

İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİNİN OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANABİLİRLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A RESEARCH ON APPLICABILITY OF THE JOB CHARACTERISTICS MODEL TO HOTELS

Mehmet KAŞLI

Balıkesir Üniversitesi, Gönen Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı

ÖZET: Bu araştırmanın amacı, çalışanların güdülenmesinde önemli araçlardan biri olan “iş özellikleri modeli”nin otel işletmesi çalışanları üzerinde uygulanabilir olup olmadığını test etmektir. Bu amaçla iş özellikleri literatürü incelemiş ve bir anket hazırlanmıştır. Hazırlanan anket, pilot çalışmadan sonra Balıkesir-Gönen Kaplıcalar İşletmesi A.Ş., Entur Termal Otel, Ömür Otel ve Adramis Termal Otel’de 431 çalışana uygulanmıştır. Araştırmada ileri sürülen hipotezler ki-kare analizi ile test edilmiş ve hipotezler kabul edilmiştir. İş özellikleriyle ilgili ifadeler açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve bunun sonucunda 3 faktör boyutu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucunda elde edilen verilerden hareketle, “iş anlamlı hissetme” ye ilişkin üç iş özelliği ile (“beceri çeşitliliği”, “görev bütünlüğü”, “görevin önemi”) otel çalışanlarının işi anlamlı hissetmesi ve dolayısıyla iş motivasyonunun artması arasında anlamlı / önemli bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş özellikleri modeli, Otel işletmeleri, İş anlamlı hissetme.

ABSTRACT: This study aims at testing whether “job characteristics model”, one of the important ways of motivating workers, can be applied to hotel workers or not. The hypotheses in this study are analyzed by using chi-square test to detect possible relationships. The empirical results indicate that the hypotheses are accepted. The empirical application of the research is practiced at Balıkesir-Gönen Kaplıcalar İşletmesi A.Ş., Entur Termal Hotel, Ömür Hotel and Adramis Termal Hotel with 431 workers through a survey. The statements about working features are analyzed with explanatory factor analysis, and three factor-dimensions are found according to the results. Regarding the results of the study, it is found that three working traits associated with “the meaningfulness of work” is a cause of “making hotel employees feel how meaningful their work is”, which contributes to an increase in working motivation.

Keywords: Job characteristics model, Hotel management, Feeling the meaning of work (feeling the work meaningful).

1. Giriş

İşletmelerde, çevresel etmenlerin olumsuz etkilerini en aza indirme ve işlevlerini başarılı bir şekilde sürdürme çabalarının bir sonucu olarak örgütsel gelişme kavramı ortaya çıkmıştır. Teknolojik gelişmeler ne kadar hızla ortaya çıkarsa çıksın örgütler, insanlar olmadan faaliyetlerini yürütemezler. Bu bağlamda örgütlerin, faaliyetlerini yürütürken çalışanların bu faaliyet sürecinin bir parçası olduğundan bahsedebiliriz. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, faaliyet sürecinin bir parçası olan çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesi ve bu hedeflere ulaşma noktasında coşkulu olması gerekir. Örgütsel hedeflere ulaşılması açısından, çalışanların coşkusalını

artırmada önemli araçlardan biri de güdülemedir. Bu noktadan hareketle, örgütsel faaliyetin önemli bir parçasını teşkil eden çalışanların güdülenmesi örgütsel gelişme açısından önemli bir faaliyet olabilmektedir.

Örgütlerde çalışanların motivasyonlarının artırılması için en iyi yöntemden bahsedebilmek çok olanaklı değildir. Birçok farklı teori, model ve yöntem, çalışanların motivasyonlarının artırılmasında kullanılabilir. Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen iş özellikleri modeli de bu arayışların sonucunda geliştirilmiş ve test edilmiştir. İş özellikleri modelinde, iş yerinde çalışanın kalitesine ve iş tecrübesine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanması ve işgörenin verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. Örgütlerde çalışanların performansları, çok farklı seviyelerde ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde tüm çalışanların verimli ve aynı düzeyde bir performans gösterebildiği durumlar çok fazla görülmemektedir (Seymen ve Bolat, 2000:78). Bu noktadan hareketle, örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında güdüleme yöntemlerinden bir tanesi olan iş özellikleri modeli, çalışanların motivasyonlarını artırmada bir araç olarak kullanılabilir. Bu modele uygun olarak tasarlanmış çalışma ortamlarında, çalışanların motive edilmesi ve iş tatminleri daha kolay bir şekilde yapılabilir.

Turizm endüstrisi, emek yoğun olarak faaliyet gösteren bir endüstridir. Bu bağlamda, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel gelişme çabalarında en önemli unsurlardan birisini çalışanlar oluşturmaktadır. İş özellikleri modeli, otel işletmesi çalışanlarının motivasyonunun artırılmasında önemli bir potansiyeli içerisinde bulundurmaktadır. Bu modelde, işin anlamlı hissedilmesine yol açtığı belirtilen temel iş özelliklerinden “beceri çeşitliliği”, “görev bütünlüğü” ve “görevin önemi” kavramlarının geliştirilmesi, çalışanların iş tatminini artırmada önemli değişkenlerden bazılarıdır.

Bu çalışmada, iş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilir olup olmadığı test edilmiş ve yukarıda ifade edilen üç temel iş özelliğinin, işin anlamlı hissedilmesine neden olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmanın takip eden bölümlerinde önce kuramsal çerçeve oluşturulmuş, ardından araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Daha sonra, bulgular analiz edilmiş ve en sonunda da sonuçlar irdelenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

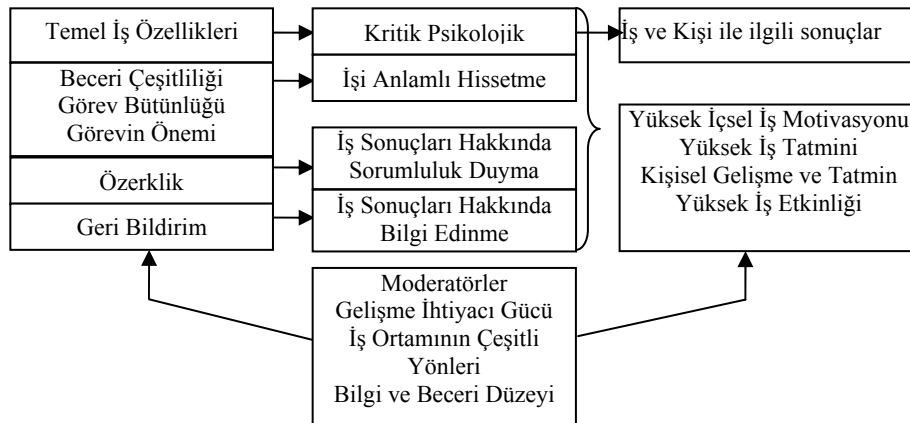
2.1. İş Özellikleri Modelinin Kavramsal Boyutu, Tanım ve Özellikleri

İş özellikleri modeli 1980 yılında Hackman ve Oldham tarafından ortaya atılmış, kişileri örgüt içerisinde üst düzeyde motive etmeyi amaçlayan bir iş tasarım tekniğidir. Araştırmacılar modellerini oluştururken çok önem verdikleri içsel iş motivasyonu üzerinde durmuşlardır. Yazarlara göre yüksek içsel motivasyona sahip kişilerin duyguları, işlerini ne kadar iyi yaptıklarına bağlıdır. Yüksek iş başarımı, insanı sürekli iyi iş yapmaya teşvik eden bir kendini ödüllendirme fırsatıdır. Kötü iş başarımı, kötü duygular uyandırdığı için kişi iyi çalışıp bu kötü sonuçlardan kaçınmayı seçer ve yüksek iş başarımının getirdiği içsel ödülleri yeniden kazanabilir (Aşan, 2001:244). Bu model, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Modele göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş doyumu ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve

önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Sun, 2002:21).

