

**OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK  
DEPARTMANLARINDA GÖREV YAPAN İŞGÖRENLERİN İŞ  
TATMİN DÜZEYLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ADANA'DA BİR  
UYGULAMA**

İrfan YAZICIOĞLU\*

Alptekin SÖKMEN\*\*

**ÖZET**

Diğer üretim işletmeleri gibi hizmet üreten işletmelerde, yoğun rekabet ortamında rakip işletmelere üstünlük sağlayabilmek, diğer bir ifadeyle konuk tatmini sağlayarak doluluk oranlarını arttırabilmek kapsamında işgörenlerini stratejik bir araç olarak kullanmaktadır. Özellikle, çeşitli temas noktalarında konuk ile doğrudan temas sağlayan sınır birim işgörenlerinin iş tatmin düzeyleri, ilgili konaklama işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada, Adana ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinde görev yapan işgörene yönelik olarak *Minnesota İş Tatmin Ölçeği* yardımıyla ampirik bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle ilgili işletmelerde görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmış, daha sonra ise t testi kullanılarak kimi demografik faktörlerin % 5 anlamlılık düzeyinde önemli bir faktör olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan, söz konusu işgörenlerin cinsiyet ve yaşlarının iş tatmin düzeylerinde önemli bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Sınır Birim İşgörenleri, İş Tatmini, Adana

**Determining Satisfaction Levels of Food and Beverage Employees in  
Lodging Operations: A Research in Adana**

**ABSTRACT**

In a mass competition environment, service firms like manufacturing firms use their employees as a strategic tool to get more advantage than their rivals (competitors) in the scope of increasing their occupation rates and satisfaction of the guests. The job satisfaction of frontline employees, who provide direct communication with customers in service encounters, is much important for lodging operations. In this study, *Minnesota Job Satisfaction Scale* was used for an empirical implementation on the four and five star hotels to determinate job satisfaction of the food and beverage department's employees in Adana. In this scope, it is aimed in this study to describe the job satisfaction level of front-line employees and whether some demographic factors are important at the significant level of the 5 %. According to the results of data analyses, gender and age were not found so influential on the job satisfaction of the research group.

*Key Words:* Front-line Employees, Job Satisfaction, Adana

**Giriş**

Örgütler; insanlarla varolurlar, onlarla birlikte yaşarlar, büyürler veya küçülürler, hatta yok olurlar. Dolayısıyla, büyük ölçüde insan unsuruna

\* Öğr. Gör. Dr., Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi.

\*\* Öğr. Gör. Dr., Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu.

\*\*\* Yazarlar, araştırma kapsamında elde edilen verilerin sağlanması konusundaki yardımlarından dolayı Adana Ticaret Odasına teşekkür ederler.

*Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama*

dayanırlar ve de bu unsuru çok dikkatli ve ekonomik kullanma gereksinimi duyarlar. Bilindiği üzere Dünya, hızlı bir değişim ve gelişimin içerisinde. Bu değişimle beraber teknik alanda çok farklı yenilikler ortaya konulmakta ve hep daha iyisinin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Ancak bu teknolojiyi kullanacak, bu yeniliklere ayak uyduracak insan ve onun sosyal yönü kimi zaman göz ardı edilmektedir. Daha önceleri bir makine gibi algılanan insan, günümüzde en az teknoloji kadar keşfedilmeye açık bir varlık haline gelmiştir.

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, insan kaynaklarının aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilirler. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları motive edilerek harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlamaz. Bu amaçla, son dönemde ücret faktörünün yanısıra iş tatmini ve motivasyon kavramları da önem kazanmaya başlamıştır. Konukların tekrar aynı işletmeyi seçmelerinin büyük öneme sahip olduğu konaklama işletmelerinde ise, işgörenlerin işlerinden duyduğu tatmin işletmenin başarısı açısından çok daha kritik bir öneme sahip olmuştur.

### **1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi**

İş tatmini tanımı ilk olarak, 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından en az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak olarak ifade edilmiştir. Bu konudaki bilimsel çalışmalar esas olarak 1920'lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmalarıyla başladığı kabul edilir (Hitt, Black ve Porter, 2005: 436). Hoppock'un 1935'te yayınlanan "Job Satisfaction" isimli makalesinden beri bu konuda önemli araştırmalar yürütülmüştür (Mertol, 1993:3).

İş tatmininin tanımı ile ilgili kesin bir ifade kullanmak çok zordur. İnsanlar, buldukları sosyal ve kültürel ortamlara göre çok çeşitli duygu ve yargılara sahip olabilir ve sosyal statüdeki tatmin için tanım verme güçlüğü, kişinin icra ettiği mesleki ortam içinde geçerlidir (Robbins, 2002: 372). İş tatmini, bireyin toplam iş çevresinden, örneğin, işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygudur (Sarıkaya, 2002: 3) ve genellikle de bireylerin gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman tatmin duygusu doğar. Bireyin işten beklediği ödüller ile elde ettikleri ödüllerin karşılaştırılması, iş tatminini ortaya koyabilir (Eroğlu, 2000: 251).

İş tatmini tek boyutlu bir kavram değildir. İşin birçok yönü itibarıyla pozitif veya negatif anlamda iş tatmini etkilenir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir (Bingöl, 1990: 200-201). Kişinin işindeki göreve, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir cevabı olarak ele alınan iş tatmini kavramı, kişinin işinden belediklerinden

ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir (Schermerhorn, Hurt ve Osborn, 1994: 144).

Galbraith'e göre iş tatmini, işgörenlerin iş davranışları ve örgütsel ortamda yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygulardan kaynaklanmaktadır ve iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır (Erdoğan, 1996: 231; Robbins, 2002: 372). Eren (2000: 186) ise iş tatminini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olarak ifade etmektedir.

İş tatminin üç önemli boyutu bulunmaktadır (Luthans, 1995: 170-172):

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır. Bu yüzden görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle çıktılarının, beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumları da beraberinde getirir. Bunlar genelde iş, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve benzerleridir.

İnsanlar, kişisel yeteneklerini ortaya koymayı ve gerçekleştirmeyi isterler. Bu kapsamda iş tatmininin sağlanamaması insanı hayal kırıklığına uğratar (Pearson, 1990: 174). İş tatmininin sağlanamaması, işten soğuma, moralsizlik, bunların sonucunda düşük verimliliğe, performansa, devamsızlığa ve hatta işten ayrılmalara sebep olabilir (Hitt, Black ve Porter, 2005: 437). Kaynak (1990: 114) iş tatmininin önemini şu şekilde açıklamıştır:

1. İnsanlar, kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.
2. İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.
3. İş tatmini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratar.
4. İş, insan hayatının odak noktasıdır.
5. İşsiz olan kişi umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zamanlarda bile çalışmak ister.
6. Birey açısından uğraşmalı (challenging) bir işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasına neden olur.
7. İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir.
8. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.

***Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama***

İş tatmininde ana unsurlar bireysel ihtiyaçlardır. İş tatmini, bir iş ortamında bireyin ihtiyaçlarının karşılanma düzeyine göre değişik durumlar gösterir. Çalışan için bir mutsuzluk kaynağı, örgüt için ise üretkenlik sorunu olması nedeniyle tatminsizlik, üzerinde önemle durulan konulardan birisidir (Gülten, 1990: 3). Özellikle, konaklama işletmelerinin örgütsel yapılarının mümkün olan ölçüde iş tatmini sağlayacak şekilde düzenlenmesi, hem sektörün önemli problemlerinden birisi olan işgören devrini azaltabilecek, hem de doğrudan daha kaliteli hizmeti ve konuk tatminini sağlayacağı için, ilgili otel işletmesine rekabet üstünlüğü getirebilecektir (Woods, 2002: 279; Kavanaugh ve Ninemeier, 2001: 384-385).

İş tatmininin konaklama işletmelerine sağladığı faydaları ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Woods, 2002: 234; Kasavana ve Brooks, 2001: 515; Kavanaugh ve Ninemeier, 2001: 349; Mill, 1998: 339; Miller, Porter ve Drummond, 1992: 426):

- Yüksek moral,
- İşgörenlerin işlerine bağlanması,
- İşletmede ve departmanlarda bütünleşme,
- Hizmet kalitesinde artış ve süreklilik,
- Düşük işgören devri,
- Şikâyetlerde azalma,
- Yüksek devam,
- Dışarıda otelin sıkı destekçiliği ve
- Beklentileri karşılanan ve/veya üstüne çıkılan konuklar.

**2. İş Tatmininin Teorik Temelleri ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Tüm insanlar için ortak olan ve insanların ihtiyaçlarını belirleyen pek çok kuram vardır. İhtiyaçların bazı yönlerden ortak olduğu görüşünün kabul edilmesi, gerek elemanların gerekse diğer üyelerin örgütsel yapı içinde ihtiyaçlarını karşılayabilmelerine imkân vermektedir (Robbins, 2002: 381). Bu teorileri kapsam ve süreç teorileri adı altında iki grupta inceleyebiliriz. Kapsam teorileri, “hangi faktör veya faktörler çalışanları motive etmektedir?” sorusuna yanıt arar (Griffin, 1990: 150). Bu teoriler, çalışanın içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya yöneliktir (Baysal, 1987: 189; Başaran, 1991: 203; Aksu, 1998: 23; Şimşek, 1999: 198; Ertürk, 2000: 145; Ünsalan ve Şimşeker, 2005: 91).

Süreç teorileri, motivasyon sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışır (Kazanç, 1998: 33). Süreç teorilerini anlamak için öncelikle öğrenme sürecini bilmek gerekir. Örgütlerdeki davranışların çoğunluğu öğrenilmiş davranışlardır. Algılar, tutumlar, amaçlar ve coşkusal tepkiler öğrenmenin ürünüdür (Akgün, Kavuncubaşı ve Can, 1995: 328; Can, Tuncer ve Ayhan, 2003: 150–152). Bu teoriler, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenir. Burada cevaplandırılmaya çalışılan soru, belirli bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı tekrarlamasının veya tekrarlamamasının nasıl sağlanacağıdır. Süreç teorilerine bakıldığında, bireyleri davranışa yönelten ihtiyaçlar faktörü yanında, bunlara ek olarak birçok içsel ve dışsal faktör de, bireyin davranışları ve güdülenmesi üzerinde rol oynamaktadır (Özdayı, 1990: 70-74; Koçel, 2001: 517-525; Robbins, 2002: 418; Topaloğlu ve Koç, 2003: 86; Can, Tuncer ve Ayhan, 2003: 229).

İş tatminini etkileyen faktörleri üç grup altında incelemek mümkündür (Newman, 1972: 443; Bingöl, 1990: 202; Kinni, 1993: 32; Mainero ve Tromley, 1994: 89; Sapançalı, 1994: 60; Kaynak, 1995: 146-147; Oral ve Kuşluyan, 1997: 112-113; Genç, 2000: 17; Halis, 2000: 69; Eren, 2001: 508):

1. *İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler.* İşin niteliği, birlikte çalışılan işgörenler, ödeme, çalışma şartları, amir ve gözetim niteliği, iş güvenliği ve iş güvencesi, örgüt ve yönetim biçimi, bilgi ve beceri kullanımı, ödüllendirme, takdir ve övülmek, şirket imajı, denetim, işgörenin kişiliği, toplum koşulları, işgören devri ve devamsızlık, ergonomi, sendika, kararlara katılma, iletişim vb.

2. *İş Tatmini ve Kişilik Özellikleri.* Yaş ve işte kalma süresi, cinsiyet, meslek ve eğitim düzeyi, kıdem, zekâ, kişilik, zihinsel sağlık, sosyal ilişkiler ve grup çalışması, iş tatmini ve sosyo-kültürel çevre.

3. *İş Tatmini ve Genel Hayat Tatmini.* Aile bireyleri sağlıklı ilişkiler kurulması, çocukların geleceğini güvende görmek, aile bireylerinin sağlığı, çocukların eğitimi vb.

### **3. Adana'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Gerçekleştirilen Araştırma**

Çalışmanın bu kısmında, öncelikle genel anlamda ilgili konaklama işletmelerinde görev yapan yiyecek-içecek çalışanlarının iş tatminine veya tatminsizliğine neden olan faktörlerin tespit edilmesine çalışılacaktır. Çalışmada ayrıca, cinsiyet ve yaş değişkenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak Adana ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan yiyecek-içecek çalışanları üzerinde gerçekleştirilen uygulama ve bunun sonuçları üzerinde de durulacaktır. Araştırma evreni ve örnekleminin Adana ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden seçilmesinde, bu bölgenin akademik araştırmalar yönünden

**Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama**

ihmal edilmesinin yanısıra, bölgedeki işletmelerin araştırmaya verdikleri katkı da etkili olmuştur.

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan konaklama işletmelerinde görev yapan ve konukla diğer bölümlere göre daha sık temasta bulunan yiyecek-içecek bölümünde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde cinsiyet ve yaş gibi bazı demografik özelliklerin ne derece belirleyici olduğunu ortaya koymak, ayrıca iş tatminini olumlu veya olumsuz anlamda etkileyen faktörleri belirleyebilmektir.

Türkiye’de genel anlamda turizm sektöründe iş tatmini konusunda yapılan ve tarafımızdan tespit edilen daha önceki araştırmalar (sadece turizm ve otelcilik ile ilgili akademik dergiler incelenmiştir) aşağıda yer almaktadır;

Şahap Aşıkoğlu’nun (1997: 38-45) gerçekleştirdiği “Konaklama Sektöründe Personelin İş Tatmini Analizi (Magosa Bölgesi Örneği)” isimli araştırmada evren 284 örneklem 139 olarak tespit edilmiştir. İlgili araştırmada genel bir değerlendirme yapılmış, demografik özelliklere yönelik karşılaştırma yapılmamıştır.

Özkan Tütüncü ve Olgun Çiçek’ in (2000: 124-129) gerçekleştirdiği “İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme” isimli araştırmada, bu araştırmada da kullanılan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden yararlanılmıştır. İlgili araştırmanın evrenini 300, örneklemini ise 64 işgören oluşturmaktadır. İş tatmin düzeylerinin kimi demografik faktörler açısından da değerlendirilmesi yapılmış, *kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeyleri arasında fark olmadığı* ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, ilerdeki bölümlerden de izlenebileceği gibi Adana ilinde gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulguyu doğrular niteliktedir.

