

İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma

Sibel Akçadağ*

Ekrem Özdemir**

Özet: Emek-yoğun bir özelliğe sahip otel işletmelerinde insan kaynakları, başarının temel unsuru olarak kabul edilmektedir. Kıyasıya bir rekabetin yaşandığı günümüzde, makine, tesis ve teknoloji şu veya bu şekilde satın alınabilmektedir. Bu makine, tesis ve teknoloji zamanla eskimekte ve kullanıldıkça verimlilikleri azalmaktadır. Ancak işletmenin sahip olduğu insan kaynakları, çalıştıkça deneyim kazanmakta ve verimliliği daha da artmaktadır. Bundan dolayı, ulusal ve uluslararası rekabette, otel işletmelerine rekabet üstünlüğü yaratacak tek etken, insan kaynaklarıdır. Bu nedenle, otel işletmelerinde çalışacak kalifiye işgörenleri bulmak, eğitmek, gerekli motivasyonu sağlamak, tatmin edici bir ücret politikası uygulamak, iş disiplini sağlamak, verimliliği artırmanın yollarını aramak ve kısaca işletmenin stratejisi doğrultusunda ortak hedeflere yönlendirmek için "insan kaynakları yönetimi" biriminin çok etkin hale getirilmesi gerekmektedir.

Otel işletmelerinde insan unsurunun önemi göz önüne alındığında, işgörenlerin iş tatmininin ve motivasyonun da yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir. Bu işletmelerde, müşterilere birebir hizmet sunumu göz önüne alınırsa, "işe karşı pozitif tutum" olarak tanımlanabilecek iş tatmini, işgörenlerin motivasyonunu ve hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Bir işletmede, her işgörenin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktörler değişik olmakla birlikte, genel olarak ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim tarzı, iş arkadaşları, ödüller, işe katılımlar, verimli çalışma ve görevlerin belirginliği gibi faktörlerin iş tatminine etki ettiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları, Otel işletmeleri, İş tatmini

Giriş

Turizm endüstrisinin bir alt sektörü olan otel işletmeleri; geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu konaklama gereksinimleriyle, yeme-içme, eğlence gibi diğer gereksinimlerin karşılandığı ekonomik birimlerdir. Bütün teknolojik gelişmele-

* Sibel Akçadağ, Kocaeli Üniversitesi, Derbent MYO'da öğretim görevlisi'dir.

** Ekrem Özdemir, Kocaeli Üniversitesi, Derbent MYO'da öğretim görevlisi'dir.

re karşın, otel işletmelerinde insan emeğine olan gereksinimde bir azalma olmamaktadır. Bu işletmelerin emek-yoğun özellikleri ise, insan unsurunu öne çıkarmaktadır.

Otel işletmelerinin başarısı daha çok müşterilere sunulan hizmetin kalitesine bağlıdır. Hizmet ise, ancak insan eliyle yerine getirilebilmektedir. Emek-yoğun niteliğe sahip olan otel işletmelerinde, insan kaynakları yönetimi tekniklerinin titizlikle uygulanması gerekmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı da bunu zorunlu kılar.

Hizmeti alan müşteri ile, hizmeti sunan işgörenin iç içe ve yüz yüze olduğu bir ortamda, iş tatmini düşük olan bir işgörenin, müşterilere beklenen düzeyde hizmet sunması beklenemez. Bunun için çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gerekli çabayı yerine getirmeleri beklenmektedir. İşgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığı, aynı zamanda sosyal ve duygusal yönlerinin de bulunduğu, buna bağlı olarak da ekonomik beklentilerinin yanında, sosyal ve duygusal beklentilerinin de olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Bu çalışmanın amacı; bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinde, insan unsurunun önemini vurgulamak ve işgörenlerden beklenen verimi almak için insan kaynakları yönetimi tekniklerini uygulamanın gerekliliğini ortaya koymaktır. Bu amaçla gerekli literatür çalışması yapılarak, otel işletmelerinde iş tatmininin önemi irdelenmiş, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin iş tatminini belirlemeye yönelik anket geliştirilmiş ve anketlere verilen yanıtlar analiz edilerek konuya ilişkin bir takım sonuçlar elde edilmiştir.

1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Turistik hareketlerin herhangi bir yönü ile ilgilenenler uzun zamandan beri otel işletmelerinin sahip olacağı asgari derecedeki teknik ve estetik özellikler üzerinde tartışarak kavramı açıklamaya çalışmışlar, fakat bir anlaşmaya varamamışlardır. Çünkü gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları, yaşam standartları, zevkleri birbirinden çok farklı bulunan turistlerin gereksinimlerini karşılamak zorunda bulunan bir işletmenin tanımını yapmak, elemanlarını belirtmek oldukça güçtür. Bu nedenle sayısız otel tanımı ile karşılaşılır (Olahı ve Korzay, 1993: 22.).

Otel işletmelerini diğer işletmelerden belirgin bir şekilde ayıran temel işlev konaklamadır. Otel işletmelerinde; kira esasına dayalı olarak sunulan konaklama hizmetleri, misafirhaneler ve diğer benzeri mekanlarda sunulan hizmetler arasında bir çizgi çekmek zordur. Ancak otel işletmeleri, sundukları hizmetleri belli bir ticari anlayış, kural ve uygulamalar çerçevesinde yerine getiren işletmelerdir.

Bu açıklamalar ışığında otel işletmeleri, "seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi gereksinimlerini yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteri ile olan

bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler” şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı vd., 2002: 2).Diğer bir tanıma göre otel; “Geçici bir süre için yer değiştirme ve konaklama amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir” (Barutçugil, 1984: 38).

Otel işletmeleri, çağımızdaki baş döndürücü teknolojik ilerlemelere rağmen emek-yoğun işletmeler olmaya devam etmektedir. Bu işletmelerde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenlerin eğitimine ve gayretine bağlıdır. Çünkü otel işletmelerinde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır (Özcan, 1994: 253). Bu durum otel işletmelerinde, işgücü maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki payının oldukça yüksek olmasına neden olmaktadır. Araştırmalara göre otel işletmelerinde işgücünün toplam maliyetler içindeki payı % 30’u geçmektedir (Ağaoğlu, 1992: 19).

Otel işletmeleri, diğer ticari ve sanayi işletmelerinden ayrı olarak şu özellikleri taşımaktadır (Şener, 2001: 14);

1. Otel işletmeleri zamana duyarlıdır,
2. Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir,
3. Otel işletmeciliği dinamiktir,
4. Otel işletmeleri günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir,
5. Otel işletmelerinde sunulan hizmetler bölümler ve personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirir,
6. Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır,
7. Otel işletmelerinde satışlar, genel olarak ya peşindir ya da kredi kartıyla gerçekleşmektedir,
8. Otel işletmelerinde konuklar kendilerine sunulan hizmeti, servis hizmeti ile birlikte öder.

