

Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği

Relative Impact of Job and Organization Related Factors on Employees' Job Satisfaction in the Hotel Industry: The Case of Nevşehir

Zeynep KUŞLUVAN - Salih KUŞLUVAN

Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde işgören tatminini belirleyen iş ve işletme ile ilgili değişken kümelerinin (gruplandırılmış değişkenlerin) iş tatminini açıklamadaki görece önemini ortaya koymaktır. Bu amaçla, otel işletmelerinde işgören tatminini belirleyen değişken kümelerini kapsayan bir model önerilmiş ve bu değişken gruplarının iş tatmini üzerindeki görece önemi, hiyerarşik çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Sonuç olarak, otel çalışanlarının iş tatmini üzerinde en çok etkiye sahip değişken kümelerinin sırasıyla, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve sosyal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın stres veya rol faktörleri, işin özellikleri ve fiziksel ortam ile ilgili değişken kümelerinin iş tatminini açıklama açısından önemli olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulguların otel işletmeleri yöneticileri açısından ne anlama geldiği ve yansımaları tartışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Otel işletmeleri, iş tatmini, hiyerarşik çoklu regresyon analizi

ABSTRACT

This article investigates the relative importance of job and organization related groups of independent variables in explaining employee job satisfaction in the hotel industry. In line with the purpose of the study, a causal model consisting of a dependent variable, job satisfaction, and groups of independent determinant variables of job satisfaction in the hotel industry are offered. The relative contribution and importance of groups of independent variables to job satisfaction were analyzed with hierarchical multiple regression analysis. The results of the study indicate that the most important independent groups of variables impacting on job satisfaction of hotel employees are human resource management practices and social relations respectively. Stress or role factors, job characteristics and physical work conditions were found to be unimportant in explaining employee satisfaction in hotels. The implications of the research findings for hotel managers are discussed.

Keywords: Hotels, job satisfaction, hierarchical multiple regression analysis

GİRİŞ

Yaygın kabul gören bir tanıma göre işgören tatmini, 'bir kişinin işini ve işteki deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği pozitif (olumlu) duygusal durum' olarak ifade edilmektedir (Locke, 1976:1300). Hizmet işletmelerinde yapılan araştırmalar, işgören tatmininin tüketiciye verilen hizmet kalitesini (Hartline and Ferrell, 1996; Schneider and Bowen, 1985), tüketici memnuniyetini ve sadakatini, (Bansal, Mendelson ve Sharma, 2001, Heskett vd., 1994; Schlesinger and Zornitsky, 1991), tüketici odaklı davranışları (Hoffman ve Ingram, 1992) rekabet üstünlüğünü, genel olarak işletme etkinliğini ve başarısını doğrudan veya dolaylı olarak et-

kileyebileceğini göstermektedir (Heskett, Sasser ve Schlesinger, 1997; Ostroff, 1992; Ulrich vd., 1991). Buna ek olarak işgören tatmininin örgütsel bağımlılığı, isteğe bağlı işgören devrini, işgören devamsızlığını (Tett ve Meyer, 1993) işgören başarısını (Judge vd., 2001, Schleicher vd, 2004) ve örgütsel vatandaşlık davranışını (Organ ve Ryan, 1995) önemli ölçüde etkilediği de bilinmektedir. Bu açıdan hizmet üreten işletmelerde işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörlerin araştırılması ve işletme yöneticilerinin uygulamalarına bu araştırmalara göre yön vermesi gerekmektedir. Bu önemine istinaden son yıllarda işgören tatmini ve tatminsizliği yaratan faktörlerin araştırılması hizmet işletmeleri yönetimi ile ilgili yazında artan bir ilgi odağı olmuştur.

Ağırlıklı olarak hizmet sunan otel işletmelerinde işgören tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar, çalışanların memnuniyetini etkileyebilecek birçok değişkenin veya faktörün olabileceğini ortaya koymuştur. Ancak hangi değişkenlerin ve değişken kümelerinin iş tatminini belirlemede görece daha önemli olabileceğini araştıran kapsamlı bir model ortaya konmamıştır. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde işgören tatminini etkileyen işletme ve işle ilgili değişkenleri gruplandırarak, hangi değişken kümelerinin ve değişkenlerin işgören tatminini belirlemede görece daha önemli olduğunu kapsamlı bir model ile test etmektir. Otel işletmelerinde işgören tatmini sağlamada hangi değişken kümelerinin ve değişkenlerin daha etkili olduğunun öğrenilmesi, konu ile ilgili olarak öncelikle önem verilmesi gereken faktörleri ortaya çıkarması açısından son derece önemlidir. Bu çalışmada öncelikle iş tatmini ile ilgili temel kuramlar hakkında kısaca bilgi verilmiş, daha sonra otel işletmelerinde işgören tatminini etkileyen faktörlere ilişkin ampirik yazın özetlenmiştir. Çalışmaya, araştırmanın yöntemi, bulgular ve tartışma ve sonuç bölümleri ile devam edilmiştir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