Özkan Tütüncü’nün (2002: 129-139) gerçekleştirdiği “Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması” isimli araştırmada kullanılan anket sayısı 500 geri dönen anket sayısı ise 200 (%40) olmuştur. İlgili araştırmada, işgörenlerin % 61,2’sini kadınlar, % 38,8’ini erkekler oluşturmaktadır. Çalışmada cinsiyet vb. demografik farklılıklara değinilmemiştir.

1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi (15-16 Nisan 2004) kapsamında Oktay Emir ve Ahmet Baytok’un sunduğu “Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon’da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği” isimli bildiride toplam 473 kişiye anket dağıtılmış, 324’ünden cevap alınmıştır. Araştırmadaki erkek işgören sayısı 232, bayan işgören sayısı ise 84 (%26,6) olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada, sadece oteller arasındaki farklılıklara bakılmış cinsiyet başta olmak üzere diğer demografik faktörler incelenmemiştir.

Dilaver Tengilimoğlu'nun (2005: 23-48) gerçekleştirdiği "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma" isimli çalışmada 8 hizmet işletmesinde anket uygulaması yapılmıştır. Bu işletmelerin tamamı hizmet işletmesi olmasına rağmen içlerinde konaklama işletmesi bulunmamaktadır. 596 kişinin katıldığı araştırmada, 243 erkek (%40,8) ve 353 (%59,2) kadın işgören yer almaktadır. Araştırmada, demografik faktörlere yönelik bir inceleme yapılmamıştır.

### **3.2. Araştırma Ölçeği**

İş tatmini ile ilgili bu araştırmada, Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin (Minnesota Satisfaction Questionnaire-MSQ) kısa formu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Weiss ve arkadaşları tarafından (1967) geliştirilmiş olup, otuz yılın üzerinde bir süredir araştırmacıların ilgili ölçeği sık kullanmaları, geçerliliğini sürdürdüğünü düşündürmektedir. Bu ölçeği İngilizce formundan Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora Türkçe'ye çevirmiş ve bu çeviri başka dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek, uygulanması kabul görmüştür (Başalp, 2001: 107).

Testin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Gillet ve Schwab tarafından yapılmıştır (Minibaş, 1990: 65; Suyunç, 1998: 53). Bu ölçek ile iş tatmini veya tatminsizliğinin bireysel profilini ortaya koymak mümkündür. Böylece, iş tatminine veya tatminsizliğine neden olan öğelerin tespit edilmesi mümkün olacağından çeşitli öneriler geliştirilebilecektir. Minnesota Tatmin Ölçeği'nde iç ve çevre koşullarına ait 20 madde yer almaktadır. Bu maddeleri iki ayrı bölümde özetleyebiliriz (Saal ve Knight, 1988: 25; Özdayı, 1990: 24-25; Dalgan, 1998: 76; Başalp, 2001: 109):

#### **İç Faktörler**

- *Faaliyet.* Her zaman meşgul olması.
- *Serbestlik.* Yalnız çalışma şansı.
- *Değişiklik.* Zaman zaman değişik şeyler yapabilme.
- *Sosyal Statü.* Toplumda saygın bir kişi olması.
- *Ahlâki Değer.* Vicdani bir sorumluluk taşıma.
- *Tanınma.* Bir meslekte çalışanların iyi bir iş yapması sonucu takdir edilmesi.
- *Kendi Kendine Bir Şeyler Yapabilme.* Diğer insanlara yardım edebilme şansı.
- *Otorite.* Diğer insanlara ne yapacaklarını söyleme şansı.

*Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama*

- *Yeteneklerini Kullanma.* Yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı.
- *Sorumluluk.* Alınan kararları uygulama şansı.
- *Yaratıcılık.* Kendi yöntemlerini kullanma şansı.
- *Başarı.* Yaptığı iş karşılığında duyulan başarı hissi.

**Dış Faktörler**

- *İlerleme.* Mesleğinde ilerleme şansı.
- *Şirket Politikası ve Uygulaması.* Şirket politikasının günlük hayatta uygulanışı.
- *Çalışma Arkadaşları.* Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları.
- *Çalışma Şartları.* Çalışma şartlarının uygunluğu.
- *Güvence.* Mesleğin güvenli bir gelecek sağlaması.
- *Ücret.* İş karşılığında yapılan ödemelerin yeterliliği.
- *Yönetici-İnsan İlişkileri.* Yönetici ve çalışanların uyum içinde olmaları.
- *Yönetici ve Teknik.* Yöneticinin karar vermedeki yeteneği.

**3.3. Araştırmanın Evreni, Yöntemi ve Kısıtlılıklar**

Araştırmanın evrenini Adana ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin yiyecek ve içecek bölümlerinde görev yapan ve bölümlerin konuklarla temas eden (servis, ziyafet, bar) 209 işgöreni oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise, ilgili departmanlardan soru formunu cevaplandıran 95 işgören oluşturmuştur. Bu kapsamda örneklemin, evrenin yaklaşık % 45'ini temsil ettiği ifade edilebilir. Araştırma da Minnesota İş Tatmin Ölçeğine uygun düzenlenmiş 200 anket kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 12 (Statistical Pocket Program for Social Science) istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizde, ortalama ve frekans dağılımlarının yanısıra, gruplar arasındaki farklılığı ortaya koymaya yönelik olarak "t" testi de % 5 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama, 2006 Ocak ayında araştırmacıların ilgili konaklama işletmelerine şahsen gitmeleriyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında önbüro ve satış gibi konuklarla yoğun temas sağlayan diğer sınır birim işgörenlerinin katılımı da amaçlanmış, otel işletmelerinin bu dönemdeki yoğunluğundan dolayı bu amaç



gerçekleştirilememiştir. Araştırmada, sosyal beğenilirlik etkisini ortadan kaldırmak ve işgörenlerin soruları içtenlikle cevaplandırması için işgörenlerden isimlerini belirtmemeleri istenmiştir. Bununla birlikte işgörenler demografik özelliklerle ilgili olarak sadece yaş ve cinsiyet sorularını cevaplandırmışlar, diğer demografik soruları boş bırakmışlardır. Doğru bulguların elde edilmesi öncelikli amaç olduğundan bu konuda ısrarcı olunmamış, bu yüzden de iş tatmini ile diğer demografik faktörler arasında ilişki aranmamıştır.