Bu özellikler de gösteriyor ki otel işletmelerinde işgörenleri işe alma, işe yerleştirme, eğitim, ücretleme, motivasyon ve işten çıkarma gibi konularda verilen kararlar işletmelerin başarılarında önemli bir yere sahiptir. Bu kararları vererek, gerekli çalışmaları zamanında ve etkin bir şekilde yerine getirecek olan birim de “insan kaynakları yönetimi” birimidir.

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması, hizmetlerin heterojen olmalarına işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, heterojen olma özelliği, hizmetlerin önemli bir kısmının üretimine insan unsurunun, makine ve teçhizata oranla daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanmaktadır (Sökmen ve Boylu, 2001: 33). Hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmelerinin başarıya ulaşmasında insan unsurunun çok önemli

bir etken oluşu, bu işletmelerde insan kaynakları yönetimi biriminin diğer işletmelere göre daha etkin çalışmasını gerektirmektedir.

İnsan kaynakları yönetimini incelemeyen önce yönetim kavramını irdelemekte yarar vardır. İnsanların topluluk halinde yaşamaya başlamaları ile birlikte, kişisel ve müşterek amaçlarını gerçekleştirmek için hem organize olmak, hem de başka insanların idaresinde olmak zorunda kalmışlardır. İnsanlar, çeşitli amaçlarını kişisel olarak gerçekleştirebilme zorunluluğu karşısında, çabalarını ve kaynaklarını birleştirerek istenilen amaçlara ulaşabilirler (Şener, 2001: 27). Bu çerçevede yönetim, günümüzde değişik şekillerde tanımlanmaktadır.

Yönetim; ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleridir (Sabuncuoğlu, 1997, 18).

Bir başka ifadeyle yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı; birbiriyle uyumlu, verimli ve etken kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1993: 3).

Günümüzde özellikle insanın doğasına ilişkin olarak ulaşılan bilgiler, hangi ortamda olursa olsun insan ilişkilerinin giderek önem kazanmasına neden olmuştur. Diğer yandan, bilgi büyük bir hızla artmaktadır. Bu hızlı değişime, gelişme ve bilgi artışına uyum sağlamak; gerek birey, gerek kurum ve gerekse toplumları yeni arayışlara yöneltmiştir. İnsanın ruh sağlığı bakımından kendisini tanıması gerektiği gibi, aynı biçimde kurumun da işgörenlerini tanıması gereklidir. İnsan unsurunun, hemen her ortamın en önemli bileşeni olarak ortaya çıkması, belirli bir çevreye hapsolmuş durumdaki işgören ilişkilerinin önemini artırmış, klasik personel yönetimi çerçevesini aşmıştır. Böylece, kurumun yönetimine muhasebe, pazarlama ve üretim kadar katkısı bulunan bir süreç olarak, kurumdaki insan ve diğer kaynakları bir bütün olarak ele alan insan kaynakları yönetimi kavramı gelişmeye başlamıştır (Fındıkçı, 1999: 14).

Bu bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi; herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanabilir (Sadullah, 1999: 2).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı kurum hedeflerine, en verimli bir şekilde ulaşılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde en önemli rolü insanın oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi, insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi; işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak, kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi, insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele almakta, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştirmekte ve bu yönüyle de kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görmektedir (Fındıkçı, 1999: 14).

Otel işletmelerinde üretilen ve sunulan mal ve hizmetler, konukların psikolojik tatmin duygularına yönelik olarak, emek-yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu nedenle otel işletmeciliğinde her ne kadar teknolojik gelişmeler takip edilse de hizmetin sunumunun sadece insan tarafından yapılıyor olması, bu alanda görev yapan işgörenlerin bazı farklı ve önemli özellikleri taşımalarını önemli kılmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinde işgörenlerin yönetimi, işletmenin başarısını ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Şener, 2001: 99).

Günümüzde, bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olmaktadır. Özellikle insan aracılığı ile insanlara birebir hizmet sunan otel işletmelerinde tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve işletme hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Bu açıdan ele alındığında, otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması, bu işletmelerde çalışan işgörenlerin işlerinden tatmin olması, buna bağlı olarak da başarıya motive olmalarıyla paralellik göstermektedir.

3. Motivasyon ve İş Tatmini

Çalışma motivasyonu ve iş tatminini (iş memnuniyeti, iş doyumunu) kesin sınırlar ile birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Motivasyon olmasına rağmen iş tatmini çoğu zaman işin özelliklerine bağlı kalmaktadır. Pek çok motivasyon teorisi, çalışanların uzmanlaşmaya yönlendirilmesinin, onları tatmin edeceğini savunurken, bir kısmı da tatmin edilmiş ihtiyaçların motive edici özelliklerini yitirdiklerini savunmaktadır (Tosun, 1990: 522). Motivasyon teorileri ile iş tatmini teorileri iç içe konular olup birbirini destekler niteliktedir.

Motivasyon; istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir, organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlendiği zaman “güdülenmiş” olduğu söylenir (Cüceloğlu, 1991: 248).

Bir başka görüşe göre motivasyon; iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştırları taktirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2000: 145).

Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların %97’si motivasyonun verimliliklerine etkisinin çok büyük olduğunu, %92’si motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu şirketlerde, %38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, %22 daha yüksek verimlilik ve %27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır (Hagemann, 1997).

İş tatmini ise işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir (Davis, 1988: 95). İşe karşı pozitif tutum iş tatminine eşdeğerdir. İşe karşı olan negatif tutum ise iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir. Buradan hareketle bireyin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır (Taner, 1993: 48). İş tatmini, yaşam doyumu ile doğrudan ilintilidir. Yaşam doyumuna bağlı olarak iş tatmininde değişiklikler görülebilir. Bu nedenle yapılan araştırmalardan bir kısmı her iki tatmini birlikte ele almaktadır (Kantarıcı, 1997: 54). Bununla birlikte, iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların görevlerinin belirginliği, işe katılmaları, parasal ödüller, işin doğası, kişilerin verimli kullanılabilmesi gibi birçok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir (Ting, 1997: 313).

Bir işletmede şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş tatmininin düşük olmasıdır (Acar, 2000: 51). Bu nedenle, iş tatmininin ölçülmesi faaliyetlerine daha yoğun ilgi gösterilmektedir. Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. İstek ve gereksinimleri karşılanamayan personelde ise tatminsizlik ve uyumsuzluk görülebilmektedir (Yıldırğan, 1996: 45).

Özel bir tutum ve davranış ilişkisi olarak iş tatmini, genellikle işgörenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumlarıdır. İş tatmini; işgörenin iş ortamındaki deneyimlerinin, onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi, işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Her işgörenin iş ortamına karşı durumunu belirleyen faktörler değişiktir. Ancak genel tutumu belirleyen faktörler, ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim tarzı ve iş arkadaşları şeklinde belirtilebilir (Erdoğan, 1994: 285).

