



İşletme Araştırmaları Dergisi 2/1 (2010) 43-72

İşletme  
Araştırmaları  
Dergisi  
[www.isarder.org](http://www.isarder.org)

## Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma

*Job Satisfaction Levels of Employees in Hotel Establishments: A Research on Employees in Resort and City Hotel Establishments*

**Elbeyi PELİT**

Afyon Kocatepe Üniversitesi  
[elbeyipelit@aku.edu.tr](mailto:elbeyipelit@aku.edu.tr)

**Yüksel ÖZTÜRK**

Gazi Üniversitesi  
[oyuksel@gazi.edu.tr](mailto:oyuksel@gazi.edu.tr)

### Özet

Hangi sektörde faaliyette bulunursa bulunsun, bir örgütte çalışan işgörenlerin iş doyumlarının, istedikleri seviyede olması, işgören performansı ve örgütsel verimlilik açısından son derece önemlidir. Bu bakımdan, iş doyumunu ve iş doyumuna etki eden etkenlerin belirlenerek gerekli önlemlerin alınmasına ilişkin gerçekleştirilen uygulama ve araştırmalar, işletmelerin uzun vadede faaliyetlerini gerçekleştirebilmelerine dönük, veri kaynağı sağlaması bakımından da önem taşımaktadır. Bu nedenle, işletmelerin, zaman zaman işgörenlerinin iş doyum düzeylerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Özellikle faaliyetlerinin büyük bir kısmının emek-yoğun bir özellik taşıdığı işletme türlerinden olan, otel işletmeleri açısından bu husus, daha da önemlidir. Bu kapsamda, şehir ve sayfiye otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenebilmesi amacıyla; Türkiye'nin şehir ve sayfiye bölgelerinde faaliyet gösteren toplam 114 tane 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan 1854 işgören üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, işgörenlerin iş doyum düzeyleri, "Minnesota İş Doyum Ölçeği" kullanılarak veri toplanması suretiyle belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin; özellikle, ücret, kendi kararlarını uygulayabilme, şirket politikaları ve terfi olanakları gibi konularda, doyum sağlayamadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca gerçekleştirilen analizlerde, (bağımsız örneklem için t-testi ve tek faktörlü varyans analizi-ANOVA) şehir otellerinde çalışan işgörenlerin iş doyum düzeylerinin, sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden daha yüksek düzeyde olduğu ve işgörenlerin iş doyumlarının eğitim düzeylerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş doyumunu, sayfiye otel işletmeleri, şehir otel işletmeleri, otel işletmeleri işgörenleri.

### Absract

*No matter in which sector they function, the job satisfaction of the employees at desired level has the utmost importance for the employees' performance and organizational efficiency. In this respect, applications and studies related to defining job satisfaction and the factors affecting job satisfaction also have importance for*

*establishments to provide data sources to perform their functions in the long term. For this reason, establishments should revise their employees' job satisfaction levels at times. Especially the issue is much more significant for labour-intensive hotel establishments. In this context, to determine the job satisfaction levels of the city and resort employees in hotel establishments, this research is carried on 1854 employees employed at 114 five-star hotels in city and resort areas of Turkey using "Minnesota Job Satisfaction Scale" to collect data. It is concluded that the employees whose job satisfaction is measured by questionnaires are not satisfied with such issues as the wage, making their own decisions, company policies and promotion opportunities. In the further analyses performed (independent-samples t test and ANOVA), it is found out that the job satisfaction level of the employees working in resort hotel establishments is higher than the employees working in the city hotel establishments. In addition this, it is found out that there are some differences between the job satisfaction level and education level of the employees.*

**Key Words:** *Job satisfaction, resort hotel establishments, city hotel establishments, employers in hotel establishments.*

## GİRİŞ

İşletme türü ve kapasitesine göre uygulanan yönetim biçimleri farklılık gösterse de, günümüzde yönetimin ana ögesi insan üzerinde (Budak, 1998, s. 60), insana yapılan yatırım ise, onların daha huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlayacak, fiziksel, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin giderilmesi konusunda yoğunlaşmaktadır (Balcı, 2000, s. 45). Nitekim, çağdaş yönetim anlayışında, örgütü başarılı ya da başarısız yapan koşulların, insan ve beklentilerine verilen önemle bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Serbest, 2000, s. 35). Özellikle 1930'lu yıllardan sonra iş yerlerinde çalışanın değeri, daha iyi anlaşılmaya başlanmış, çalışanın motivasyonu ve iş doyumunu gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyetin çalışanın performansına ve verimliliğine etkisi hususu araştırmacıların ilgi alanı olmuş ve bu alanda birçok çalışma yapılmış ve teori geliştirilmiştir. Bu teorilerden; Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi", Herzberg'in "çift faktör teorisi", Alderfer'in "varolma-ilişki-gelişme teorisi", Mc Clelland'ın "başarı güdüsü kuramı", Vroom'un "beklenti teorisi", Lawler ve Porter'ın "ümit (beklenti) teorisi", Adams'ın "eşitlik (ödül adaleti) teorisi", Locke'nin "değer ayrılığı teorisi", Lawler'in "çok yönlü tatmin teorisi", Salancik ve Pfeffer'in "sosyal bilgi süreci ve genetik teorileri" motivasyon ve iş doyumunu konularının temelini teşkil etmektedir (Smither, 1998, s. 245-249; Erdil vd., 2004, s. 18; Lu vd., 2005, s. 212).

İş doyumuna ilişkin geliştirilen tanımlar incelendiğinde, yapılan tanımlamalar, genelde yukarıda belirtilen söz konusu bu teoriler kapsamında geliştirilmiş ve iş doyumunu; "kişinin işinden duyduğu hoşnutluk" veya "işine karşı beslediği olumlu duygular" olarak tanımlanmıştır (Locke, 1976; Davis, 1984). Diğer taraftan, endüstri ve örgütsel psikoloji alanında, iş doyumuyla ilgili çalışmaların büyük yer tutacak miktarda olduğunu belirten Locke (1976) konuyla ilgili yayınlanan makale sayısının 3.350'nin üzerinde olduğunu belirtmiştir. Öte yandan, Spector (1997), örgütsel teori ve araştırmalarda merkez alınan en önemli değişkenlerden biri olarak üzerinde sıklıkla durulan bir kavram olan iş doyumuyla ilgili çalışmaların 5.000'in üzerinde olduğunu belirtirken, Oshagbemi (1996), tarafından yapılan tahmine göre ise bu rakam, tüm makale ve bildirilerin sayılması halinde 7000'in üzerindedir (Baş ve Ardıç, 2002, s.72).

Söz konusu bu çalışmalarda, iş doyumunun, kişinin örgüte sağlayacağı katkıda önemli bir etken olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bundan dolayı, bir örgütte çalışanların iş doyumlarının ölçülmesi, aynı zamanda örgütteki potansiyel problemlerin teşhis edilmesi ve verimlilik ile ilgili problemlerin ortaya çıkarılmasında da bir geri bildirim sağlayacaktır (Feldman ve Arnold, 1983, s.211). Böylelikle, örgütlerin kendi değerlerini bilimsel metotlar kullanarak ortaya çıkarması, yöneticilerin ham verilerden yanlış sonuçlar çıkarmalarına da engel olacaktır (Eren, 1998, s.50).

Diğer taraftan, makineleşme oranının yüksek olduğu işletmelere göre, konaklama işletmelerinin üretimde yanlış yapma olasılığı daha yüksek olmaktadır. Çünkü, bu işletmelerdeki üretimin büyük ölçüde insan emeğine dayanması, müşteriye standart hizmet sunulmasını güçleştirmektedir. Bir konaklama işletmesinde aynı çalışan tarafından verilen aynı türdeki hizmetler bile, birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Çalışanların iş doyumunu, hizmet verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceler, hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde işgörenlerin doyumunu ile müşterinin memnuniyeti (ya da hizmetin kalitesi) ve dolayısıyla da işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Ehtiyar, 1996, s. 109). Turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren işletme türlerinden biri olan otel işletmelerinin de emek-yoğun bir sektör olması ve insanın insana hizmet sunması, çalışanların tutumlarının üretilen mal ve hizmetin oluşumuna ve sunum sürecini tamamlayıcı ve en önemli nihai kaliteyi belirleyici önemde olmasını gündeme getirmektedir. Bu durum ise, turizm sektöründe çalışan kişilerin tutum ifadelerinin ölçülmesini gerekli hale getirmektedir (Kantarıcı, 1997, s.5). Bu doğrultuda, araştırmada, şehir ve sayfiye otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri ölçülerek, mevcut duruma ilişkin, gerek işletme yöneticilerine gerekse ilgili literatüre de katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

### **İŞ DOYUMU KAVRAMI VE İŞ DOYUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

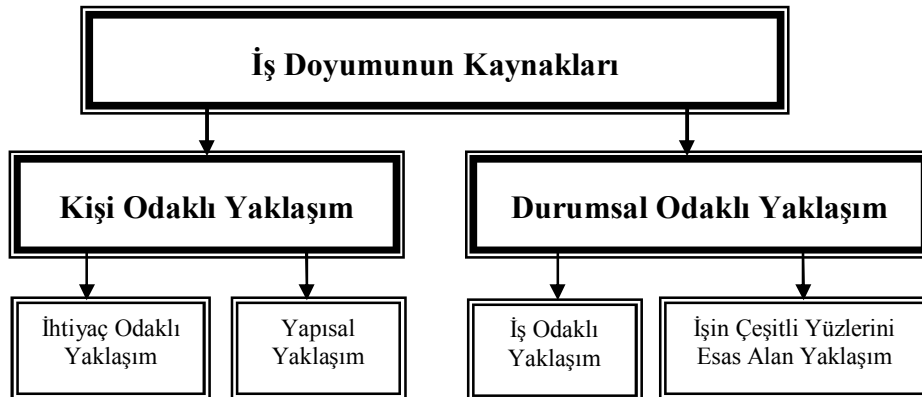
Faaliyette bulunduğu sektör ne olursa olsun, tüm örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi olan iş doyumunu (tatmini), çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamı kapsamında değerlendirilmektedir (Eren, 1998, s. 178). İş doyumunu, bir çalışanın, genel olarak işine bakışı (Robbins, 1991, s. 130), işiyle ilgili rasyonel ve duygusal reaksiyonları (Greenberg ve Baron, 1995, s. 169) veya işiyle ilgili olarak yaptığı değerlendirmelerin bir sonucu (Scandura ve Lankau, 1997, s. 379) olarak tanımlanmaktadır. Spector (1997) ise iş doyumunu, insanların işlerinden duydukları hoşnutsuzluk derecesini ifade etmek için kullanılan bir kavram olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımlamayla iş doyumunu, çalışanın işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işinin, kişi açısından ne derece anlamlı ve doyurucu olduğunu belirten bir kavramdır (Shamir ve Salomon, 1985, s. 455). Locke (1976) iş doyumunu, kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucunda hissettiği pozitif durum olarak tanımlarken, benzer şekilde Davis (1984), işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk veya hoşnutsuzluklar olarak tanımlamaktadır.

Uzun yıllar önce çalışma ve iş davranışlarının bir belirleyicisi olarak işgören tutumlarının öneminin farkına varılmış olmasına rağmen, 1930'lara kadar iş doyumuyla ilgili sistematik çalışmalar başlamamıştır. 1930'lu yılların başlarında yapılan "Hawtorne Araştırmaları", çalışanların davranışlarını ve performanslarını geliştirmede gayri resmi iş grupları ve iş denetimlerinin rollerini ortaya koymuştur. Hawtorne araştırmalarına

başkanlık eden Elton Mayo, iş ve çalışmanın genel olarak bir grup faaliyeti olduğunu belirterek, çalışan kişilerin birbiriyle ilişkisiz ve kendi çıkarlarına göre rasgele bir araya gelmiş insanlar topluluğundan ibaret olmadığını ve verimliliğin belirlenmesinde, ortam koşulları ve duygusal faktörlerin de önemli olduğunu üzerinde durmaktadır (Baransel, 1979, s. 262-263).

