



ISSN
2547-989X

Sinop Üniversitesi
Sosyal Bilimler Dergisi

Araştırma Makalesi

Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3 (1): 55-78

Geliş Tarihi:22.03.2019

Kabul Tarihi:11.06.2019

<https://doi.org/10.30561/sinopusd.543185>

<https://dergipark.org.tr/sinopusd>

OTEL ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON DÜZEY DEĞİŞKENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: SİNOP ÖRNEĞİ

Ercan KARAÇAR*

Öz

İşletmelerin başarısı çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve motivasyon düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır. İşinden tatmin olmayan ve motivasyonu düşük olan çalışanların işletmeye fayda sağlaması beklenemez. Bu çalışmanın amacı Sinop ilindeki otel çalışanlarının iş tatmininin ve motivasyon düzeylerinin incelenmesidir. Çalışmanın evrenini Sinop ilinde yer alan 30 otel işletmesinde çalışan 158 adet çalışmanı kapsamaktadır. Sezon tam olarak açıldığı için görüşme yapılabilen 113 adet otel çalışanı, örneklem gurubunu oluşturmaktadır. Tek yönlü varyans analizi, güvenilirlik testi ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Ayrıca demografik faktörlerin ve soruların yüzde-frekans dağılımlarına da yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde muhasebe ve animasyon departmanlarında çalışanların iş tatmin düzeylerinin önbüro ve yiyecek-içecek departman çalışanlarına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışanların gelir durumlarının yükseldikçe iş tatminlerinin de yükseldiği görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otel, İş Tatmini, Motivasyon, Sinop.

* Dr. Öğr. Üyesi, Sinop Üniv. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO Rekreasyon Bölümü, ekaracar@sinop.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1124-9667>.

A Research on Job Satisfaction and Motivation Level Variables of Hotel Employees: Sinop Example

Abstract

The success of the enterprises depends on the level of job satisfaction and a high level of motivation of the employees. Employees who are unsatisfied and have low motivation cannot be expected to benefit the business. The aim of this study is to investigate the job satisfaction and motivation levels of hotel employees in Sinop. The population of the study consists of 30 hotel establishments in Sinop and 158 employees working in these enterprises. The sample group consisted of 113 hotel employees who could be interviewed as the season was not fully opened. One-way analysis of variance, reliability and correlation analysis were performed. In addition, percentage-frequency distributions of demographic factors and questions are also included. When the results are examined, it is seen that the job satisfaction levels of the employees in departments such as accounting and animation are higher than those of the department employees such as front office, food and beverage department. At the same time, it is seen that the higher the income level of the employees, the higher their job satisfaction is.

Keywords: Accommodation management, Job satisfaction, Motivation, Sinop.

Jel Code: L83

Giriş

Turizm, emek yoğun bir hizmet sektörüdür. Turizm sektöründe en önemli unsur işgücüdür. İşgörenler müşterilerle sürekli olarak karşı karşıya gelmektedirler. Otele gelen müşteriler çoğunlukla buldukları yerlerden, iş stresinden, insanlardan uzaklaşmak ve kafa dinlemek amacıyla tatil yapmaktadırlar. Dolayısıyla müşteriler tatil yaptıkları otellerde yüksek düzeyde hizmet kalitesi ve güler yüz beklemektedirler. İşgörenlerin kaliteli hizmet sunması, gülümsemesi iş tatmini ile mümkün olacaktır için iş tatmini oldukça önemlidir (Aktaş, 2002). İş tatminini etkileyen faktörler, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, hizmet süresi, statü ve demografik faktör-

ler olarak söylenebilir. Örgütsel faktörler ise ücret, işin niteliği, çalışma arkadaşları, terfi olanakları, fiziksel çalışma koşulları ve iletişim örgütsel faktörler olarak sıralanabilir. İş tatminini sağlamak için çalışma ortamları da ön plana çıkmaktadır.

İnsan gücüne ihtiyaç duyulan otel işletmelerinde, yüksek düzeyde verimlilik elde edebilmeleri için işgörenlerin verimliliğini artırıcı ve aynı zamanda iş tatmininin sağlanabileceği bir iş ortamının hazırlanması oldukça önemlidir. Çalışma ortamı ne kadar güzel ve sıcak olursa işgörenler yaptıkları işten o kadar tatmin olacaklardır (Toker, 2006).

Motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki işletmeler açısından önem arz etmektedir. Tüm işletmelerde olduğu üzere yönetimdeki kişilerin başarısı çalışanların başarısı ile doğru orantılıdır. Bundan dolayı işgörenlerden yani çalışanlardan en yüksek seviyede başarı sağlamak için onları motive etmek gerekir (Garih, 2005). Ayrıca iş ortamının dışında çalışan kişilerin ihtiyaçları da önemsenmelidir.

Her insan değişik özelliklere sahiptir ve her insanın farklı ihtiyaçları olabilir. Bu ihtiyaçlar yalnızca ekonomik ihtiyaçlarla sınırlı değildir. Bu durumda yöneticilere de görev düşmektedir, işgörenlerin tatminini sağlamak için gerekli çaba gösterilmelidir. İşgörenlerin sosyal bir varlık olduğu göz ardı edilmemelidir. Aynı zamanda yaptıkları işi önemli bulan ama az ücret aldıklarını düşünen işgörenlerin başka bir işyeri arama durumları olabilmektedir (Günbayı, 2000).

1.Kavramsal Çerçeve

1.1. İş Tatmininin Tanımı

Klasik yönetim anlayışında insan makine olarak algılanmaktaydı, insanın sosyal bir varlık olduğu göz ardı edilmekteydi. Günümüz çağdaş yönetim anlayışında ise insan unsuru önemli bir yere sahiptir. İşgörenlerin iş tatmini, işletmenin başarısını oluşturur. İşgörenlerin verimli çalışması, müşterileri memnun etmesi ve kaliteli hizmet sağlaması ancak işgören tatmininin sağlanması ile mümkün olacaktır.

Tatmin kelimesi arzulanan bir şeyin gerçekleşmesini, manevi anlamda doymun olmayı ifade etmektedir (Yılmaz, 2014).

