



ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER: OTELLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE SATISFACTION: A RESEARCH ON HOTELS

Sağbetullah MERİÇ¹ - Yusuf BABUR²

Öz

Bu araştırma Van ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışanların memnuniyetine etki eden faktörleri incelemek amacı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Konaklama işletmelerinde iş döngüsünün sağlanabilmesi, misafirin işletmeden mutlu ayrılması, işletme sürekliliğinin sağlanması, işletmenin büyümesi gibi konular çalışanı memnun etmekle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle çalışan memnuniyeti oldukça önemli bir konu olarak literatürde ele alınmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan, çalışanların memnuniyetine etki eden faktörleri belirlemeye yönelik hazırlanmış bir ölçektir. Kolayda örneklem yöntemi ile toplamda 110 anket toplanmıştır. SPSS 24 programı kullanılarak farklılık ve frekans analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda eğitim durumu, alınan maaş ve turizm sektöründeki çalışma süresi kapsamında çalışanların memnuniyetleri açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların memnuniyetini belirleyen faktörlere ilişkin ortalamalara bakıldığında, Van ilindeki konaklama işletmelerinde bulunan çalışanların genel olarak memnuniyetleri yüksektir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama, Çalışan Memnuniyeti, Otel, Turizm, Van.

Abstract

This research was carried out to investigate the factors affecting the satisfaction of the personnel working in 4 and 5 star accommodation establishments operating in Van. In the research, the data were obtained by questionnaire technique. The issues such as providing business cycles in the hospitality establishments, leaving the guests happy, providing business continuity, and the growth of the enterprises are directly related to the satisfaction of the employee. Therefore, employee satisfaction is considered as an important issue in the literature. The scale used in the research is a scale that has been tested to determine the factors that affect employee satisfaction. A total of 110 questionnaires were collected by easy sampling method. Differences and frequencies were analyzed using SPSS 24 program. As a result of the research, differences were found in terms of education, salary and working time in tourism sector. When the averages regarding the factors determining the satisfaction of the employees are examined, the satisfaction of the employees in the accommodation establishments in Van is generally high.

Keywords: Accommodation, Employees Satisfaction, Hotel, Tourism, Van.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Turizm Fakültesi, smeric@yyu.edu.tr,
Orcid: 0000-0003-1949-623X

² Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Turizm Fakültesi, yusuf_bbr@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-6059-2437

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, dünyayı önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu değişim diğer birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de yoğun bir şekilde hissedilmektedir. İnsan hayatını kolaylaştıran bu teknolojik gelişmeler, konaklama işletmelerindeki iş gücüne olan ihtiyacı da azaltmıştır. Ancak turizm emek yoğun bir sektör olduğu için, konaklama işletmelerinin insan gücüne olan ihtiyacı diğer birçok sektöre göre oldukça fazladır. Hizmetlerin somut olmamasına rağmen turizm çalışanları, müşterilerle doğrudan etkileşim kurduğundan somut hizmetler üretir ve sunar (Yeh, 2013: 215).

Konaklama sektöründeki işletmeler konaklama, yeme içme, eğlence, toplantı ve kongre gibi alanlarda hizmet verir. Konaklamak sözcüğünün kelime anlamı bir yerde geceleme anlamındadır. Konaklama süresince yapılan faaliyetler de konaklama işletmeciliği kapsamına girer (Çavuş, Ege ve Çolakoğlu, 2013: 55). Memnun çalışanlar müşterileri memnun eder. Konaklama işletmelerinde misafirin devamlılığını sağlamak, misafirin o destinasyona her gelişinde aynı işletmeyi tercih etmesini sağlar ve bu durum işletme yönetiminin arzu ettiği bir durumdur (Spinelli ve Canavos, 2000: 31). Bu durumun gerçekleşmesi misafire sunulan hizmetin dolayısı ile işletmenin kalitesi ile ilgilidir.

İnsan gücünün yoğun olarak kullanıldığı turizm sektöründe, çalışanların memnuniyeti işletme açısından oldukça önemlidir (Arslan Kalay, Şahin ve Meriç, 2018). Çalışan memnuniyeti, işletmenin sürekliliğinin sağlanmasına katkı yapar. Müşteri devamlılığı ve işletme karlılığı konularında önemli avantajlar sağlar. En önemlisi de, çalışanlar işletmenin bir parçası olduğu için işletmenin imajını yansıtır. Çünkü misafirin aklında objelerden, renklerden, yiyecek ve içeceklerden çok işletmedeki çalışanların davranışları ve yaklaşımları yer edinir (Güllüce, Bozkurt ve Meriç, 2017: 40). Bu nedenle çalışan memnuniyetinin sağlanması çalışma ortamını sağlıklı bir duruma getirir ve çalışandan elde edilen verimi artırır.

Araştırma kapsamında öncelikle literatür taraması yapılmış çalışan memnuniyetinin otel işletmeleri açısından önemi ve çalışan memnuniyetine etki eden faktörler ele alınmıştır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda, Çalışan memnuniyeti nedir? Çalışana karşı tutum nasıl olmalıdır? Çalışanı tatmin etmenin işletmeye ne tür faydaları olur? gibi soruların cevabını kapsayan bilgiler sunulmuştur. Araştırmanın bir sonraki aşamasında Van'daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarından anket ile elde edilen veriler değerlendirilip, tablolar ile sunulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen veriler değerlendirilerek çözüm önerileri sunulmuştur.

2. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Çalışan memnuniyeti, iş tatmini ve iş doyumunu gibi kelimelerle aynı anlamda kullanılmış bir kavramdır. İş tatmini ve çalışan memnuniyeti bazı kısımlar itibari ile farklılaşmaktadır. İş tatmini işletmedeki maddi ve maddi olmayan kaynakları kapsarken, çalışan memnuniyeti kavramı çalışan personeli memnun etmek için gerekli ortamın oluşturulması ve buna zemin sağlayacak olanakları kapsar (İbiş ve Batman, 2017: 266).

Çalışanın beklentilerinin karşılanması çalışan memnuniyetinin artmasına neden olur. Çalışanın motive edilmesi de çalışan memnuniyeti sağlar. Motivasyon, bir hedefi gerçekleştirmek için kişinin kendi isteği ile davranmasıdır (Gün, 2016: 266). Başka bir tanımda ise motivasyon, "tutum ve davranışları bir amaç için faaliyete geçiren ve bu tutum ve davranışların devamlılığını sağlayan psikolojik süreçtir" (Mitchell, 1982). Çalışan motivasyonu çalışanın iş tatmini ile artırılabilir. Çalışanın iş tatmini işletmedeki kaliteli hizmete katkı sunar ve bu tatmin ile verilen hizmetin kalitesi doğru orantılıdır. Bu sebeple

çalışanın iş tatmini; çalışan devir hızını, işletmenin büyümesini, işletmenin verimliliğini ve bunlara bağlı olarak karlılığı önemli oranda etkiler (Öztürk ve Seyhan, 2005:127). İş tatminini arttırmadaki en önemli koşul, çalışanlar için iyi bir çalışma ortamı oluşturmaktır. İş tatmininin sağlanması ile çalışanın performansı yükseltilir. Bununla birlikte verilen hizmetin değeri ve kalitesi de yükseltilmiş olur (Örücü ve Esenkal, 2005: 146).