Hawtorne çalışmalarını takiben, Hoppock (1935) iş doyumuyla ilgili bütünsel olarak ilk çalışmayı yayınladı. Hoppock, çalışanların iş doyumuyla ilgili olarak Pennsylvaniadaki “New Hope” kuruluşunda bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmada, araştırmaya katılanların %88’i işinden doyum sağladığını belirtmiştir ve söz konusu çalışmada, iş doyumuyla mesleki seviye arasında doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Gerçekleştirilen araştırma, metodolojik açıdan sorunlu olmasına rağmen, örgütsel davranış alanında sosyal kabul görmüştür (Roethlisberger ve Dickson, 1939; Locke, 1976). Schaffer (1953)’in çalışması, iş doyumunu ilgili olarak sonraki en önemli köşe taşı olmuştur. Schaffer ihtiyaç-doyum genel çerçevesinde 12 temel ihtiyaç hiyerarşisi (basamağı) önermiştir. Söz konusu bu çalışma sonucunda, ihtiyaçların öneminde kişisel farklılıklar da bulunmuştur. 1950’lerin ortalarında ilgili literatürde iş doyumuyla ilgili iki önemli çalışmaya daha rastlanmaktadır. Bunlardan ilki, Brayfield ve Crockett (1955), sonraki ise Herzberg ve arkadaşlarına (1957) aittir. Brayfield ve Crockett (1955) iş doyumuyla işle ilişkili sonuçlar (çıktılar) arasında kayda değer ilişki bulamamışlardır. Diğer taraftan, Herzberg ve arkadaşları (1957) iş doyumunu ve işle ilişkili sonuçlar arasında sistematik ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Buna ilave olarak, Herzberg ve arkadaşları iş doyumunu ve doyumsuzluğunu farklı fenomenler olarak ele almışlardır. Herzberg’in çalışması, işin doğası ile ilgili iş doyum çalışmalarına öncülük etmiştir. Onun çalışmaları iş doyumunu, hem ihtiyaç odaklı (ihtiyaçların tam olarak karşılanmasının bir fonksiyonu) hem de iş (iş özelliklerinin bir fonksiyonu) odaklı bakış açısından ele almaktadır (Ezzedeen, 2003, s. 1).

Örgütsel davranış ve yönetim alanında çalışan araştırmacıların, iş doyumuyla ilgili olarak değişik zamanlarda geliştirdikleri teorilerde genelde, “insanları işlerinde neler mutlu eder?” sorusunun yanıtı aranmıştır. Bu soru kapsamında araştırmacılar, aynı zamanda iş doyumuyla ilgili etkenleri, diğer bir ifade ile kişinin işinden doyum sağlaması için gerekli faktörleri de araştırmışlardır. Belirtilen etkenlerle ilgili olarak araştırmalar, Şekil 1’de de görüleceği üzere, iki grupta toplanabilir.



**Şekil 1:** İş Doyumu Çalışmalarına İlişkin Yaklaşımlar  
**Kaynak:** Ezzedeen, 2003, s.2

Şekil 1’de verilen, iş doyumuyla ilgili olarak ele alınan çalışmalardaki, iş doyumunun hangi bakış açısıyla ele alındığının, başka bir ifade ile iş doyumuna ilişkin

gerçekleştirilen çalışmalara kaynaklık eden yaklaşımlar, “kişi odaklı” ve “durumsal odaklı” yaklaşımlar esas alınmak suretiyle yürütülmüştür (Ezzeeden, 2003, s. 2).

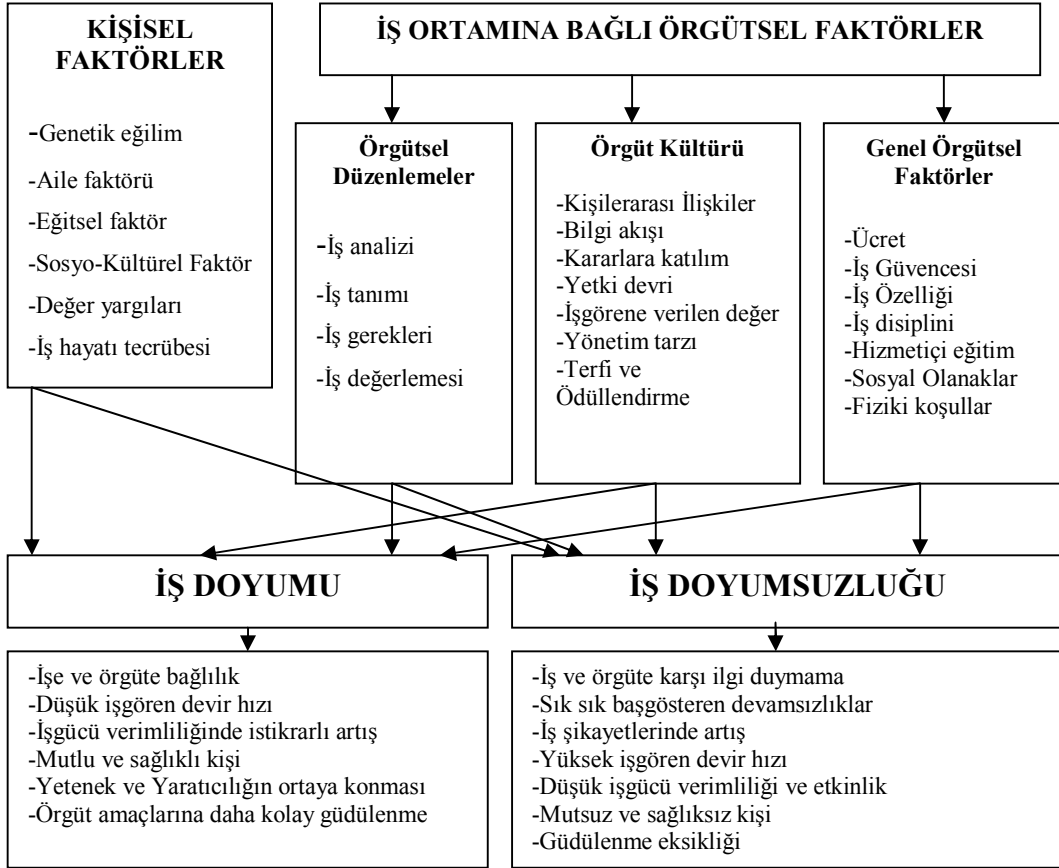
İş doyumunu teorilerine ilişkin yukarıdaki sınıflandırmaya benzer bir sınıflandırma Judge vd. (2001, s. 25-47) tarafından gerçekleştirilen, “Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review” adlı çalışmada göze çarpmaktadır. Yazarlar söz konusu çalışmalarında, iş doyumunun temelini teşkil eden teorileri, yapısal ve etkileşim teorileri şeklinde üç ana başlık altında toplamışlardır (Judge vd., 2001, s. 28-32). İş doyumunu açıklamaya yönelik yararlanılan teorilerle ilgili olarak literatürde üzerinde durulan bir başka sınıflandırma şekli de, süreç ve içerik teoriler kapsamında iş doyumunu ele alan yaklaşımlara göre yapılan sınıflandırmadır (Locke, 1976, s. 1297-1349). Söz konusu sınıflandırmaya göre, “içerik teorisi”; ağırlıklı olarak spesifik insan ihtiyaçlarıyla motive edici unsurlar üzerinde yoğunlaşırken, “süreç teorileri”; temel ihtiyaçlarla motive edici unsurlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda konuyla ilgili literatürde, ihtiyaçlar hiyerarşisi ve çift faktör teorileri iş doyumunu açıklamaya yönelik “içerik teorileri” kapsamında ele alınırken, eşitlik teorisi, sosyal karşılaştırma teorisi, iş özellikleri modeli, değer algı ve genetik teoriler iş doyumunu açıklamaya yönelik “süreç teorileri” kapsamında ele alınmaktadır (Kapoor, 2004, s. 4).

İş doyumuna ilişkin yapılan tüm araştırmalarda, araştırmacılar, iş doyumuna ilişkin farklı teori ve modellerden yararlansalar da, üzerinde birleştikleri nokta, söz konusu bu olgunun, içsel ve dışsal faktör bileşenlerinden oluştuğu hususudur (Lu vd., 2005, s. 212). İş doyumuna etki eden faktörler kapsamında da değerlendirilebilecek içsel faktörler, bireyin işinden doyum sağlamasında etken olan ve bireyi içten güdüleyici olan başarı, tanınma, ilginç veya rekabet gerektiren görev, sorumluluk, yükselme ve gelişme olanağı verme gibi faktörleri kapsamaktadır. Diğer taraftan, dışsal faktörler, bireyin işinden doyum sağlamasına katkıda bulunan ve bireyin örgüt içinde sağlıklı çalışması için örgüt tarafından gerçekleştirilmesi beklenen-gereken örgüt prosedürleri, denetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları vb. gibi faktörleri kapsamaktadır (Judge vd., 2001, s. 27).

Yönetim literatürü incelendiğinde, iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen değişkenler ve/veya iş doyumunu ile arasında ilişki bulunduğu varsayılan bir takım değişkenlerle ilgili olarak gerek yabancı gerekse yerli literatürde bir çok kavramsal ve uygulamalı çalışmaya (Futrell ve Parasuraman, 1984; Henne ve Locke, 1985; Khaleque ve Rahman, 1987; İncir, 1990; Cherrington, 1994; Kantarcı, 1997; Avcı ve Karatepe, 2000; Tütüncü ve Çiçek, 2000; Oshagbemi, 2000a; Oshagbemi, 2000b; Tarlan ve Tütüncü, 2001; Judge vd., 2001; Akıncı, 2002; İlies ve Judge, 2002; İnce, 2003; Erdil vd., 2004; Uçkun vd., 2004; Saari ve Judge, 2004; Lovett vd., 2004; Kapoor, 2004; Blake vd., 2004; Togia vd., 2004; Kim vd., 2005; Olguntürk, 2005; Snipes vd., 2005; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005; Erel, 2005; Lu vd., 2005; Bozkurt ve Bozkurt, 2008; vb.) rastlamak mümkün olacaktır. Örneğin, Cherrington (1994, s. 287), işin kendisi ile ilgili faktörlerin iş doyumunu etkileyen önemli değişkenlerden olduğunun üzerinde durmuş ve işin yapısal özellikleri, işin kişiye sağladığı başarı ve tanınma fırsatları, maddi ve manevi ödüller ve ücretin iş doyumunu etkileyen önemli etkenler olduğunu belirtmiştir. Yine alanla ilgili uzmanlar-araştırmacılar, çalışma yaşamında iş doyumunu ya da doyumsuzluğunda belirleyici olan bazı temel öğelerin üzerinde durmaktadırlar. Söz konusu bu öğeler; ücret, çalışma grubu, yönetim biçimi, iş güvencesi, işin kendisi, gözetim, çalışma koşullarıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 279; Erdoğan, 1999, ss. 231-236; Yüksel, 2003, s. 216). Spector (1997, s. 33) ise, iş doyumunu artıran iş

özellikleri olarak; işin çeşitli ve birbirinden farklı yetenekler gerektirmesi, çalışanın bir işi bütünüyle üstlenmiş olması, işin diğer insanlar üzerindeki etkisinin fazla olması, çalışanın işiyle ilgili kararlar verebilmesi ve işin doğru yapılıp yapılmadığıyla ilgili olarak geri besleme alabilmelerinin üzerinde durmaktadır.

İlgili literatürde, iş doyumuna etki eden, diğer bir deyişle iş doyumunu oluşturan faktörlere ilişkin değerlendirmelerde farklı yaklaşımlar göze çarpmakla birlikte, iş doyumuna etki eden faktörlerin en yaygın sınıflandırıldığı başlıklar iş doyumuna etki eden faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler başlıklarında ele alan bir sınıflandırmadır (Doğan, 1991, s. 150; Blegen, 1993, s. 37; Özgen vd., 2001, s. 329; Akıncı, 2002, s. 4; Bakan ve Büyükbeşe, 2004, s:1-30). Şekil 2’de de görüleceği üzere, söz konusu bu yaklaşımlarda, işgörenin genetik ya da kalıtımsal özellikleri, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi, personelin hizmet süresi, cinsiyeti, medeni durumu, işte geçirilen süre vb. gibi faktörler işgörenin işinden doyum ya da doyumsuzluk sağlamasında etken olan önemli kişilik faktörleri olarak ele alınmaktadır. Diğer taraftan, örgüt ortamındaki sosyal olanaklar ve fiziki koşullar, ücret, işin özellikleri, iş disiplini, hizmetiçi eğitim, kararlara katılım, yetki devri, ödüllendirme, kişiler arası ilişkiler, yönetim tarzı, terfi vb. gibi faktörler ise, kişinin işinden doyum ya da doyumsuzluk sağlamasında etkili olabilecek örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır. Belirtilen faktörlere ilişkin sınıflama ve sağlanmaması durumundaki olası sonuçları ayrıntılı bir şekilde Şekil 2’de sunulmuştur (Akıncı, 2002, s. 6).



Şekil 2: İş Doyumu ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, 2002, s. 6.

Benzer şekilde, çalışanların iş doyumuna etki eden etkenlere ilişkin, yukarıdaki sınıflandırmalardaki unsurların önemli bir kısmını içeren bir başka sınıflandırma da Başaran (2000, s.s. 218-220) tarafından yapılmıştır. Yazar, iş doyumunu etkileyen etkenlerin tek tek sıralandığında uzun bir listeye sahip olunabileceğini belirtmiş ve bunları genel olarak, yönetim biçimi, işin niteliği, ücret, çalışma koşulları, birlikte çalışma-uyum, yükselme olanakları, övülme, denetim biçimi şeklinde sıralamıştır. Söz konusu bu faktörlerin sayısının artırılması, işletme türü ve büyüklüğüne göre mümkün olsa da, genel olarak çalışanın işinden doyum sağlamasına etki eden temel örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır (Başaran, 2000, s. 220).