İşgören tatminini açıklamaya çalışan birçok kuram ortaya atılmıştır. *İhtiyaç temelli kuramlara* (Alderfer, 1969; Maslow, 1954; McClelland, 1971) göre insanların bazı temel ve genel fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları vardır. İşte ve iş ortamında işgörenlerin bu ihtiyaçları karşılandığında işgören tatmini ortaya çıkar. *İki faktör (etken) kuramına* (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959) göre işgören tatmini ve işgören tatminsizliği yaratan faktörler farklıdır. İş tatmini yaratan faktörler güdüleyiciler (motivators) olarak adlandırılır ve işin kendisi ve içeriği (başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, ilerleme, gelişme) ile ilgilidir. İşgören tatminsizliği yaratan faktörler ise hijyen faktörleri olarak adlandırılır ve bunlar işin kendisi ile ilgili olmayan iş dışındaki çevresel faktörler (işletme politikaları ve yönetim, amir ve çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler, çalışma şartları, özel yaşam, amirlerin gözetim şekli, ücret, statü, iş güvencesi) ile ilgilidir. Bu kurama göre, iş tatmini güdüleyici faktörlerin varlığı ve etkisiyle oluşur. İşgören tatminsizliği yaratan hijyen faktörlerini ortadan kaldırmak tatminsizliği önler, ancak işgören tatmini sağlamaz. *Beklentiler kuramına* (Vroom, 1964) göre insanların emek ve çabaları karşılığında işten elde etmeyi umduğu ve arzu ettiği değerler, ödüller, amaçlar şeklinde beklentileri vardır ve bu beklentiler karşılandığında iş tatmini ortaya çıkar. Dolayısıyla işgören tatmini işten bek-

lenen değerler ile işten elde edilen değerler arasındaki farkın bir fonksiyonudur. İşgörenlerin iş ve iş ortamından elde ettikleri, elde etmeyi umduğu şeylerden daha az ya da düşük olursa işgören tatminsizliği ortaya çıkar. *Eşitlik kuramına* (Adams, 1963) göre insanlar hem işlerindeki çabaları ve emekleri ile karşılığında aldıklarını kıyaslarlar, hem de aynı işletmede veya başka işletmelerde ve endüstrilerde diğer işgörenlerin çabaları ve emekleri karşılığında aldıklarını kendi emeği ve çabası karşılığında aldıkları ile kıyaslar. İşgörenler bu kıyaslamaların neticesini eşit ve adil olarak algılayorsa işgören tatmini ortaya çıkar; eşit ve adil olarak algılamazsa işgören tatminsizliği oluşur. *İş özellikleri kuramına* (Hackman ve Oldham, 1976, 1980) göre işgören tatminini belirleyen temel faktör, yapılan işin özellikleridir. Eğer yapılan işte beceri çeşitliliği, işin bütünlüğü, işin önemi, otonomluk ve geribildirim gibi özellikler yüksek ise kişi yaptığı işten zevk alır, işini anlamlı bulur, sorumluluk hisseder ve bu durum da işgören tatmini yaratır. *Yaradılış eğilimi kuramına* (*dispositional theory*) göre işgören tatmini büyük ölçüde doğuştan gelen kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Dormann ve Zape, 2001, Judge, Heller ve Mount, 2002, Furnham vd., 2002). Genetik olarak bazı kişilerin iş ve zamandan bağımsız olarak işlerinden daha memnun olduğunu, bunda kişilik özelliklerinden kaynaklandığını ileri süren bir teoridir. *Kişi-ortam(çevre) uyumu kuramına* göre ise işgören tatmini, kişi-iş ve kişi-örgüt uyumu sözkonusu olduğunda ortaya çıkar (Kristof, 1996). Bu yaklaşıma göre bireylerin kişilik özellikleri, kültürü, değerleri, ihtiyaçları, amaçları, ilgileri ve beklentileri ile yaptıkları iş ve çalıştıkları ortam uyumlu olduğunda işgören tatmini ortaya çıkar. *Amaç belirleme (yüksek performans döngüsü) kuramına* (Locke ve Latham, 1990, 2002) göre ise işgörene spesifik ve ulaşılması nispeten zor ama mümkün amaçlar (kişisel veya işle ilgili) belirlendiğinde işgörenlerin başarıları daha yüksek olmaktadır ve bu başarı ve amaca ulaşmanın sonucunda işgören tatmini ortaya çıkmaktadır. Bu kuramların dışında, yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem ve benzeri demografik faktörlerin de işgören tatminini belirlemede etkili olabileceği belirtilmektedir (Oshagbemi, 2003).