“İş tatmini ise, bireyin hem işinden hem de iş yerindeki çalışma koşullarından memnuniyet duyarak, ikisi arasında da uyumu ve dengeyi yakalaması sonucu meydana gelen memnun edici bir duygu durum halidir (Ugboro & Obeng, 2000).”

Çalışanlarına değer vermeyen, onların yaşamlarına saygı göstermeyen ve çalışanlarını sadece ekonomik varlık olarak gören işletmeler yok olmaya mahkûmdur. Bir işletmede çalışanlar işlerini, o işe mecbur oldukları için yapıyorsa o işletme başarıyı yakalayamaz ama çalışanlar işlerini o işe mecbur oldukları için değil de sevdikleri için yapıyorlarsa o zaman başarı kaçınılmaz olacaktır.

İş yerinde tatmin duymanın önemine dair görüşleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- ✓ İnsanlar çoğunlukla diğer insanlar tarafından kabul görmek isterler.
- ✓ İşinden tatmin olmayan bireyler psikolojik anlamda tam iyilik haline ulaşamazlar.
- ✓ İşinden tatmin olmayan bireyler mutsuz olurlar.
- ✓ İş insan hayatının merkezinde olan ve bireyin bütün hayatını etkileyen bir faktördür.
- ✓ İş ve sosyal hayat birbirini tamamlayan iki unsurdur.
- ✓ İşte çalışmak zihni melekelerimizi de geliştirir ve zihnimizi diri tutar (Yılmaz, 2014).

1.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde işgörenleri teşvik eden temel faktörler arasında onların özellikleri gösterilmektedir. Onların sahip oldukları bu özelliklerin karşılanmaması durumunda başarının gerçekleşmeyeceğini dile getirmektedir. Bu hiyerarşi teorisine göre işverenler işgörenlerin temel ihtiyaçlarını belirlemeli ve iş tatminini sağlamak zorundadır. Eğer işverenlerin bu ihtiyaçları sağlarsa iş tatmini de sağlanmış olacaktır (Yılmaz, 2014). İşgörenlerin iş tatmininin sağlanmasında dikkat edilmesi gereken unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1.2.1. Demografik Faktörler: Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, hizmet süresi ve statü olarak sıralanabilir.

1.2.1.1. Yaş: Genç çalışanlar, ileri yaştaki çalışanlara göre daha hevesli ve atılgan olabilmekle beraber genç çalışanların ileri yaş çalışanlarına bakarak işlerinden daha az tatmin oldukları da görülmektedir. Yaşlarını almış çalışanlar daha tecrübelidir ve her geçen gün işleriyle daha fazla uyum sağlarlar. Aynı zamanda yaşlarını almış olan çalışanlarda işten sıkılma da görülebilir. Genç işgörenler ve yaşlı işgörenlerin tatmin düzeylerinin farklılık göstermesi olağandır. Diğer yandan ileriki yaşta olan çalışanların iş alternatifleri azalmaktadır (Akıncı, 2002).

1.2.1.2. Cinsiyet: Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran akademik araştırmalar demografik faktörlerden olan cinsiyet faktörünün de iş tatmini üzerinde önemli olduğunu ortaya koymuştur. Genel anlamda bir değerlendirme yapacak olursak; kadınların erkeklere oranla daha tatminkâr olduğunu söyleyebiliriz. Kadınların öncelikleri daha farklıdır. Kadınlar aile rollerini kariyer planlarından öncelikli tutarlar. Toplumumuzda geçmişten günümüze gelen bir anlayış vardır. Bu anlayış kadınların ailesiyle ilgilenmesi, erkeklerin ise ev geçindirmesi yönündedir. Bu yönden baktığımızda da kadınlar iş konusunda erkeklere oranla daha yetingen ve tatminkâr davranışlarda bulunurlar (Yılmaz, 2014).

1.2.1.3. Medeni Durum: Bireylerin medeni durumları iş yaşantılarını etkilemektedir. Evli işgörenlerin ailelerine karşı sorumluluklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Dolayısıyla evli çalışanlar parasal ödüllere daha fazla önem vermektedir. Evli çalışanların ev geçindirme, çocuklarına bakma gibi sorumluluklarının olması, onları çalışmaya mecbur bırakmaktadır. Yine bu çerçevede evli işgörenlerin aile yaşantılarında mutlu ve huzurlu olmaları iş yaşantılarına da doğrudan etki eder, bu nedenlerden dolayı evli işgörenlerin iş tatmini bekâr işgörene oranla daha fazla olabilmektedir (Yılmaz, 2014).

1.2.1.4. Eğitim: İş doyumunun oluşumunda en önemli faktörlerden biridir. Eğitim yalnızca çalışanların mesleki yeterliliklerini değil aynı zamanda bakış açılarını da değiştiren bir süreçtir. Eğitim düzeyi çalışanın işini daha iyi kavrayıp, işinde daha başarılı olmasını sağlamakta ve bu durum iş tatminine olumlu etki etmektedir. Yükseköğrenim görmüş çalışanların eğitim düzeylerine paralel olarak dinamik

yapıdaki iş koşullarında işlerinden daha çok tatmin oldukları görülmektedir. Çünkü eğitim almış işgörenler, daha iyi işlerde, yüksek ücretlerle çalışabilmektedirler. Eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanlar, daha düşük statüde işe başlamış olsalar da terfi olanakları artmakta bu da iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Öztürk & Güzelsoydan, 2001).