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, iş doyumunun bir çok iş davranışıyla ilişkili olması, buna karşın aynı zamanda bir çok faktörden etkilenmesi ve söz konusu bu etkilenmeye bağlı olarak, işgörenin örgüte sağlayacağı katkıda önemli bir rol üstlenmesi; hangi alanda faaliyette bulunursa bulunsun, çalışanların iş doyum düzeyleri, işletmelerin üzerinde önemle durması gereken hususlardandır. Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında, iş doyumunun çalışanlar ve işletmeler açısından önemine yer verilmesinde fayda görülmektedir.

### **İŞ DOYUMUNUN İŞGÖRENLER VE İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ**

Çalışanların iş doyumunu, birçok örgütsel süreci ve kişiyi aynı zamanda etkileyebilme özelliğine sahip bir olgu olarak değerlendirilebilir. Nitekim konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, iş doyumunun işgücü verimliliği, performansı, işgücü devri, örgüte bağlılık, stres, depresyon, tükenmişlik ile ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Vecchio, 1995; House vd., 1996; Fletcher ve Williams, 1996; Scandura ve Lankau, 1997; Noe vd., 1997; Shaw, 1999; Dole ve Schroeder, 2001). İş doyumuyla, çalışanların performansları arasındaki ilişki ile ilgili ilk yaklaşımlar, genellikle mutlu bir çalışanın aynı zamanda verimli bir çalışan olacağı varsayımı üzerine inşa edilmiştir (Babin ve Boles, 1996, s:68; Robbins, 1991, s:134). İşinden doyum sağlayan işgören, doğaldır ki işini daha da severek yerine getirecektir. Tam tersi durumda ise işgören büyük bir olasılıkla işletmede yapmakta olduğu işinden çok ilgisini işletme dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan işgörenlerde iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir. Çünkü kazaların, işgörenlerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkili bulunduğu saptanmıştır (İnce, 2003, s. 38). İş doyumсуuzluğu, tek başına iş kazalarına yol açan bir etken olmasa da, diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinememe vb) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilme ihtimalini kuvvetlendirmektedir (Adal, 1998, s. 464).

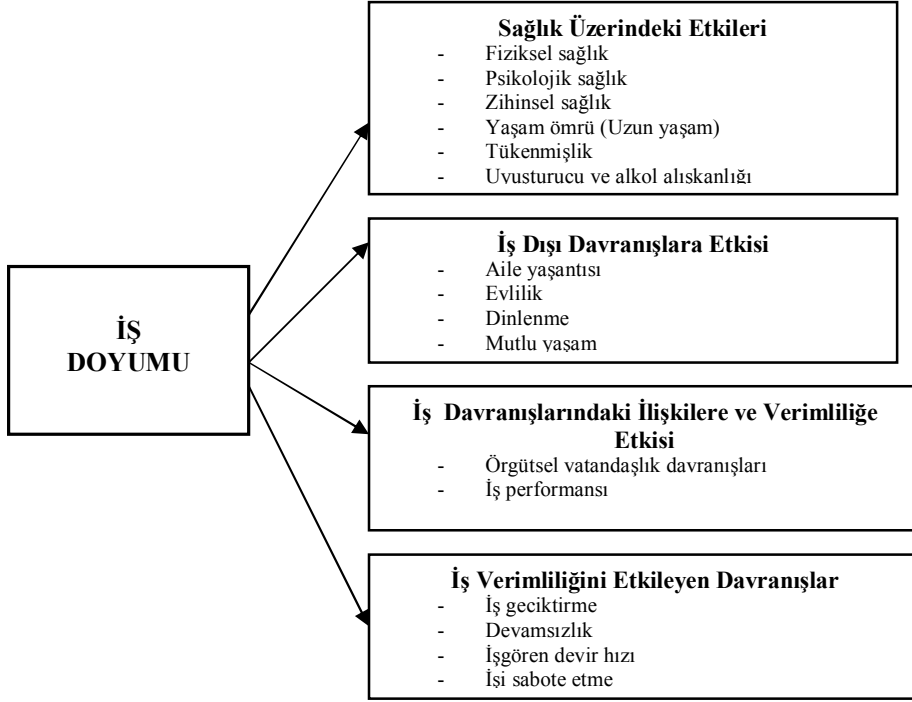
Bir insan, yaşamının önemli bir kısmını çalışma ortamında geçirdiği için, bireyin iş ve çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerinin ifadesi olan iş doyumunu, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını da önemli ölçüde etkileyecektir (Oshagbemi, 2000a, s. 389). Bu açıdan bakıldığında iş doyumunun, çalışanın başarısı için bir motivasyon sağlayacak, örgütsel bağlılığını artıracak, personel devir hızını azaltacak bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ilave olarak, özellikle hızla değişen işletme çevresi koşullarında, örgütsel etkinlik, müşteri değerini anlama ve bu değeri, doyum düzeyi yüksek olan çalışanların yaptıkları faaliyetlerle sağlamak mümkündür. Çünkü iş doyumunu, işletmede sinerji yaratarak müşterinin tatmin düzeyinin artmasına da fayda sağlamaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003, s. 228).

Bireylerin işlerinden doyum sağlayamamaları, sadece bireyleri değil, örgütleri de etkiler. İşyerlerinde hayal kırıklığı yaşayan bireylerin, işlerine karşı çeşitli olumsuz tepkiler geliştirdikleri bilinmektedir. İşten ayrılma ve devamsızlık bu tepkilerin en bilinenlerindedir. İşlerinden hoşnut olmayan bireyler, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanaklarını araştırıp, bunların mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yaparlar veya işlerini bırakmaya ya da aynı işyerinde çalışmayı sürdürmeye karar verirler (Hulin vd., 1985). Bireylerin işlerini bırakmaya karar verememeleri durumunda ise doğal olarak devamsızlık davranışı ortaya çıkacaktır. Diğer taraftan, Brief (1998) iş doyum ve devamsızlık ilişkisi arasındaki korelasyonun, düşük olduğunun üzerinde durmaktadır. Spector (1997), bu ilişkinin düşük olmasının birkaç nedeni olabileceğini belirtmektedirler. Bunlardan birisi, devamsızlığın karmaşık bir değişken olduğu ve çok sayıda nedeninin olabileceğidir. Kaza geçirmek, hastalanmak ve bir aile bireyinin hastalığı gibi devamsızlık nedenlerinin doyumla ilişkisinin olmaması beklenir. Diğer, işyerinin uyguladığı devamsızlık politikası olabilir. Doyum-devamsızlık ilişkisinin, devamsızlık politikasının çalışanlara açıkça belirtildiği, devamsızlığa tolerans gösterilmeyen ve yaptırım uygulanan bir işyerinde devamsızlık politikasının net olmadığı, devamsızlığın ara sıra takip edildiği ve çalışanlara nadiren yaptırım uygulanan bir işyerine oranla daha düşük olması beklenir. Bu nedenle, devamsızlığın işten doyum sağlanamamasına bir tepki olması düşük bir olasılık olacaktır.

İşlerinden doyum sağlayamayan bireyler, işyerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanı sıra başka tepkiler de geliştirirler. Bunlar arasında, işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak sayılabilir. Bireylerin bu tepkilerin birini ya da birkaçını seçmelerinde kişisel geçmişleri, grup normları, bireysel özellikleri, işyeri politikaları ve bu politikaların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçlar etkilidir (Sun, 2002, s. 5).

İşletmedeki görevini yerine getiren bir işgörenin, iş doyum düzeyinin sonuçlarının sadece o kişinin işiyle ilgili çıktıları etkilemekle kalmayıp, iş dışı yaşamında da bir takım etkileri bulunduğunu belirten Ezzeden (2003), iş doyumuna ilişkin davranışların gerek çalışma yaşamında gerekse çalışma yaşamı dışında işgören üzerindeki temel etkilerini Şekil 3'deki gibi ortaya koymuştur. Şekil 3'de de görüleceği üzere, iş doyumunun etki boyutları sadece iş yeriyle sınırlı kalmayıp, tüm yaşam çevresini içersine alacak bir etki çevresine sahiptir. Özellikle, kişinin, gerek fiziksel ve ruhsal sağlığı, gerekse aile yaşamı üzerindeki etkisi, iş doyumunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaya yönelik önemli ölçüde kanıtlardandır. Özellikle, işe geç gelme, devamsızlık, işi yaparken isteksizlik, işi sabote etme girişimleri gibi tepkiler, kişide baş gösteren iş doyumсуuzluğunun sonuçlarındandır.





Şekil 3: İş Doyumunun Etkileri

Kaynak: Ezzedeen, 2003, s. 9.

İş doyumuna yönelik olarak buraya kadar yapılan açıklamalar doğrultusunda; çalışanların işlerine ve içinde çalıştıkları örgüte karşı tutumlarının belirlenmesi, oldukça önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Kuşkusuz örgütsel davranış ve yönetim bilimleri alanında yürütülen araştırmalar, çalışanların sadece genel doyum durumunu değil, kimlerin hangi konularda ve niçin doyumsuz olduğunu öğrenme amaçlarını da taşımakta ve örgüt yönetiminden sorumlu olan yönetici de, bu doğrultuda tedbirlerini almaktadır. Diğer taraftan, bir örgütün yönetilmesinden sorumlu olan kişinin, çalışanların iş doyumuna etki eden faktörler hakkında bilgi sahibi olması, iş doyumunu ile iş davranışları arasında var olan ilişkiden dolayı, aynı zamanda bir gereklilik olmaktadır. Böylelikle, konuyla ilgili olarak yapılan/yapılacak araştırma sonuçları, yönetim politikalarını değiştirmekte kullanılabilir ve iş doyumunun düşük olduğu konularda daha detaylı araştırmalar yapılarak, iş gücü devri, devamsızlık gibi iş doyumunun olumsuz sonuçlarının sebepleri ortadan kaldırılarak, gerek çalışanların iş doyum düzeylerinin artırılmasına gerekse örgütün genel amaçlarına daha fazla katkıda bulunulmasına yönelik faaliyetlere de işlerlik kazandırma olanağına kavuşulacaktır.

### ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ, AMACI VE ÖNEMİ

Turizm işletmeciliğinin temel özelliği, çoğunluğu insanın psikolojik tatmin duygularına yönelik bir dizi hizmetin emek-yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulmasıdır. Bu alanda otomasyona gitme olanakları sınırlı olduğu için, bir turizm işletmesinde çalışan personel sayısı da benzer büyüklükteki bir endüstri işletmesinden genellikle çok fazla olmakta ve bu personel de önemli bazı farklı özellikler aranmaktadır. Bundan dolayı, sektörde hizmet üreten kişilerin yönetimi, bir turizm işletme türü olan otel işletmeleri için de en önemli konular arasındadır ve otel

işletmelerindeki insan kaynağının yönetim biçimi, işletmenin başarısını ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Tütüncü ve Demir, 2002, ss. 11-12). Bununla birlikte, konaklama işletmeleri, hizmet üretmenin gereği olan güçlüklerle de karşı karşıyadırlar. Bunlardan en dikkate değer olanı, üretim ile tüketimin aynı zamanda olması nedeniyle üretimdeki yanlışların kusurlu hizmet biçiminde doğrudan tüketiciye yansmasıdır. Böylece, sonradan giderilmesi çok zor olan bir tüketici memnuniyetsizliği doğabilmektedir. Örneğin, bir günlük beğenilmeyen konaklama hizmetinin otele geri verilip yenilenmesinin ya da onarılmasının istenmesi söz konusu değildir. Turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren işletme türlerinden biri olan otel işletmelerinin de emek-yoğun bir sektör olması ve insanın insana hizmet sunması, çalışanların tutumlarının üretilen mal ve hizmetin oluşumuna ve sunum sürecini tamamlayıcı ve en önemli nihai kaliteyi belirleyici önemde olması, söz konusu bu çalışanların tutum ifadelerinin ölçülmesini gerekli hale getirmektedir (Kantarıcı, 1997, s. 5). Konuyla ilgili olarak otel işletmelerinde, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkarabileceği bir çok sorun ve doyumsuzluğu belirleyen bir çok göstergeden bahsedilmesi, bu olguya ilişkin gerekli koşulların sağlanması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu kapsamda, otel işletmelerinde iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı sorunların belli başlılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Oral, 1994, s.s. 169):

- Müşteri ve personel şikayetlerinde artış,
- Hizmetlerde önemli aksamlar ve gecikmeler,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkması,
- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması veya malzemelere zarar verilmesi,
- Donanım ve materyalin kötü kullanım eğilimlerinin artması,
- Toplam satış ve kârda önemli ölçüde bir düşüş meydana gelmesi,
- Yiyecek-içecek üretim yerlerinde kayıpların çoğalması,
- Yiyecek-içecek kalitesinde baş gösteren bozulmalar,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Özellikle kayıt ve hesap ödemelerinde resepsiyonda meydana gelen müşteri yoğunluğu,
- İş kazalarında meydana gelen artış vb. gibi problemlerin ortaya çıkmasıdır.