En bilinen iş zenginleştirme yolu, yapılan işe işletmenin değil çalışanın gözünden bakılan iş özellikleri yaklaşımıdır. İş özellikleri yaklaşımına göre bir iş, çalışanın motivasyonu, performansı, iş tatminini artıracak ve buna karşın işe devamsızlığını ve işi bırakma isteğini düşürecek önemli temel boyutları kapsamalıdır (Hündür, 2006:1). Örgüt amaçlarından bir tanesinin işgörenin işinde en yüksek doyuma ulaşmasını sağlamak olduğu görüşü (Şahin ve Şahin 2002:2) son yıllarda gelişen teknoloji ve artan rekabete bağlı olarak, yeni iş düzeninin katkılarıyla ortaya çıkmıştır. Bu görüşe göre, her birey örgüte bazı gereksinimlerini ve beklentilerini gidermek için katılır ve bu gereksinim ve beklentinin etkisi altında davranışta bulunur. Beklentileri karşılanan bireyler doyuma ulaşırken, karşılanmayan bireylerin moralleri bozulur ve verim düşer. Bu açıdan bakıldığında yöneticinin en önemli işlevi, işgörenlerin beklentileri ve gereksinimleri ile sistemin amaçları arasında uygun bir denge kurmak olmalıdır. Bu noktada yöneticiler, çalışanlarının yaptıkları iş özellikleri hakkındaki görüşlerini ve içsel motivasyon durumlarını anlamalı ve örgütsel amaçlar doğrultusunda onları isteklendirmelidirler (Şahin ve Şahin, 2002:2). Toker'in (2007) otel işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırmasına göre, iş tatmininin yaş, eğitim, turizm eğitimi değişkenleri bakımından farklılaşma gösterdiği saptanmıştır. Bu bağlamda iş özellikleri modelinin farklı demografik özelliklere sahip çalışanların motivasyonunun artırılmasında etkili olabileceği ifade edilebilir.

İş özellikleri modeline göre, bir işte içsel iş motivasyonunun hissedilebilmesi ve bu durumun kalıcı olabilmesi için gerekli üç anahtar durum şunlardır: Birincisi, kişinin iş sonuçları hakkında bilgi edinmesidir. İkinci olarak, kişinin işin sonuçlarına yönelik sorumluluk duyması, son olarak ise kişinin işi anlamlı bulmasıdır. Eğer bu üç psikolojik halden bir tanesi ortadan kaldırırsa, içsel motivasyon düşecektir. Bu psikolojik haller gerçekte insanların kişilik özellikleri ve içyapılarıyla ilgili olmakla birlikte yönetsel açıdan yapılması gerekli olan, bu psikolojik halleri kuvvetlendirecek bir işi tasarlamaktır (Aşan, 1998:2). Bu bağlamda araştırmacılar, Şekil 1'de gösterilen beş iş özelliğinin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Altuğ, 1997:81).



Şekil 1. İş Özellikleri Modeli (Altuğ, 1997 : 81)

Sonuç iyi çalışmaktan kaynaklanan kendiliğinden oluşmuş ödüllerle güçlenen bir pozitif iş motivasyonu döngüsüdür. Ayrıca araştırmacılar yüksek düzeyde içsel motivasyon sağlayacak şekilde işlerin düzenlenmesinin kişinin işinde yüksek tatmin duyacağını kişisel gelişme tatmini yaşayacağını ve sonuçta da iş etkinliğinin artacağını savunmuşlardır. Bu nedenle araştırmacılar ilk olarak, kişinin yüksek düzeyde içsel motivasyonu hissedebilmesi için ne gibi koşulların gerekli olduğunu saptamaya çalışmışlardır (Aşan, 2001: 244). Aşağıda modelin bileşenleri derinlemesine analiz edilmiştir.

2.1.1. Kritik Psikolojik Haller

Bu temel iş özelliklerinden ilki olarak “işin anlamlı hissedilmesi” için beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü/kimliği ve görevin önemi gibi üç özelliğin bulunması gerekmektedir. Modele göre, beceri çeşitliliği açısından çalışanların beceri ve yeteneklerini kullandiran, bütünlük gösteren ve önem verilen işler anlamlı olarak nitelendirilmektedir. Yapılan işte beceri ve yeteneklerini kullanabilen, işi baştan sona bitirme olanağına sahip olan, çevre ve toplum tarafından değer verilen işlerde çalışan işgörenler, işlerini anlamlı olarak nitelendirmektedirler. (Vegt, 1998:125).

Sonuç olarak model, bir kişinin umursadığı bir işi (anlam yükleme), kişisel olarak (sorumluluk alma) en iyi şekilde yerine getirdiğini öğrendiği (sonuçlar hakkında bilgi edinme) ölçüde yüksek içsel iş motivasyonu duyacağını kabul eder. Modele göre eğer iş, bu üç psikolojik hali hissettirecek özellikler bakımından zenginse, kendilerini tembel olarak değerlendiren insanlar bile, işlerini daha iyi yapmak için biraz daha fazla çalışacaklardır (Aşan, 2001:245).

2.1.2. Temel İş Özellikleri

İş özellikleri modelinde iş yerinde çalışanın kalitesine ve iş tecrübesine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanması ve işgörenin verimliliğinin artması amaçlanmaktadır. İşin motivasyonel potansiyelini artıran ana iş boyutları: beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, otonomi ve geri beslemedir (Thakor ve Joshi, 2005:585).

a) İş Anlamlı Hissetmeye Yönelik Özellikler

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen iş özellikleri modelinde, işi anlamlı hissetmeye yönelik temel iş özellikleri, beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemi olarak ifade edilmektedir.

Beceri Çeşitliliği: İşin ne derece farklı beceri ve yetenek gerektirdiğinin, kişinin işi yaparken ne kadar çeşitli faaliyetlerde bulunduğu ölçüsüdür. İşgörenlerin, işle ilgili farklı deneyimlerde bulunabilmesi ve becerilerini artırıcı eğitimlerden geçebilmeleridir (Cheser, 1998:199). Turizm endüstrisi iş tanımlarının oldukça net olarak yapıldığı endüstrilerden bir tanesidir. Bu bağlamda çalışanlar genel olarak tekdüze bir iş yaşamı geçirmekte ve bu durum motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu noktadan hareketle, turizm işletmelerinde çalışanların zaman zaman farklı departmanlarda çalışmasının sağlanması, tekdüze çalışmanın getirdiği olumsuzlukların azaltılmasına katkıda bulunabilecektir.