1.2.1.5. Hizmet Süresi: Çalışanların hizmet süresinin uzun olması yaşla ilgilidir. Yaşı ilerledikçe aynı işte devam eden çalışanlarda iş tatmini yükselmektedir. İşgörenlerin sık sık iş değiştirmesi, iş tatminsizliğinin en önemli nedenlerinden birisidir. Bununla birlikte kişinin iş yaşantısındaki statüsünün artması, takdir edilmesi, işini daha iyi kavrayabilmesi ve tüm bunların çalışana vermiş olduğu başarıma hissi, işinden tatmin sağlamasında önemli bir etkiye sahiptir. Hizmet süresi arttıkça işletme, çalışanlarının ihtiyaçlarını gidererek, personelin örgüte bağlılığının artacağı ve iş tatminin yükseleceği düşünülmektedir (Tortop & diğ., 2010). Hizmet süresinin iş tatminini etkilemesinin bir diğer nedeni ise işe yeni başlayan işgörenlerin beklentilerinin yüksek olmasıdır. Bu çalışanların gerçekçi olmayan hayalleri vardır. Hızlıca terfi almak, yönetime katılmak gibi. Zamanla iş hayatının katı gerçeklerini kavrayan insanlar, hayal kırıklığına uğrar ve tatminsizlik duygusuna kapılır (Munchinsky, 1993).

1.2.1.6. Statü: Bir kişiye yaşadığı toplumda bulunduğu konum itibariyle biçilen değeri ifade eden bir kavramdır. İnsanlara severek iş yaptırmanın yollarından birisi onların statülerini yükseltmek olacaktır. Burada amaç kişiye yaptığı işin ne kadar önemli olduğunu aşlamak ve ona, örgüt için ne kadar önemli olduğunu hissettirmektir. Takdir edilmek, saygı görmek insanlar için bir ihtiyaçtır. Bununla beraber tanınmış olan bir işletmede yer almak, o işletmede önemli bir unvana sahip olmak kişilere atfedilecek olan statüleri de olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle işgören işletmeye tam anlamıyla bağlandığı takdirde işletmenin başarısıyla da mutluluk duymaktadır. Sonuç olarak işgörenin statüsünün yükselmesi onlar için tatmin edici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Özcan, 2006).

1.2.2. Örgütsel Faktörler: Ücret, işin niteliği, çalışma arkadaşları, terfi olanakları, fiziksel çalışma koşulları ve iletişim örgütsel faktörler olarak sıralanabilir.

1.2.2.1. Ücret: İşgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmalarında en önemli olan faktörlerden bir tanesi ücrettir. Ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisi doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki süreçle açıklanmaktadır. Doğrudan etki, çalışanın performansı, eğitim düzeyi ve gösterdiği çaba karşılığında aldığı ücretin dengelenmesini ifade etmektedir. İşgören aldığı ücreti emeklerinin karşılığı olarak görmektedir. Kişi aldığı ücreti tüm bu özellikler karşısında yeterli buluyorsa işinden tatmin olacaktır. Dolaylı etki ise işgörenlerin aldığı ücreti diğer işgörenler ile kıyaslaması sonucu ortaya çıkmaktadır. İşgören kendini diğer işgörenler ile karşılaştığında ücret düzeyini yetersiz buluyorsa iş tatmin düzeyi de düşecektir (Bingöl, 2006).

1.2.2.2. İşin Niteliği: Toplum tarafından kabul görmeyen ve kişinin beklentilerini karşılamayan işlerin yapıyor olması iş tatminini azaltacaktır. Bir işgören, işini yaparken becerilerini hangi oranda ortaya koyabiliyorsa; o iş o oranda monotonluktan çıkacak ve çalışan için mecburiyet değil de bir zevk haline gelecektir. Bu noktada işgören işini yaparken çok çaba gösterecek ve fazlasıyla enerji harcayacaktır. Bu sayede işletmeye katkıda bulunduğu için kendisiyle gurur duyacak ve kendini mutlu hissedecektir. Dolayısıyla işgörenin iş tatmini de artacaktır (Cesur, 1998).

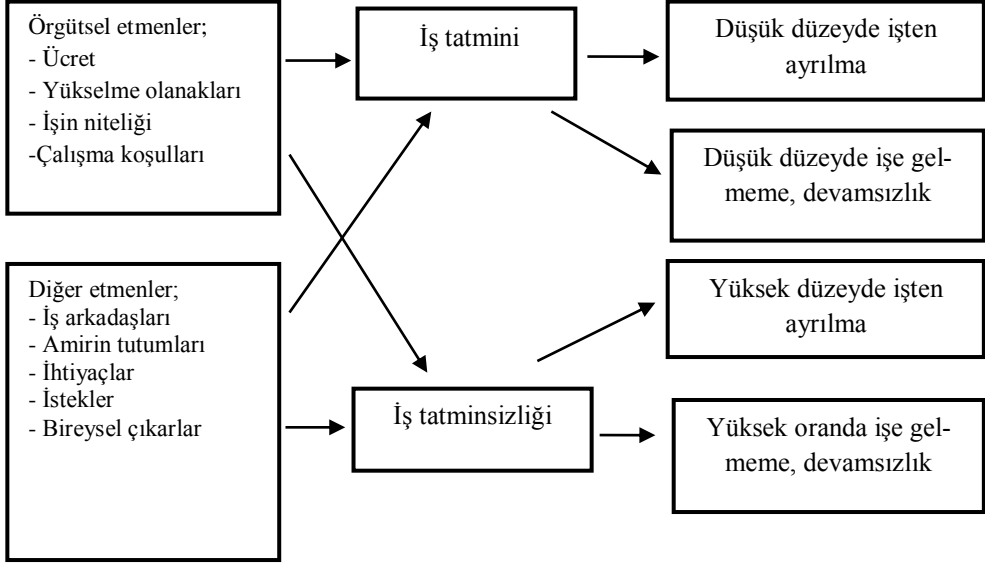
1.2.2.3. Çalışma Arkadaşları: Kişinin içinde bulunduğu grup, çalışma arkadaşları iş tatmini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Aşkın, 2009). Günlük yaşantının yarısından fazlasını çalışarak geçiren insanlar, çalıştığı ortamdaki diğer insanlarla uyum sağlamak, iyi anlaşmak istemektedir. Dolayısıyla işgörenler çalışma ortamında güzel dostluklar edinirlerse iş tatminleri yükselecektir. Bunun yanında insanlar birlikte yaşadığı ortamlardaki diğer insanlarla iş birliği yaparak güçlerini birleştirirler ve bu sayede ulaşmak istedikleri yerlere daha kolay ve istedikleri ölçüde ulaşırlar. Çalışma ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin kötü olduğu işletmelerde ise bu tam tersidir. Çalışanlar yaptıkları işten tatmin olmayacak ve verim sağlanamayacaktır (Erdoğan, 2002).