Tüm bunlara ek olarak, özellikle çalışanların iş doyumsuzluğunun, işe devamsızlık ve işgören devir hızını artırması gibi işletmeler için oldukça maliyetli sorunlara yol açması, işletmeleri iş doyumuyla ilgili çalışmalara yönelten sebepler arasındadır (Porter vd., 1974; Mobley, 1982; Tütüncü ve Demir, 2002). Makineleşme oranının yüksek olduğu üretim işletmelerine oranla, bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin üretimde yanlış yapma olasılığı daha yüksek olmaktadır. Çünkü, bu işletmelerdeki üretimin büyük ölçüde insan emeğine dayanması, müşteriye standart hizmet sunulmasını güçleştirmektedir. Bir otel işletmesinde aynı çalışan tarafından verilen aynı türdeki hizmetler bile, birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Çalışanların iş doyumunu, hizmet verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceler, hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde işgörenlerin doyumunu ile müşterinin memnuniyeti (ya da hizmetin kalitesi) ve bu doğrultuda işletmenin başarısı arasında,

doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Ehtiyar, 1996, s. 109). Bu bakımdan, özellikle hizmet işletmeleri açısından, çalışanlarının iş doyum düzeyleri çok dikkatli bir şekilde izlenmeyi ve üzerinde araştırma yapmayı gerektiren konular arasındadır. Bu kapsamda, sayfiye ve şehir otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeylerinin belirlenebilmesi genel amacına taşıyan bu araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

- Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyum düzeyleri nedir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri, işgörenlerin çalıştıkları otelin konumlarına göre (sayfiye/şehir) anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeyleri, işgörenlerin cinsiyetleri ve eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, iş doyumunun oldukça fazla sayıda iş davranışlarıyla ilişkili olması ve çalışanların iş dışı özel yaşantılarına da genelde olumlu yönde etkide bulunması, şüphesiz ki, söz konusu kavramın yeterince üzerinde durulmaya değer bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim insan kaynağının en büyük sermaye sayıldığı günümüzde, konuya ilişkin çalışmalar sürmekte ve özellikle, üretim çıktısının makineden ziyade ağırlıklı olarak insan eliyle yürütüldüğü hizmet işletmeleri açısından, bu durum daha da önemli hale gelmektedir. Çünkü genel olarak insanın insana hizmet sunumu yaptığı işletme müşterilerinin memnuniyeti, bu işletmelerde çalışanların işlerinden sağladıkları doyumla da pozitif yönlü bir ilişki içerisinde. Bundan dolayı, hizmet odaklı işletmelerin konuya yönelik mevcut durumu zaman zaman gözden geçirerek faaliyetlerine bu doğrultuda işlerlik kazandırmasının önemi oldukça büyüktür. Bununla birlikte, işgörenlerin iş doyumlarının, gerek kişisel bazda gerekse örgütsel bazda birçok olumsuz sonuçları beraberinde getirmesi, çalışanların iş doyum düzeylerinin bilinmesi ve buna göre tedbirlerin alınmasını gerektirmektedir. Diğer taraftan, bir örgütte çalışanların iş doyumlarının ölçülmesi, aynı zamanda örgütteki potansiyel problemlerin teşhis edilmesi ve verimlilik ile ilgili problemlerin ortaya çıkarılmasında da bir geri bildirim sağlayacaktır.

Böylelikle bu araştırmayla, işgörenin gerek bireysel gerekse örgütsel verimliliğinde önemli bir rol oynayan iş doyum düzeyleri belirlenerek, işletme ve yöneticilerine önemli bir veri kaynağı sağlanacak ve özellikle eğer varsa, iş doyumunun faktörlerinin genelde hangi hususlarda yoğunlaştığı ve problemlerin teşhis edilerek çözümlenmesi için gerekli önlemlerin alınmasına ve konuyla ilgili literatüre katkı sağlanacaktır.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. İşgörenlerin iş doyumlarını ölçmeye yönelik araştırmada kullanılan ölçek, Weiss vd. (1967), tarafından geliştirilen ve iş doyumunu 20 boyut üzerinden ölçen kapsamlı bir iş doyum ölçeğidir. İlgili literatürde Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ), olarak bilinen söz konusu bu ölçek, diğer iş doyum ölçeklerine oranla daha kapsayıcı boyutlar içermektedir (Ezzedeen, 2003, s. 8). Gerek yurt dışında, gerekse yurt içinde konuyla ilgili yapılan araştırmalarda (Marşap, 1995; Irving vd., 1997; Nystedt vd., 1999; Avcı ve Karatepe, 2000; Ok, 2002; Hançer ve George, 2003; Herrera ve Lim, 2003; Blake vd., 2004; Olguntürk, 2005; Erel, 2005), geçerlik ve güvenilirlik analizleri de yapılmak suretiyle yaygın olarak kullanılan “Minnesota Doyum Ölçeği”; bu

çalışmada da kullanıldığından, söz konusu ölçeğin içeriği hakkında genel bilgilere yer vermekte fayda görülmektedir. “Minnesota Doyum Ölçeği”nin 20 alt boyutu; yeteneğin ifadesi, başarı, aktivite, ilerleme, otorite, işletme politika ve uygulamaları, ücret, çalışma arkadaşları, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, takdir, sorumluluk, güvenlik, sosyal hizmet, sosyal statü (mevki), yönetim (insan ilişkileri), yönetim (teknik konular), çeşitlilik ve çalışma koşullarını kapsamaktadır (Weiss vd., 1967, s. 3). Minnesota Doyum Ölçeği, “iş doyumunu; bireyin ihtiyaçlarıyla bu ihtiyaçları karşılamayı beklediği iş sistemleri arasındaki uyumdan doğar” hipotezine dayanmaktadır. Ölçek yukarıda verilen 20 boyut sonucuna göre de, genel iş doyum durumunu ortaya koymaktadır ki bu sonuç, ölçeğin 21. boyutu olarak da ele alınmaktadır ve ölçekte yer alan ifadeler doyuma yol açan içsel, dışsal ve genel faktörler boyutlarında da gruplandırılmaktadır (Weiss vd., 1967, s. 2).

İşgörenlere uygulanan ve veri toplama aracı olarak hazırlanan anket, 5’li Likert ölçeği doğrultusunda düzenlenmiştir. Likert ölçeğinin amacı; araştırılan konuyla ilgili kişilerin düşüncelerini, tutumlarını, davranışlarını bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir (Arıkan, 2000, s. 110). Nitekim bu çalışmada, otel işletmeleri işgörenlerinin, iş doyum düzeyleriyle ilgili mevcut durumlarını/düzeylerini, işgörenlerin algılamaları çerçevesinde ortaya konulması araştırılmıştır. Bu paralelde işgörenlerin; iş doyum düzeylerinin tespitinde kullanılan ölçek, iş doyumuna yönelik olarak, işletmedeki mevcut şartların işgörenin kendisini ne kadar tatmin edip etmediğine yönelik, “Hiç Tatmin Edici Değil”, “Tatmin Edici Değil”, “Ne Tatmin Edici Ne Değil”, “Tatmin Edici” ve “Çok Tatmin Edici” şeklinde yine 5’li Likert ölçeği doğrultusunda dizayn edilmiştir.

Araştırmada, kullanılan ölçeğin, güvenilirliği; Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının hesaplanması suretiyle belirlenmiştir. Bu doğrultuda, araştırmanın ön uygulanması sonucu, ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı;  $\alpha=0,87$  çıkmış, ön uygulama sonucu, gelen cevaplara ve uzman görüşleri doğrultusunda revize edilen ölçeğe ilişkin nihai uygulama sonucunda ise, güvenilirlik katsayısı;  $\alpha=0,91$  olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalar için yüksek düzeyde güvenilir sonuçlar olarak kabul edilmektedir. Çünkü, araştırmalarda Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak temel alınan güvenilirlik analizlerinde, söz konusu bu katsayıların, ölçek türünden türüne göre değişse de, sosyal bilimlerde 0,60’ın üzerinde olması, kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bir kanıt sayılmaktadır (Akgül ve Çevik, 2003, s. 430; Morgan, 2004, s. 124, Ural ve Kılıç, 2006, s. 290). Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin, gerek her bir boyutuna, gerekse geneline ilişkin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0,90$ ’lar civarında olması, ölçeğin güvenilir olduğu (Büyüköztürk, 2003; Sekaran, 2003; Şencan, 2005) şeklinde yorumlanabilir.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırma evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri oluşturmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren otel işletmelerinin coğrafi dağılımının değişik bölgelere yayılması ve bu otellerde çok sayıda işgören çalışması, tüm hedef kitleye ulaşmada, zaman ve maliyet kısıtlılıkları gibi problemleri ortaya çıkaracağından, araştırma, belirlenen bu evren üzerinden örneklem seçilerek yürütülmüştür.

Araştırmada, evreni temsil düzeyine sahip örneklemin seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Olasılıklı

örnekleme yöntemleri; basit tesadüfi, sistematik tesadüfi, tabakalı ve küme örnekleme yöntemleri ve bazı kaynaklara göre (Çıngı 1994; Akgül ve Çevik, 2003) aşamalı örnekleme yöntemiyle birlikte beş grupta toplanmaktadır. Araştırmalarda, bu yöntemlerin sadece biri kullanıldığı gibi iki veya daha fazlası da birlikte kullanılabilir. Aşamalı örnekleme yöntemi, tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinin birlikte kullanımının zorunlu olduğu araştırmalarda başvurulan bir örnekleme yöntemidir (Çıngı, 1994; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2002; Elhan, 2007). Tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerini içeren aşamalı örnekleme yönteminin kullanılması, evreni oluşturan birimlerin sınırlarını oluşturma zorluğu, geniş bir alana yayılmış örneklem birimlerini soruşturma maliyetinin yüksekliği ve örnekleme planının yürütülmesine ilişkin güçlüklerden (Ural ve Kılıç, 2006) kaynaklanmaktadır.

Bu çerçevede, araştırmada tabakalı ve küme örnekleme yöntemleri birlikte (aşamalı) kullanılmış olup evren; öncelikle tabakalı örnekleme yöntemiyle şehir ve sayfiye otelleri şeklinde iki tabakaya ayrılmıştır. Söz konusu bu tabakalama işlemi yapılırken, tabaka özelliklerini (şehir/sayfiye) yansıtacak şehirlerin seçilmesine özen gösterilmiştir. Bu doğrultuda özellikle, Antalya, Muğla ve Aydın illerinin sayfiye; İstanbul, Ankara, İzmir illerinin ise şehir otelciliğinin yoğun olarak yapıldığı yerler olması ve Türkiye'nin en çok 5 yıldızlı otel işletme sayılarının bu illerde bulunması, araştırma için daha çok bu şehirlerde faaliyet gösteren otel işletmelerinde yoğunlaşılmasını sağlamıştır. Diğer taraftan, ulaşılabildiği ölçüde aşağıda da belirtilen diğer şehirlerdeki otel işletmelerindeki işgörenlere de anket uygulanmıştır. Bu doğrultuda, şehir otellerini temsilen İstanbul (14), Ankara (8), Bursa (2), İzmir (3), Adana (2), Denizli (2), Çanakkale (1), Bolu (1), Şanlı Urfa (1), Erzurum (1), Samsun (1) Konya (1), Kayseri (1), Nevşehir (1), Gazi Antep (1), Diyarbakır (1), Trabzon (1) şehirleri ve sayfiye otellerini temsilen Antalya (53), Muğla (13), Mersin (2), İzmir (2) ve Aydın (2) şehirlerinde faaliyet gösteren toplam 114 otel işletmesi küme olarak ele alınmış olup bu otel işletmelerindeki işgörenlere anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde çalışan işgören sayısının tam olarak tespitinde; işgören sayılarının elde edilebileceği bir veri bankası bulunmadığından dolayı, araştırmadaki evren sayısının hesaplanmasında ise, Türkiye'de faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin sahip olduğu yatak sayısına göre, sahip oldukları personel sayılarını içeren Turizm Bakanlığı'nın; "*Otelcilik ve Turizm Sektöründe İşgücü Araştırması*" verilerinden yararlanılmıştır (Turizm Bakanlığı, 1989. S. 61.; Ağaoğlu, 1992, s. 114). Söz konusu verilere göre, Türkiye'de 5 yıldızlı bir otel işletmesinde yatak başına düşen personel sayısı 0,59'dur. 2007 verilerine göre, Türkiye'de faaliyette bulunan toplam 216 tane turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmesi toplam 140.005 yatak kapasitesine sahiptir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007, s. 22). Bu doğrultuda, yatak başına düşen 0,59 personel sayısı; 140.005 yatak için  $(140.005 \times 0,59) = 82.603$  dür. Bu sayı, araştırmanın evrenini oluşturmada ve araştırmada kullanılan formül çerçevesinde evrenin sınırsız ( $N > 10.000$ ) olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda, araştırmaya ilişkin veri toplamadaki değişkenlerin nicel karakter taşıması ve evrenin içerdiği birim sayısının da 10.000'den fazla olması hususu (sınırsız evren) göz önüne alındığında, araştırmada örnekleme alınma işleminde  $n = \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / H^2$  örnekleme formülü kullanılmıştır (Özdamar, 2001, s. 257; Ural ve Kılıç 2006, s. 46).

