

**TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN İŞ TATMINİNİ  
ETKİLEYEN FAKTÖRLER: BEŞ YILDIZLI KONAKLAMA  
İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

FACTORS WHICH AFFECT JOB SATISFACTION IN THE  
TOURISM SECTOR: A SURVEY IN FIVE STAR HOSPITALITY  
ORGANIZATIONS

Zeki AKINCI\*

**ÖZET**

Bu çalışmanın amacı, iş tatmininin önemini vurgulamak, etkileyen faktörleri belirlemek, bireysel ve örgütsel sonuçlarını ele almak ve konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatminlerini değerlendirmektir. Uygulama çalışması, Antalya Bölgesindeki 5 yıl ve üzerinde bir süredir faaliyette olan 9 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan işgörenleri kapsamaktadır. Çalışmada yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, iş-işgören uyumu, sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişilerarası ilişkiler ve ekonomik karşılıklar, işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörler olarak bulunmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin, işgören iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Örgütlerin işgörene sağladığı örgütsel olanaklar arttıkça, işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yükseldiği saptanmıştır. Örgüt yapısının işleyiş boyutu ile işgörenlerin iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

*Anahtar Sözcükler : İşgören, iş tatmini, konaklama işletmeleri, turizm sektörü*

**ABSTRACT**

The aim of this study is to emphasize the importance of job satisfaction, to determine the factors which affect job satisfaction, to discuss the individual and organizational results of job satisfaction and to evaluate the job satisfaction of employees in hospitality organizations. The survey covers employees working in 9 five star hospitality organizations which have been operating since 5 years or more in the Antalya region. In the study, management style and organizational applications, work-worker adaptations, socialization and self development, human relations and economic compensations were also found as the factors which affect job satisfaction of employees. The results of this study indicated that psychosocial factors are much more effective than economic factors on the job satisfaction of employees. It was also found that as organizational facilities provided for the workers are increased, job satisfaction of employees gets higher. In organizations, a meaningful relationship was found between the operational dimension of organizational structure and the factors which affect job satisfaction of employees

*Keywords : Employee, job satisfaction,, hospitality organizations, tourism sector*

## **GİRİŞ**

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir. Bilgi oluşumunun ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde tüm işgörenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin işgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşgörenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin işletmelerin yaşamını sürdürmesinde elzem olduğu artık anlaşılmakta ve bu nedenle tüm işgörenlerin yönetim süreçlerine katılmaları teşvik edilmektedir.

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektörüne bağlı konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması ve ayrılması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir.

Çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Herşeyden önce, işgören tatminini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. İşgörenlerinin iş tatminlerinin sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir.

Yukarıda önemini belirtmeye çalıştığımız nedenlerle, bu çalışmanın amacı, Türkiye turizminin lokomotifi olan Antalya Bölgesindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi, iş tatminine / tatminsizliğine sebep olan faktörlerin ortaya konulması ve çalıştıkları işletmelerden örgütsel beklentilerinin saptanmasıdır. Bu doğrultuda belirlenen araştırma hedeflerini karşılamak üzere hazırlanan bir anket formu ile toplanan veriler değerlendirilmiş ve konuya ilişkin bazı çözüm önerileri getirilmiştir.

## **İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİ**

İş tatmininin anlamına yönelik farklı birçok tanım söz konusudur. Genel anlamda iş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş

tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur.

Başka bir tanıma göre de, iş tatmini kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Cribbin, 1972:155). İş tatmini, işgörenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir (Bingöl, 1996:266).

Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 1996:112 ). Örgüt içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Fakat, tatmin yoğun bir programın basit bir sonucu değildir. Bunun için yöneticiler iş tatmini yaratacak stratejilere odaklanmalıdırlar (Tietjen vd., 1998:226).

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder.

İşgören, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devri hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda işgörenin sağlık durumu da olumsuz etkilenmektedir. İş tatmini düşük işgörenlerde sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal çöküntülerin (stres, hayal kırıklığı vb.) olduğu ve iş tatminsizliği ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Miner, 1992:119).

İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli işgören sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar % 38, disiplin cezaları % 44 yükselmiş ve işgücü devri % 70 artmıştır. Bütün bu sorunların

ardındaki temel nedenler, işgörenlerin işlerinden duydukları tatminsizliğin bir göstergesidir (Kahn, 1973:94).

İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Özellikle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin öngörülen uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında kalifiye işgücünün etkisi çok daha önemli bir rol oynamaktadır. Artık günümüzde insan kaynaklarını örgütlerinin en önemli sermayelerinden biri olarak gören kurumsallaşmış örgütler, işgören tatmininin sağlanması için öngörülen örgütsel olanakları sağlamak için büyük çaba harcamaktadırlar. Kurumsallaşmış konaklama işletmelerine en iyi örneklerden biri olan zincir oteller grubu Ritz Carlton'un, işgörenlerini "Hanımefendi ve Beyefendilere hizmet sunan Hanımefendi ve Beyefendiler" olarak tanımlayan sloganı, işgörenlerine verdiği önemi ve değeri göstermektedir.

## **İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerinin iş tatmininin yüksek olmasını isterler. Bundan dolayı iş tatminini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için herşeyden önce iş tatminini etkileyen faktörler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olunmalıdır.

İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler birbirleri ile etkileşim içindedirler. Bir faktör işgören iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olsa da tek başına belirleyici olamaz. İşgören tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak ele alınabilir.

## **BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER**

İş tatmini, işgörenin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur (Eren, 1996:234). İşgörenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her işgöreni diğer işgörenlerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, işgörenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler.

İş ortamına bağlı işgören iş tatminini etkileyen birçok dışsal faktör de söz konusudur. Ancak bu faktörlerin algılanmasında ve değerlendirilmesinde sahip olunan kişisel özelliklerin etkisi büyüktür. Örneğin, aynı iş yerinde, aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan iki işgörene eşit düzeyde ücret

verildiği zaman, beklentilerinin karşılanma düzeylerinin farklı olması olasıdır (Eren, 1996:234).

İşgörenin beklentilerinin karşılanmasında ve iş tatmininin sağlanmasında örgütün işgörene sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici rol oynamaktadırlar. İş ortamına bağlı işgören tatmini, örgütün işgörene sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütsel özelliklerde de işgören tatminini ayrı ayrı örgütsel özellikler değil, genel tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke etkiler (Davis, 1988:95).

İşe yönelik örgütsel düzenlemeler, işgörenlerin etkili ve verimli kullanımı için tasarlanacak programların geliştirilmesinde fayda sağlayabilir. Burada, ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak işgörenlerde aranması gereken nitelikler ortaya konulur. İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve iş değerlemesi gibi örgütsel düzenlemelerle şeffaf bir örgüt ortamı yaratılabilir. Rasyonel bir iş dağılımına bağlı olarak görev dağılımının yapılması ve yetkiye göre sorumlulukların net bir şekilde saptanmasıyla örgüt yapısı içindeki belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Şeffaf ve standart düzenlemelerin işgören tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır.