1.2.2.4. Terfi Olanakları: Terfi, kişisel gelişme, daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatını sağlamaktadır. Terfi kararlarının hak edene hak edildiği gibi verilmesi, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanmasında olumlu etki yaratacaktır. İnsanlar hayatta her zaman bir amaç için yaşarlar. İşgörenler de çalışırken hedefledikleri amaçlar doğrultusunda işlerine devam ederler ve emeklerinin karşılığını almak isterler. Terfi, alınan ücreti artıracak gibi sosyal statüyü de artıracaktır bu da iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Çalıştığı yerde ilerleme kaydedemeyeceğini düşünen ve bulunduğu ortamda gereksiz olduğuna inanan bir insan işinden tatmin olmayacaktır. Yani terfi etme imkânını elde eden çalışanların işine bağlılığı ve çalışma isteği artarken adil bir terfi sisteminin olmadığı işletmelerde tatminsizlik oluşacaktır (Karadal, 1999).

1.2.2.5. Fiziksel Çalışma Koşulları: İşgörenin çalıştığı ortamın şartlarından memnun olması iş tatminine olumlu yönde etki etmektedir. İşgören, çalıştığı ortamda rahat olmak ve çalıştığı ortamı sevmek ister (Çiçek, 2005). İş ortamında etkili bir çalışma ortaya koyabilmek için ortamın özelliklerine dikkat edilmelidir. İhtiyaç duyulan materyallerin bulundurulması, ortamın sıcaklığı, temiz ve hijyenik olması, ışıklandırma düzeni, yerleşim planı gibi asli unsurlara önem verilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bu düzenlemeler yapılırken çalışan miktarına, işin niteliğine eldeki imkânlar değerlendirilerek yapılmasına özen gösterilmelidir (Yılmaz, 2014).

1.2.2.6. İletişim: İletişimin kısaca tanımını yapmak gerekirse bilginin, duyguların, düşüncelerin, yeteneklerin çeşitli ifadeler yoluyla karşı tarafa aktarılması sürecidir. İletişim bir örgüt içinde olan işgörenleri kaynaştırmak için de kullanılır. İletişim çalışanları birbirine uyumlayan, bağlayan bir süreci ifade etmektedir. İşletmelerde etkili bir yönetim süreci için şeffaf bir iletişim süreci gerekmektedir (Yılmaz, 2014). İletişim sayesinde örgütte çalışanlar birbirlerinden ne beklediklerini, diğer çalışanlar hakkında neler düşündüklerini rahatlıkla ifade edebilmektedirler. İletişim yokluğu, eksikliği, bozukluğu ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olabilir. Belirsizlik ise; stres, iş tatminsizliği, verimlilikte düşüş, de-

vamsızlık ve işten ayrılma gibi eğilimleri beraberinde getirebilir (Eğin, 2015). İşgö-
renler ile işgörenler, işgörenler ile üst yönetim arasındaki iletişim kanalının açık
olması ise iş tatmininin sağlanmasında rol oynayan önemli etmenlerdendir (Üçün-
cü, 2016).



Şekil 1: İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları (Üçüncü, 2016)

1.3. Motivasyonun Tanımı

Kökeni Latince’den gelen motivasyon asıl olarak “motivation” kelimesine dayanmaktadır. Hareket etme, olaya geçme anlamlarını taşımaktadır (Adair, 2013). Motivasyon ya da güdü: Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkendir (Yalçın, 1991).

Motivasyon, insanın içinde bulunan, iş hayatında kişinin ilerlemesine olanak sağlayan ve kişiyi başarmaya teşvik eden bir ihtiyaçtır (Adair, 2013). Motivasyonun temasında bulunan istek ve ihtiyaçlar bulunduğu toplumun, yaşadığı kültürün ve ruhsal yapının etkisinde şekillenmektedir.

Motivasyonda önemli olan bir konu, işgörenlerin davranışlarını bilmek ve davranışlarının arkasındaki nedenleri iyi analiz etmektir. Her davranışın arkasında bir istek ve önünde bir amaç vardır. Amaçlara istenilen doğrultuda ulaşılması için

işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının olabildiğince giderilmesi gerekmektedir. Motivasyon bir örgütte, kişinin daha iyi çalışmasını sağlayacak en önemli faktördür (Toker, 2006).

1.4. Motivasyonun Önemi

Günümüzde özellikle de otel işletmelerinde yoğun rekabet yaşanmaktadır. Turizm sektörü emek yoğun bir sektördür ve bu sektörde işgücüne olan ihtiyaç oldukça fazladır. İşletmeler yoğun rekabet ortamı içerisinde ayakta kalmak hatta fark yaratmak durumundadır. İşletmelerin en verimli şekilde hizmet üretebilmeleri için işinden hoşnut ve motive olmuş işgörelere ihtiyaçları vardır (Gökdemir, 2015).

İş görenlerin motive olması; iş verimliliğın ve iş performanslarının artması demektir. Örgütte motivasyonun sağlanması yüksek performansı yansıtan davranışların oluşmasına yol açacaktır. Bu durumda motivasyon ile amaçlanan en önemli nokta, işletmelerde daha çok çalışma isteğı yaratabilecek faktörleri bularak ihtiyaçlarını gidermek ve onların her gün işe istekli bir şekilde gelip çalışmalarını sağlamaktır. İşgörelner yeterince tatmin ve işe uyum sağlamamış ise işletmelerin varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilme olanakları yoktur (Selen, 2009). Örgütün faaliyet gösterdiğı alan ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusuna önem vermelidir. Motive olmamış bir çalışandan yüksek düzeyde performans göstermesi beklenemez. İşgörelnerin ihtiyaçlarını iyi bir şekilde tespit eden yöneticiler, personelden ne şekilde faydalanacağını iyi bilirler (Toker, 2006).