İş tatmini ve motivasyonla ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biri Frederick Herzberg'e aittir. 1969 yılında ortaya konulan Herzberg kuramına göre, iş tatmininin iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu iki farklı boyut bireylerin tatminini sağlayan güdüleyici (motivator) faktörler ile tatminsizliğe neden olan koruyucu (hygiene) faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş tatmini sağlamamakla birlikte, iş tatminsizliğini önlemektedir. Koruyucu faktörler, yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak ele alınabilir. Ücrette yapılan artış doğrudan iş tatminine neden olmamakla birlikte, iş tatminsizliğini de önlemektedir. Güdüleyici faktörler ise başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme olarak ele alınabilir. Koruyucu faktörler iş tatminine doğrudan olmasa da, dolaylı olarak etki etmektedir (<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayınlar/dergi/dergi06/tutuncu.html>).

Luthans iş tatmininin üç önemli boyutundan söz etmektedir (Luthans, 1989: 170).

Bunlar:

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanittir. Böyle olunca görülemez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne ölçüde aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.

Emek-yoğun bir özelliğe sahip olan otel işletmelerinde, işgörenlerin iş tatmini, diğer işletmelere göre daha çok önem arz etmektedir. Akıncı'nın yaptığı bir araştırmaya göre 5 yıldızlı otellerde genel iş tatmini %30'u yüksek düzeyde tatmine sahip iken, %30'unun vasat düzeyde ve %40'ının düşük düzeyde tatmine sahip oldukları görülmektedir (Akıncı, 2002: 10).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada; otel işletmelerinin diğer işletmelerden farklı bazı özelliklere sahip olduğu vurgulanarak, emek- yoğun olarak hizmet üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı ve yüz yüze gerçekleşmesi, dolayısıyla işletmelerinin başarısında insan unsurunun önemli bir yeri olduğu göz önüne alınarak, bu işletmelerde insan kaynakları kapsamında iş tatminini etkileyen sonuçların ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma; 2004 yılı içerisinde İstanbul'da faaliyet gösteren 13 adet 4 yıldızlı, 10 adet 5 yıldızlı olmak üzere toplam 23 adete anket yoluyla ulaşılarak 997 katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. İstanbul'da toplam 86 dört yıldızlı ve 30 adet beş yıldızlı otel faaliyet göstermektedir. Oteller ve anketi yanıtlayan katılımcılar tesadüfi yöntemle seçilmiştir.

Araştırmanın Problemleri

Bu çalışmada hazırlanan anket formunun genel çerçevesi içinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır:

1. İşgörenlerin işyerlerine ilişkin düşünce ve görüşleri nasıldır?
2. İşgörenlerin işlerine ilişkin düşünce ve görüşleri nasıldır?
3. İşgörenlerin işyerlerine bağlılık düzeyleri nasıldır?
4. İşgörenlerin iş doyumlarını etkileyen faktörlerin dereceleri nasıldır?
5. İşgörenlerin işleri ve işyerlerine ilişkin görüşleri yaşamlarını nasıl etkilemektedir?
6. İşgörenlerin demografik özellikleri nasıldır?

Araştırmanın Varsayımları

- 1- H₀₁: İşgörenlerin medeni durumlarına göre, iş ilişkilerinin aile ilişkilerini etkileme düzeyleri arasında fark yoktur.
H_{a1}: İşgörenlerin medeni durumlarına göre, iş ilişkilerinin aile ilişkilerini etkileme düzeyleri arasında fark vardır.
- 2- H₀₂: İşgörenlerin cinsiyetlerine göre, işyerlerine bağlılık düzeyleri farklılık göstermez.
H_{a2}: İşgörenlerin cinsiyetlerine göre, işyerlerine bağlılık düzeyleri farklılık gösterir.
- 3- H₀₃: İşgörenlerin cinsiyetlerine göre işlerini sevme dereceleri arasında farklılık yoktur.
H_{a3}: İşgörenlerin cinsiyetlerine göre işlerini sevme dereceleri arasında farklılık vardır.
- 4- H₀₄: İşgörenlerin eğitim durumlarına göre işleri ile ilgili yeniliklere uyum sağlama düzeyleri arasında fark yoktur.
H_{a4}: İşgörenlerin eğitim durumlarına göre işleri ile ilgili yeniliklere uyum sağlama düzeyleri arasında fark vardır.
- 5- H₀₅: İşgörenlerin medeni durumlarına göre işlerini kaybetme olasılığının kendilerine verdiği tedirginlik düzeyleri arasında fark yoktur.
H_{a5}: İşgörenlerin medeni durumlarına göre işlerini kaybetme olasılığının kendilerine verdiği tedirginlik düzeyleri arasında fark vardır.
- 6- H₀₆: İşgörenlerin eğitim durumları ile işyerlerine bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H_{a6}: İşgörenlerin eğitim durumları ile işyerlerine bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 7- H₀₇: İşgörenlerin sektör deneyimleri ile işlerini kaybetme olasılığının verdiği tedirginlik durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H_{a7}: İşgörenlerin sektör deneyimleri ile işlerini kaybetme olasılığının verdiği tedirginlik durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 8- H₀₈: İşgörenlerin eğitim durumları ile işlerini sevme dereceleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H_{a8}: İşgörenlerin eğitim durumları ile işlerini sevme durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 9- H₀₉: İşgörenlerin sektör deneyimleri ile işleri ile ilgili yeniliklere uyum sağlama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H_{a9}: İşgörenlerin sektör deneyimleri ile işleri ile ilgili yeniliklere uyum sağlama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- 10- H_{o10} : İşgörenlerin işyerlerinden fazla çalışmalarından dolayı aldıkları ek ücretlerle işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_{a10} : İşgörenlerin işyerlerinden fazla çalışmalarından dolayı aldıkları ek ücretlerle işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 11- H_{o11} : İşgörenlerin işyerindeki çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri ile işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_{a11} : İşgörenlerin işyerindeki çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri ile işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 12- H_{o12} : İşyerinin işgörenlerin sosyal beklentilerini karşılama düzeyi ile işgörenlerin işyerine bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_{a12} : İşyerinin işgörenlerin sosyal beklentilerini karşılama düzeyi ile işgörenlerin işyerine bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 13- H_{o13} : İşgörenlerin mesleki eğitimleri ile işyerlerine bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_{a13} : İşgörenlerin mesleki eğitimleri ile işyerlerine bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 14- H_{o14} : İşgörenlerin mesleki eğitimleri ile işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_{a14} : İşgörenlerin mesleki eğitimleri ile işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 15- H_{o15} : İşgörenlerin cinsiyetleri ile çalıştığı işteki verimlilik düzeyleri arasında ilişki yoktur.
 H_{a15} : İşgörenlerin cinsiyetleri ile çalıştığı işteki verimlilik düzeyleri arasında ilişki vardır.
- 16- H_{o16} : İşgörenlerin cinsiyetleri ile çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_{a16} : İşgörenlerin cinsiyetleri ile çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 17- H_{o17} : İşgörenlerin cinsiyetleri ile işlerinde yaratıcılıklarını kullanma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_{a17} : İşgörenlerin cinsiyetleri ile işlerinde yaratıcılıklarını kullanma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 18- H_{o18} : İşgörenlerin cinsiyetleri ile işlerindeki yeniliklere uyum sağlama azimlerinin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_{a18} : İşgörenlerin cinsiyetleri ile işlerindeki yeniliklere uyum sağlama azimlerini düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 19- H_{o19} : İşgörenlerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları departman arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