Söz konusu bu bilgiler dikkate alınarak araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H)  $\pm 0,10$  olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden

standart sapma “ $\sigma$ ” değeri ise; Ankara’da faaliyet gösteren 4 tane 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan 78 işgören üzerinde yapılan ön uygulama sonucu belirlenmiştir. Ön uygulama sonucu ölçeği oluşturan 20 yargının standart sapma ortalaması hesaplanarak belirlenmiştir. Buna göre her bir grup için örneklem büyüklüğü;  $\alpha = 0,05$  için  $z_{0,05} = 1,96$  ve  $\sigma = 1$   $H = \pm 0,1$  değerleri için  $n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384$  olmalıdır.

Yukarıda bulunan 384 katılımcıdan oluşan örneklem grubu, araştırmada küme olarak ele alınan tüm gruplar (şehir ve sayfiye) için sağlanmalıdır. Belirtilen bu gruplarda, örneklemin evreni temsil edebilmesi için her bir gruptan (şehir- sayfiye) en az 384 sayısına ulaşılması gerekmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda şehir ve sayfiye 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam en az 768 (384+384) kişi örnekleme yer almalıdır. Araştırmada; hata payı, güvenilirlik düzeyi ve geri dönmeyecek yada eksik kodlama vb. gibi değerlendirmeye alınmayacak derecede eksik ve hatalı veriler içeren anketlerin olabileceği ve aynı zamanda araştırmacının hedef kitleye ulaşma olanakları da dikkate alınarak, örneklemin daha üst düzeyde evreni temsil edebilmesini sağlayabilmek için tüm gruplar için sınır değeri olan 384 sayısının üzerine çıkılmıştır.

**Tablo 1: Dağıtılan, Geri Dönen ve Değerlendirmeye Alınan İşgören Anketlerinin Otellerin Sahiplik Yapısına Göre Dağılımları**

Otelin Konumu	Anket Uygulanan 5 Yıldızlı Otel İşletme Sayısı	Dağıtılan İşgören Anket Sayısı	Geri Dönen İşgören Anket Sayısı	Değerlendirmeye Alınan İşgören Anket Sayısı
Sayfiye Otel İşletmesi	72	1175	1117	1098
Şehir Otel İşletmesi	42	825	764	756
Toplam	114	3000	1881	1854

Bu çerçevede, Türkiye’de faaliyette bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin konumlarına göre, sayfiye otel işletmelerinin daha yoğunlukta olması, sayfiye otel işletmelerinden daha fazla oranda bir temsil düzeyi sağlanmasını gerekli kılmıştır. Sonuç olarak, sayfiye otel (72) işletmeleri için dağıtılan 1175 anketin 1117’si, şehir otel (42) işletmeleri için dağıtılan 825 anketin ise 764’ü geri dönmüştür. Geri dönen anketler içerisinde çeşitli nedenler (eksik veri ve kodlama, vb.) nedeniyle toplam 1854 işgören anketi değerlendirmeye alınmıştır. Bu doğrultuda, araştırmada otel işletmelerin konumlarına göre, dağıtılan, geri dönen ve değerlendirmeye alınan anket sayıları Tablo 1’ verilmiştir.

Gerek geri dönen ve değerlendirmeye alınan işgören anket sayıları, gerekse evren sayısı göz önüne alındığında, bu sayının belirlenen örneklem formülü varsayımlarına göre, evrene genellenebilmesi açısından yeterli düzeyde olduğunu belirtmek mümkündür (Özdamar, 2001, s. 257; Ural ve Kılıç, 2006, s. 49). Bu çerçevede, Tablo 1’deki ilgili verilerden de anlaşılacağı üzere, geri dönen işgören anket sayıları özellikle Türkiye’de bölgeler itibari ile faaliyette bulunan (sayfiye-şehir) 5 yıldızlı otel işletmesi sayısı ile uyumludur.

## Verilerin Analizi

İşgörenlerin, iş doyum düzeylerine ilişkin ankette belirtilen her bir ifadeye ait algılamalarının, frekans ve yüzde dağılımları verilmiş ve yine, her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin parametrik test koşullarını (değişkenlerin nicel özellik taşıması, normal dağılım göstermesi, varyansların homojen olması ve denek sayısının 30'un üzerinde olması vb. gibi) sağlamasından dolayı (Büyüköztürk, 2003; Ural ve Kılıç, 2006) araştırmada, işgörenlerin iş doyum düzeylerine yönelik algılamalarının, çalıştıkları otel işletmelerinin konumuna, cinsiyetlerine ve eğitim düzeylerine göre değişip değişmediği parametrik testler kullanılarak analiz edilmiştir.

Bu doğrultuda işgörenlerin iş doyum düzeylerine yönelik algılamalarının, çalıştıkları otel işletmelerinin konumuna (şehir-sayfiye) ve cinsiyetlerine göre değişip değişmediği “Bağımsız Örneklemeler İçin t-testi”; eğitim düzeylerine göre değişip değişmediği için “Tek Faktörlü Varyans Analizi (ANOVA)” kullanılarak analiz edilmiş ve çalışmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır.

## BULGULAR VE YORUMLAR

Sayfiye ve şehir otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen bu çalışmaya katılan işgörenlerin, %59,2'si sayfiye otel işletmelerinde, %40,8'i ise şehir otel işletmelerinde çalışmaktadırlar. Anketi cevaplayan otel işletmeleri işgörenlerinin, %59,2'si bay, %40,8'i bayan ve % 10,8'i ilköğretim, %43,7'si ortaöğretim, %24,9'u önlisans, %18,8'i lisans ve %1,8'i de lisansüstü seviyesinde bir eğitim düzeyine sahiptir. İşgörenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin bulgular ise araştırmanın izleyen bölümünde sunulmuştur.

### İşgörenlerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 2'de araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin iş doyum düzeylerine yönelik, ankette verilen her bir ifadeye ilişkin frekans, yüzde dağılımlar ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. İş doyumuyla ilgili olarak ankette yer alan şu andaki işim; “iş yeri şartları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb) yönünden” ( $\bar{x}=3,83$ ) ve “iş ortamındaki kişilerin birbirleriyle anlaşması (iyi geçinmesi) yönünden” ( $\bar{x}=3,81$ ) tatmin edici ifadeleri, işgörenlerin en fazla düzeyde olumlu görüş bildirdikleri ifadeler olmuştur. Nitekim, Tablo 2'deki ifadeler incelendiğinde; işgörenlerin, %70'ini aşkın gibi büyük bir çoğunluğu, olumlu görüş bildirerek, işlerinin belirtilen hususlar açısından, tatmin edici (tatmin edici/çok tatmin edici) olduğunu bildirmişlerdir. Yine, işgörenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin olumlu görüş bildirdikleri diğer bir ifade de, ankette iş doyumuyla ilgili verilen ikinci ifade olan “üstlendiğim işleri başarıyla tamamlamış olma hissi yönünden” ( $\bar{x}=3,79$ ) ifadesi olmuştur.

Tablo 2'deki sonuçlara göre işgörenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin en olumsuz görüşleri, ücret ile ilgili ifade olmuştur. Nitekim, ilgili ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama da 3,11 olarak gerçekleşmiş olup, işgörenlerin yarısından fazlasının aldıkları ücretin kendilerini tatmin etmediklerini belirtmişlerdir. İşgörenler, gerçekleştirdikleri işin “kendi kararlarımı (yargılarımı) uygulayabilme-kullanabilme özgürlüğüm yönünden” kendilerini yeterince tatmin etmediği noktasında da bir görüş bildirmişlerdir ki, ilgili ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamaya ( $\bar{x}=3,24$ ) da bu durum yansımıştır.

**Tablo 2:** İşgörenlerin İş Doyum Düzeylerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=1854)

	Dağılım	Hiç Tatmin Edici Değil (1)	Tatmin edici Değil (2)	Ne Tatmin Edici Ne Değil (3)	Tatmin Edici (4)	Çok Tatmin Edici (5)	$\bar{X}$	s.s.
<b>ŞU ANDAKİ İŞİM;</b>								
Kendi kararlarımı (yargılarımı) uygulayabilme-kullanabilme özgürlüğüm yönünden	f	156	370	341	856	131	3,24	1,11
	%	8,41	19,96	18,39	46,17	7,07		
Üstlendiğim işleri başarıyla tamamlamış olma hissi yönünden	f	42	177	270	1004	361	3,79	0,94
	%	2,27	9,55	14,56	54,15	19,47		
Vicdanıma aykırı şeyleri yapmama tercihimin olması yönünden	f	87	178	381	833	375	3,66	1,05
	%	4,69	9,60	20,55	44,93	20,23		
İşimin beni her zaman meşgul etmesi yönünden	f	71	208	346	885	344	3,66	1,02
	%	3,83	11,22	18,66	47,73	18,55		
İşimde kalıcı olma olanağı yönünden	f	96	215	403	819	321	3,57	1,07
	%	5,18	11,60	21,74	44,17	17,31		
Başkalarına (birlikte çalıştığımız) ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması yönünden	f	91	277	412	804	270	3,48	1,07
	%	4,91	14,94	22,22	43,37	14,56		
Diğerlerinden ayrı (yalnız) çalışma şansının olması yönünden	f	122	265	426	754	287	3,44	1,11
	%	6,58	14,29	22,98	40,67	15,48		
Sahip olduğum yetenekleri kullanabilme imkanını bulduğum şeyleri, yapabileme şansının verilmesi yönünden	f	113	261	367	789	323	3,51	1,12
	%	6,10	14,09	19,81	42,58	17,43		
Bir iş yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanlarımın olması yönünden	f	85	244	373	846	306	3,56	1,06
	%	4,58	13,16	20,12	45,63	16,50		
Başkaları için bir şeyler yapabileme şansı olması yönünden	f	62	183	375	901	333	3,68	0,99
	%	3,34	9,87	20,23	48,60	17,96		
Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana sağlaması yönünden	f	77	202	391	843	340	3,63	1,03
	%	4,16	10,90	21,10	45,49	18,35		
Zaman zaman farklı işler yapabileme şansı olması yönünden	f	113	256	374	833	278	3,49	1,09
	%	6,09	13,81	20,17	44,93	14,99		
İşimde yükselebileme olanakları yönünden	f	143	219	416	780	295	3,47	1,13
	%	7,72	11,82	22,45	42,09	15,92		
Şirket politikaları ve onların uygulanışı yönünden	f	118	231	463	786	256	3,45	1,07
	%	6,36	12,46	24,97	42,39	13,81		
Aldığım ücret karşılığında yaptığım iş miktarı yönünden	f	294	300	374	671	215	3,11	1,27
	%	15,86	16,18	20,17	36,19	11,60		
İyi bir iş yaptığımda övgü almak yönünden	f	96	223	324	876	334	3,61	1,07
	%	5,18	12,03	17,49	47,27	18,02		
Üstümün karar vermedeki becerisi-yeteneği yönünden	f	79	186	343	886	360	3,68	1,03
	%	4,26	10,03	18,50	47,79	19,42		
Üst yönetimin çalışanları kontrol etme yöntemi yönünden	f	81	198	328	877	370	3,68	1,05
	%	4,37	10,68	17,69	47,30	19,96		
İş yeri şartları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb) yönünden	f	104	157	253	783	557	3,83	1,12
	%	5,61	8,47	13,65	42,23	30,04		
İş ortamındaki kişilerin birbirleriyle anlaşması (iyi geçinmesi) yönünden	f	102	153	283	775	541	3,81	1,11
	%	5,50	8,25	15,26	41,80	29,18		
<b>Genel Aritmetik Ortalama</b>							3,57	

Belirtilen bu sonuçlara ek olarak, işgörenlerin şu andaki işlerinden; “diğerlerinden ayrı (yalnız) çalışma şansının olması yönünden” ( $\bar{x}=3,44$ ), “şirket politikaları ve onların uygulanışı yönünden” ( $\bar{x}=3,45$ ), “işimde yükselebileme olanakları yönünden” ( $\bar{x}=3,47$ ), “başkalarına (birlikte çalıştığımız) ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması yönünden” ( $\bar{x}=3,48$ ) ve “zaman zaman farklı işler yapabileme şansı olması yönünden” ( $\bar{x}=3,49$ ) de çok fazla tatmin olmadıkları, ilgili ifadelerle verdikleri cevapların gerek yüzdelerinden gerekse aritmetik ortalamalarından anlaşılmaktadır. Söz konusu bu sonuçlar ise, özellikle, işgörenlerin kararlara katılımlarının istedikleri düzeyde olmadığı, işletme politikalarından ve bağımsız iş yapabileme şansları bakımından memnun



olmadıklarını ortaya koymaktadır. Oysaki, özellikle otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, müşterilerle birebir temas düzeyleri, üretim işletmelerine oranla daha yüksek olmaktadır. Örneğin, müşteriye sunulan bir hizmet sırasında, sunulan hizmetten memnun olmayan müşterinin, hizmette müşterinin istediği değişikliklerin yapılması için, yöneticinin beklenmesi, hem müşteri açısından hem de problemin çözümü açısından oldukça büyük zaman kaybı meydana getirecektir. Bu bakımdan, işgörenin kendi inisiyatifi ve kararını anında işine yansıtması ve aksayan hizmetin giderilmesi, hem müşteriye memnun edecek hem de müşteri memnuniyetsizliğinden kaynaklanan sorunu ortadan kaldıracaktır. Diğer taraftan, bu durum işgörenin kendine güvenini ve problem çözme becerisini artıracak ve işgörenin işinin kabullenmesinde fayda sağlayarak örgütüne duyduğu bağlılık duygusunda da bir artış meydana getirecektir.