Görüldüğü üzere işgören tatminini açıklamaya çalışan farklı kuramlar söz konusudur. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar bu kuramların sınanmasından ziyade farklı işletme ve sektörlerde işgören tatminini etkileyebilecek olan iş, örgütsel ortam ve birey ile ilgili spesifik faktörlerin neler olabileceğini tespit etmeye yoğunlaşmıştır (Spector, 1997).

YAZIN TARAMASI

Otel işletmelerinde işgören tatmini ile ilgili kapsamlı bir yazın taraması yapıldığında, otellerde işgören tatminini etkileyen bireysel, iş ve işletme ile ilgili çok sayıda faktörün olduğu görülmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim seviyesi gibi işgörenlerin demografik özellikleri yanında, çalışma statüsü (daimi/geçici), hizmet yılı, çalışılan bölüm, çalışılan kademe, işletmenin kuruluş yeri, işin içeriği (işin kendisi, doğası), işte yeni bilgi ve beceri öğrenme olanağı, işin rutinliği, ücret, terfi (ilerleme) fırsatları, kendini geliştirme olanağı, amirlerin yönetim şekli/tarzi, yöneticiler ile ilişkiler, çalışma (iş) arkadaşları ile ilişkiler ve uyum, sosyal haklar, iş güvencesi, fiziksel çalışma ortamı, takdir edilme, bahşişlerden alınan pay, yönetici adaleti, işyükü, çalışma saatleri, çalışma vardiyası, iş hayatı-aile hayatı uyumu/çatışması, örgütsel destek, kararlara katılım, işletme içi iletişim, örgüt kültürü-bireysel değerler uyumu, rol belirginliği, işletme iklimi, işe alıştırma, işgören güçlendirme, personel yetersizliği/niteliksizliği, beklentilerin karşılanması, iş-işgören uyumu, yetersiz araç-gereçler gibi birçok faktörün otel işletmelerinde iş tatminini etkileyebileceği belirtilmektedir. (Adak ve Hançer, 2002; Akıncı, 2002; Arnett, Laverie ve McLane; 2002; Aşıkoğlu, 1997; Atılğan, Tarcan ve Aksu, 2001; Batman, Yıldırğan ve Soybalı, 1999; Birdir, 2001; Bolat, 2001, Charles ve Marshall, 1992; Choy, 1995; Deery ve Jago, 2002; Diaz ve Park 1992; Ehtiyar, 1996; Emir ve Baytok, 2004; Harbourne, 1995; Huyton ve Sutton, 1996; Kokko ve Guerrier, 1994; Kozak ve Akoğlan, 1995; Lam, Pine ve Baum, 2003; Lam, Zhang ve Baum, 2001; Lee-Ross, 1993; Lee-Ross, 1995; 1998; Leung vd., 1996; Mok ve Finley, 1986; Mount ve Back, 1999; Mount ve Bartlett, 2002; Öktem, Yalçınkaya ve Kaçar, 2000; Özkan, 1996; Özkaya, 1997; Pavesic ve Brymer, 1990; Sarker, Crossman ve Chinmetee-pituck, 2003; Simons ve Enz, 1995; Smith, Gregory ve Cannon, 1996; Spinelli ve Gray, 1998; Susskind vd., 2000, Taner, 1993, Tarlan ve Tütüncü, 2001; Tepeci ve Bartlett, 2002; Wong, Siu ve Tsang, 1999; Zhang, Lam ve Baum, 1999). Ancak konaklama işletmelerinde yukarıda sayılan hangi değişkenlerin veya değişken kümelerinin (gruplarının) iş tatmini üzerinde görece daha fazla etkiye sahip olduğu konusunu kapsamlı bir model ile test eden herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle, bu araştırmada otel işletmelerinde işgören tatminini belirleyen iş ve işletme ile ilgili değişkenleri ve değişken kümelerini ve bunların iş tatminini açıklamadaki görece önemini ortaya koyabilmek için aşağıda açıklanan model önerilmiş ve bu model görgül bir araştırma ile test edilmiştir.