1.5. İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi

Motivasyon, psikolojik bir süreçtir. Motivasyon çalışma veya üretme gibi konularda istek belirtisidir. Motivasyon genellikle amaçlara yönelik davranışlardan kaynaklanır. Buna göre çalışanların işten doyum sağlaması açısından motive edilmesi gerekmektedir. Motive olan çalışanların beklenen performansı göstermeleri de mümkündür (Sevinç, 2015). Kişiler farklı yapıdadırlar ve her bireyin gereksinimleri de farklıdır. Çalışanların motive edilmesini sağlayan faktörler; başarı, ilerleme, sorumluluk fırsatlarıdır. Bu fırsatların işletme içerisinde olması çalışanları iş konusunda motive etmektedir (Özgen & Yalçın, 2015).

İşinden hoşnut olmayan, ihtiyaçları karşılanmayan işgörenlerin motivasyonu sağlanamazsa iş tatminleri de sağlanmamış olur (Gökgöz, 2013).

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Sinop ilinde istihdam edilen otel çalışanlarının iş tatminlerini ve motivasyonlarını tespit etmek, bu iki kavramı etkileyen değişkenleri belirlemektir. Elde edilen bilgiler ışığında da çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarını sağlamalarına yönelik çalışmalarda bilinçli, duyarlı ve iyileştirici katkılar ve stratejiler sunmayı amaçlamaktır. Çalışma kapsamında aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

H1: Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların iş tatmin durumları ve yaşları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Çalışanların iş tatmini ile öğrenim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H4: Çalışanların iş tatmini ve hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H5: Çalışanların iş tatmin durumları ile çalıştıkları bölüm arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H6: Çalışanların iş tatmin durumları ve gelirleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Çalışanların motivasyonları ile hizmet süreleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H8: Çalışanların iş tatmini ile pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Sinop'ta bulunan otel çalışanları oluşturmaktadır. Sinop il merkezinde 30 otel işletmesinde 158 adet çalışan bulunmaktadır. Sezon henüz açılmadığı için işletmelerden 10 tanesinin kapalı olmasından dolayı anketler 20 adet işletmeye uygulanmış ve işletmenin verdiği bilgiler ışığında evren belirlenmiştir. 01.03.2018-01.06.2018 tarihleri arasında Sinop ilinde gerçekleştirilen araştırmada otel çalışanlarına toplam 158 anket dağıtılmış, bu anketlerden 113 tanesi geri dönmüş ve 113 adet anket değerlendirmeye alınmıştır.

Tesis Türü	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Turizm İşletme Belgeli	10	317	715
Belediye Belgeli ve Diğer	102	1.666	4.268
Kamu Misafirhaneleri	16	262	778
Toplam	128	2.245	5.761

2.3. Verilerin Toplanması

Ölçek toplam 38 adet sorudan oluşmaktadır. Demografik bilgilere dair sorular 8 tanedir. Ölçeğin ikinci kısmında katılımcıların iş tatmini ve motivasyon durumlarının tespitine yönelik Weiss ve arkadaşlarının (1967) geliştirdiği, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Baycan (1985) tarafından yapılan Minnesota iş tatmin ölçeğinden uyarlanan toplam 30 adet soru bulunmaktadır. İlk bölümde iş tatmin durumlarını ölçmeye yönelik 12 adet soru, son bölümde ise katılımcıların motivasyon durumlarını ölçmeye yönelik toplam 18 adet soru bulunmaktadır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde T-testi, korelasyon ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Katılımcıların iş tatminini ölçmek için sorulan 12 adet sorunun güvenilirlik kat sayısı Cronbach Alpha ile incelenmiş ve 0,881 olarak bulunmuştur. Motivasyonu ölçmek için sorulan 18 adet sorunun güvenilirlik analizi 0,870 ve iş tatmini ile motivasyonu için toplam 30 adet sorunun güvenilirlik analizi ise 0,917 olarak bulunmuştur. Bu değerler kullanılan ölçekteki soruların tutarlılığının yüksek düzeyde

olduğunu göstermektedir. Verilerin normal dağılımına ilişkin yapılan normallik testine göre ifadelerin normal dağıldığı görülmektedir.

Faktörler	Soru sayısı	Cronbach alfa
İş Tatmini	12	,881
Motivasyon	18	,870
Toplam	30	,917

2.5. Bulgular

2.5.1. Demografik Özellikler ile İlgili Bulgular

Tablo 1: Demografik Özellikler

Cinsiyet	n	%
Kadın	53	46,9
Erkek	60	53,1
Yaş		
18-25	34	30,1
26-30	18	15,9
31-35	25	22,1
36-40	19	16,8
41-46	11	9,7
46 yaşından büyük	6	5,3
Medeni Durum		
Evli	60	53,1
Bekar	53	46,9
Öğrenim Durumu		
İlkokul	13	11,5
Ortaokul	10	8,8
Lise	49	43,4
Önlisans	27	23,9
Lisans	12	10,6
Lisansüstü	2	1,8
Hizmet Süresi		
0-5 yıl	45	39,8
5-10 yıl	33	29,2
11-15 yıl	26	23,0
16-20 yıl	8	7,1
21 yıl ve üzeri	1	9
Hangi bölümde çalışmaktasınız		
Önbüro	18	15,9
Kat hizmetleri	18	15,9
Mutfak	25	22,1
F&B	21	18,6

Diğer	31	27,4
Gelir durumu (TL)		
1600 TL'den az	21	18,6
1601-2500 TL	54	47,8
2501-3500 TL	25	22,1
3501-4000 TL	6	5,3
4000 TL'den fazla	7	6,2
Pozisyonunuz nedir		
İşgören	93	82,3
Yönetici	20	17,7

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet dağılımına bakıldığında %46,9'u kadın iken, %53,1'inin erkek olduğu görülmüştür. Öğrenim durumları incelendiğinde katılımcıların %30,1'inin 18 ile 25 yaş arasında olduğu belirtilmiştir. Medeni durum kısmında ise %53,1'i evli iken, %46,9'unun bekâr olduğu, bireylerin öğrenim durumlarında %43,4'ünün lise mezunu olduğunu söyleyebiliriz. Hizmet süresi incelendiğinde, %69'nun 0 ile 10 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Bireylerin çalıştıkları bölümler ise, %22,1'i mutfak ve %27,4'ün diğer departmanlarda (Güvenlik, insan kaynakları, muhasebe, teknik servis) çalıştığı görülmektedir. Bireylerin gelir durumuna bakıldığında %47,8'i 1601 ile 2500 arasında gelir durumu olduğu söylenebilir. Bireylerin pozisyonları ise %82,3'ü işgören, %17,7'sinin yönetici olduğu görülmektedir.