İşgörenler, gerçekleştirdikleri işlerin kendilerine, işletmede bazen farklı işler yapabilmeye şansından yoksun bıraktığını belirtmektedirler. Bu durum, özellikle aynı işi sürekli olarak gerçekleştiren birisinin, zaman geçtikçe işin sıradanlaşmasından ve kişide meydana getirdiği sıkılganlıktan kaynaklanıyor olabilir. Konuyla ilgili olarak, işletme yöneticilerinin, zaman zaman iş zenginleştirme ve rotasyon uygulamalarına da işlerlik kazandırmaları gerekmektedir. İşgörenlerin ücretlerinden memnun olamayışları konusu ise, zaten konuyla ilgili yapılan bir çok araştırmada (Aşıkoglu, 1997; Bilgiç, 1998; Özkaya, 1999; Öncer, 2000; Çarıkçı, 2001; İnce, 2003, Uçkun vd., 2004) ortaya konmaktadır. Çağımızda, özellikle işletmelerin bu sorunu hali hazırda aşamamış olmaları sadece, işletme politikalarıyla değil de, ülkenin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyiyle ilişkili olsa da, özellikle hizmet üreten işletmelerde, seçenekli (performans, mesai) veya destekleyici (mesai ücreti, ikramiye, ödül vb.) ve adil ücret sistemlerinin uygulanmasına yönelik, otel işletmeleri yöneticileri çaba sarf etmelidirler. İşgörenlerin iş doyum düzeyleri ile ilgili verilen her bir ifadeye vermiş oldukları cevapların genel aritmetik ortalaması Tablo 2’de de verildiği üzere 3,57 dir. Söz konusu bu sonuç, işgörenlerin genel anlamda işlerinden istedikleri şekilde doyum sağlayamadıkları yönünde ipucu olarak kabul edilebilir.

### **İşgörenlerin İş Doyum Düzeylerinin Çalıştıkları Otel İşletmelerinin Konumlarına (Şehir/Sayfiye) Göre Karşılaştırılması**

Tablo 3’de, işgörenlerin iş doyum düzeylerinin çalıştıkları otel işletmelerinin konumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen “bağımsız örneklem için t-testi” sonuçları yer almaktadır. Tablo 3’deki “t-testi” sonuçlarına göre, işgörenlerin, iş doyum düzeyleri, çalıştıkları otel işletmelerinin konumlarına göre 0,001 düzeyinde anlamlı farklılıklar göstermektedir. İlgili gruplara ilişkin aritmetik ortalamalardan da görüleceği üzere, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin iş doyum düzeyleri ( $\bar{x}=3,66$ ), sayfiye otel işletmeleri işgörenlerinden daha fazladır.

**Tablo 3: İşgörenlerin Çalıştıkları Otelin Konumuna Göre İş Doyum Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t-testi Sonuçları**

Otelin Konumu	İş Doymu				
	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Şehir Oteli İşgörenleri İş Doyum Düzeyleri	756	3,66	0,64	4,84	<b>0,000</b>
Sayfiye Oteli İşgörenleri İş Doyum Düzeyleri	1098	3,50	0,65		

p&lt;0,001

Tablo 3’de sunulan sonuçlar; özellikle sayfiye otel işletmelerinin çoğunun sezonluk olarak faaliyet göstermesi sebebiyle, bu uygulamaları fazla önemsemedikleri, nasıl olsa otel kapatılınca gelecek dönem için yeni personelle işe başlanacağı gibi, dar bir bakış açısının sonucundan kaynaklanıyor olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Bu sonucu aynı zamanda, özellikle şehir otellerinin yılın on iki ayı faaliyette bulunmaları ve profesyonel düzeyde yönetim anlayışlarında çağdaş yaklaşımları kullanmalarının uzun vadede, onların lehine olacağı anlayışına sahip olmaları şeklinde de yorumlamak mümkündür. Bununla birlikte, sayfiye otel işletmelerinde, şehir otellerine göre daha fazla sayıda işgören istihdam edilmesine ek olarak, işlerin daha da çeşitlilik arz etmesi de, belirtilen uygulamaların bu işletmelerde istenilen biçimde olmamasına neden olabilecek etkenlerdendir.

#### **İşgörenlerin İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyetlerine ve Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması**

Tablo 4’de işgörenlerin iş doyum düzeylerinin; cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen “bağımsız örneklem için t-testi” ve eğitim düzeylerine göre karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen “ANOVA” analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 4’den de izlenebileceği üzere, işgörenlerin iş doyum düzeyleri işgörenlerin cinsiyetlerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık göstermemektedir. Buna karşın, işgörenlerin iş doyum düzeyleri, eğitim düzeylerine göre 0,001 anlamlılık düzeyinde farklılıklar taşımaktadır.

**Tablo 4: İşgörenlerin İş Doyum Düzeylerinin Cinsiyetlerine ve Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması**

Değişkenler	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t/F	p
Cinsiyet	Erkek	1098	3,58	0,653	1,193	0,233
	Kadın	756	3,54	0,656		
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	201	3,50	0,63	7,515	<b>0,000</b>
	Ortaöğretim	810	3,50	0,64		
	Önlisans	462	3,63	0,62		
	Lisans	348	3,64	0,70		
	Lisansüstü	33	3,91	0,69		

p&lt;0,001.

Tablo 4'deki ilgili değişkenlere ilişkin aritmetik ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, işgörenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, iş doyum düzeylerinde de bir artış gözlenmektedir. Mok ve Finley (1989) tarafından konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmada da bu sonuçla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bahsedilen çalışma sonuçlarına göre, çalışma süresi ve eğitim düzeyi yüksek olanların iş doyum düzeyleri, diğer gruplardan yüksek çıkmıştır. Özellikle, eğitim düzeyi yüksek çalışanların, daha çok kalite ve verimlilik gibi kavramlarla ilgilenmesi, onların işlerine karşı diğerlerine oranla daha az seviyede olumsuz bir tutum geliştirmelerine neden olabilir. Buna ek olarak, eğitim düzeyinin yüksek olmasına dayalı olarak sektöre veya işe yönelik edinilen tecrübe ve uzmanlaşma işgörenin işine yönelik daha aktif katılımını ve kendi kararlarını işine yansıtmasını gündeme getirebilmektedir. Bu doğrultuda da, söz konusu işgören grupları işlerinden diğer gruplara oranla daha fazla düzeyde doyum sağlayabilmektedirler. Nitekim ilgili literatürde (Groot ve Brink, 1999) de, eğitim düzeyi ve buna bağlı olarak becerinin artması, daha iyi iş çıkartma olasılığını artırmakta olduğu vurgulanmakta ve bu durumunun da, iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisinin kendini gösterdiği belirtilmektedir. Diğer taraftan, diğer eğitim düzeyi grubundaki (ilk ve ortaöğretim) işgörenlerin de işlerine karşı olan tutumlarını, aynı paralelde olumluya çevirmek için gereken önlemlerin alınması hususunda yöneticilere büyük işler düşmektedir.

### SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Türkiye'de faaliyet gösteren gerek şehir, gerekse sayfiye beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin, iş doyum düzeylerinin belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmaya katılan işgörenlerin, iş doyum düzeylerine yönelik uygulanan ölçekte yer alan, şu andaki işim; "iş yeri şartları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb)" ve "iş ortamındaki kişilerin birbirleriyle anlaşması" yönünden ifadeleri, işgörenlerin en fazla olumlu görüş (tatmin edici/çok tatmin edici) bildirdikleri konular olmuştur. İşgörenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin, olumlu görüş bildirdikleri diğer bir konu da, ankette iş doyumuyla ilgili verilen "üstlendiğim işleri başarıyla

tamamlamış olma hissi yönünden” ifadesi olmuştur. Söz konusu bu sonuçlar, özellikle işgörenlerin çalışma şartlarının fiziki koşul ve olanaklarının işgörenlerin beklentileri doğrultusunda olduğu, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içerisinde oldukları ve özellikle üstlendikleri işleri yerine getirmekten memnun olduklarını ortaya koymaktadır ki, bu durum gerek işletme açısından gerekse işgörenlerin iş doyumlarına yansımaları açısından olumlu unsurlardandır.

Diğer taraftan, işgörenlerin iş doyum düzeylerine ilişkin en olumsuz görüşleri, ücret ile ilgili husus olmuştur. Araştırmaya kapsamındaki işgörenlerin, yarısından fazlası aldıkları ücretin kendilerini tatmin etmediklerini belirtmişlerdir. Aynı şekilde işgörenler; gerçekleştirdikleri işin, kendi kararlarını uygulayabilme-kullanabilme özgürlüğü, diğerlerinden ayrı (yalnız) çalışma şansının olması, başkalarına ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması, şirket politikaları ve onların uygulanışı, yükseltilme olanakları ve zaman zaman farklı işler yapabilme şansı olması yönünden, pek de doyum sağlamadıklarını, ankette yer alan ilgili ifadelerle vermiş oldukları cevaplardan anlaşılmıştır. Söz konusu bu sonuçlar ise, özellikle, işgörenlerin kararlara katılımlarının istedikleri düzeyde olmadığı, işletme politikalarından ve bağımsız iş yapabilme şansları bakımından memnun olmadıklarını ortaya koymaktadır. İşgörenler, gerçekleştirdikleri işlerin kendilerine, işletmede bazen farklı işler yapabilme şansından yoksun bıraktığını belirtmektedirler ki, bu da özellikle aynı işi sürekli olarak gerçekleştiren birisinin, zaman geçtikçe işin sıradanlaşması ve bu durumun da kişide, bir sıkılganlık-memnuniyetsizlik yaratabileceği hususundan kaynaklanıyor olabilir. Bu aşamada işletme yöneticilerinin, aynı zamanda modern yönetim anlayışının da önemli bileşenlerinden olan, iş zenginleştirme ve rotasyon uygulamalarına da, zaman zaman işlerlik kazandırmaları gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. İşgörenlerin ücretlerinden memnun olamayışları sorununun mevcut olması, işletmenin ücret politikalarıyla ilgili olmakla birlikte, daha çok ülkenin gelişmişlik düzeyiyle ilişkili olsa da, özellikle hizmet üreten işletmelerde, alternatifli (mesai ücreti, ikramiye, ödül vb.) ve adil ücret sistemlerinin uygulanmasına yönelik, otel işletmeleri yöneticileri çaba sarf etmelidirler. Nihayetinde, işgören doyumunu, sadece işgörene sağlanan bir takım iş ve iş yeri şartları veya sosyal olanaklarla sınırlı olmayıp, işgörenin maddi yönden hayatını devam ettirebileceği etkenlerle de doğrudan ilişkilidir.