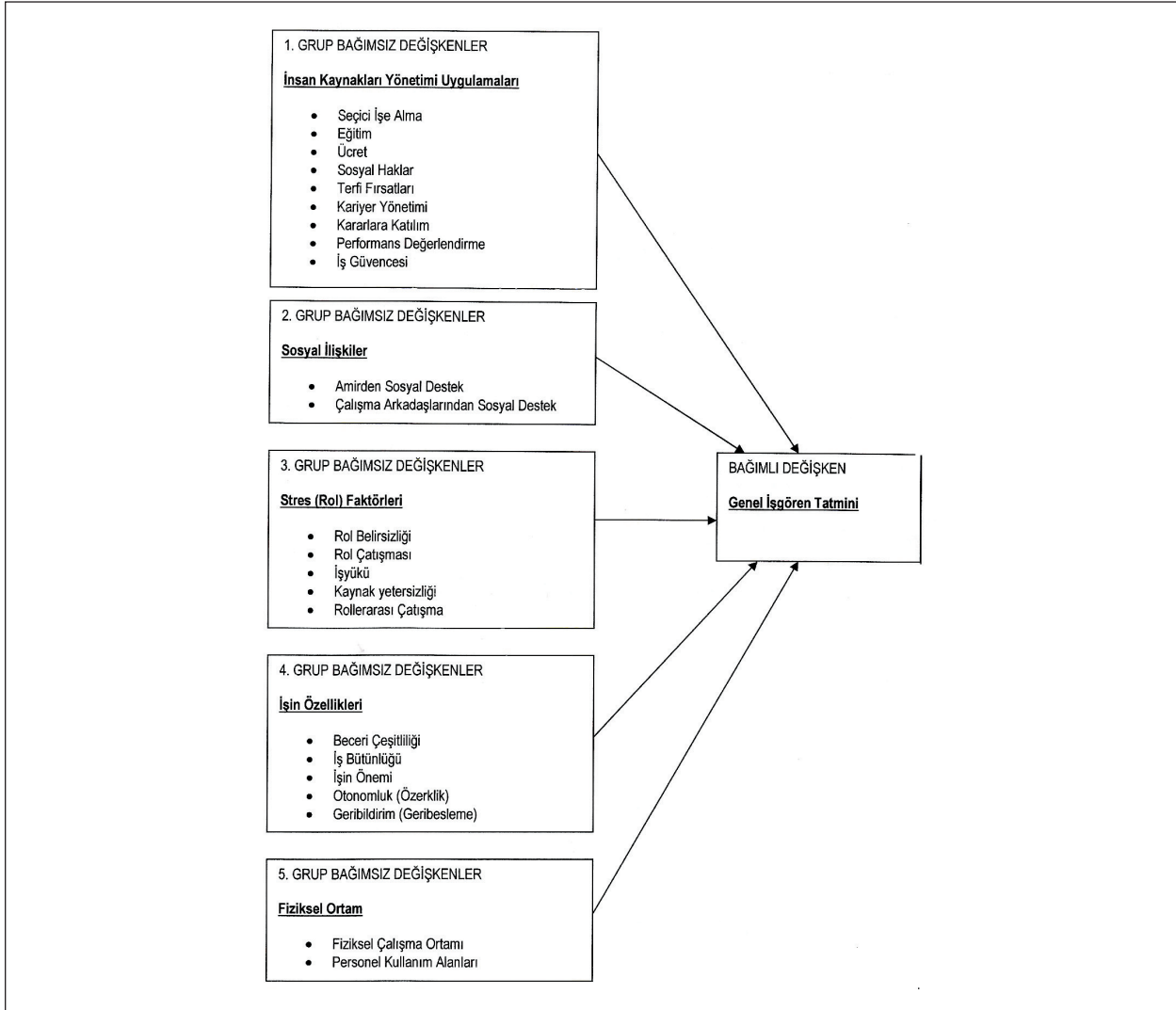
ARAŞTIRMA MODELİ

Şekil 1'de gösterilen araştırma modelinde öncelikle, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatminini belirleyen iş ve işletme ile ilgili değişkenler yukarıda verilen yazından ve iş tatminini belirleyen faktörlerle ilgili olarak daha önce geliştirilmiş olan modellerden (Agho, Mueller, ve Price, 1993; Gaertner, 1999; Kim vd., 1996) yararlanılarak gruplandırılmıştır. Sebep-sonuç ilişkisi ortaya koyan bu modelde bağımlı değişken genel işgören tatminidir. Bağımsız değişkenler ise, işgören tatminini etkileyebilecek olan değişken kümelerinden (gruplarından) oluşmaktadır. Kapsamlı bir yazın taraması sonucu oluşturulan bağımsız değişkenler beş grupta toplanmaktadır. Birinci grupta insan kaynakları yönetimi ile ilgili bağımsız değişkenler (seçici işe alma, eğitim, ücret, sosyal haklar, terfi fırsatları, kariyer yönetimi, kararlara katılım, performans değerlendirme ve iş güvencesi) yer almaktadır. İkinci grupta iş ortamındaki sosyal ilişkiler ile ilgili bağımsız değişkenlere (amirden sosyal destek, çalışma arkadaşlarından sosyal destek) yer verilmiştir. İşgörenlerin rolleri ile ilgili bağımsız değişkenler – stres faktörleri- (rol belirsizliği, rol çatışması, işyükü, kaynak yetersizliği, roller arası çatışma) üçüncü grup bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Dördüncü grupta işin özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenler (beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü, işin önemi, otonomluk, geribildirim) toplanmıştır. Son olarak, beşinci grupta ise işgörenlerin bulunduğu fiziksel ortam (fiziksel çalışma ortamı, personel kullanım alanları) ile ilgili bağımsız değişkenler yer almaktadır. Modelde, otel işletmelerinde işgören tatminini etkileyen yazın dikkate alınarak otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatminini belirleyen en önemli değişken gruplarının sırasıyla insan kaynakları yönetimi, sosyal ilişkiler, rol veya stres faktörleri, işin özellikleri ve fiziksel ortam ile ilgili değişkenler olduğu varsayılmıştır. Modelde görüldüğü üzere, araştırma kapsamına, işgören tatminini etkileyen sadece işten ve işletmeden kaynaklanan değişken grupları ve değişkenler dahil edilmiştir. İşgörenlerin genel iş tatminini etkileyen bireysel faktörler (kişilik özellikleri, demografik özellikler) araştırma modeli kapsamına alınmamıştır.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Örneklem