- H_{a19}: İşgörenlerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları departman arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 20- H_{o20}: İşgörenlerin yaşlarına göre çalıştıkları departmanlar arasında bağlantı yoktur.
H_{a20}: İşgörenlerin yaşlarına göre çalıştıkları departmanlar arasında bağlantı vardır.
- 21- H_{o21}: İşgörenlerin yaşları ile işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H_{a21}: İşgörenlerin yaşları ile işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır
- 22- H_{o22}: İşgörenlerin eğitim durumlarına göre çalıştıkları departmanlar arasında bağlantı yoktur.
H_{a22}: İşgörenlerin eğitim durumlarına göre çalıştıkları departmanlar arasında bağlantı vardır.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu iki farklı soru grubundan oluşmuştur. Birinci grupta, işgörenlerin demografik özelliklerine yönelik sekiz soruya; ikinci grupta, işgörenlerin iş ve işyerleriyle ilgili düşüncelerinin düzeylerini belirlemeye yönelik 21 soruya yer verilmiştir.

Araştırma yapılırken 1200 anket formu hazırlanarak İstanbul'da faaliyet gösteren ve tesadüfî yöntemle seçilen 4 ve 5 yıldızlı otellerin insan kaynakları birimlerine posta aracılığı ile gönderilmiş, daha sonra da anket gönderilen otellerin insan kaynakları yöneticileriyle telefonla görüşülerek yanıtlanan anketlerin geri dönmesi sağlanmıştır. Dönen 1020 anketten 23 adedi çeşitli nedenlerle değerlendirmeye alınmamıştır. Kalan 997 adet anketin verileri dikkate alınmıştır. Veriler öncelikle, SPSS Windows 10,0 adlı istatistik programında kullanılmak üzere bilgisayara işlenmiştir. Çözümleme ve yorumlar bu program yardımıyla yapılmıştır. Kişilerin özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum vb.), iş ve işyerleri ile ilgili düşünceleri frekans dağılımı ve yüzdeler üzerinden yorumlanmıştır. İşyeri ve işle ilgili soruların cevaplandırılmasında derecelendirme ile (0: Fikrim yok, 1: Çok düşük, 2: Düşük, 3: Orta, 4: Yüksek, 5: Çok yüksek) veriler elde edilmiştir. Kişilerin demografik özelliklerine göre işleri ve işyerleri ile ilgili saptamaları belirlemek için 0,05 anlamlılık düzeyinde Ki- Kare çözümlemesi yapılmış ve sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Tablo 1’de, çalışanların demografik özellikleri ile ilgili sorulara verilen cevaplardan elde edilen veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Tablo 2’de, iş ve işyeri doyumu ile ilgili sorulara verilen cevaplar frekans analizi ile değerlendirilmiş ve yorumlanmış, daha sonra ise varsayımlar test edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

<i>Sorular</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Sorular</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Cinsiyetiniz?			Mesleki Deneyiminiz?	85	8,5
Erkek	608	61	1 yıldan az	373	37,4
Bayan	389	39	1-4 yıl arası	346	34,7
Toplam	997	100	5-8 yıl arası	124	12,4
			9-12 yıl arası	68	6,8
			13 yıldan fazla	996	100
			Toplam		
Yaşınız?			Çalıştığınız otel kaç yıldızdır?		
20 ve altı	85	8,5	4 yıldızlı	364	36,5
21-30 yaş arası	503	50,5	5 yıldızlı	633	63,5
31-40 yaş arası	323	32,4	Toplam	997	100
41-50 yaş arası	64	6,4			
51 yaş ve üstü	22	2,2			
Toplam	997	100			
Medeni Durumunuz?			Departmanınız?		
Evli	422	42,3	Odalar Bölümü	282	28,3
Bekar	526	52,8	Yiyecek- İçecek	359	36
Diğer	48	4,8	Satış- Pazarlama	111	11,1
Toplam	997	100	Muhasebe-Finansman	104	10,4
			Diğer	141	14,1
			Toplam	997	100
Eğitim Durumunuz?			Turizm Eğitiminiz?		
İlköğretim	94	9,4	Yok	339	34,1
Ortaöğretim	406	40,7	Turizm Meslek Lisesi	183	18,4
Yükseköğretim	431	43,2	Turizm MYO(2 Yıllık)	233	23,5
Lisansüstü	66	6,6	Turizm Yüksekokulu(4 Yıllık)	129	13
Toplam	997	100	Turizm Kursu	63	6,3
			Diğer	46	4,6
			Toplam	993	100

Tablo 2. İş Doyumu

	0		1		2		3		4		5		Top- lam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1 İşyerinizde yaptığınız işin karşılığında aldığınız ücretin tatmin düzeyi.	16	1,6	125	12,6	128	12,9	310	31,1	285	28,6	132	13,3	996
2 İşyerinizin sosyal beklentilerinizi karşılama düzeyi	16	1,6	84	8,4	157	15,7	322	32,3	273	27,4	145	14,5	997
3 İşyerinizde fazla çalışmalarınızdan aldığınız ek ücretin sizi tatmin etme düzeyi	50	5	115	11,5	137	13,8	295	29,6	262	26,3	137	13,8	996
4 Çalıştığınız işteki verimlilik düzeyiniz.	9	0,9	26	2,6	59	5,9	202	20,3	433	43,5	267	26,8	996
5 Çalıştığınız işyerine bağlılık düzeyiniz	22	2,2	23	2,3	68	6,8	229	23	357	35,9	295	29,7	994
6 İşinizle ilgili konularda verilen kararlara katılım düzeyiniz	27	2,7	71	7,1	125	12,6	273	27,5	316	31,9	179	18,1	991
7 İşyerinizde ödüllendirme çalışmalarınızın yeterlilik düzeyi	32	3,2	116	11,7	152	15,3	250	25,2	267	26,9	175	17,6	992
8 İşyerinizde çalışan personelin bilgi ve becerileriyle orantılı bir şekilde terfi edebilme düzeyi	41	4,1	59	5,9	154	15,5	297	29,8	291	29,2	154	15,5	996
9 İşyeri ortamındaki dostluk ve arkadaşlık düzeyi	7	0,7	45	4,5	91	9,1	233	23,4	355	35,7	264	26,5	995
10 İşyerindeki çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyi	12	1,2	75	7,5	101	10,2	283	28,4	305	30,7	219	22	995
11 İşyerinizin çalışan personel sayısının yapılan işleri karşılama düzeyi	17	1,7	68	6,8	128	12,9	268	26,9	316	31,8	198	19,9	995
12 İşyerinizin mesleki gelişiminizi yönlendirmedeki katkı düzeyi	12	1,2	63	6,3	92	9,2	296	29,7	329	33	204	20,5	996
13 İşyerinizin çalışma koşulları (hava-landırma, ısıtma, aydınlatma) yönünden uygunluk düzeyi	13	1,3	49	4,9	64	6,4	165	16,5	337	33,8	369	37	992
14 İşinizi sevme dereceniz	5	0,5	28	2,8	80	8	240	24,1	347	34,8	297	29,8	997
15 İşinizde ilerleme isteğinizin derecesi	7	0,7	36	3,6	81	8,1	191	19,2	338	33,9	343	34,4	996
16 İşinizde yaratıcılığınızı kullanma dereceniz	3	0,3	48	4,8	122	12,2	276	27,7	346	34,7	202	20,3	997
17 Yaptığınız işin değer yargılarınıza uygunluk derecesi.	14	1,4	48	4,8	109	11	275	27,7	341	34,3	207	20,8	994
18 İşinizi kaybetme olasılığının size verdiği tedirginlik düzeyi	49	4,9	118	11,9	127	12,8	244	24,6	273	27,6	179	18,1	990
19 İş ilişkilerinizin aile ilişkilerini olumsuz etkileme düzeyi	50	5	169	17	173	17,4	216	21,7	222	22,3	164	16,5	994
20 Şu anki işinize emekli olana kadar devam etme isteğiniz	63	6,3	89	9	129	13	202	20,3	289	29,1	221	22,2	993
21 İşinizle ilgili yeniliklere uyum sağlama azminizin düzeyi	14	1,4	44	4,4	70	7	219	22	388	38,9	262	26,3	997