Otel işletmelerinde konaklayan misafirler çeşitli beklentiler içindedir. Bu beklentiler; rahat bir yatak, sessiz ve dinlendirici bir konaklama, güler yüz, kaliteli bir servis ve misafirin damak tadına hitap eden yemekler şeklinde sıralanabilir. Bunların sağlanmasıyla misafirin işletmeyi her seferinde tercih etmesi sağlanır. Bu imkanların çoğunu çalışan sağlar. Dolayısı ile misafirin beklentilerini karşılamak çalışanın beklentilerini karşılamaktan geçer (Spinelli ve Canavos, 2000: 30). Çalışanın iş ortamı iyi mi? Yaptığı işten zevk alıyor mu? Aldığı maaş onu tatmin ediyor mu? Lojman ve servis imkanları iyi mi? Çalışan yemekleri iyi mi? ve benzeri soruların cevabı iyi bir şekilde araştırılmalıdır. Çalışan memnuniyeti için imkanlar doğrultusunda her türlü fedakarlık yapılmalıdır (Gün, 2016: 267).

Çalışanı memnun etmek işletmeye büyük avantajlar sağlar. Çalışanı memnun etmek misafiri memnun etmektir. Çalışanı memnun eden değerler bütünü bu memnuniyete ek olarak işletme imajına da olumlu katkı sağlar (Sinha, 2013). Çalışanın memnun olması konaklama işletmesinin karlılığı, işletmenin devamlılığı ve personel devir hızının düşürülmesi için de oldukça önemlidir. Personel devir hızının yüksek olması çalışan tatmininin az olduğunu gösterir (Kirel, 1999: 118).

Konaklama işletmelerinde kalan misafirler, işletmede bir çalışanla tanıştıklarında bu kişilerle arkadaş olabilir. Misafirler, gelecek konaklamalarında da aynı çalışanı işletmede gördüğünde mutlu olur. Misafir ile çalışan arasında kurulan bu tarz ilişkilere turizm sektöründe sıkça rastlanmaktadır. Konuğun farklı zamanlardaki ziyaretlerinde aynı çalışanı tekrar görmesi gerçekten işletmenin bu çalışanı her konuda tatmin ettiğini göstererek konuğun otele olan güvenini de artacaktır (Hoffman ve Ingram, 1992: 70). Bu durumda çalışan memnuniyeti personel devir hızının düşürülmesinin yanı sıra misafirin devamlılığına da katkı sağlayacaktır.

2.1. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör vardır (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000; İbiş ve Batman, 2017; Şahin, Bacak ve Güler, 2015; Öztürk ve Seyhan, 2005). Çalışan memnuniyetini en çok etkileyen koşullar aşağıda sıralanmıştır.

2.1.1. İşletmedeki Ücret ve Sosyal Güvenlik Politikası

Turizm talebindeki mevsimsel değişim konaklama işletmelerini çalışan politikası kapsamında bazı adımlar atmaya zorlar. Özellikle yaz sezonunun yüksek, kış sezonunu düşük katılımı ile gerçekleştiği tatil yörelerinde işletmeler kışın çalışan sayısını düşürme yoluna gitmektedir. Bu olay işletme çalışanın kış sezonunu işsiz geçirmesine neden olur (Sabuncuoğlu, 2001: 27). Kış sezonunun gelip işsiz kalma telaşıyla çalışan kişiler kendini işine veremez. Bu da o çalışanın motivasyonunun düşmesine buna bağlı olarak verimsizliğe sebep olur.

Turizm sektöründe çalışan motivasyonunu düşüren başka bir etken, çalışana verilen maaş ve uygulanan sosyal güvenlik politikasıdır. Türkiye’de turizm sektöründe çalışmak için belli kriterler gerekmediği için birçok işletme çalışanları asgari ücretin altında ücretlerle çalıştırmaktadır. Bu durum çalışanın memnuniyetini dolayısı ile motivasyonunu önemli derecede düşürmektedir. Burada çalışan açısından önemli olan çalışanı tatmin edecek bir

ücretlendirme yapmak ve çalışanın çalışma devamlılığını sağlamaktır. Bu olay çalışanın işletme için önemli olduğunu göstererek, çalışanın işini zevkle yapmasını sağlar (Yüksel, 2000).

2.1.2. Fiziksel Ortam

Bir iş yerindeki, havasız olma ve kötü kokma ya da yüksek aydınlatma ve yetersiz ısıtma gibi durumlar çalışanın iş tatminini olumsuz etkiler ve çalışandan alınan verimi düşürür (Koys, 2001: 104). Bu ve benzeri durumlar çalışanın dinlenme alanları ve lojmanları için de geçerlidir. Bu durum çalışanı hem fiziksel olarak olumsuz etkiler hem de çalışmada tatminsizliğe yol açar. Bu eksiklikler iş kazalarına da sebep olabilir. Aydınlatma sistemi iyi olmayan bir mutfak alanında sebze doğrayan bir çalışanın bıçağı eline vurması kaçınılmazdır. İş kazalarını önlemek ve çalışanın iş tatminini sağlamak için bu tarz fiziksel koşulları iyileştirmek çalışanın işini daha istekli yapmasını sağlar.

2.1.3. Demografik Faktörler

Çalışanın yaşı, kültürü, cinsiyeti, kişilik durumu ve yaptığı iş gibi demografik değişkenler, çalışanın memnuniyetini etkileyen faktörler arasındadır. Kimi araştırmacılar tarafından davranışsal bir ölçüm bu davranışlar, bazıları tarafından da sosyal ve psikolojik boyutları olan bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Işık ve Meriç, 2015: 5). Örneğin bir banket yemeği için salonu hazırlayan yiyecek içecek departmanı sorumlusunun taşınacak sandalye ve masaları kadınlara taşıması, bu çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir. Aynı şekilde yaş faktörü de iş tatminini etkileyen başka bir demografik faktördür; insan yaşlandıkça bazı konularda eksiklikler yaşanabilir. Bu durumlar görme bozuklukları, duyma güçlüğü, ağır iş yapamama, el titremeleri vb. şeklinde sıralanabilir. Bu kusurları yaşayabilecek yaşta çalışanın bu yeteneklerine ihtiyaç duyacağı işlerde çalıştırılması hem iş kazalarına sebep olacak hem de çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1082).