Araştırmadan çıkan bir başka sonuç da, şehir otel işletmelerindeki işgörenlerin iş doyum düzeylerinin, sayfiye otel işletmelerindeki işgörenlerinden daha yüksek düzeyde olmasıdır. Sayfiye otel işletmelerinde, şehir otellerine göre daha fazla sayıda işgören istihdam edilmesine ek olarak, işlerin daha da çeşitlilik arz etmesi, özellikle iş doyumunu etkileyen hususlara, sayfiye otel işletmelerinde istenilen biçimde işlerlik kazandırılmaması sorununun ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan, kaliteli hizmetin, hizmeti sunan kişinin (işgörenin) iş doyumuyla önemli derecede ilişkili olması, bu işletmelerin, çalışanların iş doyumlarını artırmaya yönelik faaliyetlere (mesai saatlerine dikkat edilmesi, işe göre ücret politikası, kararlara katılım olanağı, zaman zaman rotasyon uygulamaları vb.) işlerlik kazandırmalarının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin gerek iş doyum düzeylerinin, şehir otel işletmelerine nazaran daha düşük düzeyde gerçekleşmesi, üzerinde durulması gereken hususlardandır. Bu doğrultuda, ülke turizmine, önemli ölçüde katkı sağlayan sayfiye işletmelerinde çalışanların, gerek güçlendirme, gerekse iş doyum düzeylerinin artırılması kaçınılmazdır. Konuyla ilgili olarak sayfiye otel işletmeleri, maliyetten kısmak adına gerçekleştirmekten kaçındıkları, işgörene

sağlayacakları imkân ve olanakları artırmanın yanında, işletme yönetim ve politikalarıyla ilgili alınacak kararlarda, onlara da söz hakkı vermelidirler. Çünkü çağdaş yönetim anlayışı, “gerçekleştirilen işi, en iyi o işi yapan uzman kişi bilir” anlayışına dayanmaktadır ki, bu durumda kazanan, işgörenin tecrübesinden yararlanmak suretiyle, yine işletme olacaktır.

İşgörenlerin iş doyum düzeyleri, cinsiyetlerine göre herhangi bir farklılık göstermezken, eğitim düzeylerinin artması iş doyum düzeylerinde de bir artış meydana getirmiştir. İlgili literatürde, cinsiyetle iş doyum ilişkisine yönelik yapılan araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, cinsiyetin iş doyum üzerinde doğrudan olmaktan ziyade dolaylı olarak daha çok etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır (Oshagbemi, 2000b, s. 332). Buna ek olarak, cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olduğunun çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuş olmasına rağmen, hangi cinsiyetin daha çok doyum sağladığı konusunda da tutarsızlıklar sürmektedir (İnce, 2003, s. 22). Bu bakımdan, bireysel faktör olarak ele alınan cinsiyetin, iş doyumuna etkisinden söz edebilmek için, iş doyumuna etki eden diğer faktörlerinde kapsama dahil edilmesi gerekmektedir ki, konuyla ilgili çalışmalarda bu istikamette sürmektedir. Diğer taraftan, ilgili literatürde eğitim düzeyi ve iş doyum ilişkisi üzerinde gerçekleştirilen çalışmalarda farklı sonuçlara rastlamak mümkündür. İş doyum ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, genellikle eğitim düzeyinin yükselmesi ile doyum arasında düşeceği yönünde sonuçlardan bahsedilmekte ve bunun temel nedeni olarak da bireyin eğitim düzeyinin artmasının onun beklentilerinin artırdığının üzerinde durulmaktadır (Tietjen ve Myers, 1998, s. 229). Diğer taraftan, Burris (1983), eğitim düzeyi ve iş doyum arasındaki ilişkiyi, alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden incelemiştir. Burris’e göre, eğitim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse, iş doyumsuzluğu yaratmakta; eğitim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmüştür. Burris (1983), bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün, iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğinin üzerinde durmaktadır.

Eğitim düzeyi ile iş doyum arasındaki ilişkiyi belirleyici bir etken olarak da çoğu kez referans grupları etkin rol oynamaktadır. Diğer bir anlatımla, çalışanlar kendilerine seçtikleri referans grupları ve bu grupların şartları ve kendi şartlarını karşılaştırmakta ve buna göre doyum ortaya çıkmaktadır. Örneğin, üniversite mezunları genelde aynı eğitim düzeyine sahip kendi yöneticilerini referans grubu seçmekte ve maaşlarını onların maaşlarıyla karşılaştırdıklarında doğal olarak bir doyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Uyargil, 1988, s. 25). Bilgiç (1998)’in, konuyla ilgili araştırma sonucuna göre, eğitim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, öğrenim düzeyi görece yüksek olan çalışanlar, verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir. Diğer bir anlatımla, bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikâyetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler. Nitekim bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Unutulmamalıdır ki, bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin üretim sürecindeki en önemli unsur, sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İşletmenin sahip olduğu insan kaynakları içerisinde, işgörenlerin, ayrı bir önemi bulunmaktadır. Çünkü, otel işletmeleri tüm ürünlerini, işgörenler aracılığıyla müşterilerine sunmaktadırlar.

Müşteriye sunulan hizmetin, müşteriye memnun etmesi şüphesiz ki, işletmeye ilişkin ortam koşullarından etkilendiği gibi, işgörenin hizmeti sunuş biçimi, tavrı, davranışı, alan bilgisi, morali vb. gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Diğer taraftan, gerçekleştirdiği işinden doyum sağlayamayan işgörenin, içinde bulunduğu memnuniyetsiz tutumunun, müşteriye yansması kaçınılmaz olacaktır. Müşteri beklentilerinin, onların istedikleri bir şekilde ve hızda karşılanması, hizmetteki kalite ölçütlerinden biridir. Söz konusu kalitenin sağlanması ise, şüphesiz ki, hizmeti sunan işgörenin, hizmeti sunum biçimi, hızı, çalışma ortamı, bilgi, yeteneği, sorun çözmedeki yetkisi vb. gibi bir takım hususlarla doğrudan ilişkilidir. Bahsedilen bu ortamdaki şartların, işgören beklentilerini de karşılayacak şekilde güçlü kılınması ise, hizmetteki kaliteye dayalı olarak müşteri memnuniyetine olumlu yansıtacağı gibi, işgören doyumunu ve uzun vadede de işletmenin karlılığını da olumlu olarak etkileyecektir.

Bu araştırma, beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmiş olup, konuya yönelik diğer turizm işletmelerinde (1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı ve 4 yıldızlı otel işletmeleri, seyahat işletmeleri) de gerçekleştirilecek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü, kapasitesi ve hedef kitlesi hangi büyüklükte olursa olsun özellikle, içinde bulunduğu sektör hizmet sektörü ise, hizmeti asıl sunanların memnun edilmesi, esasında söz konusu işletmelerin amaçları arasında en önemli öğeyi oluşturan kâr hedeflerine de ulaşmalarına ve söz konusu bu uygulamalara ilişkin, işletme türlerine göre karşılaştırma yapmak açısından da oldukça büyük katkılar sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

- Adal, Z. (1998). İşçi-İşveren İlişkileri - İnsan Kaynaklar Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 276, İstanbul.
- Akgül, Aziz ve Çevik, O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri, "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları", Emek Ofset Ltd. Şti. Ankara.
- Ağaoğlu, O. K. (1992). "İşgücünü verimli kullanma tekniklerinin turizm sektörüne uygulanması", Verimlilik Dergisi, Yıl:1992, 110-121.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler:beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı:4, 1-25.
- Arıkan, R. (2000). Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aşıkoğlu, Ş. (1997). "Konaklama sektöründeki personelin iş tatmini analizi (Magosa Örneği)", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 8 (Eylül-Aralık),38-45.
- Avcı, T. ve Karatepe O. M. (2000). "İşletmenin sınır biriminde çalışan işgörenlerin tatmini: ampirik bir değerlendirme, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, İstanbul Üniversitesi, 543-570. İstanbul.
- Babin, B.J. and Boles J.S. (1996). "The effect of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction", Journal of Retailing, Vol:72, No:1, 57-75.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). "Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler:akademik örgütler için bir alan araştırması", Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:7, 1-30.

- Balcı, A. (2000). Örgütsel Gelişme, (2. Basım), PegamA Yayıncılık, Ankara.
- Baş, T.. ve Ardiç, K. (2002). “Yüksek öğretimde iş tatmini ve tatminsizliği”, İktisat İşletme ve Finans Dergisi (Ek Sayı), Eylül-2002, 72-81.
- Başaran, İ. E; (2000). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Feryal Matbaası, Ankara.
- Baransel, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No:9, İstanbul.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, (2.Baskı) Avcıol Basım Yayım, İstanbul.
- Bilgiç, R. (1998). “The relationship between job satisfaction and personel charecteristics of turkish workers”, Journal of Psychology Interdisciplinary & Aplplied, Vol:13, No:5,549-557.
- Blake, S., Kester, S., L. and Stoller, J. K (2004). “Respiratory therapists’ attitudes about participative decision making: relationship between managerial decision-making style and job satisfaction”, Respiratory Care, Vol:49, No:8, 917-925.
- Blegen, M. A; (1993). “Nurses’ job satisfaction: a meta-analysis of related variables”, Nursing Research, Vol:42, No:1, 36-41.
- Brayfield, A. and Crockett, W. (1955). “Employee attitudes and employee performance”, Psychological Bulletin, Vol:52, No:5, 396-424.
- Brief, A. P. (1998). Attitudes in and Around Organizations, Sage Publications, Inc. USA.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). “iş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Vol:9, No:1, 1-18.
- Budak, G. (1998). Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Burris, V. (1983). “The social and political consequences of overeducatio, American Sociological Review, Vol:48, No:4, 454-467.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Cherrington, D.J. (1994). “Organizational behavior: the management of individual and organizational performance”, Ally and Bacon, Boston.
- Çarıkçı, İ.H. (2001). “Çalışanlarda iş tatminini etkileyen kişisel özellikler ve örgütsel sonuçları- süpermarket çalışanları üzerinde bir araştırma”, Verimlilik Dergisi, Yıl:2001/4, 161-168.
- Çıngı, H. (1994). Örneklem Kuramı, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basım Evi, Ankara.
- Davis, K. (1984). İşletmelerde İnsan Davranışı, (Çeviren: K. Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

- Doğan, H.Z. (1991). “Turizm işletmelerinde iş doyumunu etkileyen etmenler”, 3. Ergonomi Kongresi Bildirileri Kitapçığı:147-158., Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, İstanbul.
- Dole, C. and Schroeder, R.G. (2001). T”he impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of prfessional accountants”, *Managerial Auditing Journal*, Vol:16, No:4, 234-245.
- Ehtiyar, R. (1996). Otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini ve antalya yöresinde yapılan bir araştırma, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:1996/4, 104-111.
- Elhan, H. (2007). “Veri tipleri ve uygun veri seçimi”, <[http://www.toraks.org.tr/mse-pptpdf/Halil\\_ELHAN.pdf](http://www.toraks.org.tr/mse-pptpdf/Halil_ELHAN.pdf)> (Erişim:25.12.2007).
- Erdil O., Keskin, H., İmamoğlu S.Z. ve Erat, S. (2004). “Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol:5, No:1, 17-26.
- Erdoğan, İ. (1999). İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Yayın No:242, İstanbul.
- Erel, E. (2005). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumları (Ankara İli Örneği), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (5. Basım), Beta Yayınları, İstanbul.
- Ezzedeem, S. R. (2003). Research Note on Job Satisfaction, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Feldman, D.C. and Arnold, H.J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organization*, McGraw-Hill International Book Company, Auckland.
- Fletcher, C. and Williams, R (1996). “Performance management, job satisfaction and organizational commintment”, *British Journal of Management*, Vol:7, No:2, 169-179.
- Futrell, C.M. and Parasuraman, A. (1984). “The relationship of satisfaction and performance to salesforce turnover”, *Journal Of Marketing*, Vol:48, 33-40.
- Greenberg, J. and Baron, R.A.(1995). *Behaivor in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*, Prentice-Hall, U.S.A.
- Groot, W.and Brink, H.M. (1999). “Job satisfaction of older workers”, *International Journal of Manpower*, Vol:20, No:6, 343-360.
- Hançer, M. and George, T. (2003). “Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the minnesota satisfaction questionnaire”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol:27, No:1, 85-100.
- Henne, D. and Locke, E.A.(1985). “Job dissatisfaction: what. are the consequences?” *International Journal of Psychology*, Vol:20, 221-240.
- Herrera, R. and Lim, J.Y. (2003). “Job satisfaction among athletic trainers in ncaa division 1aa institutions”, *The Sport Journal*, Vol:6, NO:1, United States Sport



- Academy.< <http://www.thesportjournal.org/2003Journal/Vol6-No1/satisfaction.asp> > (Erişim: 24.03.2006.)
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. and Capwell, D.F. (1957). Job Attitudes: Review of Research and Opinion, Psychological Services, Pittsburgh.
- Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction, Harper, New York.
- House, R. J., Shane, S.A. and Herold, D.M. (1996). "Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated", Academy Of Management Review, Vol:1, 203-224.
- Hulin, C.L., Drasgow, F., and Komocar, J. (1985). "Applications of item response theory to analysis of attitude scale translation", Journal of Applied Psychology, Vol:67, No:6, 818-825.
- Ilies, R. and Judge, T.A. (2002). "Understanding the dynamic relationships among personality, mood and job satisfaction: a field experience sampling study", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol: 89, 1119-1139.
- Irving, P. G., Coleman, D.F., and Cooper, C.L. (1997). "Further assessment of a three-component model of occupational commitment: generalizability and differences across occupations", Journal of Applied Psychology, Vol: 82, NO:3, 444-452.
- İnce, Ö. (2003). İş Tatminine Etki Eden Başlıca Etkenler ve Uygulamadan Bir Örnek, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- İncir, Gülten; 1990, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları (Yayın No: 40.)
- Judge, T.A.D., Parker, S.K., Colbert, A.E., Heller, D. and Hies, R. (2001). "Job satisfaction: a cross-cultural review", İçinde: Handbook of Industrial, Work&Organizational Psychology, N. Anderson, D. S. Ones, H. Sinangil and C. Viswesvaran (Editors). 2:25-52, Sage Publication, London.
- Kantarıcı, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir.
- Kapoor, S. (2004). "Franchisee and small business satisfaction: literature review. içinde: understanding small business: practice, theory and research", Rolffe Peacock, Chapter 12, Appendix A, Adelaide: Scarman Publishing.
- Khaleque, A. and Rahman, M. A. (1987). "Perceived importance of job facets and overall job satisfaction on industrial workers", Human Relations, Vol:40, No:7, 401-415.
- Kim, W. G., Leong, J.K. and Lee, Y.K. (2005). "Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant", International Hospitality Management, Vol:24, No:2, 171-193.
- Kuşlivan, Z. ve Kuşlivan, S. (2005). "Otel işletmelerinde iş ve işletme ile ilgili faktörlerin işgören tatmini üzerindeki görece etkisi: Nevşehir örneği". Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi, Vol:16, No:2, 183-203.