2.5.2. Çalışmaya Katılanların İş Tatmini ve Motivasyonları İle İlgili Bulgular

Tablo 2: İş Tatmini Sorularının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

İş tatmini ile ilgili ifadeler	Ort.	s.s
1. İşimin beni her zaman meşgul etmesinden memnun olurum.	3,16	1,259
2. İşimin toplumda "saygın" bir kişi olma şansı vermesinden memnun olurum.	3,82	1,045
3. İşimin vicdanıyla karar vermeme olanak tanimasından memnun olurum.	3,67	,910
4. Bana sürekli bir iş sağlamasından memnun olurum.	3,84	,888
5. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan memnun olurum.	3,92	,961
6. Çalışma arkadaşlarımdan memnun olurum.	3,91	1,048
7. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın ol-	3,93	,899

masından memnun olurum.		
8. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından memnun olurum.	4,02	,772
9. İşimde uygun çalışma koşullarının sağlanmasından memnun olurum.	4,07	,798
10. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten memnun olurum.	4,18	,796
11. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden memnun olurum.	4,22	,728
12. İş içinde terfi olanağımın olmasından memnun olurum.	4,08	,840
Motivasyonla İlgili İfadeler		
13. Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder	4,32	,784
14. İş güvencemin olması, beni motive eder	4,38	,723
15. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem beni motive eder.	4,25	,853
16. Kurumumun sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.	4,05	,943
17. Görevimi nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder.	4,08	,851
18. Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb) da beraber olmak, beni motive eder.	4,09	,925
19. İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.	4,14	,811
20. Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.	4,12	,835
21. Rekabet, beni motive eder.	3,81	1,146
22. Yaptığım işin bana çekici gelişi-işimi sevmem, beni motive eder	4,30	,653
23. Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.	4,42	,678
24. İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.	4,37	,643
25. Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive eder.	4,20	,927
26. İşimde kariyer imkânının olması, beni motive eder.	4,33	,662
27. Kurumumun sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.	4,32	,660
28. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının(klima vs.)uygun olması beni motive eder.	4,28	,674
29. Otoriter değil, anlayışlı bir disiplin anlayışı beni motive eder.	4,43	,625
30. Kurumumda alınan kararlarda, fikrimin alınması motive eder.	4,50	,552

Yukarıdaki tablo incelendiğinde iş tatmini ile ilgili ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan 4,22 ortalama ile “Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” cevabından yola çıkarak yaptığı işten dolayı duyduğu başarı hissinden çok memnun oldukları görülmektedir. İkinci olarak ortalaması en yüksek olan ise “Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten” ifadesi 4,18 ortalama yer al-

maktadır. Katılımcıların yaptıkları iş sonucunda takdir edilmekten memnun oldukları görülmektedir. Ortalama olarak en düşük olan ise 3,16 ile “işimin beni her zaman meşgul etmesinden” ifadesine bakarak iş esnasında meşgul edilmekten hoşlanmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 2’ye bakıldığında katılımcıların motivasyona ilişkin ifadelerinin ortalaması en yüksek 4,50 ortalama ile “Kurumumda alınan kararlarda, fikrimin alınması motive eder” dir. Katılımcıların verdikleri cevaptan yola çıkarak işgörenlerin çalıştıkları yerde onların fikirlerinin alınmasının motivasyonu yükselttiği görülmektedir. İkinci olarak ortalaması en yüksek olan ise “Otoriter değil, anlayışlı bir disiplin anlayışı beni motive eder”dir. Katılımcıların yaptıkları işte disiplin anlayışının olmasından dolayı kendilerinin motive oldukları görülmektedir. Ortalama olarak en düşük olan ise 3,81 ile “Rekabet, beni motive eder.” ifadesine bakarak rekabetin çalışanların motivasyonunu düşürdüğü görülmektedir.

2.5.3. Hipotez Testleri

Tablo 3: İş Tatmini İle Motivasyon Düzeyi

	İş tatmini ortalaması	Motivasyon ortalaması
İş tatmini ortalaması korelasyon	1	,625**
P		,000
N	113	113
Motivasyon ortalaması korelasyon	,625**	1
P,	,000	
N	113	113

Tablo 2 incelendiğinde yapılan korelasyon sonuçlarına göre katılımcıların iş tatmin düzeyi ile motivasyon düzeyleri arasında %1 anlamlılık seviyesinde, pozitif yönde ve yüksek derecede bir ilişki görülmüştür ve H1 hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon kat sayısı (,625) olduğundan iş tatmini ile motivasyon arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini arttıkça motivasyonda da yüksek düzeyde artış olacağı çıkarımı yapılabilir.

Tablo 4: İş Tatmininin Yaş Faktörüne, Öğrenim Durumuna, Çalıştığı Yıla, Çalıştığı Bölüme ve Gelir Durumuna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

		n	Ort.	f	p
Yaş	18-25	34	3,80	2,850	,019
	26-30	18	3,65		
	31-35	25	3,87		
	36-40	19	4,01		
	41-46	11	4,24		
	46 yaşından büyük	6	4,45		
	Toplam	113	3,90		
			n		
Öğrenim Durumu	İlkokul	13	3,64	2,832	,019
	Ortaokul	10	3,90		
	Lise	49	3,77		
	Önlisans	27	4,05		
	Lisans	12	4,34		
	Lisansüstü	2	4,29		
	Toplam	113	3,90		
			n		
Hizmet Süresi	0-5 yıl	45	3,80	3,013	,021
	6-10 yıl	33	3,77		
	11-15 yıl	26	4,07		
	16-20 yıl	8	4,40		
	21 yıl ve üzeri	1	4,50		
	Toplam	113	3,90		
			n		
Hangi Bölümde Çalışmaktasınız	Önbüro	18	3,87	7,623	,000
	Kat Hizmetleri	18	3,64		
	Mutfak	25	4,13		
	F&B	21	3,46		
	Diğer	31	4,19		
	Toplam	113	3,90		
		n	Ort.	f	p
Gelir Durumu (TL)	1600 TL'den az	21	3,56	4,567	,002
	1601-2500 TL	54	3,84		
	2501-3500 TL	25	4,45		
	3501-4000 TL	6	4,02		
	4000 TL'den fazla	7	4,41		
	Toplam	113	3,90		