Otel işletmelerindeki erkek işgörenlerin oranı, kadın işgörenlere göre daha fazla çıkmıştır. Erkek çalışanların fazla olması, Türkiye'deki genel işgücü dağılımına paralellik arz etmektedir. Otel işletmelerindeki işgörenlerin "genç olma özelliği" bu araştırma sonuçlarıyla da doğrulanmıştır. Otuz yaş sınırını genç olarak kabul edersek, %59 gibi yüksek bir oranda genç işgücü çalıştırılmaktadır. İşgörenlerin eğitim seviyelerine bakıldığında, %49,8'i yükseköğretim ve lisansüstü eğitim almıştır. Bu da, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğu sonucunu vermektedir. İşgörenlerin %52,8 oranında bekar olduğu ve %80,7'sinin sektörde yeni olduğu görülmektedir. İşgörenlerin %34,1'inin turizm alanında herhangi bir eğitim almadıkları görülmektedir.

Otel işletmelerinde ankete katılan işgörenlerin %31,1'i aldıkları ücretten orta düzeyde tatmin olduğunu belirtmiştir. İşgörenlerin çalıştıkları işyerlerinin sosyal beklentilerini karşılama düzeyleri %41,9 yüksek, fazla çalışmalarının sonucu aldıkları ek ücretin tatmin düzeyi %40,1 yüksek, işteki verimlilik düzeyleri %43,5 yüksek, işyerine bağlılık düzeyleri %35,9 yüksek, işleriyle ilgili verilen kararlara katılım düzeyleri %31,9 yüksek, ödüllendirme çalışmalarının yeterlilik düzeyi %26,9 yüksek, bilgi ve becerileri oranında terfi edebilme düzeyleri %29,8 orta, işyerindeki dostluk ve arkadaşlık düzeyleri %35,7 yüksek, çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri %30,7 yüksek, işyerinin çalışma koşulları yönünden uygunluk düzeyi %37 çok yüksek, işlerini sevme dereceleri %34,8 yüksek, işlerinin değer yargılarına uygunluk derecesi %34,3 yüksek, işleriyle ilgili yeniliklere uyum sağlama düzeyleri %38,9 yüksek, iş ilişkilerinin aile ilişkilerini olumsuz etkileme düzeyi ise %29,1 yüksek düzeyde çıkmıştır.

Varsayımların Test Edilmesi

İşgörenlerin kişisel bilgilerine, işleri ve işyerleri ile ilgili düşüncelerine göre karşılaştırmalar yapılarak bazı saptamalarda bulunulmuştur. Bu karşılaştırmalarla ilgili bulgular aşağıda tablolar halinde verilmiştir:

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin medeni durumlarına göre, iş ilişkilerinin aile ilişkilerini etkileme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. H_{01} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. İşgörenlerin medeni durumlarına göre, iş ilişkilerinin aile ilişkilerini olumsuz etkileme düzeyleri.

<i>İş ilişkilerinizin aile ilişkilerinizi olumsuz etkileme düzeyi</i>	<i>Medeni Durum</i>						
	Evli		Bekar		Diğer		Toplam
	n	%	n	%	n	%	
Fikrim yok	13	3	34	6	3	6	50
Çok Düşük	80	19	84	16	5	10	169
Düşük	80	19	88	17	5	10	173
Orta	77	18	125	24	14	29	216
Yüksek	98	23	113	22	11	23	222
Çok Yüksek	72	17	81	15	10	21	163
TOPLAM	420	100	525	100	48	100	993

$X^2= 16,974$ s. d = 10 p > 0,05 k= 0,19

Tablo 4: İşgörenlerin cinsiyetlerine göre, işyerlerine bağlılık düzeyleri.

<i>Çalıştığımız işyerine bağlılık düzeyiniz</i>	<i>Cinsiyet</i>				Toplam
	Erkek		Bayan		
	n	%	n	%	
Fikrim Yok	14	2	8	2	22
Çok Düşük	13	2	10	3	23
Düşük	40	7	28	7	68
Orta	147	24	82	21	229
Yüksek	217	38	14	36	357
Çok Yüksek	174	29	121	31	295
TOPLAM	605	100	389	100	994

$X^2= 1,876$ s. d = 5 p > 0,05 k = 0,00

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin cinsiyetlerine göre, işyerlerine bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. H_{02} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5: İşgörenlerin cinsiyetlerine göre işlerini sevme dereceleri.

İşgörenlerin işlerini sevme dereceleri	Cinsiyet				Toplam
	Erkek		Bayan		
	n	%	n	%	
Fikrim Yok	3	0,4	2	0,5	5
Çok Düşük	18	3,6	10	2,5	28
Düşük	48	8	32	8	80
Orta	148	24	92	24	240
Yüksek	220	36	127	33	347
Çok Yüksek	171	28	126	32	297
TOPLAM	608	100	389	100	997

$X^2 = 2,511$ s. d = 5 p > 0,05 k = 0,16

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin cinsiyetlerine göre işlerini sevme dereceleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. H_{03} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: İşgörenlerin eğitim durumlarına göre işleri ile ilgili yeniliklere uyum sağlama düzeyleri.

İşgörenlerin işleri ile ilgili yeniliklere uyum sağlama düzeylerinin düzeyi	Eğitim Durumu								Toplam
	İlköğretim		Ortaöğretim		Yükseköğretim		Lisansüstü		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Fikrim Yok	1	1	9	2	3	0,6	1	1,5	14
Çok Düşük	3	3	15	3,6	24	5,5	2	3	44
Düşük	9	10	29	7	30	7	2	3	70
Orta	20	21	97	24	90	21	12	18	219
Yüksek	34	36	145	36	182	42	27	41,5	388
Çok Yüksek	27	28	111	27,3	102	24	22	33	262
TOPLAM	94	100	406	100	431	100	66	100	997

$X^2 = 14,952$ s. d = 15 p > 0,05 k = 0,20

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin eğitim durumlarına göre işleri ile ilgili yeniliklere uyum sağlama düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. H_{a4} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7. İşgörenlerin medeni durumlarına göre işlerini kaybetme olasılığının kendilerine verdiği tedirginlik düzeyleri.