### 3.4. Araştırma Bulguları

**Tablo 1: İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

	N	%
Bay	59	62,2
Bayan	36	37,8

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan işgörenlerin % 62,2'si baylardan, %37,8'i de bayanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 2: İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları**

	N	%
30 yaş altı	55	57,8
31 yaş üstü	39	41,2

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan işgörenlerin % 57,8'i 30 yaş ve altı işgörenlerden oluşurken; %41,2'si ise 31 yaş üstü işgörenlerden oluşmaktadır. İşgören yaşlarının 20-30 ve 31-45 aralığında olması nedeniyle yaş faktörünün, iki grup altında incelenmesi uygun bulunmuştur. Yaş kapsamında belirtilmesi gereken önemli bir bulgu da, konaklama işletmelerinde sık rastlanılan 20 yaş altında işgörenlerin tespit edilememiş olmasıdır. Araştırmanın yapıldığı dönemin, stajyer öğrencilerin çalışmadığı zaman aralığına rastlamasının, bu bulguda etkili olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımları**

	Hiç Tatmin Edici Değil		Tatmin Edici Değil		Ne Tatmin Edici Ne Değil		Tatmin Edici		Çok Tatmin Edici		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yapılan işin her zaman meşgul etmesi	-	-	8	8,4	8	8,4	69	72,6	10	10,5	95	100
Bağımsız çalışma imkânı olması	-	-	15	15,8	18	18,9	61	64,2	1	1,1	95	100
Ara sıra değişik şeyler yapabileme şansının olması	-	-	14	14,7	21	22,1	57	60,0	3	3,2	95	100

**Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama**

Toplumda "Saygın Kişi" olma şansını vermesi bakımından	-	-	16	16,8	30	31,6	48	50,5	1	1,1	95	100
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	1	1,1	19	20,0	27	28,4	44	46,3	4	4,2	95	100
Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	2	2,1	17	17,9	28	29,5	45	47,4	3	3,2	95	100
Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesinden	-	-	9	9,5	31	32,6	52	54,7	3	3,2	95	100
Bana garanti bir gelecek sağlaması bakımından	-	-	10	10,5	37	38,9	47	49,5	1	1,1	95	100
Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	-	-	9	9,5	27	28,4	56	58,9	3	3,2	95	100
Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından	-	-	12	12,6	24	25,3	54	56,8	5	5,3	95	100
Kendi yeteneklerini kullanma şansı olması açısından	-	-	18	18,9	33	34,7	43	45,3	1	1,1	95	100
İşle ilgili kararların uygulanmaya konması açısından	2	2,1	23	24,2	34	35,8	36	37,9	-	-	95	100
Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	15	15,1	41	43,2	20	21,1	17	17,9	2	2,1	95	100
Terfi imkânı olması açısından	8	8,4	42	44,2	27	28,4	17	17,9	1	1,1	95	100
Kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesin açısından	1	1,1	27	28,4	25	26,3	12	44,2	-	-	95	100
İşi yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği vermesi açısından	2	2,1	22	23,2	22	23,2	49	51,6	-	-	95	100
Çalışma şartları açısından	1	1,1	13	13,7	27	28,4	46	48,4	8	8,4	95	100
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	-	-	3	3,2	17	17,9	49	51,6	26	27,4	95	100
Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	1	1,1	7	7,4	29	30,5	55	57,9	3	3,2	95	100
Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	-	-	7	7,4	23	24,2	50	52,6	15	15,8	95	100

Tablo 3 incelendiğinde “yapılan işin her zaman meşgul etmesi” % 72,6 oranında tatmin edici, % 10,5 oranında da çok tatmin edici olarak ifade edilmiştir. Elde edilen bu bulgunun yiyecek-İçecek bölümünün yoğun çalışma temposunu yansıttığı düşünülmektedir. Bağımsız çalışma imkanı ve ara sıra

değişik şeyler yapabilme şansının olması da, işgörenler tarafından % 60 civarında tatmin edici bulunmuştur. Toplumda saygın kişi olma şansı vermesi, işgörenlerin yaklaşık % 50,5'i tarafından tatmin edici bulunurken, % 31,6'sının kararsız kalması, bölümdeki kimi pozisyonlar açısından işgörenlerin çekinceli davrandıklarını düşündürmektedir.

Yöneticilerin emrindeki kişileri iyi yönetmesi ve karar verme yeteneği, işgörenlerin yaklaşık % 46'sı tarafından tatmin edici bulunurken, yaklaşık % 20'si de tatmin edici bulmamaktadır. Elde edilen bu bulgu, Adana ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan yiyecek-içecek işgörenlerinin, yöneticilerinden genel anlamda hoşnut olduklarını ortaya koymaktadır. Tablo 3'den de izlenebileceği gibi "işle ilgili kararların uygulanmaya konmasının" % 24,2 oranında tatmin edici olmadığı düşünülürken, bu konuda kararsız kalanların oranı da % 35,8 gibi yüksek bir oranda çıkmıştır. Elde edilen bulgulardan, söz konusu işletmelerde görev yapan işgörenlerin kendi başlarına karar verebilme konusunda eksiklik hissettikleri düşünülebilir. Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından % 15,1 oranında hiç tatmin edici olmadığı, % 43,2 oranında da tatmin edici olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, sektördeki düşük ücret politikasını doğruladığı gibi, doğal olarak işgörenlerin bu konudaki mutsuzluklarını da yansıtmaktadır. Aynı şekilde terfi imkanı açısından da işgörenlerin % 8,4'ü hiç tatmin edici bulmadıklarını, % 44,2'si de tatmin edici bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda kararsızlar da (%28,4) düşünüldüğünde, işgörenler açısından önemli motivasyon araçlarından birisi olan terfi konusunda kaygı yaşadığı rahatlıkla ifade edilebilir.

İş yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği ve çalışma şartları açısından, işgörenlerin yaklaşık yarısının işlerini tatmin edici buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra yöneticilerle yapılan görüşmelerde, yiyecek-içecek bölümlerinde iş yoğunluğunun diğer şehirlerle karşılaştırıldığında daha düşük olduğu ifade edilmiştir. İlgili işletmelerin yoğunluğunun oda-kahvaltı paketi uygulamasının bu bulguyu destekleyen en önemli faktör olduğu düşünülmektedir. Tablo 3 incelendiğinde, işgörenlerin yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından % 52,6 oranında tatmin edici, % 15,8 oranında da çok tatmin edici buldukları tespit edilmiştir. Farklı servis yöntemlerini uygulama imkanı bulan işgörenlerin tek düze çalışma ortamından uzaklaşmalarının, bu sonuca etki ettiği düşünülebilir. Cinsiyet grupları ile iş tatminini etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak % 5 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilen t testi, aşağıda tablo 4'de verilmiştir.

*Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama*

**Tablo 4: Cinsiyet Grupları İle İş Tatminini Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişki İçin “t” Testi**

Ortalamaların Eşitliği İçin t- Testi			
İş Tatminini Etkileyen Faktörler	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Her zaman meşgul etmesi açısından	-2,859	93	,005
Bağımsız çalışma imkânı olması açısından	,325	93	,746
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması açısından	,153	93	,879
Toplumda "Saygın Kişi" olma şansını vermesi açı.	-,032	93	,975
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	,899	93	,371
Yöneticinin karar verme yeteneği açısından	,810	93	,420
Vicdani sorumluluk taşıma şansını vermesi açısından	,464	93	,644
Garanti bir gelecek sağlaması açısından	-1,610	93	,111
Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	,618	93	,538
Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından	-1,163	93	,248
Kendi yeteneklerini kullanma şansı olması açısından	,062	93	,950
İşle ilgili kararların uygulanmaya konması açısından	-,651	93	,517
Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	-3,709	93	,000
Terfi imkânı olması açısından	-2,559	93	,012
Kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	-1,737	93	,086
İşi yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği vermesi açısından	-1,025	93	,308
Çalışma şartları açısından	-,528	93	,599
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	-1,070	93	,287
Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	,204	93	,838
Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	-2,814	93	,006

Tablo 4 incelendiğinde görülebileceği gibi, % 5 anlamlılık düzeyinde yapılan t testi sonucunda 20 faktörden sadece dört tanesinin (% 15) cinsiyet değişkenine göre farklı görüş ortaya koyduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 4'den de izlenebileceği gibi geri kalan 16 faktör (% 85) kapsamında bay ve bayan işgörenlerin ortak düşünceye sahip oldukları tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre farklı görüş ortaya konulan dört faktör, ücret, terfi ve başarı hissi gibi önemli faktörlerdir. Bu kapsamda, cinsiyetlere göre iş tatminini etkileyen faktörlerin iş tatminini etkileme düzeyleri ise, aşağıda tablo 5'de gösterilmiştir.