2.1.4. İşletmedeki Yönetim ve Çalışan Arası İletişim

Çalışan memnuniyetinin sağlanmasında önemli olan faktörlerden biri de örgütün kurumsal yapısı ve kültürüdür. Çalışanların çalıştığı işletme yönetimine, süreçlerine ve prosedürlerine yönelik genel olarak negatif tutumlara sahip olması çalışanın kendisinden kaynaklanabileceği gibi çalışan dışındaki unsurlardan da kaynaklanabilir (Özer ve Güllüce 2019: 38). Bu durum çalışanın memnuniyetini etkileyen bir unsurdur. Örgüt yapısı doğru kurgulanmış olan işletmelerde, daha etkili ve verimli çalışma olanaklarına kavuşularak çalışanların memnuniyeti artar (Şahin, Bacak ve Güler, 2015: 33). Konaklama işletmelerinde, çalışanlar çalışmalarını yoğun bir tempoda gerçekleştirdikleri için üst düzey bir ekip çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Lam, Zhang ve Baum, 2001: 157). Çalışanların başarılı bir ekip çalışması gerçekleştirmesi çalışanlar arasındaki iletişime bağlıdır. Çalışanlar arasındaki bağ ne kadar kuvvetliyse ve iletişimleri ne kadar güçlüyse iş tatminleri de o kadar yüksek olur. Çalışanlar arasındaki güçlü iletişim, çalışanların yaptıkları işten keyif almalarına dolayısıyla da memnuniyet seviyelerinin artmasına neden olur. İşletmeye yeni gelen çalışanlar ile mevcut çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimi güçlendirmek yeni gelenlerin öğrenmesini ve çevreye uyumunu hızlandırır (Yang, 2010: 611).

Çalışanlar arasında iyi iletişim ve iyi bir bağ kurulması gereklidir. İşletme yöneticilerinin de aynı şekilde çalışanlarıyla güçlü bir bağa ve iletişime sahip olması gerekmektedir. Bu durum çalışanın motivasyonunu ve memnuniyetini önemli derecede etkileyebilecek bir durumdur (Reichel ve Pizam, 1984: 125). Bu nedenle gerektiğinde

çalışanını ufak bir hatada azarlayan, onların motivasyonunu düşüren yöneticilere ihtiyaç duyduğu iletişim ve yönetsel dersler verilmelidir. Çünkü yönetici çalışan ilişkisi çalışanın çalışma ortamını ve tatminini aynı zamanda işletmenin hizmet kalitesini olumsuz etkiler.

2.1.5. İşletmedeki Çalışma Saatleri ve Tatil İmkânları

Turizm, saatlerce ayakta çalışmayı gerektiren bir sektördür. Hatta çok fazla ayakta kalmaktan fitık, varis gibi hastalıklara yakalanan çalışanlar sıkça rastlanmaktadır. Bu tarz yorgunluklar memnuniyetsizliğe aynı zamanda iş kazalarına da sebep olmaktadır (Örücü ve Esenkal, 2005: 150). Bu çalışma temposundan ötürü kendine zaman ayırmayan ve ailesiyle çok az vakit geçiren çalışan, büyük bir memnuniyetsizlik yaşar ve bu memnuniyetsizlik çalışanı ve çalışanın yaptığı işleri olumsuz yönde etkiler. Bunların önüne geçebilmek için, sistemsal bir çalışma yaparak, yeteri kadar personel çalıştırma, çalışanların ek çalışma ücretlerinin verilmesi, haftalık izinlerin düzenli olarak kullanılması ve her 1 ya da 2 saatte bir dönüşümlü olarak 20 dakikalık bir dinlenme molasının verilmesi gerekir.

2.1.6. Ücret Politikası ve Primli Ücret

Çalışanı güdülemede en önemli araçlardan biri ücrettir (Yang, 2010: 609). Turizm emek yoğun bir sektör olduğu için çalışan personeller çoğu yerde gereğinden fazla çalışıp yorulabiliyorlar ve çoğu zaman bu yorgunluklarının karşılığını alamıyorlar. Çalışanların bu yorgunluğa değecek ve onları tatmin edecek bir ücret beklentisi içinde olması gayet doğal bir durumdur (Şahin, Bacak ve Güler, 2015: 31). Çalışanın memnuniyetini sağlamak için onun verdiği emeğin karşılığının iyi hesaplanması ve verilmesi önem arz eder. Bu işlemin gerekirse bölgedeki diğer işletmelerle kıyaslama yapılarak gerçekleştirilmesi gerekir.

Çalışan memnuniyetini etkileyen bir diğer konu da primli ücret uygulamasıdır. Çalışanın primli ücret sistemi ile çalıştırılması, hem çalışanın daha fazla kazanmasını sağlayarak kişiyi motive edilebilir, hem de bu sayede çalışan satış için daha çok çaba göstererek işletme kârlılığının artmasını sağlayabilir.

2.2. Çalışan Memnuniyetini İle İlgili Bazı Araştırma Sonuçları

Bu başlık altında çalışan memnuniyeti ile ilgili yapılmış bazı araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda çalışan memnuniyetini ölçen yerli ve yabancı çalışmaların varlığı araştırılarak bu araştırmalarda elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Özellikle turizm kapsamında yapılmış araştırmaların sonuçları ortaya konularak bu araştırma kapsamında elde edilen verilerin karşılaştırılması sağlanacaktır.

Sinha, (2013) Hindistan'da yaptığı çalışan memnuniyeti araştırması sonucunda çalışanların genel olarak organizasyondan memnun olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışanların memnuniyet düzeyleri üzerinde alınan ücret açısından anlamlı farklıklar tespit edilmiştir. Yüksek ücret alan çalışanların memnuniyet düzeyleri daha yüksektir. Beş yıldan daha az çalışma süresine sahip çalışanların memnuniyetleri daha düşük bulunmuştur. Araştırmada çalışanların işlerinden memnun olmalarını etkileyen en önemli unsur "Kararlara Katılma" olarak bulunmuştur. Oransal olarak bunu "İşbölümünün Doğru Yapılması" takip etmektedir.

Hoffman ve Ingram, (1992) evde sağlık hizmeti sunan hizmet çalışanlarına yönelik yaptıkları araştırmada, çalışan iş memnuniyetinin müşteri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Müşteri odaklı çalışanların memnuniyet düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Araştırmacılara göre, çalışanlardaki ahlaki sorumluluk kritik öneme sahip olduğunda memnuniyet düzeyi daha yüksek olmaktadır.

Örücü ve Esenkal, (2005) şehir ve kıyı otellerini birbiri ile kıyaslamak amacı ile yaptıkları çalışmada iki otel belirleyerek çalışanlardan anket ile veri elde etmiştir. Araştırmacılar çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerden ailevi ilişkiler ve mesleki bağlılık faktörlerinin her iki otelde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ödüllendirme faktörü şehir otelinde memnuniyeti sağlayan önemli bir etken iken, fiziki koşullar kıyı otelinde memnuniyeti arttıran önemli bir etken olarak ifade edilmiştir. Ayrıca mesleki eğitimin çalışan memnuniyetini azalttığı yönünde bir bulguya rastlanmıştır. Bu işletmelerde istenmeyen veya gereksiz bulunan mesleki eğitimin hangi koşullarda verildiğinin araştırılması gerektiği düşünülmektedir.