Örneklem yöntemi olarak, tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden amaca göre (purposive) örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Yargısal (judgemental) örnekleme diye de adlandırılan bu yöntemde



Şekil 1. Otel işletmelerinde genel işgören tatminini belirleyen gruplandırılmış değişkenler

araştırmacı, ilgisine, uzmanlığına, seçeceği örneğin ana kütleyle benzeyip benzememesi ile ilgili değerlendirmesine dayanarak, bilgi alınacak ana kütlelerin bir alt grubu veya parçası olan daha küçük bir gruptan örnek seçer (Bernard, 2000; Robson, 2002). Seçilen örneğin araştırmanın amacına uygun olduğu, araştırma amacına hizmet edeceği ve araştırmacının aradığı bilgiyi sağlayacağı varsayılır (Churchill, 1996). Amaca göre örnekleme yapılması zor çok büyük bir ana kütlelerin parçası olan küçük bir gruptan veri almak gerektiğinde, model veya anketlerin ön testinde, örnek olay araştırmalarında ve temsili örnekleme yapmadan önce kullanılabilir (Babbie, 2001; Bernard, 2000). Ancak, amaca göre örnekleme temsili olmadığı için ana kütle hakkında genelleme yapılamaz.

(Malhotra, 1996). İş tatminini etkileyen faktörler ve çalışma şartları açısından, Türkiye'deki otellerin önemli ölçüde birbirine benzediği ön kabulü ile bu çalışmada yargısal örnekleme benimsenmiş ve araştırma modeli Nevşehir'de bulunan üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan yönetici haricindeki bütün işgörelere uygulanarak test edilmiştir. Tablo 1'de Nevşehir'deki bütün turizm işletmesi belirli üç, dört ve beş yıldızlı otellerin listesi, araştırmaya katılan otellerin isimleri, yıldız sayıları, otellerin yaklaşık personel sayıları, otellerden araştırmaya katılan personel sayıları ve oranları verilmektedir. Bu açıdan araştırmanın sadece Nevşehir'de yer alan üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri yansıttığını söylemek mümkündür.

Tablo 1. Nevşehir'deki oteller, anket uygulanan oteller, personel sayıları ve cevaplama oranları

Oteller	Yıldız Sayısı	Personel Sayısı	Anket Dolduran Personel Sayısı	Cevaplama Oranı (%)
Dedaman Oteli	5	70	38	54
Altınöz Oteli	4	40	23	58
Peri Tower Oteli	4	50	49	98
Kapadokya Lodge Oteli	4	45	39	87
Yıltok Oteli	4	50	18	36
Altın yazı Otel	4	27	12	44
Perissia Otel	4	30	13	43
Kapadokya Inn Oteli	4	46	42	91
Irmak Otel	4	39	28	72
Dinler Otel	4	42	18	-
Avrasya Oteli	4	İzin Alınamadı	-	-
Büyük Almira Oteli	4	Kapalı	-	-
Mustafa Otel	4	45	30	67
Başkal Oteli	4	Gidilmedi	-	-
Büyük Avanos Oteli	3	10	7	70
Yükseller	3	10	6	60
Turist Oteli	3	7	4	57
Ottoman House	3	25	13	52
Orsan Oteli	3	Kapalı	-	-
Kavas Oteli	3	Kapalı	-	-
Altın yazı Kızıllırmak Oteli	3	Kapalı	-	-
Çınar Otel	3	Kapalı	-	-
Melagobia Oteli	3	İzin Alınamadı	-	-
L'Princess	3	Gidilmedi	-	-
Kaya Oteli	3	İzin alınamadı	-	-
Otel Arkadaş	3	Kapalı	-	-
Burcu Oteli	3	Kapalı	-	-
Yavuz Oteli	3	Kapalı	-	-
Gomeda Oteli	3	Gidilmedi	-	-
TOPLAM	-	536	340	63.4

Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Tanımları ve Ölçümü

Bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçmek için daha önce geliştirilmiş güvenilirlikleri ve geçerlilikleri birçok araştırmada sınanmış ölçekler kullanılmıştır. Ancak bazı ölçeklere daha kapsamlı olması ve güvenilirliğinin artırılması amacıyla yeni maddeler eklenmiştir (Ek 1). Personelin fiziksel çalışma ortamı ise yeni oluşturulan maddelerle ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekler, bu ölçeklerde yer alan maddeler, ölçeklerin referansları ve ölçeklerin cevap kategorileri Ek 1'de verilmiştir. Aşağıda ise bağımlı ve bağımsız değişkenlerin tanımlarına yer verilmektedir.

Bağımlı Değişken

İş Tatmini: Araştırma modelinde bağımlı değişken genel iş tatminidir. Yaygın kabul gören bir tanıma göre genel iş tatmini 'bir kişinin işini ve işteki deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda hissettiği pozitif (olumlu) duygusal durum' olarak tanımlanmıştır (Locke, 1976:1300). Bu araştırmada iş tatmini ölçmek için Brayfield and Rothe'un (1951) ge-

liştirdiği ve Yoon ve Thye'nin (2002:106) kısalttığı genel iş tatmini ölçeği kullanılmıştır (Ek 1).

Bağımsız Değişkenler

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Seçici İşe Alma: Seçici işe alma, 'bir işletmenin yeni personel işe alma sürecinde adayları seçerken kapsamlı (detaylı) ve profesyonel personel seçme tekniklerini kullanmasını' ifade eder (Way, 2002: 767-768). Seçici işe almada amaç daha üstün bilgi, beceri, tutum ve davranışlara sahip kişileri işe alabilmektir. Seçici işe almayı ölçmek için Khatri (2000:361) ile Snell ve Dean'in (1992:502) geliştirdiği ölçeklerden yararlanılmış, ayrıca yeni maddeler eklenmiştir (Ek 1).

Eğitim: Eğitim, 'herhangi bir işte etkin performans sağlamak için bilgi, beceri, tutum ve davranışları öğrenme yoluyla değiştirmek ve geliştirmek için yapılan planlı ve sistemli bir çabadır' (Garavan, 1997:40). Diğer bir deyişle eğitim, 'mevcut veya gelecekteki bir meslek veya iş için gerekli bilgi, beceri ve tutumların geliştirilmesine yönelik olarak

yapılan sistemli çabalar sürecidir' (Washington, Feinstein ve Busser, 2003: 249). Otel işletmelerinde verilen eğitimin yeterliliği Ahmad ve Schroeder (2003), Browne (2000), Delery ve Doty (1996), Ellickson (2002), Rogg ve arkadaşları (2001) ve Snell ve Dean'in (1992) ölçeklerindeki maddelerden yararlanarak ölçülmüştür (Ek 1).

Ücret: Ücret, işgörenlerin emekleri (çalışmaları) karşılığı aldığı parayı ifade etmektedir. Ücretle ilgili ölçek, Kuşluvan ve Kuşluvan (2000) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur (Ek 1).

Sosyal Haklar: Sosyal haklar, 'işgörenlerin çalışmalarını karşılığı elde ettiği para (ücret) dışındaki menfaatleri ve hakları ifade etmektedir' (Armstrong, 1993:629). Bu çalışmada sosyal hakları ölçmek için Ohlin ve West'in (1993) yazın taraması sonucu derlediği otel işletmelerinde uygulanan sosyal haklar listesi kullanılmış ve cevaplar var veya yok şeklinde iki kategorili olarak düzenlenmiştir (Ek 1). Sosyal hak var ise cevap 1 olarak kodlanmış, yok ise 0 olarak kodlanmıştır ve bir cevaplayıcının verdiği cevapların sayısal değeri toplanarak sosyal haklar ölçek puanı oluşturulmuştur.

İşletme İçi Terfi Fırsatları: Terfi fırsatları, 'herhangi bir örgüt içinde işgörenlerin mesleki açıdan işlerinde yukarı doğru ilerleme potansiyelini' ifade etmektedir (Kim vd., 1996:951, Price, 2001:607). İşletme içi terfi fırsatlarını ölçmek için Kim, Price, Mueller, ve Watson (1996) geliştirdiği ve Price'in (2001) yayınladığı ölçek kullanılmış, ancak bu ölçeğe yeni maddeler eklenmiştir (Ek 1).