**Tablo 5: Cinsiyetlere Göre İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İşgörenlerin İş Tatminini Etkileme Düzeyleri**

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalaması
Her zaman meşgul etmesi açısından	Bay	59	3,6949	,72526	,09442
	Bayan	36	4,1111	,62234	,10372
Bağımsız çalışma imkânı olması açısından	Bay	59	3,5254	,75100	,09777
	Bayan	36	3,4722	,81015	,13503
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması açısından	Bay	59	3,5254	,72768	,09474
	Bayan	36	3,5000	,87831	,14639
Toplumda "Saygın Kişi" olma şansını vermesi açısından	Bay	59	3,3559	,84614	,11016
	Bayan	36	3,3611	,63932	,10655
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	Bay	59	3,3898	,85131	,11083
	Bayan	36	3,2222	,92924	,15487
Yöneticinin karar verme yeteneği açısından	Bay	59	3,3729	,88859	,11568
	Bayan	36	3,2222	,86557	,14426
Vicdani sorumluluk taşıma şansını vermesi açısından	Bay	59	3,5424	,75022	,09767
	Bayan	36	3,4722	,65405	,10901
Garanti bir gelecek sağlaması açısından	Bay	59	3,3220	,77550	,10096
	Bayan	36	3,5556	,50395	,08399
Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	Bay	59	3,5932	,74553	,09706
	Bayan	36	3,5000	,65465	,10911
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi açısından	Bay	59	3,4746	,81697	,10636
	Bayan	36	3,6667	,71714	,11952
Kendi yeteneklerini kullanma şansı olması açısından	Bay	59	3,2881	,76679	,09983
	Bayan	36	3,2778	,81455	,13576
İşle ilgili kararların uygulanmaya konması açısından	Bay	59	3,0508	,81840	,10655
	Bayan	36	3,1667	,87831	,14639
Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	Bay	59	2,1864	,97334	,12672
	Bayan	36	2,9444	,95452	,15909
Terfi imkânı olması açısından	Bay	59	2,4068	,89286	,11624
	Bayan	36	2,8889	,88730	,14788
Kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	Bay	59	3,0169	,88066	,11465
	Bayan	36	3,3333	,82808	,13801
İşi yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği vermesi açısından	Bay	59	3,1695	,89351	,11633
	Bayan	36	3,3611	,86694	,14449
Çalışma şartları açısından	Bay	59	3,4576	,98824	,12866
	Bayan	36	3,5556	,65222	,10870
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	Bay	59	3,9661	,80870	,10528
	Bayan	36	4,1389	,68255	,11376
Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	Bay	59	3,5593	,74905	,09752
	Bayan	36	3,5278	,69636	,11606
Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	Bay	59	3,5932	,76831	,10003
	Bayan	36	4,0556	,79082	,13180

***Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama***

Tablo 5 incelendiğinde, ilgili işletmelerin yiyecek-içecek bölümlerinde çalışan işgörenlerin “yapılan işin her zaman meşgul etmesi” açısından cinsiyetlerine göre farklı görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Buna göre bayan işgörenler açısından yapılan iş, erkek işgörenlere oranla daha meşgul edici bulunmuştur. Bu kapsamda, ilgili bölümdeki iş yoğunluğunun bayanlar için çok tatmin edici düzeyde bulunduğu (4,11), buna karşılık erkek işgörenlerin bayanlara oranla iş ortamında sıkıldıkları ifade edilebilir. Yapılan işin belirli oranda fiziksel çaba gerektirdiği düşünüldüğünde, ortaya çıkan bu sonuç doğal karşılanabilir.

Yapılan iş karşılığında alınan ücret bakımından da, bayan işgörenlerin baylara oranla işlerini daha tatmin edici buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra işgörenlerle yapılan sohbetlerde ortaya çıkan, bayan işgörenlerin aile geçimini tek başlarına sağlamadıkları, buna karşılık bayların bu konuda kendilerini daha sıkıntılı hissettiklerini söylemelerinin bu sonuca neden olduğu düşünülmektedir. Sektörün ortak problemi olan ücret düşüklüğünün, Türk toplum yapısı da göz önüne alındığında, erkek işgörenler açısından daha düşük düzeyde iş tatminine (2,18) neden olması gerçekçi bulunmuştur.

Terfi imkanı açısından cinsiyetlere göre iş tatmin düzeyleri arasında farklılık tespit edilmiştir. Tablo 5’den de görülebileceği gibi bayan işgörenler ortalama 2,89 oranında işlerini tatmin edici bulurken, bu oran erkek işgörenlerde 2,40 düzeyinde çıkmıştır. İlgili konaklama işletmeleri kapsamında bayan işgörenlerin, görevlerinde ilerleme (terfi) kapsamında kendilerini şanslı gördükleri ifade edilebilir. Bu sonuç, bayanların daha yüksek performans göstermelerinden kaynaklanabileceği gibi, yöneticilerin baylara oranla kendilerine daha olumlu bakmalarından da, diğer bir ifadeyle yöneticilerin sübjektif değerlendirmelerinden de kaynaklanabilir. Özellikle ücretle birlikte düşünüldüğünde, elde edilen bu sonucun erkek işgörenlerin işten ayrılma oranlarını yükseltebileceği düşünülmektedir.

Bay ve bayan işgörenlerin “yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından” da farklı görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Tablo 5’e bakıldığında, bayan işgörenlerin yapılan iş karşılığında daha yüksek başarı hissi duydukları (4,05), buna karşılık bayların yapılan iş karşılığında duydukları başarı hissini, bayanlara oranla daha düşük olduğu (3,59) görülebilir. Elde edilen bu sonuç, yukarıdaki faktörlerle birlikte incelendiğinde, ücret ve terfi açısından işlerini daha tatmin edici bulan bayan işgörenlerin, baylara oranla daha yüksek başarı duygusuna sahip olmaları doğal karşılanmalıdır. Diğer faktörler açısından bay ve bayan işgörenlerin benzer düşüncelere sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu ortak ifadeler, tablo 3 kapsamında önceki kısımda tartışıldığı için burada ayrıca yer verilmemiştir. Yaş grupları ile iş tatminini etkileyen faktörler arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak % 5 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilen t testi, aşağıda tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6: Yaş Grupları İle İş Tatminini Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişki İçin “t” Testi**