Reichel ve Pizam, (1984) turizm endüstrisinde çalışan personeli diğer dört genel grupta çalışan personelle karşılaştırmak amacı ile yaptıkları çalışmada, turizm sektörü çalışanlarının diğer sektör çalışanlarından daha az memnun olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, turizm sektörü çalışanları, daha düşük bir sınıfa mensup hissederken daha az para kazandıklarını düşünmektedir.

İbiş ve Batman, (2017) İstanbul, Sakarya ve Kocaeli illerindeki otel işletmeleri çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada, yönetici pozisyonunda çalışanların memnuniyetinin personel olarak çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Genel olarak çalışan memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu çalışmada, on yıldan fazla süredir işletmede çalışan personelin memnuniyeti daha kısa süre çalışanlara oranla düşük bulunmuştur.

Yeh, (2013) Tayvan'daki 20 uluslararası otelin 336 ön safha çalışanından veri toplayarak yaptığı araştırma sonucunda, ön safhada işe katılım sağlama ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu bulgular doğrultusunda ön safhada çalışmak turizm çalışanları için memnuniyeti yüksek tutan bir durumdur. Bu doğrultuda çalışanların misafirler ile etkileşiminin de çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Aksu ve Aktaş, (2005) Antalya'daki otel yöneticilerine yönelik yaptıkları araştırma sonucunda, uzun çalışma saatleri, yetersiz meslektaş desteği ve kötü fiziksel çalışma koşulları gibi olumsuz durumlar olmasına rağmen, yöneticilerin genel olarak memnuniyet düzeyleri yüksek bulunmuştur. Araştırmacılara göre bu eksiklikler telafi edildiği takdirde çalışan memnuniyeti daha da artacaktır.

Lam, Zhang ve Baum, (2001) Hong Kong'daki otel çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada eğitim seviyesi yüksek çalışanların memnuniyetinin daha düşük olduğunu belirtmiştir. Beklentileri yüksek olan eğitilmiş çalışanlar için iş rotasyonu fırsatı sağlanması gerektiğinin belirtildiği çalışmada, çalışanların yaptıkları başarılı işlerde takdir edilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışan memnuniyeti ile ilişkili en önemli etkenlerden biri ücret olarak tespit edilmiştir.

Gün, (2016) Bitlis ilindeki üç ve dört yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, yönetici pozisyonundaki çalışanların memnuniyetinin personel olarak çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Genel çalışan memnuniyet düzeyi ortalamasının yüksek olduğu çalışmada, "bağımsız çalışma imkanı" çalışan memnuniyetini en fazla etkileyen unsur olarak belirtilmiştir.

Spinelli ve Canavos, (2000) turizm sektöründeki çalışanlardan ve müşterilerden elde ettikleri verileri kullanarak yaptıkları çalışmada, çalışanların karar alma süreçlerinde yer almaları, uygun iş eğitimi, çalışanlara haklarının verilmesi ve etkin bir yönetici olması durumunda çalışan memnuniyetinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışmada çalışan ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

3. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı; Van ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarının memnuniyet düzeylerini ve buna etki eden demografik faktörleri incelemektir. Araştırma ile çalışanların memnuniyetine etki eden durumların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilerek, memnuniyetsizliğin giderilmesi için çözüm önerileri sunulmaktadır.

Araştırmanın evrenini Van ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Otel yöneticilerinden alınan bilgi doğrultusunda araştırmanın evreni 146 olarak belirlenmiştir. Kolayda örnekleme tekniği ile Van'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından 118 anket toplanmıştır. 8 anket hatalı ve eksik olduğu tespit edildiğinden değerlendirme dışı bırakılmıştır. Anketler araştırmacılar tarafından otellere gidilerek gerekli izinler alındıktan sonra bizzat çalışanlara doldurtulmuştur.

Araştırmada Hackman ve Oldham (1975) tarafından oluşturulan ve Spector (1985) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, İbiş ve Batman (2017) tarafından İstanbul, Kocaeli ve Sakarya illerindeki konaklama işletmelerinde çalışan personellere de uygulanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını sağladığı belirtilmektedir.

Davras ve Gülmez, (2013) tarafından Antalya ili sınırları içinde, Kemer, Lara-Kundu, Belek, Side-Manavgat ve Alanya bölgelerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmıştır. Bu çalışmalarda yapılan faktör analizleri sonucunda ifadelerin doğru faktörleri temsil ettikleri belirtilmiştir. Ölçek, İbiş ve Batman (2017) tarafından yapılan çalışmadaki hali ile kullanılmıştır. Ölçekte demografik özellikleri elde etmek için 10 tane soru yer almaktadır. Çalışanların memnuniyetine etki eden faktörlerle ilgili toplam 37 ifade bulunmaktadır.

Ölçekte bulunan ifadeler 5'li Likert ifadeler şeklinde düzenlenerek veri elde edilmiştir. Ölçek puanlaması Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Ortadayım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde sıralanmaktadır. Elde edilen veriler SPSS 24 programı yardımı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırma için veri toplanmadan önce 5 yıldızlı bir otel işletmesinde çalışan 40 çalışana anket uygulanmış ve bu anketlerin Cronbach Alpha değeri 0,740 bulunmuştur. Araştırma kapsamında veri elde etme zorluğu nedeni ile bu anketler araştırma anketlerine dahil edilmiştir.

4. BULGULAR

Araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanan anketin ilk bölümünde araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu sorular cinsiyet, yaş, departman, çalışılan pozisyon, medeni durum, eğitim durumu, maaş, turizm sektöründeki çalışma süresi, bu işletmedeki çalışma süresi ve işletmenin sınıfı gibi sorulardır. Bu araştırma kapsamında 110 katılımcıdan elde edilen demografik veriler frekans analizinden yararlanılarak Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Erkek	70	63,6	İlköğretim	25	22,7
Kadın	40	36,4	Lise	40	36,3
Yaş			Üniversite	39	35,5
20 ve Altı	9	8,2	Lisansüstü		
21-26	34	30,9	(Yüksek lisans - Doktora)	6	5,5
27-35	46	41,8	Alınan Maaş		
35 Üzeri	21	19,1	1000 TL ve Altı	8	7,3
Departman			1001-2000 TL	69	62,7
Yiyecek İçecek	30	27,3	2001-3000 TL	22	20,0
Önbüro	27	24,5	3001 TL ve Üstü	15	10,0
Kat Hizmetleri	17	15,5	Sektördeki Çalışma Süresi		
Teknik Servis	5	4,5	1 Yıldan Az	31	28,2
Mutfak	11	10,0	1 – 5 Yıl Arası	44	40,0
Muhasebe	5	4,5	6 – 10 Yıl Arası	26	23,6
Satış ve Pazarlama	7	6,4	11 Yıldan Fazla	9	8,2
Diğer	8	7,3	İşletmedeki Çalışma Süresi		
Çalışılan Pozisyon			1 Yıldan Az	41	37,3
Üst Düzey Yönetici	6	5,5	1 – 3 Yıl	37	33,6
Bağlı Çalışanı Olan Yönetici	17	15,4	4 – 6 Yıl	23	20,9
Personel	87	79,1	7 Yıl ve Üzeri	9	8,2
Medeni Durum			İşletmenin Sınıfı		
Evli	48	43,6	4 Yıldızlı Otel	32	29,1
Bekar	62	56,4	5 Yıldızlı Otel	78	70,9

Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırma kapsamında veri elde edilen 110 çalışanın % 63,6'sı erkektir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların % 8,2 'si 20 yaş ve altında, % 30,9'u 21 ile 26 yaş aralığında, %41,8'i 27 ile 35 yaş aralığında, %19,1'i 35 yaş üzeri aralığındadır. Bu verilerden de anlaşılacağı üzere katılımcıların yarıya yakınını 27 ile 35 yaş arası oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmana bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğu % 27,3 yüzdelik oranı ile yiyecek içecek departmanında çalışmaktadır. Katılımcıların yarıya yakınını yiyecek içecek ve ön büro departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları pozisyonlara bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunu % 79,1 ile personeller oluşturmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, katılımcıların % 56,4 'ünü bekar çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, katılımcıların % 22,7'sini ilköğretim, % 36,4 'ünü lise, % 35,5'ini üniversite ve % 5,5'ini lisansüstü (Yüksek lisans–Doktora) mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların aldığı maaşa bakıldığında, katılımcıların % 62,7'si 1001 tl ile 2000 tl arasında maaş almaktadır. Bu anket uygulanırken işletmelerde çalışan stajyer öğrencilerde göz önünde bulundurulmuştur. Bu nedenle asgari ücretin altında gelir elde eden kişilerde araştırmada mevcuttur. Katılımcıların turizm sektöründeki çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların %40'ı 1 yıl ile 5 yıl arası sektör tecrübesine sahiptir. Katılımcıların çalıştıkları işletmelerdeki çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların

% 37,3'ü yani büyük çoğunluğu 1 yıldan az süredir şuan çalıştıkları işletmelerde çalışmaktadır. Bu verilerden anlaşılacağı üzere katılımcıların yarısından fazlası 1 yıldan az veya 1 ile 3 yıldır bu işletmelerde çalışmaktadır. Katılımcıların işletme sınıflarına bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğu yani % 70,9'u 5 yıldızlı otellerde çalışmaktadır.

Tablo 2. Değişkenlerin Ortalamalarına İlişkin Bulgular

Faktör	Standart Sapma	Cronbach Alpha	Ortalama
İş arkadaşları	0,781	0,847	3,95
Yönetim tarzı	0,970	0,903	3,95
Terfi	1,083	0,883	3,38
İşin doğası	0,871	0,821	3,84
Ek imkânlar	0,902	0,783	3,55
Ücret	0,957	0,775	3,43
Ödül	1,054	0,775	3,76
İletişim	1,038	0,847	3,91

Tablo 2. genel olarak incelendiğinde Cronbach Alfa kat sayılarının 0,70'in üstünde olduğu görülmektedir. Bu göstergeler verilerin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Faktör ortalamalarına bakıldığında ortalamaların hepsinin 3'ten büyük olduğu görülmektedir. Katılımcıların genel olarak çalışan memnuniyete ilişkin algıları katılıyorum yönündedir. Terfi boyutu 3,38 ile en düşük ortalamaya sahipken, iş arkadaşları ve yönetim tarzı boyutları 3,95 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip faktörlerdir.

Tablo 3. İfadelere Verilen Cevapların Frekans Dağılımı

		Katılmıyorum		Ortadayım		Katılıyorum	
		f	%	f	%	f	%
İş Arkadaşları	İş arkadaşlarımla yardımlaşma düzeyimiz iyidir	8	7,3	8	7,3	94	85,5
	İş arkadaşlarımla arkadaşlık ilişkilerimiz iyidir	6	5,5	9	8,2	95	86,4
	İş arkadaşlarım bana saygılı davranır	10	9,1	17	15,5	83	75,5
	İş arkadaşlarımla iletişimim çok iyidir	5	4,5	13	11,8	92	83,6
	İş arkadaşlarım benim fikir ve düşüncelerime değer verir	8	7,3	18	16,4	84	76,4
	İş arkadaşlarım verilen görevleri iyi yapma gayretindedirler	14	12,7	14	12,7	82	74,5
	Çalışanlar arası dedikodu, kavga ve dargınlık yoktur	34	30,9	27	24,5	49	44,5
Yönetim Tarzı	Yöneticim işle ilgili fikirlerime değer verir	11	10,0	15	13,6	84	76,4
	Yöneticim kişiliğime saygılı davranır	9	8,2	9	8,2	92	83,6
	Yöneticim iş konusunda bana güvenir	14	12,7	15	13,6	81	73,6
	Yöneticim iyi çalışmanı takdir eder	12	10,9	13	11,8	85	77,3
	Yöneticim herkese karşı objektiftir	15	13,6	18	16,4	77	70,0
	Yöneticim görevimle ilgili sorunlarda yardımcı olur	15	13,6	12	10,9	83	75,5
Terfi	Otelde terfi olanakları her zaman vardır	22	20,0	35	31,8	53	48,2
	Terfiler otel içinde çalışan personel arasında yapılmaktadır	20	18,2	31	28,2	59	53,6
	Çalıştığım bu otelde terfi alacağıma inanıyorum	29	26,4	23	20,9	58	52,7
	Otelde terfi politikası adil bir şekilde uygulanmaktadır	29	26,4	34	30,9	47	42,7
	Otelde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır	21	19,1	30	27,3	59	53,6
İşin Doğası	Yaptığım işten zevk alıyorum	11	10,0	25	22,7	73	66,4
	Yaptığım iş beni tatmin etmektedir	13	11,8	28	25,5	68	61,8
	Yaptığım işle gurur duyuyorum	10	9,1	21	19,1	79	71,8
	İşim genel olarak iyidir	8	7,3	31	28,2	71	64,5
Ek İmkanlar	Otelin çalışan servisleri düzenli çalışmaktadır	16	14,5	22	20,0	72	65,5
	Çalışan kullanım ve soyunma odaları günlük temizlenir	18	16,4	28	25,5	64	58,2
	Otelin lojmanı temizlik ve rahatlık yönünden çok iyidir	19	17,3	33	30,0	57	51,8
	Otelin sunmuş olduğu sağlık hizmetlerinden memnunuz	16	14,5	38	34,5	56	50,9
	Çalışana çıkan yemekler sağlıklı ve lezzetlidir	29	26,4	21	19,1	60	54,5
Ücret	Aldığım ücret beni tatmin etmektedir	32	29,1	31	28,2	47	42,7
	Bölgedeki diğer otellere göre ücretlerimiz daha iyidir	14	12,7	23	20,9	73	66,4
	Otelde düzenli olarak ücretlere zam yapılmaktadır	20	18,2	29	26,4	61	55,5
	Otel yaptığım fazla mesai ücretlerini öder	27	24,5	36	32,7	46	42,7
Ödül	Her yıl “personel gecesi” düzenlenir ve herkese hediye verilir	11	10,0	19	17,3	80	72,7
	Her ay “ayın personeli” seçilir ve ödül verilir	20	18,2	16	14,5	74	67,3
	Otelde prim sistemi vardır ve yapılan satışa göre prim verilir	25	22,7	17	15,5	68	61,8
İletişim	İş ile ilgili sorunlarımı yöneticime iletebiliyorum	15	13,6	12	10,9	83	75,5
	Otel yönetimi ile rahatlıkla iletişim kurabiliyorum	16	14,5	20	18,2	74	67,3
	İşle ilgili bilgi akışı zamanında ve açık şekilde yapılmaktadır	15	13,6	17	15,5	78	70,9