<i>İşlerini kaybetme olasılığının verdiği tedirginlik düzeyi</i>	<i>Medeni Durum</i>						Toplam
	Evli		Bekar		Diğer		
	n	%	n	%	n	%	
Fikrim Yok	14	3	34	7	1	2	49
Çok Düşük	57	14	56	11	5	5	118
Düşük	48	11	71	14	8	16,6	127
Orta	101	24	134	26	9	19	244
Yüksek	121	29	139	27	13	27	273
Çok Yüksek	77	18	89	17	12	25	178
TOPLAM	418	100	523	100	48	100	989

$X^2 = 11,655$ s. d = 10 p > 0,05 k = 0,05

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin medeni durumlarına göre işlerini kaybetme olasılığının kendilerine verdiği tedirginlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. H_{05} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8. İşgörenlerin eğitim durumlarına göre işyerlerine bağlılık düzeyleri .

<i>İşgörenlerin işyerlerine bağlılık düzeyleri</i>	<i>Eğitim Durumu</i>								Toplam
	İlköğretim		Ortaöğretim		Yükseköğretim		Lisansüstü		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Fikrim Yok	1	1	7	2	10	2	4	6	22
Çok Düşük	2	2	9	2	9	2	3	4,5	23
Düşük	6	6	30	7	29	7	3	4,5	68
Orta	16	17	113	28	88	20	12	18	229
Yüksek	34	37	132	33	168	39	23	35	357
Çok Yüksek	34	37	114	28	126	30	21	32	295
TOPLAM	93	100	405	100	430	100	66	100	994

$X^2 = 19,510$ s. d = 15 p > 0,05 k = 0,20

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin eğitim durumları ile işyerlerine bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. H_{06} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9. İşgörenlerin sektör deneyimlerine göre işlerini kaybetme olasılığının kendilerine verdiği tedirginlik düzeyi.

İşini kaybetme olasılığının verdiği tedirginlik düzeyi	Deneyim										
	1 yıldan az		1-4 yıl		5-8 yıl		9-12 yıl		13 yıldan fazla		Toplam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Fikrim Yok	6	7	14	4	17	5	9	7	3	5	49
Çok Düşük	8	9,4	40	11	44	13	17	14	9	14	118
Düşük	15	17,6	53	14	37	11	15	12	6	9	126
Orta	20	23,5	89	24	81	23	35	28	19	29	244
Yüksek	26	30,5	99	26,6	102	29,5	26	21	20	31	273
Çok Yüksek	10	11	76	20,4	64	18,5	21	17	8	12	179
TOPLAM	85	100	371	100	345	100	123	100	65	100	989

$X^2 = 17,80$ s. d = 20 p > 0,05 k = 0,20

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin sektör deneyimleri ile işlerini kaybetme olasılığının verdiği tedirginlik durumu arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. H_{07} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. İşgörenlerin eğitim durumlarına göre işlerini sevme dereceleri.

İşinizi sevme dereceniz	Eğitim Durumu									
	İlköğretim		Ortaöğretim		Yüksek öğretim		Lisansüstü		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Düşük	6	6	55	14	47	11	5	7	113	
Orta	25	27	113	28	95	22	7	11	240	
Yüksek	63	67	238	59	289	67	54	82	644	
TOPLAM	94	100	406	100	431	100	66	100	997	

$X^2 = 18,786$ s. d = 6 p < 0,05 k = 0,00

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin eğitim durumları ile işlerini sevme durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{a8} hipotezi kabul edilmiş, H_{08} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 11. İşgörenlerin sektör deneyimlerine göre iş ile ilgili yeniliklere uyma düzeyleri.

İşgörenlerin işleri ile ilgili yeniliklere uyum sağlama azimlerinin düzeyi	Deneyim										Toplam
	1 yıldan az		1-4 yıl		5-8 yıl		9-12 yıl		13 yıldan fazla		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Düşük	13	15	51	14	38	11	19	15	7	10	128
Orta	16	19	88	24	76	22	22	18	16	24	218
Yüksek	56	66	234	62	232	67	83	67	45	66	650
TOPLAM	85	100	373	100	346	100	124	100	68	100	996

 $X^2 = 4,986$

s. d = 8

p > 0,05

k = 0,00

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin sektör deneyimleri ile işleri ile ilgili yeniliklere uyum sağlama düzeyleri arasında bir bağlantı yoktur. H_{09} kabul edilmiştir.

Tablo 12. İşgörenlerin işyerlerinden fazla çalışmalarından dolayı aldıkları ek ücretle işteki verimlilik düzeyleri.

İşteki verimlilik düzeyi	Fazla çalışmalardan alınan ek ücretin tatmin düzeyi						
	Düşük		Orta		Yüksek		Toplam
	n	%	n	%	n	%	
Düşük	39	13	39	13	16	4	94
Orta	76	25	59	20	66	17	201
Yüksek	187	62	196	66	317	79	700
TOPLAM	302	100	294	100	399	100	995

 $X^2 = 35,059$

s. d = 4

p < 0,05

k = 0,00

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin işyerlerinden fazla çalışmalarından dolayı aldıkları ek ücretlerle işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{a10} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. İşgörenlerin işyerindeki çalışma saatlerinden memnuniyet düzeylerine göre işteki verimlilik düzeyleri.

İşteki verimlilik düzeyi	İşyerindeki çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri						
	Düşük		Orta		Yüksek		Toplam
	n	%	n	%	n	%	
Düşük	41	22	24	8,4	29	5,6	94
Orta	36	19	75	26,6	91	17,4	202
Yüksek	111	59	184	65	403	77	698
TOPLAM	188	100	283	100	523	100	994

$X^2 = 54,637$ s. d = 4 p < 0,05 k = 0,00

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin işyerindeki çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri ile işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{a11} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14: İşgörenlerin sosyal beklentilerinin karşılanma düzeyi ile, işyerlerine bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki.

İşgörenlerin işyerlerine bağlılık düzeyleri	İşyerinin sosyal beklentileri karşılanma düzeyi						
	Düşük		Orta		Yüksek		Toplam
	n	%	n	%	n	%	
Düşük	60	24	36	11	17	4	113
Orta	64	25	82	25	83	20	229
Yüksek	131	51	204	63	317	76	652
TOPLAM	255	100	322	100	417	100	994

$X^2 = 70,776$ s. d = 4 p < 0,05 k = 0,00

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işyerinin işgörenlerin sosyal beklentilerini karşılanma düzeyi ile işgörenlerin işyerine bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{012} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 15. İşgörenlerin mesleki eğitimlerine göre işyerlerine bağlılık düzeyleri.