Görev Bütünlüğü: Bir işin tamamının ya da tamamlanabilir bir parçasının başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesidir (Aşan, 2001:245). İşgörenin işin büyük bir bölümünde görev alması ve görevi tamamlamaya yaklaşma derecesidir (Cheser, 1998:200). Örneğin mutfakta çalışan

bir personelin sadece sebzelerin yıkanması ve doğranmasından sorumlu olması, ortaya konulan yemeğin özelliklerini görememesi, motivasyon açısından oldukça olumsuz bir durum meydana getirmektedir. Bunun yerine mutfakta çalışan bu nitelikteki bir çalışana, belli yemeklerin üretiminde başından sonuna kadar çalışma fırsatı verilebilir ve işin sonuçlarını görmesi sağlanabilir.

Görevin Önemi: Yapılan işe toplum tarafından, diğer çalışanlar tarafından verilen değer ölçüsüdür. Örgütlerde, çalışanlara yöneticiler, toplum, diğer çalışanlar tarafından değer verilmesi işgörenlerin işlerini anlamlı hissetmesine yol açmaktadır (Thomas vd. 2004:207). Konaklama işletmelerinde özellikle işi anlamlı hissetmeye ilişkin özellikler konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Kat hizmetleri, garsonluk, komilik v.b. meslekler toplum tarafından önemsiz görülebilmekte ve bunun sonucunda çalışanların motivasyonu olumsuz etkilenebilmektedir. Çalışanlara, yaptıkları işlerin işletme için önemli olduğunun hissettirilmesi, onların işlerini benimsemelerini kolaylaştıracak ve işlerinden tatmin düzeylerini artıracaktır.

b) Sorumluluk Almaya Yönelik İş Özellikleri

İşgörenlerin çalıştığı işyerinde yaptıkları işlerle ilgili sorumluluk duygularını artıran ve işle ilgili sorumluluklarını etkileyen iş özelliği olarak “özerklik” ifade edilebilir.

Özerklik: İşgörenin işiyle ilgili kararlara katılabilmesi, yaptığı işte bağımsız olarak çalışabilmesi, işiyle ilgili inisiyatif alabilme derecesidir. Yapılan ampirik ve teorik çalışmalarda işte özerkliğin sorumluluk duyma hissini artırdığı bulunmuştur (Dodd ve Ganster, 1996:331). Otel işletmelerinde, çalışanların nöbetlerini kendilerini hazırlamaları, müşteriye sunulacak menülerin oluşturulması kararlarına katılması, işleri ile ilgili olumlu düşüncelerini artırabilecektir. Bu bağlamda, çalışanlara işiyle ilgili kararlara katılma olanağı verilmesinin sonucunda, çalışanların işlerini sahiplenmelerinin, inisiyatif almalarının ve verimliliklerinin artabileceği ifade edilebilir.

c) Sonuçlar Hakkında Bilgi Sahibi Olmaya Yönelik İş Özellikleri

Çalışanların sorumlu oldukları işlerle ilgili olarak, iş başarımı veya başarısızlıkla ilgili bilgilendirilmesidir. Çalışanların ortaya koyduğu işle ilgili sonuçlar hakkında örgüt yönetimleri tarafından bilgilendirilmesi çalışanların iş verimliliğini etkileyebilmektedir (Dodd ve Ganster, 1996:331). Çalışan performansının ve hizmet kalitesinin oldukça önemli olduğu turizm endüstrisinde, çalışanların iş sonuçları hakkında bilgilendirilmesi çok büyük önem taşımaktadır.

Geri Bildirim: İşin kendisinin, bireysel başarısına dair kişiye, ne derecede açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür. Modelde dikkat edilmesi gereken nokta, geri bildirim dolaysız olarak işin kendisinden elde edilmiş olmasıdır; bir televizyon tamircisinin, onarımdan sonra düğmeyi çevirdiği anda televizyonun çalışıp çalışmadığını görmesi, bir satıcının ilgilendiği müşteriye satış yapması veya bir doktorun tedavi ettiği hastanın iyileştiğini görmesi gibi (Aşan, 2001:245). Otel işletmelerinde mutfakta misafirler için çok leziz yemekler hazırladığını düşünen bir aşçının, yemeğin misafirlere sunumu sonrasında misafirlerin yemek ile ilgili düşünceleri konusunda bilgilendirilmesi aşçının motivasyonunu ve iş tatminini artıracaktır.

d) Potansiyel Motivasyon Skoru

Hackman ve Oldham modellini test ederken geliştirdikleri “İş Teşhis Anketi (Job Diagnostic Survey)” ni kullanmışlardır. Bu ankete verilen cevaplarla söz konusu beş temel iş özelliği ölçülmektedir. Araştırmacılar bu temel beş özelliği, çalışanın içsel motivasyonunu güçlendirecek potansiyelin tamamını yansıtacak tek bir endekste birleştirerek işin “Potansiyel Motivasyon Skoru”nu belirlemiştir (Aşan, 2001:246). Bütün iş özellikleri, bir işle ilgili olarak değişik oranlarda bulunabilir. Bu nedenle yukarıda ifade edilen iş özelliklerinin, içsel motivasyon potansiyelini yansıtacak şekilde tek bir indekste birleştirilmesi çok daha bilgi verici olacaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki formüle dayalı olarak bir işin Potansiyel Motivasyon Skoru (PMS) elde edilebilir (Şahin, 2002:134).

$PMS = (\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{Görev Bütünlüğü} + \text{Görevin Önemi}) / 3 \times \text{Özerklik} \times \text{Geri Bildirim Formüldeki çarpım}$, bir işin motive edici olabilmesi için üç psikolojik durumu da yaratabilmesi gerekliliğini ima etmektedir. PMS puanı ne kadar yüksek ise iş o kadar motive ve tatmin edici olacaktır. Hackman ve Oldham, modellerine bir kişilik değişkeni olan Büyüme Gereksinimi Gücünü (BGG) de eklemiştir. BGG değişkeni, bireyin özerklik ve kişisel büyüme gibi üst düzey gereksinimlerinin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu değişken eklendiğinde model, işin özelliklerinin ancak Büyüme Gereksinimi Gücü yüksek olan bireyler için motive edici olabileceğini söylemektedir (Spector, 1997:33). Bu model, özetle, ilginç ve zor işleri tercih eden bireyleri karmaşık işlerin daha çok mutlu edip, motive edeceğini söylemektedir. Bu bireyler çok kolay işlerden doyum sağlayamayacak olmaları nedeniyle bu gibi işlerden kaçınmak isteyeceklerdir. BGG değişkeninin iş doyumundaki etkisi hipotezini denemek üzere Loher, Noe, Moeller ve Fitzgerald, (1985) tarafından yapılan meta-analiz çalışmaları da BGG düzeyi yüksek olan bireyler için işin özellikleri ve iş doyumundaki korelasyonun BGG düzeyi düşük olanlara oranla daha yüksek olduğunu desteklemektedir (Sun, 2002:23).