- Kültür Ve Turizm Bakanlığı. (2007). Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı, Ankara.
- Locke, E.A. (1976). “The nature and causes of job satisfaction”, İçinde: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (p.1297-1343) Marvin D. Dunette ve Rand McNally (Editors). Rand McNally, Chicago.
- Lovett, S., Coyle, T. and Adams, R. (2004). “Job satisfaction and technology in Mexico”, Journal of World Business, Vol:39, 217–232.
- Lu, H., While, A.E. and Barriball, K.L. (2005). “Job satisfaction among nurses: a literature review”. International Journal of Nursing Studies, Vol:42, 211-227.
- Marşap, B. (1995). Muhasebe Mesleğinde İş Tatmininin Türkiye Açısından İncelenmesi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Mobley W. H. (1982). Employee Turnover: Causes, Consequences and Control, Addison-Wesley, MA.
- Mok, C. and Finley, D. (1998). Job satisfaction and its relationship to demographics and turnover of hotel food and service workers in Hong Kong, International Journal of Hospitality Management, Vol:5, No:2, 71-78.
- Morgan, G. (2004). SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation, Lawrence Erlbaum Associates, U.S.A.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). “İşgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini, işgören tatmininin müşteri tatmini üzerindeki etkileri: ampirik bir değerlendirme”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol:17, No:1-2, 225-243.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (1997). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, (Second Edition). McGraw-Hill, Chicago.
- Nysted, L., Sjoberg, A. and Hagglund, G.(1999). “Discriminant validation of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction among Swedish army officers, Scandinavian”, Journal of Psychology, Vol:40, 49-55.
- Ok, S. (2002). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doymu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara.
- Olguntürk, E. (2005). Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonelleşme ve İş Tatmini İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.
- Oral, S. (1994). Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği, Doğruluk Matbaacılık San.ve Tic. Ltd.Şti., İzmir.
- Oshagbemi, T. (1996). “Job satisfaction of UK academicians”, Educational Management And Administration, 24, 4, 389-400.

- Oshagbemi, T. (2000a). “Is length of service related to the level of job satisfaction?”, *International Journal of Social Economics*, Vol:27, No:3, 205-217.
- Oshagbemi, T. (2000b). “Satisfaction with co-workers’ behavior”, *Employee Relations*, Vol:22, No:1, 88-106.
- Öncer, M. (2000). “İşyeri ortamında çalışanların performansını etkileyen fiziksel çevre koşulları”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:3, 31-41.
- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (ÇokDeğişkenli Analizler)*, (4. Baskı), Kaan Yayınları, Eskişehir.
- Özgen, H. T., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Ankara.
- Özkaya, M.O. (1999). “İş doyumu+motivasyon=kalite ve mükemmellik”, *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü*, Yayın No:296, Ankara.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974). “Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:59,10, 603-609.
- Robbins, S.R. (1991). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Roethlisberger, F. J. and Dickson, W.J. (1939). *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- Saari, L.M. and Judge, T.A. (2004). “Employee attitudes and job satisfaction”, *Human Resource Management*, Vol:43, No:4, 395-407.
- Scandura, T. A. and Lankau, M.J. (1997). “Relationship of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:18, 377-391.
- Schaffer. R. (1953). “Job satisfaction as related to need-satisfaction in work”, *Psychological Monographs*, Vol:67, 1-29.
- Shamir, B. and Salomon, L. (1985). “Work at home and the quality of working life”, *Academy of Management Review*, Vol:10, No:3, 455-463.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*, John Wiley, New York.
- Serbest, F. (2000). “İş yaşamı niteliği”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:2000/2, 21-35.
- Shaw, J.D. (1999). “Job satisfaction and turnover intentions: the moderating role of positive effect”, *The Journal of Social Psychology*, Vol:139, No:2, 242-244.
- Smither, R.D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*, (3. Edition), Longman, New York.
- Snipes, R.L., Oswald, S.L. Latour, M. and Armenakis, A.A. (2005). “The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis”. *Journal of Business Research*, Vol:58, No:10, 1330-1339.

- Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences, Sage Publications, London.
- Sun, Ö.H.(2002). İş Doyumunu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, (Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Ankara.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (2002). Biyoistatistik, (10. Baskı), Hatiboglu Basım ve Yayım San. Tic. Ltd. Şti. Ankara.
- Şencan, H. (2005). Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). “Konaklama işletmelerinde başarı değerlemesi ve iş doyumunu analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol:3, No:2, 141-163.
- Tietjen, M.A. and Myers, R.M. (1998). Motivation and Job Satisfaction, Management Decision, Vol:36, No:4, 226-231.
- Togia, A., Koustelios, A. and Tsigilis, N. (2004). “Job satisfaction among greek academic librarians”, Library & Information Science Research, Vol:26, No:3, 373-383.
- Turizm Bakanlığı. (1989). Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması, Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000). “İş doyumunun ölçülmesi: izmir il sınırlarında faaliyet gösteren seyahat acentaları üzerine bir inceleme”, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 1 (Eylül-Aralık),124-128.
- Uçkun, G., Pelit, E., ve Emir, O. (2004). “Otel işgörenlerinin iş doyumlarının önemi ve akçakoca’da yerleşik yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir uygulama”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2004/1, 39-59.
- Ural, A. ve Kılıç, O. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 10.00 - 12.0 For Windows), (2. Basım), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uyargil, C. (1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Vecchio, R. P. (1995). Organizational Behavior, (3. Edition), The Dryden Press, For Worth.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. and Lofquist, L.H. (1967). Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire, University of Minnesota Work Adjustment Project Industrial Relations Center, Minneapolis.
- Yüksel, İ. (2003). “İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin analizi tteknisyenlere yönelik bir araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol:17, No:1-2, 213-224.

## **Job Satisfaction Levels of Employees in Hotel Establishments: A Research on Employees in Resort and City Hotel Establishments**

**Elbeyi PELİT**

Afyon Kocatepe Üniversitesi  
[elbeyipelit@aku.edu.tr](mailto:elbeyipelit@aku.edu.tr)

**Yüksel ÖZTÜRK**

Gazi Üniversitesi  
[oyuksel@gazi.edu.tr](mailto:oyuksel@gazi.edu.tr)

A common feature of tourism business is that it produces and offers a series of labor-intensive service towards the psychological satisfaction of individuals. Since it is very limited to automate tourism services, the number of employees is more compared to that of a manufacturing industry and some significant qualifications are sought in those to be employed at tourism sector. Hence, the managing the employee is of great importance for hotel establishments too the managerial style of the human resources has a great influence on the success and the productivity of the establishment (Tütüncü ve Demir, 2002, ss. 11-12). Besides, lodging establishments are faced with all changes brought by the service production. The most striking of these challenges is that dues to synchronization of production and consumption, deficiencies in the production is reflected directly to the consumers, which may then lead to consumer dissatisfaction. To illustrate, it is impossible to ask the service providers to undo their service and ask a repair for it. Bearing this in mind, it is obligatory to assess the behavior and attitudes of the employees at tourism sector, since it is a labor-intensive sector and the amenities and activities offered are mostly made up of service and one-to-one encounter between the consumers and the employees offering and performing the service (Kantarçı, 1997, p. 5).

The fact that there are mentions of factors that may result from job dissatisfaction and indicators measuring the job dissatisfaction makes it necessary to specifically underline the constituents of what lead to this (Oral, 1994, p.p. 169). Besides all these factors mentioned above, the fact that job dissatisfaction leads to such costly problems as absenteeism, higher rates of job turnovers is regarded as one of the premises of this study (Porter et al., 1974; Mobley, 1982; Tütüncü and Demir, 2002). Compared to the establishments with high rates of mechanization, the possibility of making a mistake in service delivery is higher, for it is very difficult to perform the service delivery in a standard manner. Even under the same organization, the quality of service delivery varies by time, and the employee. Job satisfaction, the feelings of the employees during the service delivery may be of great influence. For this reason, it will not be wrong to claim that there is a relation between the satisfaction of the employee and consumers alike (Ehtiyar, 1996, p. 109). Thus, in terms of service offering businesses, the job satisfaction level of the employees is of great focus and should be monitored closely. Within this frame, this study sets out to seek an answer to the questions below:

- What is the job satisfaction level of the employees at hotel establishments?
- Is there a significant difference between the job satisfaction levels of the employees and the location of the hotels (city/resort)
- Does the job satisfaction level of the employees differ in gender and the level of education?

In the studies performed in relation to job satisfaction, it is stated that job satisfaction is in close conjunction with job behavior and the private lives of the employees have a positive effect on service delivery of the employees. This makes it worthwhile to study the topic of job satisfaction. Due to the rise of human capital in service related firms makes it once again to consider seriously the importance of job satisfaction and its effect of work-related setting, rather than the sectors closely related with manufacturing. In general terms, the satisfaction of the consumers is in a positive relation with the satisfaction of the employees under consideration. This being in mind, the job dissatisfaction may result in some undesired problems and hence lowering the service quality from the point of consumers. In order to avoid such situation, establishments should take this seriously into consideration and monitor their employees and perform the proactive action before it is too late in order to be able stand in the fiercely competitive environment and to obtain the biggest share from the market in which they operate. Measuring the job satisfaction of the employees will pave the way for diagnosing the potential problems and will provide feedback related to the problems of productivity.

All these taken into consideration, this study has set out to determine the level of job satisfaction, which is thought to play significant role in organizational productivity and to find out the problems and challenges, which will provide feedback for the employers, stemming from job dissatisfaction, thus making it possible to take the necessary measures for the employers as well as contributing to the literature.

A questionnaire form was used in order to gather data. The scale used in the study is the one developed by Weiss et al. (1967) and it is comprised of 20 dimensions measuring the job satisfaction. The population of the study is employees at the 5-star hotels. Because of the fact that the hotels are dispersed in several geographical part of Turkey, and there will be a serious monetary burden to reach all the employees in the population, sampling was chosen out of the population. After the sampling procedure, 1175 questionnaires were delivered to 72 resort hotels and 1117 of them were responded, and out of the 825 questionnaire sent to 42 city hotels 764 of them were responded. In total, 1854 employee questionnaire were regarded suitable for the assessment due to the factors such as lacking data coding and insufficient coding.

For each statement in the questionnaire, frequency and percentage distributions are provided and arithmetic and standard deviation for each statement is given and interpreted. T-test for independent samples to find out whether there is a significant difference in terms of city/resort and gender, and ANOVA (One way variance analysis) was used for the educational level and interpreted.

Considering the responses obtained from the employees, the statements related to “my present job in terms of working conditions (having, illumination, air conditioning, so forth)” and “the relations among the employees” have emerged as the statements regarded satisfactory and the most satisfactory by the employees. On the other hand, the most negative views are those related to wage. More than half of the employees state they are not satisfied with the wage they have. In a similar manner, in terms of the freedom of making their own decision and implementing their decisions, the lack of the chance to work separately, company policies and their implementations, the opportunity to get promoted, and having different task at times the employees were not satisfied whatsoever. Another result of the study is that the level of job satisfaction of the employees at city hotels is higher than those at resort hotels. There is no statistically significant difference in terms of gender and as the level of education increases the level of job satisfaction increases, too.