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin memnuniyetlerine yönelik beşli likert şeklinde toplanan veriler SPSS programı yardımı ile “katılmıyorum”, “Ortadayım” ve “katılıyorum” şeklinde 3 grupta frekans ve yüzde olarak Tablo 3. de sunulmuştur. Elde edilen verilerin daha yalın bir şekilde sunulması amacı ile beşli likert ifadeleri üçlü likert şeklinde sunulmuştur. İfadelere ait ortalama ve standart sapma değerleri ise beşli likert'e göre hesaplanmıştır. İş arkadaşlarım faktörüne bakıldığında çalışanların çoğu katılıyorum yönünde cevaplar vermişlerdir. Bu cevaplara istinaden iş ortamında genel olarak çalışanlar çalışma arkadaşlarından ve aralarındaki ilişkiden memnun olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörde en çok katılıyorum cevabı verilen önerme

ise "iş arkadaşlarımla arkadaşlık ilişkilerimiz iyidir" ifadesi olmuştur. Yönetim tarzı faktörü ile ilgili sorulara katılımcıların büyük çoğunluğu katılıyorum yönünde cevap vermiştir. Verilen cevaplardan anlaşılacağı üzere katılımcılar yönetimlerinden ve yöneticileri ile olan ilişkilerinden genel olarak memnun olduğu belirlenmiştir. Bu faktörde en çok katılıyorum cevabı "yöneticim kişiliğime saygılı davranır" önermesine olmuştur. Terfi faktöründe ise katılımcıların çoğu ortadayım veya katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu faktöre verilen cevaplardan anlaşılacağı üzere otel çalışanlarının bir kısmı işletmenin terfi politikasını onaylarken bir kısmı ortada kalmıştır ama genel olarak terfi politikasını onayladıklarını söylemek mümkündür. İşin doğası faktörüne bakıldığında ankete katılan katılımcıların genel olarak işlerinden memnun oldukları görülmektedir. İşletmelerin sağladığı ek imkânlar göz önünde bulundurulduğunda çalışanların ek imkânlardan da genel olarak memnun oldukları gözlenmektedir. Ücret faktörü incelendiğinde katılımcıların çoğu işletmelerin genel ücret politikalarından memnun oldukları gözlenmiştir. Ödül faktörüne bakıldığında tüm işletmelerin genel olarak çalışanlarını ödüllendirerek motive ettiği görülmektedir. İletişim faktörü incelendiğinde ise katılımcıların verdiği cevapların büyük çoğunluğu katılıyorum yönünde olmuştur. Bu da çalışanlar arası bir sıkıntının olmadığı genel olarak iletişimsel bir aksaklık yaşanmadığını göstermektedir.

Tablo 4. Memnuniyet Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	Aritmetik ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi
İş Arkadaşları	İlköğretim	25	3,67	0,974	1,614	0,191
	Lise	40	4,05	0,815		
	Üniversite	39	3,97	0,522		
	Lisansüstü	6	4,24	0,946		
Yönetim Tarzı	İlköğretim	25	3,43	1,239	4,070	0,009
	Lise	40	4,12	0,935		
	Üniversite	39	4,02	0,727		
	Lisansüstü	6	4,61	0,455		
Terfi	İlköğretim	25	2,87	1,358	3,971	0,010
	Lise	40	3,62	1,062		
	Üniversite	39	3,32	0,796		
	Lisansüstü	6	4,20	0,727		
Ek İmkanlar	İlköğretim	25	3,46	0,756	1,198	0,314
	Lise	40	3,63	0,931		
	Üniversite	39	3,45	0,972		
	Lisansüstü	6	4,13	0,641		
Ödül	İlköğretim	25	3,51	1,085	2,596	0,056
	Lise	40	3,65	1,157		
	Üniversite	39	3,89	0,916		
	Lisansüstü	6	4,72	0,328		
İletişim	İlköğretim	25	3,65	1,176	1,738	0,164
	Lise	40	3,86	1,067		
	Üniversite	39	4,00	0,937		
	Lisansüstü	6	4,67	0,422		
İşin Doğası	İlköğretim	25	3,69	0,814	1,792	0,153
	Lise	40	3,91	1,005		
	Üniversite	39	3,75	0,759		
	Lisansüstü	6	4,54	0,557		
Ücret	İlköğretim	25	3,26	0,914	2,486	0,065
	Lise	40	3,41	1,049		
	Üniversite	39	3,42	0,867		
	Lisansüstü	6	4,41	0,584		

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında yönetim tarzı ve terfi faktörlerinde eğitim seviyesine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruptan

kaynaklandığını belirlemek için yapılan Post Hoc analizlerinden Tukey testi sonucuna göre lise ve lisansüstü mezunlarının yönetim tarzı ve terfi algılarının ilköğretim mezunlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Memnuniyet Boyutlarının Alınan Maaşa Göre Farklılık Analizi