e) Moderatörler

Hackman ve Oldham modellerinde, yüksek PMS skoruna sahip işlere olumlu tepki gösteren insanları anlamada önemli olan üç özellik üzerinde durmuşlardır. Bunlar; çalışanın sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi, gelişme ihtiyacının gücü ve iş ortamının, ücret, iş güvencesi, iş arkadaşları ve amirler gibi çeşitli yönlerinden duyulan tatmindir. Hackman ve Oldham iş değişikliği planlamasında hesaba katılması gereken bu üç faktöre “moderatör” adını vermişlerdir (Aşan, 2001:247). Moderatörler, çalışanların işe yönelik tepkilerini temel iş özellikleri ve işle ilgili sonuçlar olmak üzere iki noktada etkilemektedir (Thakor ve Joshi, 2005:585). Hackman ve Oldham’a göre moderatörlerin her biri kendi başlarına kişinin işine olan tepkilerini sınırlı olarak etkilerken, bir araya geldiklerinde, anlamlı etki yaratmaktadır. Motivasyon potansiyeli yüksek bir iş için en kötü olası durum, işgörenin bilgi ve becerisinin düşük, kişisel gelişme ihtiyacı gücünün zayıf ve iş ortamının en az bir-iki yönünden memnuniyetsiz olduğu durumdur. Araştırmacılar tarafından, kişi için fazla olan bir işin, olumsuz kişisel tepkilere ve iş sonuçlarına neden olduğu ileri sürülmektedir. Böyle bir kişi için daha basit ve rutin bir işi yapmak daha iyi olacaktır. Öte yandan, eğer kişi karmaşık ve dinamik bir işin bütün gereksinimlerini yapacak bilgi ve yeteneğe sahipse ve güçlü gelişme ihtiyacı varsa, ayrıca iş ortamından da mutlu ise hem kişisel tatmin hem de yüksek iş motivasyonu iş başarımı ortaya çıkacaktır (Aşan, 2001:247).

2.2. İş Özellikleri Modeline İlişkin Literatürün Kuramsal ve Ampirik Analizi

İş özellikleri modeli ortaya çıktığı andan itibaren yazında geniş yankılar uyandırmış, üzerinde pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğunda model çeşitli yönleriyle eleştirilmiştir. Örneğin Fried ve Ferris (1987), Arnold ve House (1980), araştırmalarında üç kritik psikolojik halin tamamının gerekli olmadığı sonucuna varmıştır (Johns vd, 1992). Medcof, (1995), görev bütünlüğü ve geri bildirimle psikolojik haller arasında anlamlı ilişki bulamamıştır. Moderatör etkiye yönelik araştırmaların sonuçları ise modeli desteklemekle birlikte istatistiki açıdan anlamlı bulunamamışlardır (Aşan, 2001:247). İş özellikleri modeli ile ilgili yazında araştırılan belli başlı konular şunlardır:

- İş özellikleri modelinin çeşitli sektörlerde testine yönelik çalışmalar (Idaszak, 1998; Ross, 1999; Thakor ve Joshi, 2005; Cleave, 1993; Edgar, 2000; Kivimaki, 2001; Wong, 1991; Champoux, 1980).
- İş özellikleri modeli ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalar (Catanzaro, 1997; Schjoedt, 2003; Thomas, vd, 2004; Edwards, 1999; Öztürk, vd, 2006; Şahin ve Şahin, 2002).
- İş özellikleri ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (Yeh, 1995).
- Moderatör etkileri üzerine çalışmalar (Sanchez, 1997; Wong, 1999; Dodd ve Ganster, 1996; Vegt, vd, 1998).
- İş özellikleri modeli ile diğer motivasyon modellerini karşılaştıran çalışmalar (Cheser, 1998; Farias ve Varma, 2000).
- İş özellikleri modelinin insan kaynaklarının gelişimine etkisini inceleyen çalışmalar (Torraco, 2002).

İş özellikleri modeli, Hackman ve Oldham tarafından geliştirilmiş ve ortaya çıktıktan sonra üzerinde çok fazla çalışılmış ve ilgi görmüş bir konudur. Bu bağlamda birçok farklı sektörde bu modelin uygulanabilirliğine yönelik araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmaların arasında turizm işletmelerine yönelik olarak, iş özellikleri modelinin uygulanabilirliğine yönelik birkaç çalışmaya rastlanmıştır (Aşan, 2001 içinde, Ross, 1998; Charles ve Marshall; Simons ve Enz, 1995; Akıncı, 2004). Bu çalışmalarda, iş özellikleri modelinde “işin anlamlı hissedilmesi” ne neden olan faktörlerin otel işletmelerinde geçerli olup olmadığına yönelik bir konu araştırılmamıştır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın konusu, iş özellikleri modelinde “işin anlamlı hissedilmesi” ‘ne neden olan iş özelliklerinden “beceri çeşitliliği”, “görev bütünlüğü”, “görevin önemi”nin otel işletmelerinde geçerli olup olmayacağıdır.

3. Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı

İşin anlamlı hissedilmesi, işgören motivasyonunun sağlanmasında önemli ölçüm araçlarından biridir. İşini anlamlı hissedilen çalışanların motivasyonlarının da yüksek olduğundan söz edilebilir (Thomas, vd. 2004:206). Bu bağlamda bu çalışmada, ülkemizdeki tüm sektörlerle birlikte önemli bir dinamizmi teşkil eden turizm işletmelerinde, çalışanların motivasyonunda etkili bir yöntem olabileceği düşünülen “İş Özellikleri Modeli”nin uygulanabilir olup olmadığı incelenmiştir. Hackman ve Oldham tarafından işin anlamlı hissedilmesine neden olduğu ifade edilen iş özelliklerinin, otel işletmelerinde geçerli olup olmadığına test edilmesi ve

sonucunda işgören motivasyonunun daha üst düzeye çıkarılabilmesi için yapılması gerekenlerin ortaya konulması, çalışmanın temel amacıdır.

3.2 Araştırmanın Hipotezleri

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen iş özellikleri modelindeki işi anlamlı hissetmeye ilişkin iş özelliklerinin, otel işletmelerinde geçerli olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Otel çalışanlarının farklı becerilerini kullanabilmesi ile işlerini anlamlı hissetmeleri arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Çalışanlara verilen görevlerin bütünlüğü ile çalışanların işlerini anlamlı hissetmesi arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: Çalışanların yaptıkları işlerin önem düzeyi ile işlerini anlamlı hissetmeleri arasında ilişki vardır.