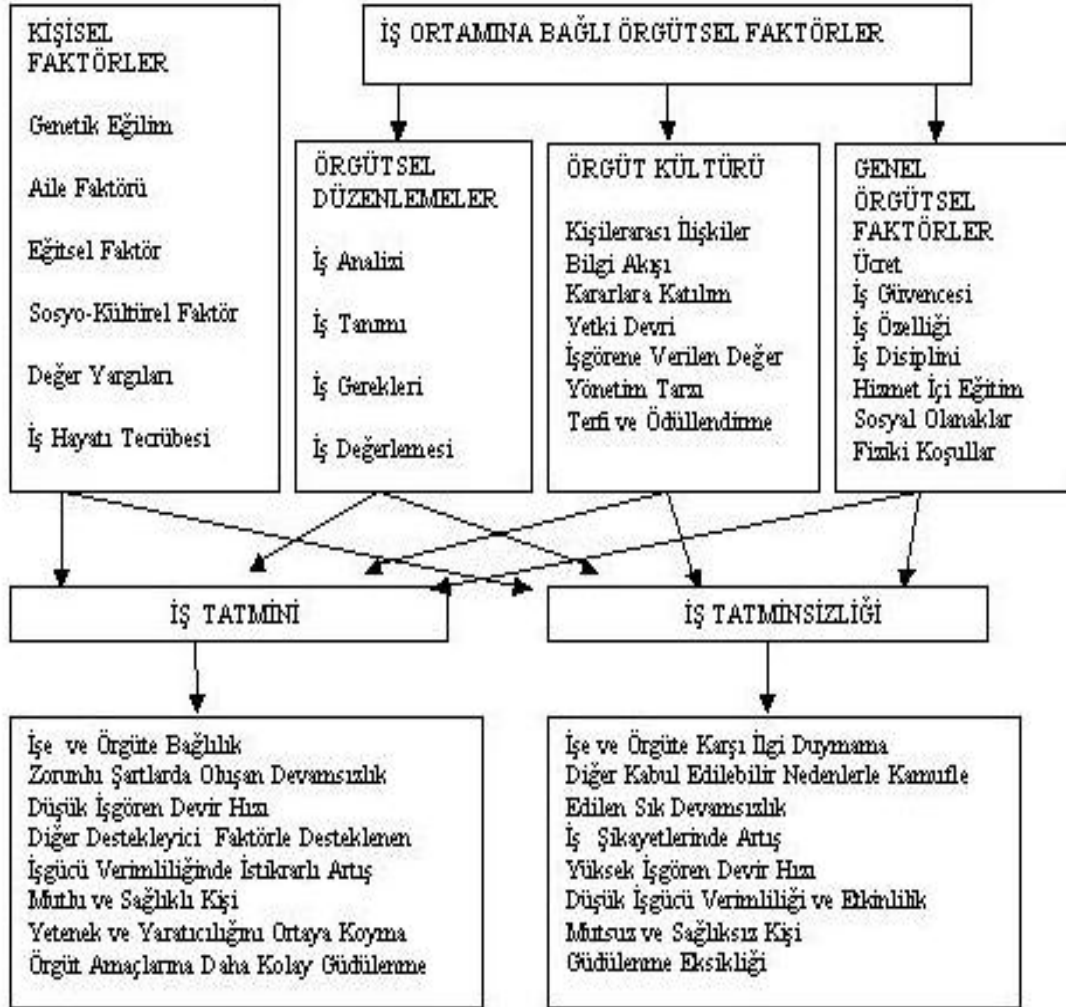
Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır (Robbins, 1991:606). Zayıf örgüt kültürlerinde ise, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal iklim görülür. Bu tür örgütlerde çalışan işgörenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler (Erdem, 1996:79).

Güçlü bir örgüt kültürü, örgütün başarısına ve örgütte çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yükselmesine olumlu etkide bulunmaktadır. Etkisi büyük ve karmaşık olan örgüt kültürü, o örgütte çalışan işgörenlerin davranışlarının tüm yönlerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (Scholz, 1993:107). Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile işgören tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını kişilerarası ilişkiler, örgütsel bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri ve güçlendirme, işgörene verilen değer, yönetim tarzı, terfi ve ödüllendirme gibi örgütsel yapının değişkenleri belirler. Ayrıca iş güvencesi, işin özelliği, iş disiplini, ücret, hizmet içi eğitim, sosyal ve fiziksel koşullar gibi iş ortamına bağlı değişkenler de işgören iş tatmini üzerinde belirli bir etkiye sahiptirler.

## İŞ TATMİNİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İş tatmininin sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır ( Erdoğan, 1994:378).

Şekil 1’de iş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar.



Şekil 1: İş Tatmini ile İlgili Neden – Sonuç İlişkisi (Kaynak: Araştırmacı tarafından Erdoğan’ın (1994, s.379) çalışmalarından yararlanılarak derlenmiştir.)

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır. Bu makalede iş tatmininin genel kabul gören etkileri ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde (veya kurumda) geçiren bir işgörenin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının işgören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, işgörenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır.

İş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır (Iverson, 2000:807-810). İşlerinde tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar.

İşgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Stresli ortamlarda çalışan işgörenlerde psikolojik tatminsizlik oluşmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 1996:255). Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği, davranış bozuklukları yaratmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak bir çok belirtilere neden olabilir (Miner, 1992:119).

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis, 1988:95).

İş tatmini ile güdüleme arasında döngüsel bir sebep-sonuç ilişkisinin olduğu genel bir kanıdır. Genellikle iş tatmini, güdülemeye zemin hazırlayan ve onu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan işgörenleri güdülemek oldukça güçtür. Düşük iş tatmininde güdüleme söz konusu olsa dahi süreklilik göstermesi mümkün değildir. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır.

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “ İş tatmini başarıyı artırır ” görüşünün aksine, bugün “İş tatmini başarıya zemin hazırlar ” görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarı

arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için işgörenin kişilik özelliklerinin yanı sıra, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi bir çok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek işgörenlerin, iş tatmini düşük olan işgörelere oranla daha fazla başarımlı sağlama güdüsü olduğu yadsınamaz.

Gösterilen performansa göre ödül veriliyorsa ve eşitlik kuramında açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, iş tatmini gerçekleşir ve örgütsel başarımın oluşması söz konusudur. Burada örgüt yöneticilerinin stratejilerinin kabul edilebilir olması öngörülmektedir (Davis vd., 1989:449). Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilir:

İş tatmini, iş başarımından yüksek ise, huzurlu fakat başarımısız örgüt ortamı söz konusudur. Böyle bir örgütte işgörenler çalışmak istemeyecek kadar mutludurlar. Düşük üretime yüksek ücret artışları çeşitli nedenlerden dolayı ödül olarak verilebilmektedir. Bu tür örgütlere KİT'ler örnek olarak gösterilebilir.

İş tatmini, iş başarımından düşük ise, iş başarımı yüksek, fakat örgüt huzursuzdur. Uzun dönemde iş başarımının ortadan kalkması ve örgütü rahatsız edecek çeşitli huzursuzlukların ortaya çıkması söz konusudur. Yüksek iş başarımına düşük ödül verildiğinde ya da hiç verilmediğinde görülebilmektedir. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü zayıftır.

İş tatmini ile iş başarımı eşit ise, yüksek iş tatmini ve yüksek iş başarımı söz konusudur. Yüksek başarıma yüksek ödül verildiği algılanmaktadır. Örgütün amaçları ile işgörenin amaçları aynı doğrultudadır. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü güçlüdür.

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir işgöreni güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür işgörenlerde her konuyla ilgili sık şikayetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilir.