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre iş tatmin durumlarının farklılık gösterip göstermediğini incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu sonuca göre 0,019 önem düzeyi ile H2 hipotezi kabul edilmiştir. ($p<0,05$) Çalışanların yaşları ile iş tatmin durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre 46 ve üzeri yaş gurubundaki katılımcıların iş tatmini fazla iken, 26-30 yaş gurubunun iş tatminin düşük olduğu görülmektedir.

Öğrenim durumlarına göre iş tatmin durumlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu sonuca göre 0,019 önem düzeyi ile H3 hipotezi kabul edilmiştir. ($p<0,05$) Çalışanların öğrenim durumları ile iş tatmin durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Katılımcılar arasında lisans eğitimi alanların iş tatmini fazla iken lise mezunlarının iş tatminlerinin düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların hizmet sürelerine göre iş tatmin durumlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu sonuca göre 0,021 önem düzeyi ile H4 hipotezi kabul edilmiştir. ($p<0,05$) Çalışanların hizmet süresi ile iş tatmin durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Katılımcıların hizmet sürelerine 21 yıl ve üzeri olanların iş tatmini yüksek iken 6-10 yıl hizmet süresi olanların iş tatminin düşük olduğu görülmektedir.

Ölçeğe katılan çalışanların departmanlarına göre iş tatmin durumlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu sonuca göre 0,000 önem düzeyi ile H5 hipotezi kabul edilmiştir. ($p<0,05$) Çalışanların departmanları ile iş tatmin durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Diğer departmanlarda (Güvenlik, insan kaynakları, muhasebe, teknik servis) çalışanların iş tatminleri yüksek olmasına karşın F&B departmanında çalışanların iş tatminleri düşüktür.

Otel çalışanların aylık gelirlerine göre iş tatmin durumları farklılık gösterip göstermediği incelemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu sonuca göre 0,002 önem düzeyi ile H6 hipotezi kabul edilmiştir. ($p<0,05$) Çalışanların

şanların aylık gelirleri ile iş tatmin durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Çalışanların gelir durumları incelendiğinde 2501-3500 gurubunun iş tatmini yüksek iken 1600 tl ve daha az geliri olanların iş tatmini düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 5: *Motivasyonun Hizmet Süresi Faktörüne Göre Tek Yönlü Varyans Analizi*

Hizmet Süresi		n	Ort.	f	p
	0-5 yıl	45	4,28	2,475	,049
	6-10 yıl	33	4,09		
	11-15 yıl	26	4,27		
	16-20 yıl	8	4,59		
	21 yıl ve üzeri	1	4,22		
	Toplam	113	4,24		

Çalışanların hizmet sürelerine göre motivasyon durumlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bu sonuca göre 0,049 önem düzeyi ile H7 hipotezi kabul edilmiştir. ($p < 0,05$) Çalışanların hizmet süreleri ile motivasyon durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Hizmet süreleri incelendiğinde 16-20 yıl hizmet süresi olan çalışanların motivasyonları yüksek iken 6-10 yıl arası hizmet süresi olan çalışanların motivasyonları düşüktür.

Tablo 6: *İş Tatmininin Pozisyon Faktörüne Göre T-Testi Sonuçları*

	Pozisyon	n	Ortalama	Standart sapma	T	Serbestlik derecesi	p
İş Tatmini	İşgören	93	3,84	,625	-	111	,013
	Yönetici	20	4,21	,409	2,534		

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışanların pozisyon faktörünün iş tatmini ile karşılaştırılması için yapılan t-testi sonucunda işgören ve yönetici pozisyonları arasında, iş tatmininin farklı olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların yönetici pozisyonuna göre iş tatmini düzeyleri (ort:4,21) işgören pozisyonuna göre iş tatmini düzeylerinden (ort:3,84) daha yüksektir. Bu sonuca göre H8 hipotezi kabul edilmiştir.

Sonuç

Araştırmanın örneklemini oluşturan 113 kişinin %53,1'lik kısmını erkekler oluşturmaktadır. Yaş dağılımına bakıldığında ise ankete katılanların büyük çoğunluğu 18-25 yaş grubundan oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %53,1 oranla çoğunluğunun evli olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların öğrenim durumları incelendiğinde ise %43,4 oranla çoğunluğun lise mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların hizmet sürelerine baktığımızda, %39,8 oranla çalışanların çoğunluğu 0 ile 5 yıl arasında sektörde hizmet vermektedir. Çalışanların hizmet süreleri arttıkça yaptıkları işten tatminkâr oldukları da görülmektedir. Çalışanların departmanlarına baktığımızda ise %27,4 oranla, önbüro, kat hizmetleri, F&B ve mutfak departmanı dışındaki diğer bölümlerde çalıştıkları görülmektedir. Çalışanların gelir durumunda ise; % 47,8 oranla çoğunluğun aldığı ücret 1601 ile 2500 TL arasında olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların pozisyonuna bakıldığında %82,3 oranla büyük çoğunluğun işgören olduğu görülmektedir.