4. Yöntem

Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren 3,4,5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarıdır. Ural ve Kılıç (2005)’a göre evren hacminin geniş, evren birimleri arasındaki mesafenin uzak olduğu durumlarda basit, tesadüfi ve tabakalı örnekleme yöntemlerinin herhangi birinden yararlanmak oldukça zordur. Bu nedenle araştırmada, örneklem olarak tesis niteliğinin yüksekliği (3 ve 4 yıldız), örgüt yapılarının sağlıklı olması, araştırmanın yapıldığı tarihlerde açık olması ve doluluk oranlarının yüksekliği ve ulaşım kolaylığı nedeniyle Edremit ve Gönen Bölgesi’nde bu nitelikleri taşıyan Gönen Kaplıcalar İşletmesi A.Ş., Ömür Otel, Adramis Termal Otel, Entur Termal Otel çalışanları, küme örnekleme yöntemine göre örneklem olarak seçilmiştir. Bu örneklem içerisindeki Gönen Kaplıcalar İşletmesi A.Ş’ de 210, Ömür Otel’de 70, Adramis Termal Otel’de 87, Entur Termal Otel’de 100 çalışan bulunduğu tespit edilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2005) verilerine göre ülkemizde 3,4,5 yıldızlı otel sayısı 1.150’dir. Bu tesislerin oda sayısı ise 158.893’tür. Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre otellerde odabaşına yaklaşık 0,5 personel düşmektedir. Bu bağlamda evren yaklaşık olarak 80.000 otel işletmesi çalışandır. Evren büyüklüklerine karşılık örneklem büyüklüğü tablosu, evren büyüklüğünün 80.000 olması durumunda 383 örneklem sayısının yeterli olacağını ifade etmektedir (Ural ve Kılıç 2005:43). Bu noktadan hareketle, örneklem olarak belirlenen 4 otelde görev yapan 467 çalışanın 440’ına ulaşılmış, 9 çalışan bilgi vermeyi kabul etmediğinden örneklem 431 çalışandan oluşmuştur.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Böyle bir çalışma için gözlem yöntemi ile de veri toplamak olanaklı olmasına rağmen, "standart veriler elde etme ve dolayısıyla analiz olanağı" üstünlüğü nedeniyle anket yöntemi tercih edilmiştir. Anketler, yüz yüze görüşme yoluyla doldurulmuştur. Beş noktalı Likert ölçeği kullanılarak hazırlanan anket formu, toplam 37 sorudan oluşmaktadır. Anket soruları, Uçkun, Pelit ve Emir’in (2004), Hackman ve Oldham’ın (1980) çalışmalarından faydalanılarak yeniden tasarlanmıştır. Ankette yer alan ilk 6 soru çalışanların genel özelliklerini, sonraki 9 soru ise çalışanların iş tatmini ve işleriyle ilgili genel düşüncelerini ortaya koymaya yönelik sorulardan oluşmuştur. Son bölümde yer alan 22 soru ise çalışanların işleriyle ilgili düşüncelerini ortaya koymaya yönelik sorulardır. Anket formunun geliştirilmesi sürecinde, araştırmacı

tarafından Kasım ayında 20 otel çalışanına ön test yapılarak, soruların anlaşılır olup olmadığı tespit edilmiştir. Ön test sonucunda anket formunda yer alan bazı sorular çıkartılmış, bazıları da açıklayıcı yönde değiştirilmiştir.

Araştırmanın son aşamasında elde edilen veriler, analize tabi tutulmak üzere bilgisayara yüklenerek veritabanı oluşturulmuştur. Verilerin bilgisayara yüklenmesinin ardından, çalışmanın amacına uygun olarak analiz aşamasına geçilmiştir. Veri tabanının oluşturulmasında ve analiz aşamasında tüm istatistiksel işlemler, SPSS for Windows istatistik programı aracılığıyla yapılmıştır. Araştırma içerisinde kullanılan istatistiksel yöntemleri, başlıca dört gruba ayırmak mümkündür. Birinci grupta elde edilen bulgular frekans ve yüzde dağılımları yardımıyla tablolaştırılmıştır. İkinci grupta değişkenlerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları bulunmuştur. Üçüncü grupta, çalışanların iş özelliklerine yönelik değişkenler faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör boyutları tespit edilmeye çalışılmıştır. Dördüncü grupta ise, ileri sürülen hipotezler Ki-Kare analizi yöntemi ile test edilmiş, ulaşılan bulgular ışığında yorum yapılmıştır.

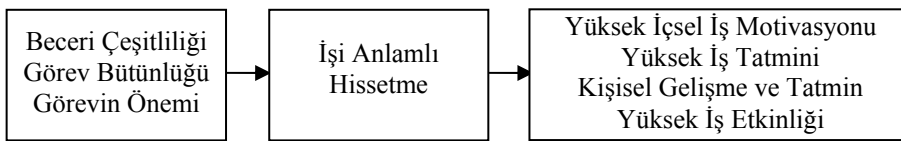
Araştırmanın Güvenilirliği

Güvenilirlik bir kavramın, özelliğın ya da nesnenin aynı yöntemi kullanmak suretiyle bağımsız fakat karşılaştırılabilir ölçümlerinin benzerliği anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, araştırma modelinin güvenilirliğini test etmek üzere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Testin sonucunda belirlenen boyutlar için Alpha katsayısı 0,906 olarak bulunmuştur. 0 ile 1 arasında değişen alpha katsayısının Nunnally (1978) tarafından önerilen 0,70 den büyük olduğu ve 1.'e yakın oluşu ölçeğin o ölçüde güvenilir bir ölçek olduğuna karar verilebilmektedir.

Ölçek maddelerinin değerlendirilmesi

Araştırmada kullanılan ölçekteki maddeler 5'li likert ölçeği ile ölçülmektedir. Her bir ölçek maddesinin iki ucunda 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum kategorileri bulunmaktadır. Ölçek maddeleri için işaretlenen 1,2 seçenekleri olumsuz düşünceyi ifade ederken, 4,5 seçenekleri olumlu düşünceyi ifade etmektedir. Ölçekte 3 olarak yapılan puanlama ise adı geçen faktör ile ilgili düşünce geliştirilmediğini göstermektedir.

4.1. Araştırma Modeli ve Bulgular



Şekil 2. Araştırma Modeli

Şekil 2’de gösterildiği gibi araştırma modeli, “beceri çeşitliliği”, “görev bütünlüğü”, görevin önemi”nin işi anlamlı hissetmeye sebep olup olmadığını belirlenmeye ve bunun sonucunda iş etkinliği”, “kişisel gelişim ve tatmin”, “iş tatmini”, “motivasyon” sağlanıp sağlanmadığını test etmektedir.