Kariyer Yönetimi: Kariyer yönetimi örgüt açısından tanımlanmıştır ve 'örgütün ihtiyaçları, çalışanların performansı, potansiyeli ve tercihleri doğrultusunda bir örgüt içinde çalışanların ilerlemesini planlama ve şekillendirmektir' (Armstrong, 1993: 471). Kariyer yönetimi, işgörenlerin bir meslekte veya işte ilerleme ihtiyaçları ile işletmenin işgücü ihtiyacını uyumlaştırarak, işletmedeki işgücü akışını ve seyrini düzenlemek için yapılan planlı bir çabadır (Tzabbar, Vardi ve Baruch, 2003:89). Kariyer yönetimi Sturges, Guest and Davey (2000) ve Daley, Vasu, ve Weinstein'in (2002) geliştirdiği ölçeklerdeki maddelerin bir kombinasyonu ile ölçülmüştür (Ek 1).

Kararlara Katılım: Kararlara katılım, 'işgörenlerin kendilerini ve işlerini ilgilendiren kararları etkileme gücü ile ilgili algılamalarını' ifade etmektedir (Steel ve Mento, 1987:415). Kararlara katılım Steel ve Mento (1987) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür (Ek 1).

Performans Değerlendirme: Performans değerlendirme, 'işgörenin yaptığı işteki başarısının periyodik ve resmi olarak değerlendirilmesidir' (Schultz ve Schultz, 1998:129). Performans değerlendirme Daley (1988), Ellickson (2002), Khatri (2000) ve Rogg ve arkadaşlarının (2001) ölçeklerinden seçilen maddelerle oluşturulan ölçekle ölçülmüştür (Ek 1).

İş Güvencesi: Bu çalışmada iş güvencesi, 'işgörenlerin istikrarlı olarak işlerine devam edeceği yönündeki algılamaları' olarak tanımlanmıştır (Probst, 2003:452). İş güvencesini ölçmek için (Oldham, Kullik, Stepina ve Ambrose (1986:608) ve Hellgren and Sverke (1999:195) tarafından geliştirilen ölçekler birleştirilerek kullanılmıştır (Ek 1).

Sosyal İlişkiler

Amirden Sosyal Destek: Amirden sosyal destek, 'birinci derecedeki amirin işgörelere işle ilgili konularda yardımcı ve destek olmasını ifade etmektedir' (Agho, Mueller ve Price, 1993:1012). Amirden sosyal destek, büyük ölçüde Ducharme ve Martin'in (2000) çalışma arkadaşlarından sosyal desteği ölçmek için geliştirdiği ölçekteki çalışma arkadaşları yerine amirler (şefler) kavramı kullanılarak ve ifadeler kısmen değiştirilerek oluşturulmuştur. Buna ilaveten amirden sosyal desteği ölçerken ilgili literatürden (Daley, 1997, House ve Kahn, 1985, Karasek, 1985, Kottke ve Sharafinski, 1988, Lantz ve Laflamme, 1996 ve Stodgill, 1963) yararlanarak yeni maddeler de eklenmiştir (Ek 1).

Çalışma Arkadaşlarından Sosyal Destek: Çalışma arkadaşlarından sosyal destek, 'çalışma arkadaşlarının işle ilgili konularda işgörelere yardımcı ve destek olmasını ifade etmektedir' (Kim vd., 1996: 951). Çalışma arkadaşlarından sosyal desteği ölçmek için Ducharme ve Martin'in (2000:233) bu amaçla geliştirdiği ölçek kullanılmıştır (Ek 1).

Rol (Stres) Faktörleri

Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği, 'işgörenin işinde yapacaklarının (rolünün) açık ve net olmamasıdır' (Kim vd., 1996:951). Rol belirsizliğini ölçmek için Kim vd. (1996) tarafından geliştirilen ve Price (2001) tarafından önerilen ölçek kullanılmıştır (Ek 1).

Rol Çatışması: Rol çatışması, 'işgörenin işinde yapacaklarının birbiriyle uyumsuz ve çelişkili olmasıdır' (Kim vd., 1996:951). Rol çatışması, Kim vd. (1996) tarafından geliştirilen ve Price (2001) tarafından önerilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür (Ek 1)

İşyükü: İşyükü, 'bir işin gerektirdiği çaba miktarını' ifade etmektedir (Kim vd., 1996:951). İşyükünü ölçmek için Kim vd. (1996) tarafından geliştirilen

ve Price (2001) tarafından önerilen ölçek kullanılmıştır (Ek 1).