İşgörenlerin işyerlerine bağlılık düzeyleri	Mesleki Eğitim												
	Yok		Turizm Meslek Lisesi		Turizm Meslek Yüksekokulu		Turizm Yüksek Okulu		Turizm Kursu		Diğer		Toplam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Düşük	7	15	35	10	30	16	21	9	11	9	8	13	112
Orta	15	33	75	22	51	28	51	22	20	16	15	24	227
Yüksek	24	52	227	68	102	56	161	69	97	75	40	63	651
TOPLAM	46	100	337	100	183	100	233	100	128	100	63	100	990

$$X^2 = 20,704 \quad s. d = 10 \quad p < 0,05 \quad k = 0,00$$

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin mesleki eğitimleri ile işyerlerine bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{a13} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16. İşgörenlerin mesleki eğitimlerine göre işteki verimlilik düzeyleri.

İşteki verimlilik düzeyi	Mesleki Eğitim												
	Yok		Turizm Meslek Lisesi		Turizm Meslek Yüksekokulu		Turizm Yüksekokulu		Turizm Kursu		Diğer		Toplam
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Düşük	4	9	32	9	31	7	16	7	3	2	7	11	93
Orta	12	26	59	17	38	19	44	19	28	22	21	33	202
Yüksek	30	75	248	73	113	74	173	74	98	76	35	56	697
TOPLAM	46	100	339	100	182	100	233	100	129	100	63	100	992

$$X^2 = 33,169 \quad s. d = 10 \quad p < 0,05 \quad k = 0,05$$

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin mesleki eğitimleri ile işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{014} hipotezi reddedilmiştir, H_{a14} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre işteki verimlilik düzeyleri arasındaki ilişki.

İşteki verimlilik düzeyi	Cinsiyet				Toplam
	Erkek		Bayan		
	n	%	n	%	
Fikrim Yok	6	1	3	0,8	9
Çok Düşük	20	3	6	2	26
Düşük	29	5	30	8	59
Orta	141	23	61	15	202
Yüksek	258	43	175	45	433
Çok Yüksek	153	25	114	29	267
TOPLAM	607	100	389	100	996

$X^2 = 14,841$ s. d = 5 p < 0,05 k = 0,08

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin cinsiyetleri ile çalıştığı işteki verimlilik düzeyleri arasında ilişki vardır. H_{015} hipotezi reddedilmiştir, H_{a15} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri.

İşyerindeki çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri	Cinsiyet				Toplam
	Erkek		Bayan		
	n	%	n	%	
Fikrim Yok	7	0,1	5	1,2	12
Çok Düşük	52	8,5	23	6	75
Düşük	67	11	34	8,7	101
Orta	170	28	113	29	283
Yüksek	173	28,5	132	34	305
Çok Yüksek	137	23	82	21	219
TOPLAM	606	100	389	100	995

$X^2 = 6,098$ s. d = 5 p > 0,05 k = 0,08

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin cinsiyetleri ile çalışma saatlerinden memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_{016} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre işlerinde yaratıcılıklarını kullanma düzeyleri.

İşgörenlerin işyerlerinde yaratıcılıklarını kullanma dereceleri	Cinsiyet				
	Erkek		Bayan		Toplam
	n	%	n	%	
Fikrim Yok	3	0,5	-	-	3
Çok Düşük	30	5	18	3	48
Düşük	80	13	42	11	122
Orta	173	28	103	26	276
Yüksek	203	33	143	37	346
Çok Yüksek	119	19,5	83	21	202
TOPLAM	608	100	389	100	997

$X^2 = 4,583$ s. d = 5 p > 0,05 k = 0,16

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin cinsiyetleri ile işlerinde yaratıcılıklarını kullanma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_{017} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20: İşgörenlerin cinsiyetlerine göre işlerindeki yeniliklere uyum sağlama düzeyleri.

İşgörenlerin işleri ile ilgili yeniliklere uyum sağlama azimlerinin düzeyi	Cinsiyet				
	Erkek		Bayan		Toplam
	n	%	n	%	
Fikrim Yok	39	6,4	14	4	53
Çok Düşük	82	13,5	48	12	130
Düşük	126	21	76	20	202
Orta	151	25	83	21	234
Yüksek	127	21	93	24	220
Çok Yüksek	81	13	74	19	155
TOPLAM	606	100	388	100	994

$X^2 = 11,116$ s. d = 5 p < 0,05 k = 0,00

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin cinsiyetleri ile işlerindeki yeniliklere uyum sağlama azimlerinin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{018} reddedilmiştir, H_{a18} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları departmanlar arasındaki ilişki.

Departman	Cinsiyet				Toplam
	Erkek		Bayan		
	n	%	n	%	
Odalar Bölümü	147	24	143	36	287
Yiyecek- İçecek	237	39	122	31	359
Satış ve Pazarlama	60	10	51	13	111
Muhasebe- Finans	68	11	36	9	104
Diğer	99	16	37	10	136
TOPLAM	608	100	389	100	997

$X^2 = 30,878$ $s. d = 4$ $p < 0,05$ $k = 0,16$

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin cinsiyetlerine göre çalıştıkları departman arasında anlamlı bir ilişki vardır. H_{019} hipotezi reddedilmiştir, H_{a19} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22. İşgörenlerin yaşlarına göre çalıştıkları departmanlar arasındaki ilişki.

Departman	Yaş										Toplam
	20 ve altı		21-30		31-40		41-50		50 ve üzeri		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Odalar Bölümü	15	18	135	27	113	35	15	23	9	41	287
Yiyecek- İçecek	53	62	194	39	87	27	21	33	4	18	359
Satış- Pazarlama	5	6	59	12	39	12	7	11	1	5	111
Muhasebe- Finans	4	5	48	10	41	13	6	9	5	23	104
Diğer	8	9	67	13	43	13	15	23	3	14	136
TOPLAM	85	100	503	100	323	100	64	100	22	100	997

$X^2 = 54,937$ $s. d = 16$ $p < 0,05$ $k = 0,20$

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin yaşlarına göre çalıştıkları departmanlar arasında bağlantı vardır. H_{020} hipotezi reddedilmiştir, H_{a20} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23: İşgörenlerin yaşlarına göre işteki verimlilik düzeyleri.

İşteki verimlilik düzeyi	Yaş										Toplam
	20 ve altı		21-30		31-40		41-50		50 ve üzeri		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Düşük	17	20	43	8,5	26	8	5	8	3	14	94
Orta	17	20	108	21,5	61	19	12	19	4	18	202
Yüksek	51	60	351	70	236	73	47	73	15	68	700
TOPLAM	85	100	502	100	323	100	64	100	22	100	996

$X^2 = 14,262$ $s. d = 8$ $p > 0,05$ $k = 0,13$

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin yaşları ile işteki verimlilik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. H_{021} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24. İşgörenlerin eğitim durumlarına göre çalıştıkları departmanlar arasındaki ilişki.