Weitz ve Nickols, iş tatmini ile işgücü devir hızı oranı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, doğrudan ve dolaylı iş tatmininin ölçümlerini içeren soru kağıtlarını 1200 sigorta acentasına göndermişler, elde ettikleri sonuçlara dayanarak iş tatmini ile işgücü devir hızı oranı arasındaki anlamlı ve ters yöndeki ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Katz vd., 1977:420).



İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması ve yeni işgörenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, işgören iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

## **YÖNTEM**

Bu çalışmada, Antalya Bölgesindeki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin ölçülmesi ve iş tatminini etkileyen faktörlerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Antalya Bölgesinde 50'nin üzerinde turizm sektöründe hizmet veren 5 yıldızlı turistik otel vardır. 50 otelde çalışan tüm işgörelere söz konusu anketi uygulamak için yeterli zaman ve maddi olanaksızlıklar nedeniyle örnekleme yapılmıştır. Antalya Bölgesinde 5 yıldan daha uzun süredir hizmet veren 15 otele ilgili konuda anket uygulamak için teklif götürülmüş, 9 adet otel olumlu ve 6 adet otel çeşitli nedenlerden dolayı olumsuz yanıt vermiştir. Araştırma örnekleme, Antalya Bölgesinde 5 yıldan uzun süredir hizmet veren 9 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinde çalışan işgörelere oluşturulmuştur. İşe yönelik politikalar açısından yeni hizmet vermeye başlayan konaklama işletmelerine nazaran, 5 yıldan fazla süredir faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma yolunda daha fazla mesafe aldıkları öngörüldüğü için araştırma örneklerinin bu işletmelerden seçilmesi tercih edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak 50 soruluk bir anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörelere ait sosyo-demografik özellikler ile ilgili, ikinci bölümde örgütün yönetsel uygulamaları ve atmosferi ile ilgili sorular yer alırken üçüncü bölümde örgütün örgütsel özelliklerini ve işgörelere örgütlerinde görmek istedikleri örgütsel özellikleri ortaya çıkaracak sorular bulunmaktadır. Toplam işgören sayısı 2340 olan 9 adet konaklama işletmesine 0.10'luk örnekleme hatasıyla çalışanları temsil gücüne sahip 600 kişiye soru formu dağıtılmış, bunlardan 350 adet anket geri dönmüştür. Soru formlarından 28 adedi çeşitli nedenlerle (eksik olması, güvenilir olmaması) değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Anket formu ile toplanan veriler SPSS paket programının 10.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımları, çapraz tablolar, ki-kare analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve faktör analizi kullanılmıştır.

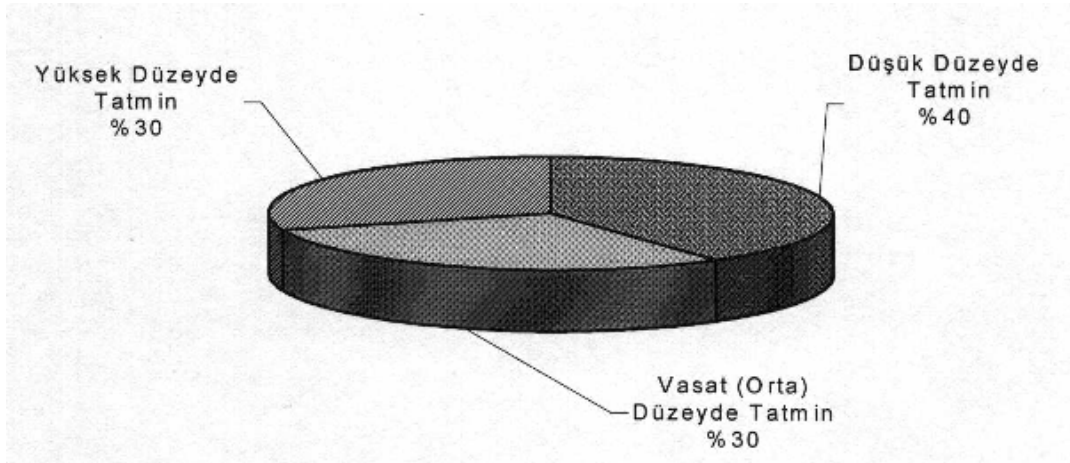
Genel işgören tatminini ölçmek amacıyla sorulan 27 sorunun güvenilirlik analizi Cronbach Alpha ile incelenmiş ve 0.8464 olarak bulunmuştur. Sekeran'a göre 0.80 üstünde bir güvenilirlik katsayısı tatminkar bir değerdir (Yahyağil, 2000:81). Araştırmanın geçerliliğini araştırmak için

## *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*

Faktör Analizinden faydalanılmıştır. Literatürdeki tatmin modellerinden yararlanılarak elde edilen beş faktörün, çalışmamızda da elde edilip edilemeyeceği araştırılmıştır. Faktör Analizi sonucunda 5 faktör elde edilmiştir. Bu 5 faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 54.787 olarak bulunmuştur.

### **BULGULAR**

Örneklemdaki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin genel iş tatmini düzeyini ölçmek için yapılan Frekans Analizi, işgörenlerin % 30'u yüksek düzeyde tatmine sahip iken, % 30'unun vasat düzeyde ve % 40'ının düşük düzeyde tatmine sahip olduklarını ortaya koymuştur (Şekil 2). Elde edilen iş tatmini düzeyleri incelendiğinde genel işgören tatmini düzeyinin oldukça düşük olduğu dikkati çekmektedir.



**Şekil 2: Genel İşgören Tatmini Düzeyi Dağılımı**

Tablo 1'de konaklama işletmelerine (otellere) göre işgören iş tatmini düzeylerinin dağılımı görülmektedir. Frekans Analizi ile işgören iş tatminini etkileyen değişkenlerin dağılımı elde edilmiştir. Genel işgören iş tatmini düzeyi incelendiğinde yüksek düzeyde tatmin oranı düşük (% 30) olmasına rağmen A Otelinin %61, F Otelinin % 44 ve H Otelinin % 35 oranında yüksek düzeyde tatmine sahip oldukları görülmektedir. Özellikle A Otelinin tatmin düzeyinin tüm otellere göre yüksek olmasında ilgili otelin işgörenlerine daha fazla örgütsel olanaklar sağlaması önemli bir rol oynamaktadır.

**Tablo 1: Otelere Göre İşgörenlerin İş Tatmini Düzeyleri (%)**

	A Oтели	B Oтели	C Oтели	D Oтели	E Oтели	F Oтели	G Oтели	H Oтели	K Oтели
Düşük Düzeyde Tatmin	7	59	45	51	63	8	31	36	64
Orta Düzeyde Tatmin	32	21	29	38	25	48	38	29	18
Yüksek Düzeyde Tatmin	<b>61</b>	20	26	11	12	<b>44</b>	31	<b>35</b>	18

Bu çalışmada işgören iş tatminini etkileyen değişkenlerden ilgili yazından faydalanılarak 5 faktör oluşturulmuştur. Bunlar :

1. Ekonomik karşılıklar faktörü,
2. Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü,
3. Kişilerarası ilişkiler faktörü,
4. Sosyalleşme ve kendini geliştirme faktörü,
5. İş-işgören uyum faktörüdür.

Ekonomik karşılıklar faktörü, alınan ücretin yapılan işin karşılığı olması, alınan ücretin zorunlu ihtiyaçları karşılması, başarının maddi olarak ödüllendirilmesi ve verilen maddi ödüllerin adil olması değişkenlerinden oluşturulmuştur.