Örneklemin Genel Özellikleri

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Profili

Sosyo-Demografik Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
Bayan	217	50,4
Erkek	214	49,6
Toplam	431	100,0
Yaş		
16–30	184	42,7
31–45	214	49,6
46–60	33	7,6
Toplam	431	100,0
Medeni Durum		
Evli	300	69,5
Bekâr	131	30,5
Toplam	431	100,0
Çalışma Süresi		
0–1 yıl	40	9,2
1–5 yıl	145	33,6
5–10 yıl	125	29,0
10 yıldan fazla	121	28,2
Toplam	431	100,0
Eğitim Düzeyi		
İlkokul	138	32,1
Ortaokul	59	13,7
Lise(Düz)	112	26,0
Lise(Ticaret)	46	10,7
Ön lisans	56	13,0
Lisans	16	3,8
Lisansüstü	4	0,8
Toplam	431	100,0
Çalıştığı Bölüm		
Restoran	76	17,6
Termal Alanlar	26	6,1
İnsan Kaynakları	6	1,5
Önbüro	72	16,8
Mutfak	66	15,3
Fizik Tedavi	50	11,5
Muhasebe	43	9,9
Kat Hizmetleri	92	21,4
Toplam	431	100,0

Tablo 1’de araştırmaya dahil edilen otel işletmeleri çalışanlarının demografik ve genel özellikleri görülmektedir. Buna göre, çalışanların bayan ve erkek olarak eşit dağılım gösterdiği görülmektedir. İşletmelerde çalışanların 31–45 yaş arasında olduğu (%49,6), önemli oranda da geç çalışan (16–30 yaş) bulunduğu görülmektedir. Çalışanların medeni durumları açısından bakıldığında, %69,5’inin evli olduğu anlaşılmaktadır. İşletmeye yeni katılan personel sayısının az olması

(%9,2) işletmelerde personel devir hızının düşük olduğunu göstermektedir. İşletmede çalışanların eğitim durumları incelendiğinde turizm meslek eğitimi almış çalışanların azınlıkta olduğu, daha çok ilkokul ve düz lise mezunlarının işletmede çalıştığı görülmektedir. Bölümlere göre çalışanlara bakıldığında en fazla çalışanın kat hizmetleri, restoran, önbüro ve mutfak bölümlerinde bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Ölçek Maddelerine İlişkin Analiz Sonuçları

	Aritmetik Ortalama	Standart Sap.
<i>İşi Anlamlı Hissetmeye İlişkin Özellikler</i>		
Çalışma saatim dolduğunda isten hemen ayrılabilme imkanım var.	3,01	1,20
Mesleğime toplum tarafından değer verildiğine inanıyorum.	3,63	1,10
Aynı bölümde çalıştığım arkadaşlarımın bana değer verdiğine inanıyorum.	3,69	1,16
Görevimi yaparken bilgi ve becerimi kullanabiliyorum.	3,85	1,14
Yaptığım işi sonuna kadar tamamlama imkanına sahibim.	3,87	1,14
Karşılaştığım bir güçlük durumunda rahatlıkla arkadaşşımdan yardım alabilirim.	3,91	1,25
Üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabilme açısından kendime güvenirim	4,11	1,22
<i>İşin Sonuçları Hakkında Sorumluluk Duymaya İlişkin Özellikler</i>		
Günlük işlerin düzenlenmesinde yöneticilerim fikrimi alır.	2,62	1,22
Yöneticiler çalışanlar arasında ayırım yapmaz ve herkese adil davranır.	2,86	1,18
Başardığım bir işten dolayı yöneticilerim tarafından takdir edilirim.	2,97	1,08
Kendimi ilgilendiren kararlara katılma olanağım var.	3,18	1,21
Yöneticilerin bana değer verdiğine inanıyorum.	3,31	1,31
Görevim ile ilgili bildirimler açık ve net olarak tarafıma yapılır.	3,53	1,29
<i>Mesleğe İlişkin Özellikler</i>		
Ara sıra değişik işler yapma olanağım var.	2,73	1,45
Mesleğimde yükselebileceğime inanıyorum.	2,86	1,18
Görevim ile ilgili karşılaştığım sorunların çözümünde yöneticilerim yardımcı olur.	3,51	1,22
Mesleğime işletmede değer verildiğine inanıyorum.	3,54	1,30

Not: Ölçek: **1:** Kesinlikle katılmıyorum **5:** Kesinlikle katılıyorum.

Tablo 2'deki veriler ışığında, çalışanların verilen işleri yapma konusunda kendilerine oldukça güvendiği, arkadaşlarından işle ilgili yardım almada sorun yaşamadıkları, verilen işleri sonuna kadar tamamlama olanaklarının olduğu, görevlerini yaparken bilgi ve becerilerini kullanabildikleri söylenebilir. Araştırmaya katılan çalışanların, işle ilgili kararlara etkin katılmadığı, yöneticilerinin kendilerine adil davranmadığı yönünde de düşüncelerinin bulunduğu ifade edilebilir. İş tatmini açısından önemli bir araç olabilecek kariyer gelişimi bakımından çalışanların işletmede yükselme olanağının bulunmadığını düşünmeleri ise çalışanların motivasyonu olumsuz etkileyebilecek önemli bir engel olarak değerlendirilebilir.

Açıklayıcı Faktör Analizi

Anket formunda bulunan 22 iş özellikleri ifadesi, hizmet kalitesi-algı düzeyi maddesinin kaç boyutta incelenebileceğini ve ölçek maddelerinin faktörlerle ilişkilerini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Varimax

dönüştürmesi kullanılarak öz değeri 1'in üzerinde 3 boyut ortaya çıkarılmıştır. Ölçek maddeleri içinde bazı maddelerin birden fazla faktöre yüklenebilmesi nedeniyle 5 madde ölçek dışı bırakılmış ve Tablo 3'deki 3 boyutlu ölçeğe ulaşılmıştır. Analiz dışı bırakılan ölçek maddeleri "Görevim yeteneklerimin gelişmesine olanak vermez", "Görevim işletme açısından hayati önem taşımaktadır", "Diğer bölümlerde çalışanların bana değer verdiğine inanıyorum", "Görevlendirildiğim işte kendi kendimin amiri olma fırsatına sahibim" ve "Yaptığım işle ilgili olumlu ve olumsuz tepkilerden haberdar edilirim" ifadeleridir. 3 faktör toplam varyansın % 67,354'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3. Faktör Analizi Sonuçları

	1	2	3
İşi Anamlı Hissetmeye İlişkin Özellikler			
Üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabilme açısından kendime güvenirim	0,830		
Yaptığım işi sonuna kadar tamamlama olanağına sahibim.	0,806		
Karşılaştığım bir güçlük durumunda rahatlıkla arkadaşımın yardım alabilirim.	0,789		
Görevimi yaparken bilgi ve becerimi kullanabiliyorum.	0,778		
Aynı bölümde çalıştığım arkadaşlarımdan bana değer verdiğine inanıyorum.	0,741		
Mesleğime toplum tarafından değer verildiğine inanıyorum.	0,599		
Çalışma saatim dolduğunda isten hemen ayrılabilme olanağım var.	0,528		
İşin Sonuçları Hakkında Sorumluluk Duymaya İlişkin Özellikler			
Günlük işlerin düzenlenmesinde yöneticilerim fikrimi alır.		0,780	
Başardığım bir işten dolayı yöneticilerim tarafından takdir edilirim.		0,712	
Yöneticiler çalışanlar arasında ayırım yapmaz ve herkese adil davranır.		0,675	
Yöneticilerin bana değer verdiğine inanıyorum.		0,629	
Görevim ile ilgili bildirimler açık ve net olarak tarafıma yapılır.		0,470	
Kendimi ilgilendiren kararlara katılma olanağım var.		0,465	
Mesleğe İlişkin Özellikler			
Mesleğimde yükselebileceğime inanıyorum.			0,713
Ara sıra değişik işler yapma olanağım var.			0,663
Mesleğime işletmede değer verildiğine inanıyorum.			0,596
Görevim ile ilgili karşılaştığım sorunların çözümünde yöneticilerim yardımcı olur.			0,549
Faktör eigen değerleri	7,470	2,022	1,359
Faktörlere ilişkin açıklanan varyans değerleri	43,942	11,897	7,993
Açıklanan toplam varyans		67,354	
Kaiser-Mayer-Olkin örneklem yeterliliği ölçümü		,826	