İş tatmini ifadelerine bakıldığında katılımcıların ifadelerinin en yüksek ortalaması 4,22 ortalama ile “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” ifadesi yer almaktadır. En düşük ortalama ise 3,16 ortalama ile “işimin beni her zaman meşgul etmesinden” ifadesi yer almaktadır. Bu ifadeden de çalışanların iş dışında da yapmaları gereken işleri ve yaşantıları olduğu her zaman çalıştıkları işle meşgul olmalarının mümkün olmadığı sonucu söylenebilmektedir. Motivasyon sorularına bakıldığında en yüksek 4,50 ortalama ile “kurumda alınan kararlarda, fikrimin alınması motive eder” ifadesi yer almakta ve bu ifadeyle çalışanların fikirlerine önem vermenin onların motivasyonlarını yükselteceği anlaşılmaktadır. En düşük ortalama 3,81 ile “rekabet beni motive eder” ifadesi yer almaktadır. Burada çok yoğun rekabet ortamının çalışanların motivasyon düzeylerini düşüreceği görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda çalışanların iş tatmini ile motivasyon düzeyleri arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Varyans analizine bakıldığında genç yaş grubunun işlerinden çok fazla tatmin olamadıkları, ileriki yaşta olan bi-

reylerin yaptıkları işten daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeylerinin de yükseldiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak iş tatmini ve motivasyon ile hizmet süresi arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilmektedir. Çalışılan departmanlara bakıldığında diğer departmanlarda (Güvenlik, insan kaynakları, muhasebe, teknik servis) görev yapan çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu da ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışanların gelir durumlarının yükseldikçe iş tatminlerinin de yükseldiği görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilenler ışığında sunulan öneriler ise;

- ✓ Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında başarabildiklerini görmek ve emeklerinin karşılıklarını almak isterler bu nedenle çalışanların yaptıkları iş sonucunda emeklerinin karşılıklarını vermek gerekmektedir.
- ✓ Çalışanlar yoğun çalışma temposundan sıkılabilir ve sürekli olarak yaptıkları işle meşgul olmak istemeyebilirler. Bu nedenle çalışanlara taşıyabilecekleri kadar iş yükü vermek gereklidir.
- ✓ İşletmede alınan kararlarda çalışanların da fikirleri alınmalıdır. Böylelikle çalışanlar kendilerini daha değerli ve faydalı hissedeceklerdir.
- ✓ İşletmelerde çalışanlara eşit davranılmalı, ayırım yapılmamalı ve gereksiz rekabet ortamı oluşturulmamalıdır. İşletmede yoğun rekabet ortamının olması çalışanların motivasyon düzeylerini negatif yönde etkileyebilir.
- ✓ İleriki yaşta olan çalışanların hayattaki beklentileri gün geçtikçe azaldığı için işlerine daha çok bağlanırlar fakat genç yaş çalışanlarının istekleri daha fazladır. Sektör de en fazla genç yaş grubu istihdam ettiği için dolayı bu grubun istek ve beklentileri iyice analiz edilerek bu istek ve beklentilere cevap verilebilir bu şekilde çalışanların tatmin ve motivasyon düzeyleri artacaktır.
- ✓ Çalışanların eğitim düzeyleri attıkça, bilinçleri de artmakta ve işlerini daha çok benimsemektedirler. Bu nedenle işe alım yaparken daha çok öğrenim

durumu yüksek olan çalışanları tercih etmeye özen gösterilebilir, işletmede bulunan çalışanlar için ise sürekli olarak eğitimler verilebilir.

- ✓ Çalışanların hizmet süreleri arttıkça motivasyon düzeyleri ve iş tatmin durumları artacağı için çalışanların istek ve beklentilerini karşılayarak işletmeye bağlılıklarını ve uzun süre aynı işletmede istihdam etmelerini sağlamak mümkün olacaktır.
- ✓ Herkes bir amaç doğrultusunda hareket eder. İhtiyaçlarını karşılayabilmek ve hayatta kalabilmek için çalışmak zorundadır. Bu nedenle çalışanlara hak ettiği ücret verildiği takdirde çalışanlar yaptıkları işten tatmin olacaklardır.

Kaynakça

- Adair, J. (2013). *Etkili motivasyon*. Ankara: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Aktaş A. (2002). *Turizm işletmeciliği ve yönetimi*. Antalya: Azim Matbaa Fatih Ofset.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4, 1-12.
- Aşkın K. (2009). *Çalışma psikolojisi*. İstanbul: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Baycan, F. A. (1985). *Farklı gruplarda çalışan gruplarda doyumunun bazı yönlerinin analizi*. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Cesur, A. (1998). *İşgörenlerin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının iş tatmini yönünden incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşam kalitesi*. Doktora tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi.
- EğİN, A. (2015). *Çalışma hayatında iş stresi ve tükenmişlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.

- Erdoğan, H. (2002). *Personel devri ile iş tatmini ile işten ayrılma düşüncesi arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Garih, Ü. (2005). *İş hayatında motivasyon*. Hayat Yayıncılık. İstanbul.
- Gökdemir, H. (2015). *Bireysel performans ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Gökgöz, H. (2013). *Stresin çalışanların performansı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde iş doyumu ve güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Karadal, H. (1999). *Yöneticinin yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: bazı sektörlerde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Munchinsky, P. M. (1993). *Psychology applied to work*. California: Brooks/Cole.
- Özcan, Y. (2006). *İlköğretim öğretmenlerinin iş tatmini ile yöneticileri için algıladıkları liderlik davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Öztürk, A., ve Güzelsoydan, Y.S. (2001). Büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumu üzerine Çukurova bölgesinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2), 334-346.
- Selen, U. (2009). *İşletmelerde motivasyon sistemi araçları ve yardımcı öğeler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ: Namık Kemal Üniversitesi.
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8 (39), 126-139.
- Toker, B. (2006). *Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yaman, H. ve Özer, M. A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ugboro, I. O. ve Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in tqm organizations: an empirical study, *Journal Of Quality Management*. 5, 247–272.

- Üçüncü, K.(2016). *İş tatmini ve motivasyon*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yay.
- Weiss, David J., Davis, Rene V., England, George W. ve Lofquist, L.H. (1967). *Minnesota studies in vocational rehabilitation: manual of the minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University Of Minnesota.
- Yalçın S. (1991). *Personel yönetimi*. İstanbul: Küre Ajans.
- Yılmaz, T. (2014). *Çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.