Frekans analizi ile çalışan işgörenlerin ekonomik karşılıklar açısından %48'inin düşük düzeyde tatmin olduğu, % 33'ünün vasat düzeyde tatmin olduğu ve %19'unun yüksek düzeyde tatmin olduğu saptanmıştır.

**Tablo 2: Bağımsız Değişkenlerin Ekonomik Karşılıklar Faktörü Üzerine Etkisi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	F Değeri	P Değeri
Yaş	0.630	0.677
Cinsiyet	0.341	0.560
Medeni Durum	1.819	0.164
Eğitim Durumu	0.319	0.901
Yabancı Dil Bilgisi	1.191	0.313
Turizm İle İlgili Eğitim	0.216	0.955
Sektörde Çalışma Yılı	1.455	0.205
Daha İyi İş Bulma Olasılığı	2.476	0.062
İş Yerinden Ayrılma Koşulu	0.563	0.062
<b>Mevcut Otelde Çalışma Yılı</b>	4.717	0.000**
<b>Otel Değişirme Sayısı</b>	3.686	0.003**
<b>Ücretin Yeterlilik Oranı</b>	193.414	0.000**
<b>İşten Ayrılma Düşüncesi</b>	3.939	0.049*

\* <0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\* <0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

## *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*

Tablo 2’de görüldüğü gibi, tek yönlü varyans analizine göre, işgörenlerin mevcut otelde çalışma yılının, otel değiştirme sayısının, ücretin yeterlilik oranının ve işten ayrılma düşüncesinin ekonomik karşılıklar faktörü üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

İşgören sosyal bir varlık olduğu kadar aynı zamanda ekonomik güdülere de sahiptir. Yaşamak ve sorumluluklarını yerine getirmek için ekonomik gelir elde etmek zorundadır. Yaptığı işin karşılığını aldığına inanan işgörenin ekonomik açıdan tatmini yüksek olması ve bu durumun işgörenin genel iş tatminini olumlu yönde etkilemesi yüksek bir olasılıktır.

Otellerde göre, ekonomik karşılıklar açısından tatmin oranları incelendiğinde A Otelinin % 61, C Otelinin % 36 ve F Otelinin % 68 ile 9 otelin tatmin ortalamasının (%19) üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Burada A ve F Otellerinin oranlarının yüksekliği dikkati çekmektedir (Tablo 3).

**Tablo 3: Otellere Göre Ekonomik Karşılıklar Açısından İş Tatmini Oranları (%)**

	A Otel	B Otel	C Otel	D Otel	E Otel	F Otel	G Otel	H Otel	K Otel
Düşük Düzeyde Tatmin	2	36	19	61	17		19	39	44
Orta Düzeyde Tatmin	37	48	45	28	67	32	69	42	45
Yüksek Düzeyde Tatmin	<b>61</b>	16	<b>36</b>	11	16	<b>68</b>	12	19	11

Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü; sorumluluğa göre yetki göçerilmesi, iş ile ilgili alınacak kararlara katılma, emir alınan amir sayısı, görüş ve önerilere değer verme, performans ve yeteneğe göre terfi olanağı, bilgi akışı ve disiplin uygulamalarında haklılık oranı ile ilgili değişkenlerden oluşturulmuştur. Bu faktör, aynı zamanda örgüt kültürünün seviyesini belirlemede etkin olan değişkenleri içermektedir. Frekans Analizi ile işgörenlerin yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar açısından % 5’inin düşük düzeyde tatmin, % 45’inin vasat düzeyde ve % 50’sinin yüksek düzeyde tatmin olduğu saptanmıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizine göre, ücretin yeterlilik oranının ve işyerinden ayrılma düşüncesinin yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Tablo 4). Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörünün işgören iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkisi vardır. Aynı zamanda örgütün örgüt kültürü düzeyinin belirlenmesinde de (güçlü-zayıf) etkin bir rol oynamaktadır. İşgörene sunulan örgütsel olanaklar ile bu faktör arasında aynı yönde bir ilişki söz konusudur.

**Tablo 4: Bağımsız Değişkenlerin Yönetim Tarzı ve Örgütsel Uygulamalar Faktörü Üzerine Etkisi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	F Değeri	P Değeri
Yaş	2.079	0.068
Cinsiyet	0.307	0.580
Medeni Durum	0.709	0.493
Eğitim Durumu	1.273	0.275
Yabancı Dil Bilgisi	0.797	0.497
Turizm İle İlgili Eğitim	0.157	0.978
Sektörde Çalışma Yılı	1.199	0.309
Daha İyi İş Bulma Olasılığı	0.409	0.017
İş Yerinden Ayrılma Koşulu	0.409	0.747
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	0.864	0.506
Otel Değiştirme Sayısı	0.593	0.705
<b>Ücretin Yeterlilik Oranı</b>	17.758	0.000**
<b>İşten Ayrılma Düşüncesi</b>	14.181	0.000**

\*\*<0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Tablo 5: Otelere Göre Yönetim Tarzı ve Örgütsel Uygulamalar Açısından İş Tatmini Oranları (%)**

	A Otel	B Otel	C Otel	D Otel	E Otel	F Otel	G Otel	H Otel	K Otel
Düşük Düzeyde Tatmin		5	7	4	13			3	11
Orta Düzeyde Tatmin	16	45	55	51	58	28	50	24	54
Yüksek Düzeyde Tatmin	<b>84</b>	50	38	45	29	<b>72</b>	50	<b>73</b>	35

Otelere göre yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü açısından tatmin oranları incelendiğinde A Otelinin %84, F Otelinin %72 ve H Otelinin %73 oranı ile 9 otelin tatmin ortalamasından (%50) yüksek oldukları görülmektedir. Bu veriler A, F ve H Otellerinin örgüt kültürü düzeylerinin diğer otellere göre daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Otelere göre genel işgören iş tatmini oranları ile yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar açısından iş tatmini karşılaştırıldığında (Şekil 2 ve Tablo 5) aynı yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Kişilerarası ilişkiler faktörü; amirler ile rahat görüşebilme, amirlere duyulan güven, amirlerden alınan yardım ve destek, genel arkadaşlık ilişkileri ve çalışanlar arasında dedikodu, kavga ve dargınlık ile ilgili değişkenlerden oluşturulmuştur.

## *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*

Frekans Analizi ile işgörenlerin kişilerarası ilişkiler açısından % 19 oranında vasat düzeyde tatmine ve % 81 oranında yüksek düzeyde tatmine sahip oldukları görülmektedir.

Yapılan tek yönlü varyans analizine göre, eğitim durumunun, turizm ile ilgili alınan eğitimin, daha iyi iş bulma olasılığının ve işyerinden ayrılma düşüncesinin kişilerarası ilişkiler faktörü üzerinde etkili olduğu görülmüştür (Tablo 6).

**Tablo 6: Bağımsız Değişkenlerin Kişilerarası İlişkiler Faktörü Üzerine Etkisi**

BAGIMSIZ DEĞİŞKENLER	F Değeri	P Değeri
Yaş	2.053	0.071
Cinsiyet	3.321	0.069
Medeni Durum	1.109	0.331
<b>Eğitim Durumu</b>	3.842	0.002**
Yabancı Dil Bilgisi	0.948	0.418
<b>Turizm İle İlgili Eğitim</b>	3.633	0.003**
Sektörde Çalışma Yılı	2.128	0.062
<b>Daha İyi İş Bulma Olasılığı</b>	3.789	0.011*
İş Yerinden Ayrılma Koşulu	0.753	0.522
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	1.034	0.398
Otel Değiştirme Sayısı	0.517	0.764
Ücretin Yeterlilik Oranı	1.382	0.241
<b>İşten Ayrılma Düşüncesi</b>	26.475	0.000**

\* <0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*\* <0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Örgütlerde kişilerarası ilişkiler açısından düşük düzeyde tatmin olan işgörenlerin olmaması, bu durumdaki işgörenlerin ilgili örgütte çalışmamayı tercih ettiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. İşgörenlerin örgütten ayrılmalarında veya kalmalarında kişilerarası ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır. İşbirliğinin ve güvenin olmadığı bir örgütte verimli bir ekip çalışmasından söz etmek hemen hemen imkansızdır.

