmenin sağladığı ek imkanlar herkes için adildir 1—2—3—4—5—6—7
24. Bu işletme, çalışanlarına çok az ödül verir 1—2—3—4—5—6—7
25. Bu işletmenin amaçları açık değil 1—2—3—4—5—6—7
26. İşimde oldukça fazla çatışma ve anlaşmazlık var 1—2—3—4—5—6—7
27. Amirim beni dinler 1—2—3—4—5—6—7
28. İşletmemin başarı ve başarısızlıkları hakkında bilgi verilir 1—2—3—4—5—6—7

Hiç Katılmıyorum Katılmıyorum Biraz Katılmıyorum Kararsızım Biraz Katılıyorum Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

1—2—3—4—5—6—7

9. İşimi yapmam için gereken bilgiyi zamanında alırım 1—2—3—4—5—6—7
30. Çalışanlar için bu işletmede terfi fırsatları diğer işletmelerle aynıdır 1—2—3—4—5—6—7
31. Çabalarımın gereken biçimde ödüllendirilmediğini düşünüyorum 1—2—3—4—5—6—7
32. Yönetimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından memnunum 1—2—3—4—5—6—7
33. Kendimi gerçekten çalışma grubumun bir parçası olarak hissediyorum 1—2—3—4—5—6—7
34. Amirim iş ile ilgili problemlerde bana yol gösterir 1—2—3—4—5—6—7
35. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından işimden memnunum 1—2—3—4—5—6—7
36. İşim zevklidir 1—2—3—4—5—6—7
37. İşletmemde düzenli ve programlı toplantılar gerçekleşir 1—2—3—4—5—6—7
38. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnunum 1—2—3—4—5—6—7
39. İşimde terfi olasılığımın yüksek olmasından memnunum 1—2—3—4—5—6—7
40. Aldığımız ek ödemeler tatmin edicidir 1—2—3—4—5—6—7
41. Yaptığım iş karşılığında taktir edilirim 1—2—3—4—5—6—7
42. İş ile ilgili kararların uygulanmaya konulması bakımından memnunum 1—2—3—4—5—6—7
43. Amirim işimde yüz yüze geldiğim problemleri anlar ve bilir 1—2—3—4—5—6—7
44. İşletmede çalışanlar arasında bütünlük ruhu yüksektir 1—2—3—4—5—6—7

Aşağıda çalıştığımız iş ile ilgili hislerinizi tanımlayan bazı maddeler yer almaktadır. Lütfen yukarıdaki ölçeği kullanarak, her bir maddeyi, işinizle ilgili duygularınızı en iyi ifade eden numarayı daire içine alarak cevaplandırınız.

1. Yaptığım işten memnunum. 1—2—3—4—5—6—7
2. Bu işletmede çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum. 1—2—3—4—5—6—7
3. Her yönüyle düşünüldüğünde, işimi seviyorum. 1—2—3—4—5—6—7

4. Bana kalırsa, gelecek üç yılda burada çalışıyor olacağım.

1—2—3—4—5—6—7

5. Genellikle burada çalışmaktan hoşlanmıyorum.

1—2—3—4—5—6—7

6. Burada çalışmaya başladığımdan beri, ciddi olarak işimi değiştirmeyi düşünüyorum

1—2—3—4—5—6—7

Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz ? _____ Bay _____ Bayan

2. Yaşınız ? _____

3. Medeni haliniz ? _____ Bekar _____ Evli _____ Boşanmış/Ayrı
_____ Dul

4. En son bitirdiğiniz okul _____ İlkokul _____ Ortaokul _____ Lise _____ M.Y.O.
_____ Üniversite

5. Turizm endüstrisinde toplam aktif çalışma süreniz ? _____ yıl ve _____ ay

6. Şu anki çalıştığınız otelde çalışma süreniz ? _____ yıl ve _____ ay

7. Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz ? _____

8. İşteki ünvanınız-pozisyonunuz nedir? _____

9. Çalıştığınız otel işletmesi _____ Sezonluk _____ Yıl Boyu Açık

Bu araştırmaya katkılarınız ve gösterdiğiniz çaba için teşekkürler.