Eğitim Durumu	Departman										Topl
	Odalar Bölümü		Yiyecek-İçecek		Satış-Pazarlama		Muhasebe-Finans		Diğer		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
İlköğretim	48	17	29	8	-	-	3	3	14	10	94
Ortaöğretim	130	45	154	43	19	17	29	28	74	54	406
Yükseköğretim	99	34	154	43	75	68	57	55	46	34	431
Lisansüstü	10	4	22	6	17	15	15	14	2	2	66
TOPLAM	287	100	359	100	111	100	104	100	136	100	997

$X^2 = 118,343$ $s. d = 12$ $p < 0,05$ $k = 0,16$

Yapılan X^2 çözümlemesinde, yukarıdaki tabloya göre; işgörenlerin eğitim durumlarına göre çalıştıkları departmanlar arasında bağlantı vardır. H_{022} hipotezi reddedilmiştir, H_{a22} hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç

Otel işletmeleri, emek-yoğun özellik gösteren işletmelerdir. Uluslararası alanda yaşanan rekabet ortamında hem çağın yenilik ve gelişmelerine ayak uydurmaya çalışmaları hem de teknolojiden fazla yararlanamaları otel işletmelerinde insan kaynaklarının önemini artırmaktadır. Otel işletmelerinin bu yapısı nedeniyle, insan mer-

kezli ve karmaşık uygulamaların yer aldığı insan kaynakları yönetiminin geleneksel personel yönetiminden daha farklı ve detaylı bir çalışma içine girmesi gerektiği görülmektedir.

Otel işletmelerinde fiziksel nitelik önemli olmakla birlikte, işletmelerin başarıları tamamen insan unsurunun etkinliğine dayanmaktadır. Buna bağlı olarak, müşteriyle birebir ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı bir ortamda, işgörenlerin sürekli güler yüzü ve sempatik davranma zorunluluğu, otel işletmelerinde işgörenin eğitimini ve iş tatminini daha önemli hale getirmektedir. İş tatmininin yüksek olması, işgörenlerin daha verimli çalışmasını ve başka iş arayışlarına girmesini de beraberinde getirmektedir.

İş tatmini, işletmenin belirlenen amaçlara ulaşmasında zemin hazırlayıcı bir rol oynamakta, ayrıca toplumda fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı ve mutlu bireylerin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. İşletmeler açısından işgören tatmini, işgörenin işe ve işyerine bağlılığını artırmakta, iş devir hızının azalmasını sağlamakta ve iş barışının sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmanın bulgularından elde edilen sonuçlar incelendiğinde, otel işletmelerinde erkek işgörenler, kadın işgörelere göre iki kat daha fazladır. 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde genç, bekar ve yüksek eğitimli işgören oranının daha çok olduğu görülmekle birlikte, işgörenlerin %34.1'inin mesleki eğitim almadıkları görülmektedir.

Otel işletmelerinde işgörenlerin %73'ü, aldıkları ücretten orta düzey ve üzerinde tatmin olduklarını belirtmişlerdir. İşyerlerinin sosyal beklentilerini karşılama, işyerine bağlılık düzeyi, fazla çalışmalarının sonucu aldıkları ek ücret, ödüllendirme çalışmaları, bilgi ve becerileri doğrultusunda terfi edebilme olasılığı, çalışma saatleri, çalışma koşulları ve işyerindeki dostluk ve arkadaşlık ilişkileri, işgörenleri yüksek düzeyde tatmin etmektedir. İşleriyle ilgili olarak ise; işlerindeki verimlilik düzeyleri, işleriyle ilgili kararlara katılım, işlerini sevme düzeyi, işlerinin değer yargılarına uygunluk, işleriyle ilgili yeniliklere uyum sağlama becerilerini tatmin edici bulmaktadırlar. Ancak, işlerini kaybetme olasılığı ve iş ilişkilerinin aile ilişkilerini olumsuz etkilemesi, işgörenleri tedirgin etmektedir.

Varsayımlar test edildiğinde ise, işgörenlerin eğitim durumlarına paralel olarak, işleri ile ilgili yapılan yeniliklere daha çabuk uyum sağladığı, mesleki eğitim alan işgörenlerin işlerini daha çok sevdiği görülmektedir. İşyerlerinden fazla çalışmalarından dolayı aldıkları ek ücretin ve işyerindeki çalışma saatlerinden duyulan memnuniyetin işteki verimlilik düzeylerini artırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca, mesleki eğitim alan işgörenlerin, mesleki eğitim almayan işgörelere göre, işlerine ve işyerlerine daha bağlı oldukları ve kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre işlerindeki yeniliklere daha çabuk uyum sağladıkları görülmektedir.

Abstract: Human resources that have labour-dense peculiarity is accepted as base element of success. Nowadays because of the hard rival business, device plant and technology can be bought in anyway. By the time plant and technology erodes this capacity of device will be collapsed. However, the administration that has human resources gain the essential experience by working. Therefore both in National and in International human resource is the unique factor that affects the competition. In order to find skilled workers it is essential to educate them, by gaining essential motivation and also providing satisfactory payment, having professional discipline, for providing efficient productivity which lead for collective aims for the administration's strategy, it is indispensable to make "human resources administration" effective.

When the importance of human factor is taken into the consideration, satisfaction and motivation should be in maximum levels for the hotel staff. When the private serving quality taken into the consideration, "positive approaching towards the profession" makes the motivation and serving quality positive. In an administration, staff's attitudes towards the profession can be defined as alterable; however, payments, promotion, profession's constitutional features, management strategy, colleagues, awards, professional participation, are effective factors for professional satisfaction.

Key Words: Human resources, Hotel management, Job satisfaction.

Kaynakça

- Acar, N., İnsan Kaynakları Yönetimi, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, No: 640, S:51, 2.Baskı, 2000.
- Ağaoğlu, K., İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektöründe Uygulaması, Ankara, MPM yayınları : 457, 1992.
- Akinci, Z., Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, "Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi", Sayı:4, 2002.
- Barutçugil, İ., Turizm İşletmeciliği, Bursa,1982.
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, 2. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1994.
- Çakıcı ,A.C., Kozak M., vd., Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, Şubat , 2002.
- Davis, K., (Çev: Kemal Tosun vd.), İşletmede İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 199,S:) 95.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.
- Fındıkcı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, Kasım 1999.
- Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

- Kantarıcı, K., *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*, (DEÜ, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, S:54), İzmir, 1997.
- Olalı, H., Kozay M., *Otel İşletmeciliği*, İstanbul, 1993.
- Özcan, M., *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi*, Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası, 1994.
- Sabuncuoğlu, Z., *Personel Yönetimi*, Bursa 1997.
- Sadullah, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, No: 537, Eskişehir, 1999.
- Sökmen, A., Boylu Y., *Otel İşletmeleri ve Yöneticileri Açısından Etik Kavramı Ve Uygulamaları: Ankara'da Ampirik Bir Araştırma*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 5, 2001.
- Şener, B., *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Taner, B., *Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi*, (ÇÜ, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, S:48), Adana, 1993.
- Ting, Y., *Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees*, Public Personnel Management, 26(3), 1997.
- Tosun, K., *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:232, İstanbul, 1990.
- Tütüncü, Ö., *Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi*, DEÜ, SBE Dergisi, 2(3),2000. <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/tutuncu.html>.
- Yüksel, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.