Otellerde göre kişilerarası ilişkiler açısından tatmin oranları incelendiğinde A Otelinin %93, B Otelinin %82, F Otelinin %88 ve H Otelinin %95 oranı ile 9 otelin tatmin ortalamasından (%81) yüksek olduğu anlaşılmaktadır (Tablo 7).

**Tablo 7: Otelere Göre Kişilerarası İlişkiler Açısından İş Tatmini Oranları (%)**

	A Otel	B Otel	C Otel	D Otel	E Otel	F Otel	G Otel	H Otel	K Otel
Düşük Düzeyde Tatmin			3						
Orta Düzeyde Tatmin	7	18	26	27	46	12	25	5	29
Yüksek Düzeyde min	<b>93</b>	<b>82</b>	71	73	54	<b>88</b>	75	<b>95</b>	71

Sosyalizasyon ve kendini geliştirme faktörü; işi ile ilgili hizmet içi eğitim olanaklarının yeterliliği, örgütün vizyonu, misyonu ve yönetim politikaları hakkında verilen bilgilendirme eğitimi, oryantasyon eğitimi, iş kuralları ve görev tanımları ile ilgili işgörene verilen eğitim ile ilgili değişkenlerden oluşturulmuştur.

Frekans Analizi ile Sosyalizasyon ve kendini geliştirme açısından düşük düzeyde tatmin oranı % 3 iken, vasat düzeyde tatmin oranının % 49 ve yüksek düzeyde tatmin oranının % 48 düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizine göre, daha iyi iş bulma olasılığının, otele çalışma yılının, otel değiştirme sayısının, ücretin yeterlilik oranının ve işten ayrılma düşüncesinin sosyalizasyon ve kendini geliştirme faktörü üzerinde etkisi olduğu gözlenmiştir (Tablo 8).

**Tablo 8: Bağımsız Değişkenlerin Sosyalizasyon ve Kendini Geliştirme Faktörü Üzerine Etkisi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	F Değeri	P Değeri
Yaş	1.201	0.309
Cinsiyet	0.147	0.701
Medeni Durum	2.034	0.133
Eğitim Durumu	1.094	0.364
Yabancı Dil Bilgisi	0.552	0.647
Turizm İle İlgili Eğitim	0.462	0.804
Sektörde Çalışma Yılı	0.344	0.886
<b>Daha İyi İş Bulma Olasılığı</b>	2.934	0.034*
İş Yerinden Ayrılma Koşulu	1.117	0.348
<b>Mevcut Otele Çalışma Yılı</b>	2.472	0.033*
<b>Otel Değiştirme Sayısı</b>	4.206	0.001**
<b>Ücretin Yeterlilik Oranı</b>	29.050	0.000**
<b>İşten Ayrılma Düşüncesi</b>	12.681	0.000**

\*<0,01 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

\*<0,05 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

## *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*

İşgörenlerin büyük bir oranı (%86) örgütlerinde sosyalizasyon ve kendini geliştirme konusunda yeterli eğitim olanaklarının sunulmasını istemektedirler. İşgörenler, kendilerini gelişen ve değişen şartlara göre iyileştirmek ve geliştirmek zorunda hissetmektedirler. Hizmet içi eğitim, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlarken, aynı zamanda örgüt içinde çalışanlar arasında kaynaşma, birlik ve dayanışma duygusunun gelişmesine ve bir amaca yönelik ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Böylece ekip çalışmasının önemi daha iyi özümser. İşgörenler birbirlerinin rakipleri değil tedarikçileri ve iş arkadaşı olduklarını bu tür eğitimlerle daha iyi anlarlar. Aynı zamanda departmanlar arası sinerji sağlanmış olur. Böylece, departmanlar ve kişilerarası dedikodu, tartışma ve kırgınlıklar en aza indirgenir. Hizmet içi eğitime katılım, ödül ve terfi verilmesinde belirleyici bir kriter olarak değerlendirilmelidir. Sosyalizasyon ve kendini geliştirme konusunda işgörene sağlanan olanaklar, işgörenin kendini geliştirmesinin yanı sıra, kendisinin örgüt için önemli olduğu duygusuna sahip olmasına, işgörenin sunduğu hizmet kalitesinin yükselmesine, işgörenin örgüte bağlılığının artmasına ve iş tatmininin yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

**Tablo 9: Otelere Göre Sosyalizasyon ve Kendini Geliştirme Açısından İş Tatmini Oranları (%)**

	A Oтели	B Oтели	C Oтели	D Oтели	E Oтели	F Oтели	G Oтели	H Oтели	K Oтели
Düşük Düzeyde Tatmin			10	2	4			3	4
Orta Düzeyde Tatmin		57	45	63	75	8	31	71	75
Yüksek Düzeyde Tatmin	<b>100</b>	43	45	35	21	<b>92</b>	<b>69</b>	26	21

Otelere göre, sosyalizasyon ve kendini geliştirme faktörü açısından tatmin oranları incelendiğinde, A Otelinin %100, F Otelinin % 92 ve G Otelinin % 69 oranı ile 9 otelin tatmin ortalamasından (%48) daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 9).

İş-işgören uyumu faktörü; işgörenin yaptığı işin ilgi alanına uygunluğu, yapılan işin beklentileri karşılması, seçilen iş ve meslek hakkında oluşan yargı, yönetimin işgören sağlama ve işten çıkarma politikaları ile ilgili değişkenlerden oluşturulmuştur.



Frekans Analizi ile iş-işgören uyumu açısından düşük düzeyde tatmin oranı % 3 iken, vasat düzeyde tatmin oranının % 38 ve yüksek düzeyde tatmin oranının % 59 düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizine göre, ücretin yeterlilik oranının ve işten ayrılma düşüncesinin iş-işgören uyum faktörü üzerinde etkisi olduğu görülmüştür (Tablo 10).

İş-işgören uyumu, işgörenin özellikleri ve yeteneklerine uygun sağlanan iş ve çalışma koşullarından etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerin insan kaynakları departmanı yöneticileri, işe yönelik örgütsel düzenlemelere göre işgören sağlamalıdır. İşgörenler işe ve ilgi alanına uygunluk kriterine göre yerleştirilmelidirler. İşe göre kişi yerine, kişiye göre iş zihniyetinin örgütün hedeflerine ulaşmasında engelleyici rol oynaması kaçınılmaz olacaktır. İşe uygun işgören seçiminin yapıldığı örgütlerde işgören iş tatmininin yüksek olduğu genel kabul gören bir anlayıştır.