Boyutlar	Alınan Maaş	n	Aritmetik ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi
İş Arkadaşları	1000 tl ve altı	8	4,00	0,760	1,697	0,156
	1001-2000	69	3,94	0,827		
	2001-3000	22	3,70	0,674		
	3000 tl üzeri	11	4,35	0,540		
Yönetim Tarzı	1000 tl ve altı	8	4,38	0,596	1,148	0,338
	1001-2000	69	3,83	1,115		
	2001-3000	22	3,95	0,679		
	3000 tl üzeri	11	4,36	0,353		
Terfi	1000 tl ve altı	8	4,20	0,623	2,643	0,138
	1001-2000	69	3,23	1,152		
	2001-3000	22	3,22	0,968		
	3000 tl üzeri	11	3,86	0,650		
Ek İmkânlar	1000 tl ve altı	8	4,02	0,599	2,167	0,078
	1001-2000	69	3,52	0,961		
	2001-3000	22	3,23	0,791		
	3000 tl üzeri	11	3,91	0,691		
Ödül	1000 tl ve altı	8	3,83	0,926	4,193	0,003
	1001-2000	69	3,49	1,061		
	2001-3000	22	4,17	0,969		
	3000 tl üzeri	11	4,57	0,499		
İletişim	1000 tl ve altı	8	4,00	0,976	1,295	0,277
	1001-2000	69	3,82	1,083		
	2001-3000	22	3,82	1,022		
	3000 tl üzeri	11	4,67	0,385		
İşin Doğası	1000 tl ve altı	8	4,25	0,481	1,537	0,197
	1001-2000	69	3,82	0,874		
	2001-3000	22	3,61	0,959		
	3000 tl üzeri	11	3,85	0,788		
Ücret	1000 tl ve altı	8	3,78	1,089	3,944	0,005
	1001-2000	69	3,24	0,949		
	2001-3000	22	3,46	0,787		
	3000 tl üzeri	11	4,32	0,607		

Katılımcıların memnuniyeti ile aldıkları maaş arasındaki farklılığı tespit etmek için yapılan ANOVA analizi sonucu ücret ve ödül faktörlerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc analizlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Yapılan test sonucunda 2000 tl üstü maaş alan çalışanların ödül algıları 2000 tl altında maaş alan çalışanlara oranla daha yüksektir. Ücret faktörü incelendiğinde ise 3000 tl üzeri maaş alan çalışanların ücret algıları diğer çalışanlara kıyasla daha yüksektir.

Tablo 6. Memnuniyet Boyutlarının Turizm Sektöründe Çalışma Süresine Göre Farklılık Analizi

Boyutlar	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	n	Aritmetik ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık düzeyi
İş Arkadaşları	1 yıldan az	31	4,00	0,746	1,944	0,109
	1-5 yıl arası	44	3,84	0,813		
	6-10 yıl arası	26	4,13	0,587		
	11 yıl ve üzeri	9	3,45	1,153		
Yönetim Tarzı	1 yıldan az	31	4,18	0,676	1,705	0,154
	1-5 yıl arası	44	3,83	1,121		
	6-10 yıl arası	26	4,02	0,859		
	11 yıl ve üzeri	9	3,31	1,289		
Terfi	1 yıldan az	31	3,71	0,872	3,364	0,012
	1-5 yıl arası	44	3,01	1,209		
	6-10 yıl arası	26	3,60	0,905		
	11 yıl ve üzeri	9	3,00	1,071		
Ek İmkanlar	1 yıldan az	31	3,81	0,728	2,626	0,139
	1-5 yıl arası	44	3,35	0,864		
	6-10 yıl arası	26	3,58	0,957		
	11 yıl ve üzeri	9	3,17	1,267		
Ödül	1 yıldan az	31	3,74	1,050	0,011	1,000
	1-5 yıl arası	44	3,77	1,056		
	6-10 yıl arası	26	3,76	0,973		
	11 yıl ve üzeri	9	3,81	1,464		
İletişim	1 yıldan az	31	3,95	1,004	0,195	0,941
	1-5 yıl arası	44	3,92	1,141		
	6-10 yıl arası	26	3,92	0,855		
	11 yıl ve üzeri	9	3,57	1,287		
İşin Doğası	1 yıldan az	31	4,00	0,752	5,361	0,001
	1-5 yıl arası	44	3,64	0,828		
	6-10 yıl arası	26	4,15	0,778		
	11 yıl ve üzeri	7	2,89	1,088		
Ücret	1 yıldan az	31	3,50	0,925	0,820	0,515
	1-5 yıl arası	44	3,27	0,881		
	6-10 yıl arası	26	3,56	1,040		
	11 yıl ve üzeri	9	3,42	1,264		

Otel işletmelerinde çalışanların memnuniyet faktörlerinin turizm sektöründe çalışma sürelerine göre farklılık olup olmadığına yönelik yapılan analizde terfi ve işin doğası boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi gruptan kaynaklandığını öğrenmek için yapılan Post Hoc analizi sonucu 11 yıl üzerinde turizm sektörü deneyimine sahip çalışanların işin doğası algıları turizm sektörü tecrübesi 11 yılın altında olan çalışanlara oranla daha düşüktür. Turizm sektörü deneyimi 1 yıldan az olan çalışanların terfi algıları 1-5 yıl arası tecrübeye sahip çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Bu bulgu çalışma süresi yüksek olan çalışanların terfi alma konusundaki beklentilerinin daha düşük olduğunu ifade etmektedir. Çalışma süresi düşük çalışanların terfi konusunda daha yüksek algıya sahip olmasının nedeninin turizm sektöründeki terfi işlemlerinin uygulanma aşama ve şartlarını daha az bilmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

5. SONUÇ

Otel işletmelerinde çalışan memnuniyetsizliği, hem işletme açısından hem gelen misafir açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu konuya yönelik yapılan araştırmaların çoğu bu memnuniyetsizliklerin ya azaltılması ya da tamamen bitirilmesi

gerektiğini vurgulamaktadır. İnsanların memnun olmasını sağlayan etkenler farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle insanların genelini mutlu edecek ve kabul görecektir belirli davranışlar sergilemek zordur. Ancak bazı girişimlerle memnuniyet seviyesi artırılabilir. Bu nedenle çalışan memnuniyeti yöneticiler tarafından arttırılmaya çalışılan bir durum olarak değerlendirilmelidir.

Reichel ve Pizam, (1984) tarafından yapılan araştırmanın aksine yapılan birçok güncel araştırmada (Yeh, 2013; Lam, Zhang ve Baum, 2001; Gün, 2016; Spinelli ve Canavos, 2000; İbiş ve Batman, 2017) çalışanların mevcut çalışma düzeninden memnun olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu durum turizm sektöründe çalışan memnuniyetinin geçmişe oranla arttığını göstermektedir. Reichel ve Pizam, (1984) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarının diğer çalışmalardan farklı çıkmasının sebebinin çalışmanın yapıldığı dönemle alakalı olduğu düşünülmektedir. Yapılan bu araştırma sonucunda da Van'daki otel çalışanlarının genel olarak çalışma koşullarından memnun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Memnuniyet ölçeğindeki faktörlere ait ortalamaların hepsi 3'ün üzerindedir. Çalışan memnuniyetine ilişkin ortalamalara bakıldığında en düşük ortalama terfi ve ücret gibi faktörlere aittir. Bu doğrultuda, çalışanların memnuniyetini azaltan en önemli unsurların konaklama işletmelerindeki terfi imkânlarının adaletsizliği ve ödenen düşük ücret olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim tarzı ve iş arkadaşları faktörleri ise memnuniyeti arttıran faktörler olarak ifade edilebilir.