Ortalamaların Eşitliği İçin t- Testi			
İş Tatminini Etkileyen Faktörler	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Her zaman meşgul etmesi açısından	1,410	92	,162
Bağımsız çalışma imkânı olması açısından	-,135	92	,893
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması açısından	-,820	92	,414
Toplumda "Saygın Kişi" olma şansını vermesi açısından	-,353	92	,725
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	1,541	92	,127
Yöneticinin karar verme yeteneği açısından	,578	92	,564
Vicdani sorumluluk taşıma şansını vermesi açısından	-,781	92	,437
Garanti bir gelecek sağlaması açısından	,354	92	,724
Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	,461	92	,646
Kişileri yönlendirmek için fırsat verme açısından	,574	92	,568
Kendi yeteneklerini kullanma şansı olması açısından	,477	92	,635
İşle ilgili kararların uygulanmaya konması açısından	-,169	92	,866
Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	1,356	92	,178
Terfi imkânı olması açısından	1,799	92	,075
Kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	,810	92	,420
İşi yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği vermesi açısından	1,703	92	,092
Çalışma şartları açısından	,020	92	,984
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	-,642	92	,523
Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	,332	92	,741
Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	-,808	92	,421

Tablo 6'ya göre, % 5 anlamlılık düzeyinde yapılan t testi sonucunda işgörenlerin yaş gruplarına göre iş tatminini etkileyen faktörlerin, iş tatminini etkileme düzeyleri hakkında farklı görüşlere sahip olmadıkları görülmektedir. Diğer bir ifade ile, otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanlarında çalışan işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olma düzeyleri, yaş gruplarına göre önemli bir farklılık göstermemektedir. Yaş gruplarına göre iş tatminini etkileyen faktörlerin, işgörenlerin iş tatminini etkileme düzeyleri aşağıda tablo 7'de verilmiştir.

**Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama**

**Tablo 7: Yaş Gruplarına Göre İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İşgörenlerin İş Tatminini Etkileme Düzeyleri**

	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ort.
Her zaman meşgul etmesi açısından	30 yaş ve altı	55	3,7636	,74445	,10038
	31 yaş ve üstü	39	3,9744	,66835	,10702
Bağımsız çalışma imkânı olması açısından	30 yaş ve altı	55	3,4909	,83606	,11273
	31 yaş ve üstü	39	3,5128	,68333	,10942
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansının olması açısından	30 yaş ve altı	55	3,4545	,83485	,11257
	31 yaş ve üstü	39	3,5897	,71517	,11452
Toplumda "saygın Kişi" olma şansını vermesi açısından	30 yaş ve altı	55	3,3273	,77111	,10398
	31 yaş ve üstü	39	3,3846	,78188	,12520
Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından	30 yaş ve altı	55	3,4364	,81112	,10937
	31 yaş ve üstü	39	3,1538	,96077	,15385
Yöneticinin karar verme yeteneği açısından	30 yaş ve altı	55	3,3636	,80193	,10813
	31 yaş ve üstü	39	3,2564	,99255	,15894
Vicdani sorumluluk taşıma şansını vermesi açısından	30 yaş ve altı	55	3,4727	,71633	,09659
	31 yaş ve üstü	39	3,5897	,71517	,11452
Garanti bir gelecek sağlaması açısından	30 yaş ve altı	55	3,4364	,68755	,09271
	31 yaş ve üstü	39	3,3846	,71139	,11391
Başkaları için bir şeyler yapabildiğini hissetme açısından	30 yaş ve altı	55	3,5818	,68559	,09244
	31 yaş ve üstü	39	3,5128	,75644	,12113
Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi açısından	30 yaş ve altı	55	3,5818	,76233	,10279
	31 yaş ve üstü	39	3,4872	,82308	,13180
Kendi yeteneklerini kullanma şansının olması açısından	30 yaş ve altı	55	3,3091	,79052	,10659
	31 yaş ve üstü	39	3,2308	,77668	,12437
İşle ilgili kararların uygulanmaya konması açısından	30 yaş ve altı	55	3,0727	,87886	,11851
	31 yaş ve üstü	39	3,1026	,78790	,12616
Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından	30 yaş ve altı	55	2,6000	1,08184	,14587
	31 yaş ve üstü	39	2,3077	,95018	,15215
Terfi imkânı olması açısından	30 yaş ve altı	55	2,7273	,97096	,13092
	31 yaş ve üstü	39	2,3846	,81484	,13048
Kendi fikir ve kanaatlerini rahat kullanma serbestliği vermesi açısından	30 yaş ve altı	55	3,2000	,84765	,11430
	31 yaş ve üstü	39	3,0513	,91619	,14671
İşi yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği vermesi açısından	30 yaş ve altı	55	3,3636	,88952	,11994
	31 yaş ve üstü	39	3,0513	,85682	,13720
Çalışma şartları açısından	30 yaş ve altı	55	3,4909	,90006	,12136
	31 yaş ve üstü	39	3,4872	,85446	,13682
Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşabilmeleri açısından	30 yaş ve altı	55	4,0000	,81650	,11010
	31 yaş ve üstü	39	4,1026	,68036	,10894
Yapılan işin takdir edilip edilmemesi açısından	30 yaş ve altı	55	3,5636	,83364	,11241
	31 yaş ve üstü	39	3,5128	,55592	,08902
Yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından	30 yaş ve altı	55	3,7091	,85359	,11510
	31 yaş ve üstü	39	3,8462	,74475	,11926

Tablo 7 incelendiğinde, otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanlarında çalışan işgörenlerin iş tatminlerini etkileyen faktörlerin yaptıkları işten tatmin olma düzeylerine olan etkilerini değerlendirmede, yaş gruplarına göre önemli derecede farklı görüşlere sahip olmadıkları görülmektedir. Diğer bir ifade ile, yaşı otuz bir ve üstünde olanlar ile yaşı otuz ve altında olanların, iş tatminini etkileyen iç (faaliyet, serbestlik, değişiklik,



sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık ve başarı) ve dış (ilerleme, şirket politikası ve uygulaması, çalışma arkadaşları, çalışma şartları, güvence, ücret, yönetici ilişkileri ve yönetici tekniği) faktörlerin iş tatmin düzeylerine olan etkileri konusunda aynı düzeyde olmasa bile, benzer görüşlere sahip oldukları ifade edilebilir.

Bununla birlikte, tablo 7 incelendiğinde dört temel faktör kapsamında incelenen iki yaş grubu arasında kısmi düşünce farklılıklarından söz etmek mümkündür. Buna göre, “yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi açısından” 30 yaş ve altı işgörenlerin iş tatmin düzeyi ortalamaları (3,4), 31 yaş ve üstü işgörenlerin iş tatmin düzeyi ortalamalarından (3,1) daha yüksek tespit edilmiştir. Yaşı daha düşük işgörenlerin, yöneticilerinin emrindeki kişileri daha iyi yönettikleri düşüncesine daha yüksek oranda sahip olmaları, geleceğe yönelik olumlu beklentilerin sonucu olabileceği gibi, işletmedeki tecrübelerinin düşüklüğünün de, buna sebep olabileceği düşünülebilir. Buradan elde edilen bulgunun, özellikle işletmede çalışma süresi ile ilişkilendirilmesi daha faydalı olabilecekti. İşgörenlerin bu demografik soruyu yanıtızsız bırakmaları, bu incelemeyi olanaksız kılmıştır.

“Yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından” iki yaş grubu içinde bir tatminsizlik söz konusudur. Bununla birlikte ortalamalara bakıldığında, 31 yaş ve üstü işgörenlerin ortalamalarının (2,3), 30 yaş ve altı işgörene oranla (2,6) daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Daha yüksek yaş ortalamasına sahip işgörenlerin geçim sıkıntısını daha fazla hissettikleri ifade edilebilir. Yaş ilerledikçe geçim sorumluluklarının ve aile bireylerine yönelik eğitim vb. harcamaların artmasının, aradaki farkı açıklayabileceği düşünülebilir.

İki yaş grubu incelendiğinde, “terfi imkanı açısından” da, farklılıklar tespit edilmiştir. 31 yaş ve üstü işgörenlerin ortalamaları (2,3), 30 yaş ve altı işgörenlerin ortalamalarından (2,7) daha düşük çıkmıştır. İki yaş grubunda da terfi konusunda bir memnuniyetsizlik söz konusu olmakla birlikte, daha üst yaşlardaki işgöreneerde memnuniyetsizliğin artması, terfi konusunda işgörenlerin yaşı ilerledikçe örgüte yönelik beklentilerinin azaldığını göstermektedir. “İş yaparken kendi yöntemlerini kullanma serbestliği vermesi açısından” da, iki yaş grubu arasında kısmi farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, 30 yaş ve altı işgörenlerin ortalamaları (3,4), 31 yaş ve üstü işgörenlerin ortalamalarından (3,1) daha yüksektir. Buna göre daha düşük yaşlara sahip işgörenlerin, kendi yöntemlerini kullanma konusunda daha fazla inisiyatif kullandıkları ifade edilebilir.

### **Sonuç ve Öneriler**

İşgören, normal şartlar altında sosyal yaşamında gideremediği ihtiyaçlarını da işletme içerisinde gidererek, çalıştığı yeri sadece ekonomik bir kazanç kapısı olarak değil, aynı zamanda bir sosyal yaşam alanı olarak

**Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama**

görmektedir. İşgörenin sosyal yönüne verilen önem ise, içerisindeki emek gücünün daha etkin ve verimli olarak ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Zamanla değeri daha da iyi anlaşılabilir işgören faktörü ve ihtiyaçları üzerinde artık işletmeler büyük bir hassasiyetle durmaktadır. Özellikle iş tatmini ve motivasyon kavramlarının artan önemi, bu gerçeği daha belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır ve işgörenlerini sosyal bir varlık olarak görüp, sosyal ihtiyaçlarına yönelik etkili yatırımlar yapan işletmeler, günümüzde daha başarılı ve verimli olarak ciddi avantajlar sağlayabilmektedir.

Günümüzde işletmelerin genel performanslarının geliştirilmesinde en önemli faktörlerin başında işgörenin yaptığı işten tatmin olma düzeyi gelmektedir. Konaklama işletmelerinin performansı da, doluluk oranları ve elde edilen gelir düzeyleri kapsamında değerlendirilmektedir. Özellikle işgörenlerin konukla birebir iletişim içinde olduğu ve onun tekrar aynı işletmeyi seçmesinde kritik bir rol üstlendiği konaklama işletmelerinin ön plandaki bölümlerinde bu durum, daha da önem kazanmaktadır. Bu çerçevede düşünüldüğünde, yaptığı işten tatmin olmayan işgörenin moralinin düşük olacağı, morali düşük olan işgörenin de çalıştığı işletmeye yönelik istenilen düzeyde örgütsel bağlılık geliştiremeyeceği düşünülebilir. Örgütsel bağlılığı olmayan işgörenden rolünü tam olarak oynaması beklenemez ve rolünü tam olarak oynamayan işgörenin de yüksek performansından söz etmek mümkün değildir. Buna göre, işgörenin performansında önemli rol oynayan işten tatmin olma duygusunun işgörende oluşmasının sağlanması, her işletme gibi konaklama işletmelerinin de önceliği olmalıdır. İşgörenin yaptığı işten tatmin olması birtakım iç ve dış faktörlere bağlıdır ve bu faktörler işgörenin işten tatmin olma düzeyini belirler.

İşletmelerin, iş görenlerinin iş tatminini etkileyen faktörlerin çalıştırdıkları işgörenlerin tatmin düzeylerine olan etkisini bilmeleri de, ilgili işletmelere bunlara ilişkin düzenlemeler yapma olanağı sağlar. Böylece işletmeler, işgörenlerde hangi faktörlerin tatmin veya tatminsizliğe neden olduğunu bilebilecekler, bu bulgulardan hareket ederek de işgörenlerinin moralini yükseltebilecek ve onların işletmelerine olan bağlılığını sağlayabileceklerdir. Bunu sağlayabildikleri ölçüde de, hem yoğun rekabet ortamında diğer işletmelere üstünlük sağlayabilecekler, hem de işgören devrini azaltarak önemli bir maliyet unsurunu düşürebileceklerdir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareket edilerek yapılan bu çalışmada, Adana ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin iç ve dış faktörler kapsamında değerlendirilmesi amaçlanmış, ayrıca cinsiyet ve yaş gibi birtakım demografik faktörlerin iş tatmin düzeylerinde farklılığa yol açıp açmadığı da tespit edilmiştir. Araştırmada, literatürde uzun yıllardır kullanılan ve geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış olan *Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden* yararlanılmıştır. Demografik faktörlerin belirleyiciliğine yönelik olarak % 5 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilen testlerin sonucunda, cinsiyet ve yaş gruplarına göre işgörenlerin

iş tatmin düzeylerinin önemli derecede farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte özellikle cinsiyet kapsamında, her zaman meşgul etmesi açısından; yapılan işin karşılığında alınan ücret açısından; terfi imkanı açısından ve yapılan iş karşılığında duyulan başarı hissi açısından bayan işgörendenlerin, baylara oranla daha yüksek düzeyde tatmin duydukları sonucuna ulaşılmıştır. Yaş gruplarına göre incelendiğinde ise, 31 yaş ve üstü işgörendenlerin yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi, alınan ücret, terfi ve kendi yöntemlerini kullanabilme açısından memnuniyet düzeyleri, 30 yaş ve altı işgörendenlere göre daha düşük çıkmıştır. Önceki kısımlarda da ifade edildiği gibi işgörendenlerin diğer demografik soruları yanıtızsız bırakması, diğer demografik özellikler ile iş tatmini arasında ilişki aranmamasına neden olmuştur.