**Tablo 10: Bağımsız Değişkenlerin İş-İşgören Uyum Faktörü Üzerine Etkisi**

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	F Değeri	P Değeri
Yaş	1.161	0.328
Cinsiyet	0.178	0.673
Medeni Durum	0.210	0.811
Eğitim Durumu	0.613	0.698
Yabancı Dil Bilgisi	1.268	0.285
Turizm İle İlgili Eğitim	0.806	0.546
Sektörde Çalışma Yılı	0.930	0.462
Daha İyi İş Bulma Olasılığı	0.492	0.688
İş Yerinden Ayrılma Koşulu	1.851	0.138
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	0.397	0.850
Otel Değiştirme Sayısı	0.813	0.541
Ücretin Yeterlilik Oranı	10.742	0.001**
İşten Ayrılma Düşüncesi	10.369	0.001**

\*\*<0,01 güvenirlilik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Otellere göre, iş-işgören uyum faktörü açısından tatmin oranları incelendiğinde A Otelinin % 64, F Otelinin % 60 ve H Otelinin % 74 oranı ile 9 otelin tatmin ortalamasından (%59) daha yüksek olduğu gözlenmektedir (Tablo 11).

*Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*

**Tablo 11: Otelere Göre İş-İşgören Uyumu Açısından İş Tatmini Oranları (%)**

	A Otel	B Otel	C Otel	D Otel	E Otel	F Otel	G Otel	H Otel	K Otel
Düşük Düzeyde Tatmin	2	5			4	4		2	4
Orta Düzeyde Tatmin	34	57	52	58	50	36	44	24	43
Yüksek Düzeyde Tatmin	<b>64</b>	38	48	42	46	<b>60</b>	56	<b>74</b>	53

Tablo 12’de oluşturulan faktörlerin ortalama ve standart sapmaları görülmektedir. Faktörlerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörünün birinci, iş-ışgören uyum faktörünün ikinci, kişilerarası ilişkiler faktörünün üçüncü, sosyalizasyon ve kendini geliştirme faktörünün dördüncü ve ekonomik karşılıklar faktörünün beşinci sırada yer aldığı görülmektedir.

**Tablo 12: Tatmin Faktörlerinin Ortalamaları**

FAKTÖRLER	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Ekonomik karşılıklar faktörü	5.1054	1.9868
Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü	14.6297	3.8937
Kişilerarası ilişkiler faktörü	12.4019	2.3162
Sosyalizasyon ve kendini geliştirme faktörü	10.4108	2.9856
İş-ışgören uyum faktörü	12.7437	2.8995

Tablo 13 incelendiğinde, ekonomik karşılıklar faktörü açısından düşük iş tatmini düzeyine sahip olan işgörenler arasında yüksek düzeyde genel iş tatminine sahip işgörenler % 5 oranında iken, sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişilerarası ilişkiler, iş-ışgören uyumu ile yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü açısından yüksek düzeyde genel iş tatminine sahip olmadıkları görülmektedir. Ayrıca, kişilerarası ilişkiler ve yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörleri açısından düşük düzeyde iş tatminine sahip olan işgörenlerin vasat düzeyde bile genel iş tatminine sahip olmadıkları görülmektedir. Hatta, yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar faktörü açısından vasat düzeyde iş tatminine sahip olan işgörenlerin yüksek düzeyde genel iş tatminine sahip olmamaları dikkate değer bir sonuçtur.

**Tablo 13: Beş ( 5) Faktör Açısından İş Tatmini ile Genel İş Tatmini İlişkisi (%)**

	Sos. ve ken. geliştirme tatmini			Kişilerarası ilişkiler tatmini			İş-işgören uyumu tatmini			Yönetim tarzı ve örgütsel uyg. tatmini			Ekonomik karşılıklar tatmini		
	DİT	VİT	YİT	DİT	VİT	YİT	DİT	VİT	YİT	DİT	VİT	YİT	DİT	VİT	YİT
GDİT	88	64	13	100	80	31	86	65	18	100	78	9	75	38	6
GVİT	12	25	38		18	33	14	39	32		22	38	20	38	29
GYİT		11	49		2	36		6	50			53	5	24	65

(G= Genel/ DİT = Düşük iş tatmini/VİT= Vasat iş tatmini /YİT= Yüksek iş tatmini)

Hiç şüphesiz ekonomik karşılıklar faktörünün de işgören tatmini üzerindeki etkisi göz ardı edilemez. Fakat, bu faktörün işgören tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamadığını da ortaya koymak gerekir. Yapılan anket çalışmasında, tüm otellerde çalışan işgörenlerin % 77'si sağlanan ekonomik karşılıkların yetersiz olduğunu ifade etmektedirler. Tablo 10'da görüldüğü gibi, A Otelinde çalışan işgörenlerin % 64'ü sağlanan ekonomik karşılıkların yetersiz olduğunu ifade ederken bu otelde yüksek düzeydeki genel iş tatmini düzeyi % 61 oranındadır. Aynı zamanda B, C, E, G, H ve K Otellerinde çalışan işgörenlerin ortalama % 80'i (Tablo 14) ekonomik karşılıkları yetersiz bulurken, sırasıyla yüksek düzeyde genel iş tatmini düzeyleri B otelinde %20, C Otelinde % 26, E Otelinde %12, G Otelinde %31, H Otelinde % 35 ve K Otelinde %18 oranında değişmektedir. Ayrıca, F Otelinde çalışan işgörenlerin % 68'i sağlanan ekonomik karşılıkları yeterli bulurken, aynı otelde yüksek düzeyde genel işgören tatmininin % 44 oranında kaldığı görülmektedir. Bu örnekler ışığında ekonomik karşılıkların işgören tatmini üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını söyleyebiliriz.

**Tablo 14: Otelere Göre Sağlanan Ekonomik Karşılıkların Yeterlilik Oranları (%)**

	A Otel	B Otel	C Otel	D Otel	E Otel	F Otel	G Otel	H Otel	K Otel
Yeterli	36	20	16	9	17	68	18	21	21
Yetersiz	64	80	84	91	83	32	82	79	79

Tablo 15'te görüldüğü gibi, otellere göre işyerinden ayrılmak isteyen işgörenlerin oranları incelendiğinde, yüksek düzeyde genel işgören tatmini yüksek olan örgütlerde çalışan işgörenlerin işten ayrılmayı düşünmedikleri görülürken, iş tatmini düşük düzeyde olan örgütlerde işten ayrılmak isteyenlerin olduğu gözlenmektedir. Burada iş tatmini düzeyi ile isteğe bağlı

## *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*

işgücü devir hızı oranı arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. A Otelinde % 61, F Otelinde % 44, G Otelinde % 31 ve H Otelinde % 35 düzeyinde yüksek iş tatminine (YİT) sahip olan işgörenler örgütlerinden ayrılmayı düşünmezken, düşük iş tatmini (DİT) oranı % 59 olan B Otelinde % 9 oranında, DİT'i % 45 olan C Otelinde %19, DİT'i % 51 olan D Otelinde %9, DİT'i %63 olan E Otelinde %46 ve DİT'i % 64 olan K Otelinde % 15 oranında işgören örgütlerinden uygun bir alternatif bulduklarında ayrılmayı düşünmektedir.