Araştırmada Lam, Zhang ve Baum, (2001) tarafından yapılan araştırma sonuçlarının aksine eğitim seviyesi yüksek çalışanların memnuniyetleri de yüksek çıkmıştır. Hong Kong'daki otel çalışanlarına yönelik yapılan araştırmada eğitim seviyesi düşük insanların eğitim seviyesi yüksek insanlara oranla memnuniyet düzeyi daha yüksek bulunmuştu. Bu durumun Türkiye'de eğitim seviyesi yüksek turizm çalışanlarına daha fazla imkan sunulmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Farklılık analizleri sonucunda lisans mezunlarının yönetim tarzı ve terfi konusundaki memnuniyet algılarının ilköğretim mezunlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan anlaşılacağı üzere lisans mezunları çalıştıkları işletmelerde daha çabuk terfi alacaklarını düşünmektedir. Bu nedenle terfi konusundaki memnuniyetleri daha yüksektir. Lisans mezunlarının yönetim tarzı algıları da ilköğretim mezunlarına göre daha yüksektir. Genellemek gerekirse eğitim seviyesi yüksek çalışanlar terfi alacaklarına daha fazla inanmakta ve yönetim tarzından daha memnun kalmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda ücret çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Lam, Zhang ve Baum, 2001; Sinha, 2013). Bu araştırmada da alınan ücret, ödül ve ücret konusundaki memnuniyeti etkileyen önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan personeller arasında yüksek maaş alan kişilerin ücret ve ödül karşısındaki memnuniyetleri düşük maaş alanlara kıyasla daha yüksektir. Başka bir deyişle düşük maaş alan çalışanların ücret ve ödül konusundaki memnuniyetleri yüksek maaş alan çalışanların memnuniyetine oranla daha düşüktür.

Turizm sektöründe çalışma süresine göre çalışan memnuniyetleri farklılaşmakta mıdır sorusuna cevap bulmak için yapılan farklılık analizi sonucunda, turizm sektörü deneyimi 11 yılın üstünde olan çalışanların işin doğası algıları daha düşük bulunmuştur. Anlaşılacağı üzere sektörde belli bir süre çalıştıktan sonra insanların işlerinden sıkıldığı ve memnuniyet düzeylerinde düşüş olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularında turizm sektöründe 1 yıldan az tecrübeye sahip kişilerin yani sektöre yeni giren kişilerin işlerinde daha kolay yükselebileceğini düşündükleri görülmektedir. Bu kişilerin bu

şekilde düşüncelerinin nedeninin, bu kişilerin sektörü uzun yıllar çalışmış personel kadar iyi tanımadıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Uluslararası literatürde araştırmacılar (Lam, Zhang ve Baum 2001) iş memnuniyetini artırmak için otel yöneticilerinin eğitim atölyeleri oluşturması gerektiğini belirtirken, Türkiye'de yapılan araştırmada (Örücü ve Esenkal, 2005) eğitimin çalışan memnuniyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun verilen eğitimin çalışanları rahatsız edecek boyutta şartlar taşımasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yanlış uygulama ve yaptırımlar sonucunda ne yazık ki olumlu sonuçlar vermesi gereken bazı girişimler çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. Bu doğrultuda, alanda araştırma yapacak araştırmacılara çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerin uygulanması sonucunda çalışmada oluşan etkiyi belirlemeye yönelik araştırmalar yapması tavsiye edilebilir.

Araştırma sonucunda otel yöneticilerine aşağıdaki öneriler sunulmuştur;

- Çalışanların görevlerini daha anlamlı bir hale getirmek için yeniden tasarlayın. Çalışanların görevlerine karşı sorumluluk bilinci arttıkça memnuniyetleri de artacaktır.
- Çalışanınızın başarısını psikolojik olarak ödüllendiren davranışlar sergileyin ya da başarısı karşılığında somut ödüller verin.
- Çalışma koşullarını çalışan için daha keyifli ve arzu edilir hale getirin. Çalışanı önemseyişinizi hissettirerek çalışma alanında ona zarar verecek durumları ortadan kaldırın.
- Çalışanları, astların ihtiyaçlarına duyarlı-üstlerin beklentileri ile ilgili olmaları için eğitin.
- Çalışanlarınızla etkili ve doğru iletişim kurun.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. A. ve Aktaş A. (2005) Job Satisfaction of Managers in Tourism: Cases in the Antalya Region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20 (5), 479-488.
- Arslan Kalay, H., Şahin, S. ve Meriç, S. (2018). Mimari Mirasın Turizme Açılmasının Mimari Mirasın Korunmasına Etkisi: Sanat Tarihi ve Turizm Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *Ordu Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8 (1), 65-78.
- Çavuş, Ş., Ege, Z. ve Çolakoğlu, O. E. (2009). *Türk Turizm Tarihi Yapısal ve Sektörel Gelişim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Davras, Ö. ve Gülmez, M. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(2), 167-184.
- Eskildsen, J. K. ve Dahlgaard, J. J. (2000). A Casual Model for Employee Satisfaction. *Total Quality Management*, 11(8), 1081-1094.
- Güllüce A. Ç., Bozkurt Ö. ve Meriç, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısının İç Girişimci Davranışlar İle İlişkisi: Otel Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13, 39-50.
- Gün, G. (2016). Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 189-206.

- Hoffman, K. D. ve Ingram, T. N. (1992). Service Provider Job Satisfaction and Customer. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.
- İşık, C. ve Meriç, S. (2015). Otel Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçi Kapsamında Değerlendirilmesi: Van İli Örneği. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-16.
- İbiş, S. ve Batman, O. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışanların Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), 264-279.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Koys, D. J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case Of Hotels in Hong Kong. *Tourism management*, 22(2), 157-165.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy Of Management Review*, 7(1), 80-88.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Özer, S. ve Güllüce, A. Ç. (2019). Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi ve Etkisi: TRB1 Bölgesi Otel İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 37-47.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 121-143.
- Reichel, A. ve Pizam, A. (1984). Job Satisfaction, Lifestyle and Demographics of US Hospitality Industry Workers-Versus Others. *International Journal of Hospitality Management*, 3(3), 123-133.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sinha, E. (2013). A Research Work on Employee Satisfaction Measurement with Special Reference to Surat KRIBHCO. *International Journal of Modern Engineering Research*, 3(1), 523-529.
- Spinelli, M. A. ve Canavos, G. C. (2000). Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 29-33.
- Şahin, L., Bacak, B. ve Güler, M. (2015). Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(2), 28-44.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.
- Yeh, C. M. (2013). Tourism Involvement, Work Engagement and Job Satisfaction among Frontline Hotel Employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.