Tablo 3 kapsamında araştırmaya katılan işgörendenlerin verdikleri cevaplara göre dağılımları incelendiğinde, yapılan işin her zaman meşgul etmesi, bağımsız çalışma imkanı ve ara sıra değişik şeyler yapabilme gibi iç faktörlerinin, ilgili konaklama işletmeleri çalışanları açısından en yüksek tatmin sağlayan faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatminsizliğine yol açan faktörlerin başında ise bir dış faktör olan ücret çıkmıştır. İş tatminsizliği konusunda ücret faktörünü ise, diğer bir dış faktör olan terfi imkanı (ilerleme) takip etmektedir. Elde edilen bulgulardan, ilgili konaklama işletmelerinde işle ilgili kararların uygulanmaya konmasında da birtakım sıkıntılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İlgili konaklama işletmelerinde genel anlamda iş tatmin düzeyleri yeterli olarak kabul edilebilse de, elde edilen bulgular ve sonuçlar kapsamında aşağıdaki önerilerin iş tatmini kapsamında işletmelere faydalı olabileceği düşünülmektedir:

- Sosyal, ekonomik, psikolojik ödül ve motivasyon araçları kullanılarak yiyecek ve içecek bölümünde çalışmak ilgi çekici hale getirilebilir.
- Çalışma arkadaşlarıyla daha iyi bir diyalog ve işbirliği için ortam tekrar düzenlenebilir.
- Yiyecek içecek bölümünde görev yapan işgörendenlerin performans değerlendirmeleri ve terfileri objektif ölçütlere göre yapılmalı ve gerek değerlendirme kriterleri, gerekse sonuçlar bütün işgörendenlerin görebilecekleri yerlerde ilan edilmelidir.
- İşgörendenler değerlendirilirken sadece çalışma süreleri değil, yaptıkları işin önem ve niteliği de değerlendirilmelidir.
- Genel iş tatmin düzeyinin artırılmasında önemli bir etken olan hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin verimlilikleri artırılmalı, iş başı eğitimlere önem verilmeli ve tüm yiyecek-içecek işgörendenlerinin katılımı sağlanmalıdır.

*Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama*

- Yiyecek-içecek bölümünde görev yapanların verimliliklerinin artırılması kapsamında, ilgili konaklama işletmelerinin ekonomik imkanları dahilinde ücret sistemlerinin tekrar gözden geçirilerek, ücretlerin tatmin edici bir düzeye ulaşması konusunda çaba harcanmalıdır.

**KAYNAKÇA**

- AKGÜN, A., CAN, H. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (1995), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- AKSU, Serpil. (1998), *Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- AŞIKOĞLU, Şahap. (1997), Konaklama Sektöründe Personelin İş Tatmini Analizi (Magosa Bölgesi Örneği), *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8 (2), 38-45, Ankara.
- BAŞALP, Nihat. (2001), *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması (Sakarya İlinde Bir Uygulama)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, SBE, Sakarya.
- BAŞARAN, İ. Ethem. (1991), Örgütsel Davranış, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- BAYSAL, A. Can ve TEKARSLAN Erdal. (1987), Davranış Bilimleri, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- BİNGÖL, Dursun. (1990), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum.
- CAN, H., TUNCER, D. VE YAŞAR, D. Y. (2003), Genel İşletmecilik Bilgileri, 14. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- DALGAN, Zuhale. (1998), *Okul Öncesi ve Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmininin ve Öğretmen Tutumlarının Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- EMİR, Oktay ve BAYTOK Ahmet. (2004), *Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyon'da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği*, 1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, 251-267, Çanakkale.
- ERDOĞAN, İlhan. (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım-Yayımları, İstanbul.
- EREN, Erol. (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Altıncı Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN, Erol. (2001), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

*İrfan YAZICIOĞLU-Alptekin SÖKMEN*

- EROĞLU, Feyzullah. (2000), Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- ERTÜRK, Mümin. (2000), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EVANS, M. G. (1969). *Conceptual and Operational Problems in the Measurement of Various Aspects of Job Satisfaction*, Journal of Applied Psychology, Vol: 54, 82-107.
- GENÇ, Nurullah. (2000), Başarı Bedel İster, Timaş Yayınları, Erzurum.
- HALİS, Muhsin. (2000), *İş Yaşamı Kalitesi Açısından Çalışma Ortamında İnsan-Renk Etkileşimi*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, (2), 60-71, Ankara.
- HITT, Micheal A., BLACK, J. Stewart ve L. V. PORTER. (2005), Management, International Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- IŞIKHAN, Vedat. (1996), *Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsel Ölçütü: İş Doyumu*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, (1), 117-130.
- KASAVANA, Micheal L. ve BROOKS Richard M. (2001), Managing Front Office Operations, Sixth Edition, Educational Institute of AH&LA, Michigan.
- KAVANAUGH, Raphael R. ve NINEMEIER, Jack D. (2001), Supervision in the Hospitality Industry, Third Edition, Educational Institute of AH&LA, Michigan.
- KAYNAK, Tuğray. (1990), Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul.
- KAYNAK, Tuğray. (1995), Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- KAZANÇ, Handan. (1998), *Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, SBE, Sakarya.
- LUTHANS, Fred. (1995), Organizational Behavior, 3rd. Edition, Mc. Graw Hill Publishing, New York.
- MERTOL, Şengül. (1993), *Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- MILL, Robert C. (1998), Restaurant Management, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

*Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana'da Bir Uygulama*

- MILLER, Jack E., PORTER, Mary ve Karen E. DRUMMOND. (1992), *Supervision in the Hospitality Industry*, Second Edition, John Wiley & Sons Inc., New York.
- MİNİBAŞ, Jale. (1990), *Örgütlerde ve Devlet Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyi ve Bu Düzeyin Frustrasyon Karşısında Gösterilen Tepki ve Agresyon Yönü ile İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- ORAL, Saime ve KUŞLUVAN, Zeynep. (1997), *Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, (4), 106-119, Ankara
- ÖZDAYI, Nurhayat. (1990), *Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırmalı Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- PAYNE, Adrian. (1993), *The Essence of Services Marketing*, Prentice-Hall Inc., Europe Edition.
- PEARSON, R. (1990), *The Human Resource, Managing People and Work*, Mc.Graw Hill Book Company, London.
- REITZ, Joseph H. (1987), *Behavior in Organizations*, Third Edition, Irwin Inc. Homewood, Illinois.
- ROBBINS, Stephen P. ve COULTER, Mary. (2002), *Management*, 7th. Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- SAAL, V. D. ve KNIGHT, C. (1988), *Working on Job Satisfaction Among Immigrants*, Psychological Bulletin, (46), 14-43, U.S.
- SAPANCALI, Faruk. (1994), *Çalışanların Güdülendirilmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 78-96, Ankara.
- SARIKAYA, Muammer. (2002), *İşletmelerin Spor Kulübü Kurmalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum.
- SCHERMERHORN, J. R., HURT, J. G. ve OSBORN, R. N. (1994), *Managing Organizational Behavior*, 5th. Edition, John Wiley and Sons Inc., New York.
- SUYÜNÇ, Harun. (1998), *İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görevli Beden Eğitimi Branş Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, SBE, Çanakkale.

*İrfan YAZICIOĞLU-Alptekin SÖKMEN*

- ŞİMŞEK, Şerif. (1999), Yönetim ve Organizasyon, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver. (2005), *Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1, 23-48, Ankara.
- TOPALOĞLU, Melih ve KOÇ, Hakan. (2003), Büro Yönetimi: Kavramlar ve İlkeler, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- TÜTÜCÜ, Özkan. (2002), *Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 13 (2), 129-139, Ankara.
- TÜTÜNCÜ, Özkan ve ÇİÇEK, Olgun. (2000), *İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 11 (2), 124-129, Ankara.
- ÜNSALAN, Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent. (2005), Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- WOODS, Robert H. (2002), Managing Hospitality Human Resources, Third Edition, Educational Institute of AH&LA, Michigan.