Bartlett Yüzeysellik Testi Ki-kare:1485,141 (136) anlamlılık 0,000

Faktörleri oluşturan maddelerin ait oldukları faktörlerle ne ölçüde ilişkili olduklarının belirlenmesi amacı ile güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Tablo 4, faktörlerle ilgili güvenilirlik analizi sonuçlarını vermektedir. Yapılan güvenilirlik analizlerinde faktör güvenilirlik katsayılarının yüksek çıkması ve güvenilirlik katsayılarını önemli ölçüde azaltacak madde bulunmaması nedeni ile ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Tablo 4'ten görüldüğü gibi test edilen tüm

değişkenlerin güvenirlik katsayıları, 70'in üzerindedir. Bu değerler, ölçeğin güvenilir olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir (Nunnally, 1978).

Tablo 4. Cronbach Alfa Katsayıları

FAKTÖRLER	N	Cronbach Alfa
İşi Anlamlı Hissetmeye İlişkin Özellikler	431	0,853
İşin Sonuçları Hakkında Sorumluluk Duymaya İlişkin Özellikler	431	0,854
Mesleğe İlişkin Özellikler	431	0,746

Tablo 5'te temel olarak "işin anlamlı hissedilmesi" ile "iş özellikleri" arasında bir ilişkinin var olup olmadığını araştıran hipotezlere ait sonuçlar görülmektedir. Buna göre, çalışanların farklı beceri ve yeteneklerini kullanabilmesi, işlerini anlamlı hissetmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda kurulan hipotez ki-kare analizi yöntemiyle test edilmiş ve hipotez %99 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu noktadan hareketle, çalışanların iş rotasyonu yapılarak farklı becerilerini kullanabileceği alanlarda çalışmalarının sağlanması çalışanların tatmininde bir araç olabilecektir denilebilir.

Tablo 5. Araştırma Hipotezi Sonuçları

	χ^2	df	p
H₁ : Çalışanların farklı becerilerini kullanabilmesi ile işlerini anlamlı hissetmeleri arasında ilişki vardır.	24,95*	4	.000
H₁ : Çalışanlara verilen görevlerin bütünlüğü ile çalışanların işlerini anlamlı hissetmesi arasında ilişki vardır.	13,71*	4	.008
H₁ : Çalışanların yaptıkları işlerin önem düzeyi ile işlerini anlamlı hissetmeleri arasında ilişki vardır.	11,75**	4	.019

Çalışanlara verilen görevlerin bütünlüğü ile çalışanların işlerini anlamlı hissetmeleri arasında bir ilişkinin varlığına ilişkin kurulan hipotez de Pearson ki-kare değerinin %05 'in altında çıkması sonucunda kabul edilmiştir. Buna göre, otel işletmelerinde, çalışanlara verilecek görevlerin, onlar tarafından tamamlanmasına olanak verilmesi, çalışanların işlerini anlamlı hissetmelerini sağlayacaktır denilebilir. Esasında bir görevin tamamlanmasının çalışanlar üzerinde memnuniyet kaynağı olduğu ifade edilebilir. Çalışanların yaptıkları işlerin önem düzeyi ile işlerini anlamlı hissetmeleri arasında ilişki olup olmadığını test eden hipotezde %95 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu noktadan hareketle çalışanlarca yapılan işlerin önemli görülmesi, işlerinin anlamlı hissedilmesine neden olmaktadır denilebilir.

5. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel gelişme çabalarının, örgüt yönetiminin amaçları ve beklentileri doğrultusunda ortaya çıkabilmesi ve başarılı olabilmesi için, çalışanların işletme amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi gerekir. Bu yönlendirmede kullanılacak güdüleme araçları, bünyesinde bu gelişmenin sağlanmasına yardımcı olabilecek önemli potansiyeli içermektedir. Bu potansiyelin örgüt içerisinde çalışan işgücünü harekete geçirebilmesi ve örgütsel gelişmeyi sağlamak

* p < 0.01 , ** p < 0.05

açısından sağlıklı sonuçlar alınabilmesi olanaklıdır. Bu bağlamda kullanılabilir araçlardan biri olan iş özellikleri modeli, bir işte içsel iş motivasyonunun hissedilebilmesi ve bu durumun kalıcı olabilmesi için gerekli üç anahtar faktörü (farklı becerileri kullanabilme, görev bütünlüğü, işe verilen önem) ifade etmektedir. Bu üç anahtar faktör, kişinin içsel motivasyonunu artıran faktörlerdir.

Bu bağlamda çalışanların kişilik özellikleri ve içyapılarıyla ilgili farklılıkları da dikkate alarak iş tasarımlarının yönetsel açıdan yapılması ve işgörenlerin içsel motivasyonunu artıracak çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Bu çalışmada, işin anlamlı hissedilmesine yönelik iş özelliklerinin otel işletmelerinde geçerli olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda Hackam ve Oldham (1980) tarafından işin anlamlı hissedilmesine neden olduğu ifade edilen iş özelliklerinin otel işletmelerinde de geçerli olduğu ve işle ilgili bu özelliklerin otel işletmelerinde de işin anlamlı hissedilmesine neden olduğu ortaya konmuştur.

Araştırma kapsamında ulaşılan verilere göre çalışanların kariyerleriyle ilgili işletmede bir gelecek görmemeleri önemli sorunların başında gelmektedir. Ayrıca çalışanların, yöneticilerin kendilerine adil davranmadığı ile ilgili düşünceleri de dikkate değer bir bulgudur. Araştırma bulgularına göre, çalışanların kendilerine ait kararlarda sürece dâhil olamadıkları da tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle otel işletmelerinde iş özellikleri modeline göre işgörenlerin işi anlamlı hissetmelerine ve iş tatminine yönelik olarak yapılacak uygulamalar aşağıda ifade edildiği şekilde yapılabilir:

- Ölçülebilir performans ölçütlerine göre terfi sistemi kurulmalı ve yönetim kademelerinin bu sisteme göre çalışanlar arasından oluşturulmalıdır.
- Çalışanlara, özellikle kendileriyle ilgili kararlara katılma olanağı verilmelidir.
- Yönetim uygulamalarında adil bir süreç uygulanmalı ve bu uygulama çalışanlara hissettirilmelidir.
- Çalışanlar, farklı becerileri ve yeteneklerini kullanabilmeleri için zaman zaman kendi istekleri de dikkate alınarak rotasyona tabi tutulmalıdır.
- İşlerini anlamlı hissetmeleri ve tatmin düzeylerini artırmak amacıyla çalışanlara yaptıkları işlerde inisiyatif kullanma olanağı verilmelidir.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde iş özellikleri modeli kullanılabilir bir modeldir ve modelin işletme çalışanlarının motivasyonunu artırabilecek önemli üstünlüklere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktadan hareketle otel işletmesi yöneticilerinin, çalışanların motivasyonu yükseltebilmek için, çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması yanında iş özellikleri modelinde ifade edilen iş özelliklerini de uygulaması gerekmektedir. Bu sayede otel işletmeleri, çalışanlarından örgütsel amaçlar doğrultusunda yüksek performans elde edebilirler.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırma, zaman kısıtlılığı ve verilerin toplanması aşamasında karşılaşılan bazı güçlükler nedeniyle çok geniş bir örneklem üzerinde yapılamamıştır. Ki-kare testinde örneklem sayısı artırıldığında anlamlı ilişki çıkma olasılığı da yüksek olacaktır. O nedenle bu araştırmanın, daha farklı otel işletmeleri ve çalışanlarından oluşan daha geniş bir örneklem ile yapılması, araştırma sonuçlarının genellenebilme düzeyinin artırılması açısından daha iyi sonuçlar verebilecektir. Ayrıca, bu

araştırmada modelin sadece bir kısmı test edilmiştir. Gelecekteki araştırmalarda modelin kapsamı genişletilerek ve farklı otel işletmelerinden örneklerle kıyaslamalı çalışmalar yapılabilir.

Referanslar

- AKINCI, Z. (2002). Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1–25.
- ALTUĞ, D. (1997). *Örgütsel davranış*, Ankara, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- AŞAN, Ö. (1998). *İş özellikleri modeli ve bir uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- . (2001). *Yönetim ve organizasyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- CATANZARO, D. (1997). Course enrichment and the job characteristics model. *Teaching of Psychology*, 24 (2): pp.85–87.
- CHAMPOUX, J.E. (1980). A three sample test of some extensions the job characteristics model of work motivation. *Academy of Management Journal*, vol. 23, no. 3, pp.466–478.
- CHESEBROUGH, R.N. (1998). The effect of Japanese kaizen on employee motivation in U.S. *Manufacturing, International Journal of Organizational Analysis*, July, 6, 3, p.197.
- CLEAVE, S. (1993). A test of the job characteristics model with administrative positions in physical education and sport. *Journal of Sport Management*, 7 (3), pp.228 – 242.
- DODD, N.G., GANGSTER, D.C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance, *Journal of Organizational Behavior*. Jul., 17, 4, pp.329-347.
- EDGAR, L. (1993). Nurses' motivation and its relationship to the characteristics of nursing care delivery systems: a test of the job characteristics model. *Journal of Sport Management*, 7 (3).
- EDWARDS, J.R., SCULLY, J.A., BRTEK, M.D. (1999). The measurement of work: hierarchical representation of the multimethod job design questionnaire. *Personnel Psychology*. Summer, 52, 2, pp.305–334.
- FARIAS, G., VARMA, A. (2000). Integrating job characteristics, sociotechnical systems and reengineering: Presenting a unified approach to work and organizational design, *Organization Development Journal*, Fall, 18, 3, pp.11-25.
- HACKMAN, J.R., OLDHAM, G.R. (1980). *Work redesign* (adapted from pp. 80, 81, 90, and 303–306) by Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reprinted by permission of Addison-Wesley Longman, Inc.
- HÜNDÜR, B. (2006). İşletmelerde iş analizi uygulamaları. Erişim Adresi: <<http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-1364.html>>, [Erişim tarihi: 30.05.2007].
- IDASZAK, J.R., BOTTOM, W.P., DRASGOW, F. (1988). A Test of the measurement equivalence of the revised job diagnostic survey: past problems and current solutions. *Journal of Applied Psychology*, Vo.73, No.4.
- KIVIMAKI, M., VOUTILAINEN, P., KOSKINEN, P. (1995). Job enrichment, work motivation, and job satisfaction in hospital wards: testing the job characteristics model. *Journal of Nursing Management*, Mar, 3 (2), pp.87–91.
- NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, McGraw-Hill.
- ÖZTÜRK, H., BAĞÇECİK, N., BAUMANN, S.L. (2006). Nursing satisfaction and job enrichment in Turkey. *Nursing Science Quarterly*, 19:4, October.

- ROSS, D.L. (1998). A Practical theory of motivation applied to hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.10, issue. 2, p.68.
- ROSS D.L. (1999). A Comparative survey of job characteristics among chefs using large and small-scale hospital catering systems in the UK, *Journal of Management Development*, Jun, vol. 18, issue 4, pp.342–350.
- SANCHEZ, J.I., ZAMORA, A., VISWESVARAN, C. (1997). Moderators of agreement between incumbent and non-incumbent ratings of job characteristics, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Sep., vol.70, iss.3, pp.209–219.
- ŞAHİN, İ., ŞAHİN, B. (2002). Hastane çalışanlarının iş özellikleri ve iş doyumunu: Ankara metropolitan alanda seçilmiş üç eğitim hastanesi üzerinde bir araştırma, Erişim adresi: <http://www.sabem.saglik.gov.tr/Akademik_Metinler/linkdetail.aspx?id=3378>, [Erişim tarihi: 19.02.2007].
- SEYMEN, O., BOLAT, T. (2000). *Örgütsel öğrenme*, Bursa, Ezgi Kitapevi.
- SCHJOEDT, L., THOMAS J.D. (1993). Entrepreneurial satisfaction: a test of the job characteristics model, Erişim adresi: <<https://secure.sportquest.com/su.cfm?articulo=327116&title327116>>. [Erişim tarihi: 19.02.2007].
- SPECTOR, P.E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences*. California, SAGE Publications.
- SUN, H.Ö. (2002). *İşdoyumunu üzerine bir araştırma, uzmanlık tezi*. Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- THAKOR, M.W. JOSHI A.W. (2005). Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research* 58 pp. 584–592.
- THOMAS, A., BUBOLTZ, W.C., CHRISTOPHER, S., WINKELSPECHT, C. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction, *Organizational Analysis*, 12, 2, p.205.
- TOKER, B., (2007). Demografik değişkenlerin iş tatminine etkileri: İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 92-107.ss.
- TORRACO, R.J. (2002). Work design theory: a review and critique with implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, pp.439–467.
- UÇKUN, G., PELİT, E., EMİR, O. (2004). Otel işgörenlerinin iş doyumunun önemi ve Akçakoca'da yerleşik yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 1, 39-59.ss.
- URAL, A., KILIÇ, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- VEGT, G., EMANS, B., VLIERT, E. (1998). Motivating effects of task and outcome interdependence in work teams. *Group & Organization Management*, Jun., 23, 2, p.124.
- WONG, C.S. (1991). Development and test of a task level model of motivational job design, *Journal of Applied Psychology*. Dec., vol.76, iss. 6, pp.825–838.
- WONG, C.S., SIMON, S., VICKIE, T., NELSON, W. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators, international. *Journal of Contemporary Hospitality Management*. vol.11, Iss. 5, p.230.
- YEH, QUEY-JEN. (1995). Leadership, personal traits and job characteristics in R&D organizations: a Taiwanese case, *Leadership & Organization Development Journal*. vol.16, Iss. 6, pp.16–27.