**Tablo 15: Otelere Göre İşyerinden Ayrılmak İsteyen İşgörenlerin Oranları (%)**

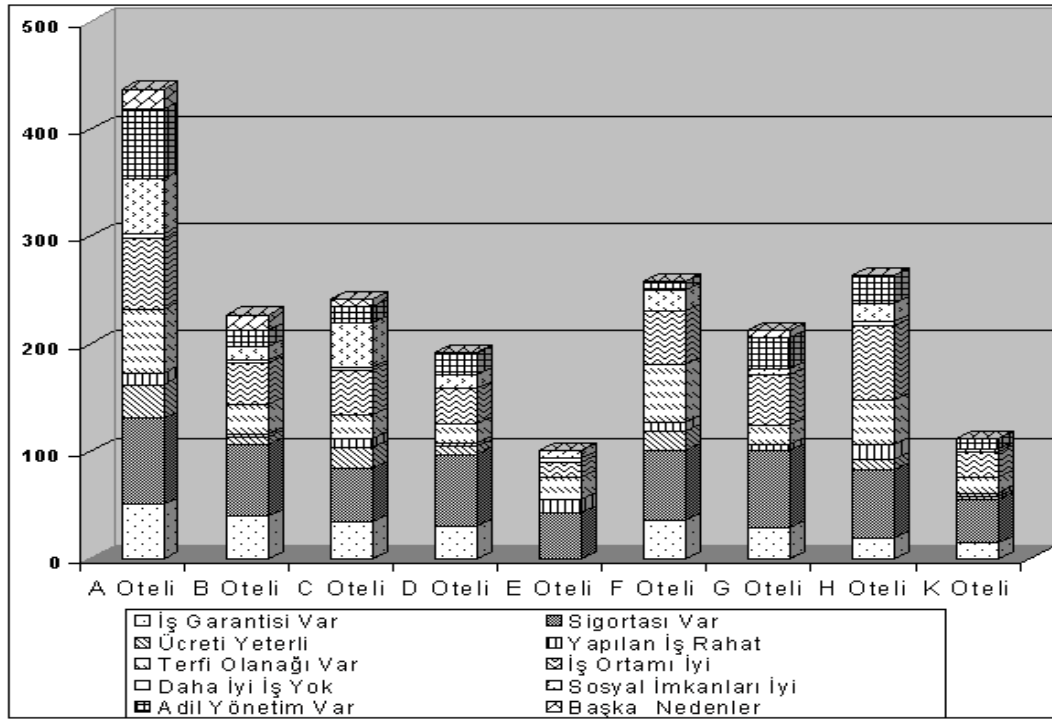
	A Otel	B Otel	C Otel	D Otel	E Otel	F Otel	G Otel	H Otel	K Otel
Evet		9	19	9	46				15
Hayır	100	91	81	91	54	100	100	100	85

Yapılan anket çalışmasına göre, örgütlerin işgörenlerine sağladıkları örgütsel olanaklar arttıkça, işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin yükseldiği, iş ve örgüte bağlılıklarının arttığı ve işten ayrılma istemlerinin azaldığı anlaşılmaktadır. Özellikle örgüt kültürü düzeyinin oluşumunda belirleyici rol oynayan örgütsel olanakların artırılması işgören tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle A Otelinin işgörenlerine sağladığı örgütsel olanakların diğer otellere nazaran ne kadar fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, A Otelinde örgüt yapısının işleyiş boyutunun işgörenlerine daha fazla tatmin sağladığını göstermektedir (Tablo 16).

**Tablo 16: Otelere Göre İşten Ayrılmama İstemlerinin Nedenleri ve Oranları(%)**

	A Otel	B Otel	C Otel	D Otel	E Otel	F Otel	G Otel	H Otel	K Otel
İş garantisi var	50	39	34	30	0	35	29	19	14
Sigorta var	80	67	50	67	42	65	71	64	41
Ücret yeterli	32	7	19	7	0	19	0	9	3
Yapılan iş rahat	11	2	9	4	13	8	6	14	3
Terfi olanağı var	59	28	22	17	21	54	18	41	14
Ortam iyi	66	39	41	33	13	50	47	70	24
Uygun iş yok	5	2	3	0	4	0	0	3	0
Sosyal imkanlar iyi	50	13	41	13	8	19	6	17	3
Adil yönetim var	66	15	16	20	0	8	29	27	10
Başka nedenler	18	15	6	1	0	0	6	0	0

Bu veriler Şekil 3’de incelendiği takdirde, A Otelinin işgörenlerine sağladığı örgütsel olanakların çeşitliliği ve oranı diğer otellerle kıyaslandığında A Otelinin işgörenine verdiği değer ve önemin ne kadar fazla olduğu anlaşılmaktadır. A Otelinin sağladığı örgütsel olanaklar 400 puanı aşarken, diğer otellerden sadece B, C, F ve H Otellerinin ancak 200 puanı geçebildiği görülmektedir. E ve K otellerinin işgörenlerine sunduğu örgütsel olanaklar 100 puanı bile yakalayamamıştır. A Otelinde çalışan işgörenlerin niçin % 61 oranında yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduğu, E Otelinde çalışan işgörenlerin niçin % 63 oranında yüksek düzeyde iş tatminsizliğine sahip olduğu daha iyi görülmektedir.



Şekil 3: Otellerin İşgörenlerine Sağladığı Örgütsel Olanakların Oranları

Tablo 17’de işgörenlerin örgütlerinde görmek istedikleri örgütsel özelliklerin dağılımı verilmiştir. Bu tabloda da işgörenlerin örgütlerinde görmek istedikleri örgütsel özelliklerin önemli bir yüzdesini örgüt kültürünü belirleyen değişkenler oluşturmaktadır.

*Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*

**Tablo 17: Otelere Göre İşgörenlerin Otellerinde Görmek İstedikleri Örgütsel Özellikler(%)**

ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER	A Otel	B Otel	C Otel	D Otel	E Otel	F Otel	G Otel	H Otel	K Otel
Dürüst ve Açık Bilgi Akışı	11	9	12	10	9	11	10	10	9
Başarıya Göre Yükseltme	11	10	12	10	12	10	10	10	11
İş Güvencesi	9	12	10	11	10	12	11	10	10
Yapılmaya Değer Bir İş Olması	6	6	7	5	5	5	3	7	5
Ücretin Tatminkar Olması	9	10	9	10	11	9	11	8	10
Alınan Kararlara Katılma	7	8	9	7	7	6	9	8	8
Kişiyeye Önem Verilmesi	10	9	8	9	8	9	9	8	11
Ast-Üst Legal Samimi İlişki	9	8	8	8	7	8	8	9	9
İyi Arkadaşlık İlişkileri	7	7	7	8	9	9	8	8	7
Yönetimin Tarafsızlığı	7	6	6	7	5	7	6	6	7
Anlaşılabilir Yönetim	6	6	5	7	5	6	6	7	5
Sosyal Olanaklar	5	5	4	5	9	5	6	6	5
Fiziksel Koşullar	3	4	3	3	3	3	3	3	3

Tablo 17'ye göre, işgörenler örgütlerinde öncelikle örgüt kültürünün de bir değişkeni olan, başarıya göre yükseltme yapılmasını istemektedirler. İkinci sırada, özel sektörün en önemli sorunlarından biri olan iş güvencesinin çalışan ve başarılı işgörenler için sağlanması öngörülmektedir. Üçüncü sırada, örgüt içinde kendileri, işi ve örgütü ile ilgili dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmasını işgörenler örgütlerinde görmeyi arzulamaktadırlar. Dördüncü sırada da işgörelere tatminkar bir ücretin verilmesi talep edilmektedir. Kişiyeye önem verilmesi ve iyi arkadaşlık ilişkileri gibi özellikler de yukarıdaki özellikleri takip etmektedir.

Tablo 17'de veriler değerlendirildiğinde ilgili otel yöneticilerinin % 12'ye karşılık gelen bir örgütsel özellik talebi söz konusu ise, öncelikle bu istemin olanaklar çerçevesinde yerine getirilmesi gereklidir. %11'e karşılık gelen örgütsel özellik de ikinci sırada öneme sahiptir. % 10'a karşılık gelen örgütsel özellik de karşılanması gereken önemli üçüncü özelliktir. %12'ye, %11'e ve %10'a karşılık gelen örgütsel özellikler işgören iş tatminini yükseltmek isteyen örgüt yöneticileri tarafından öncelikle ve ivedilikler sağlanması gereklidir. Diğer örgütsel özellikler de yüzde oranına göre sırasıyla yöneticiler tarafından olanaklara göre ele alınmalıdır.

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Günümüzde ülkelerin sorunlarını çözümlenmede son derece aktif ve dinamik etkiler yaratan turizm, önemli ölçüde gelir ve döviz girdisi sağlayan, sektörde gerçekleştirilen yatırımlarla düşük maliyetlerle yeni istihdam olanakları yaratan, ekonomik hayata olduğu kadar sosyal ve kültürel yaşama da olumlu etki yansımaları olan bir sektör konumundadır.

Bir hizmet sektörü olan turizmde ve bu sektörün önemli kollarından birini teşkil eden konaklama işletmelerinde, işgörene gereken önem verilmemektedir. İnsan kaynağının, örgütün en önemli sermayesi olduğunun bilincinde olan çok az sayıda konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler, kurumsallaşma yolunda önemli mesafe kaydeden, güçlü örgüt kültürüne sahip ve özellikle de yurtdışı bağlantıları bulunan otellerden oluşmaktadır.

Araştırmanın teorik düzeyde olduğu kadar uygulama açısından da çok önemli bir bulgusu, işgören iş tatmini sürecinde iş tatminini en çok etkileyen unsurların, çeşitli araştırmacılar tarafından vurgulandığı gibi, “psiko-sosyal faktörler” olduğunun istatistiksel bir güvenilirlikle kanıtlanmış olmasıdır. Bu bulgu, işgören iş tatmini ile ilgili uygulamalarda yöneticilere psiko-sosyal faktörlere üst düzeyde önem verilmesi gerektiğini göstermektedir.

İş tatmininin bireysel ve örgütsel sonuçları, örgütün belirlenen hedeflere ulaşmasında zemin hazırlayıcı önemli rol oynamaktadır. İş tatmini, toplumda fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı ve mutlu bireylerin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel açıdan, işgören iş tatmini işgörenin işe ve işyerine bağlılığını artırmakta, isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azalmasını sağlamakta, bireysel olduğu kadar örgütsel işgücü başarımının sağlanması için zemin hazırlamaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, işgören iş tatminini yükseltmek için öneriler aşağıda sunulmuştur;

- Konaklama işletmeleri herşeyden önce kurum kimliğini açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Samimi ve gerçekçi olmalıdır. Vizyonunu, misyonunu, stratejilerini ve bu doğrultuda politikalarını belirlemelidir. Bu şekilde örgüt ve örgütte çalışan işgören, belirlenmiş pusula doğrultusunda ortak amaçlara ulaşmak için bilinçli ve istekli bir şekilde işbirliği içerisinde hareket ederler. Belirlilik iş tatminini sağlayan bir unsurdur.
- Örgüte işgören alımında, insan kaynakları departmanında çalışan yöneticiler, profesyonel davranmalı, iş analizleri, iş gerekleri ve iş değerlendirmesine göre işgören tercihi yapmalıdırlar. İşe yönelik örgütsel düzenlemeler iş tatminini sağlayan bir unsurdur.

- İşletmede demokratik bir yönetim anlayışı, ciddi ve güçlü bir hedef olarak öngörülmalıdır. Bu bağlamda, işgörenlerin kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmeli ve değer verilmeli, işgörenin işi ile ilgili konularda görüşü alınmalı ve bu konuda alınacak kararlara katılımı teşvik edilmelidir. Terfi ve ödüllendirme için belirlenen kriterler herkes için eşit uygulanmalıdır. Örgüt içinde terfi yolu açık tutulmalıdır. Yöneticiler ve işgörenler arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi uygulanmalıdır. İşgörelere sorumluluğa göre yetki verilmelidir. Örgüt kültürünün güçlü olması işgören iş tatminini artıran önemli bir unsurdur.
- Örgüt, işgörenin kendisini işi konusunda geliştirmesi ve iyileştirmesi için gerekli eğitim olanaklarını sağlamalıdır. Hizmet içi eğitim, aynı zamanda örgüt içinde arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesine, rekabetin değil tedarik etmenin ön plana çıkmasına ve ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunur. Hizmet içi eğitim, işgörenin kendini gerçekleştirmesine ve böylece iş tatmininin sağlanmasına katkıda bulunur.
- İş güvencesi, işgören için hayati bir önem taşır. İşgörelene olağanüstü durumlar dışında çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği güvencesi verildiği takdirde, işgören daha huzurlu çalışacaktır. İş huzuru, iş tatminini arttıran önemli bir unsurdur.
- Her ne kadar işgören sosyal bir varlık olmakla birlikte aynı zamanda işgörenin ekonomik bir yönü de vardır. Yaşamını sürdürebilmesi ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için para kazanmak zorundadır. Sağlıklı bir iş değerlemesi uygulaması yapılmalıdır. Ücret kişiye göre değil, yapılan işe göre adil bir şekilde verilmelidir.
- Konaklama işletmeleri yöneticileri rutin bir şekilde, belirli zamanlarda işgörenlerin isteklerini, işletmede aksayan yönleri saptamak ve genel örgüt atmosferini öğrenmek için işgörelere anketler uygulamalıdır.

Yöneticiler, işgörenlerini “Hanımefendi ve Beyefendilere hizmet sunan Hanımefendi ve Beyefendiler” olarak kabul etmelidirler. Böylece, işgören iş tatminini sağlamak için ilk ve en önemli adımı atmış olacaklardır.



## KAYNAKÇA

- BİNGÖL, D. (1996) *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- CRIBBIN, J.J. (1972) *Effective Managerial Leadership*, American Management Association, New York.
- DAVIS, K. (1988) *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*, Çev: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- DAVIS, R.C. ve FULEY A.C. (1989) *Principles of Management*, Alexander Hamilton Institute Press, New York.
- ERDEM, F. (1996) *İşletme Kültürü*, Friedrich- Naumann Vakfı Yayını, Ankara.
- ERDOĞAN, İ. (1994) *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- EREN, E. (1996) *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- IVERSON, R.D. ve MAGUIRE, C. (2000) The Relationship Between Job and Life Satisfaction, *Human Relations*, 53(6), 807-839.
- KAHN, R.L. (1973) The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude, *Psychology Today*, 27(5), 88-103.
- KATZ, D. ve KAHN, R.L. (1977) *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev: Halil Can ve Yavuz Bayer, T.O.D.A.İ.E Yayınları, Ankara.
- MINER, J.B. (1992) *Industrial- Organizational Psychology*, McGraw-Hill Int, Singapore.
- ROBBINS, S.P. (1993) *Organizational Behavior*, Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey
- SCHOLZ, C. (1993) *Unternehmenskultur*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/ Leck.
- TIETJEN, M.A. ve Myers, R.M. (1998) Motivation and Job Satisfaction, *Management Decision*, MCB University Press, 36(4), 226-231.
- YAHYAGİL, M.Y. (2001) Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Human Resources*, 45(2), 70-90.