Kaynak Yetersizliği: Kaynak yetersizliği, personelin 'işini yapması için gerekli kaynak ve araçların yetersizliğini (eksikliğini) ifade etmektedir' (Kim vd., 1996:951). Kaynak yetersizliğini ölçmek için Kim vd. (1996) tarafından geliştirilen ve Price (2001) tarafından önerilen ölçek kullanılmıştır (Ek 1).

Rollerarası Çatışma: Rollerarası çatışma, 'bir kişinin işinde yapması gerekenler ile iş dışında yapması gerekenler çatıştığında ve uyumsuz olduğunda ortaya çıkan durumdur' (Pander ve Kumar, 1997: 198). Başka bir deyişle, işgörenin iş yaşamının talepleri ile iş dışındaki yaşamının talepleri birbirlerini olumsuz etkilerse ve çelişirse ortaya roller arası çatışma çıkar. Rollerarası çatışmayı ölçmek için Koppelman, Greenhouse ve Connolly'nin ölçeği (1983) kullanılmıştır (Ek 1).

İşin Özellikleri

İşin Özellikleri: İşin özellikleri, 'işte yerine getirilen görevlerin içeriğini ve doğasını ifade eder' (Spector, 1997:31). Başka bir anlatımla işin özellikleri, işin gerektirdiği beceri ve karmaşıklık derecesini ifade eder. Hackman ve Oldham'ın (1975, 1980) yaygın kabul gören iş özellikleri teorisine göre işlerin beş temel özelliği; beceri çeşitliliği, iş bütünlüğü, işin önemi, otonomluk, geribildirimdir. Bu iş özelliklerinin tanımları Tablo 2'de verilmektedir.

Bu çalışmada işin özelliklerini ölçmek için Hackman and Oldham (1975, 1980) tarafından geliştirilen ve Teas (1981:11) tarafından kısmen değiştirilen ölçek kullanılmıştır (Ek 1).

Fiziksel Ortam

Personel Fiziksel Çalışma Ortamı: Personelin işteki görevini fiilen yerine getirirken bulunduğu fiziksel ortamdaki şartları ifade etmektedir. Personel çalışma ortamı ile ilgili ölçek yeni oluşturulmuştur (Ek 1).

Personel Kullanım Alanları: Personelin çalışma ortamı dışında kullandığı imkanları ifade etmektedir. Otel işletmelerinde çalışanlar, çoğu zaman otel iş-

letmelerinin sağladığı konaklama olanaklarından, yemekhanelerden, dinlenme salonlarından, tuvalet ve banyolardan faydalanmaktadır ve bu imkanların durumu iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir (Kozak ve Akoğlan, 1995). Personel kullanım alanlarının durumunu ölçmek için Kuşluvan ve Kuşluvan (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Ek 1).

Verilerin Toplanması

Veriler, yukarıda tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili ölçek maddelerini ve işgörenlerle ilgili demografik soruları içeren anket yolu ile toplanmıştır. Araştırmayı Türkiye çapında gerçekleştirmenin maliyetleri (para, zaman, çaba) göz önüne alınarak veri toplama açısından hem coğrafi hem de işletme türü açısından sınırlamalar yapılmıştır. Coğrafi olarak araştırma sadece Nevşehir ili ile sınırlıdır. İşletme türü açısından ise araştırma Nevşehir'de yer alan üç, dört ve beş yıldızlı turizm işletmesi belgeli otel işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

Anketin uygulama aşamasında öncelikle üç, dört ve beş yıldızlı turizm işletmesi belgesi olan otellerin yöneticileri ile görüşülmüş, anketi uygulamak için izin alınmış ve yardımları talep edilmiştir. Çoğu yöneticinin araştırmacıyı tanıması bu izni ve yardımları kolaylaştırıcı olmuştur. Çoğu yönetici anketi dağıtmak ve toplamak için insan kaynakları müdürünü (insan kaynakları müdürü olmayan işletmelerde personel işlemleri ile ilgilenen sorumlu bir kişiyi) görevlendirmiş veya bu işle bizzat kendisi ilgilenmiştir. Ancak bazı yöneticiler araştırmacının öğretim üyesi olduğunu bilmesine rağmen tereddüt olmuş özellikle personel sayıları konusunda çok net olmayan cevaplar vermişler ve ücretlerin yazılmaması konusunda personeli uyarılmışlardır. Anketler oteldeki personel sayısına göre otellere bırakılmış ve 1-2 hafta sonra toplanmıştır. Anketlerin tam olarak doldurulmasında etkili olan diğer bir faktör de Nevşehir'deki birçok otelde araştırmacının tanıdığı Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu öğrencisi veya mezunu olmasıdır. Toplam olarak otellere 500 anket dağıtılmıştır.

Tablo 2. İş özellikleri ve tanımı

İşin Özelliği	Tanım
Beceri çeşitliliği	Bir işi yerine getirmek için gerekli farklı eylem ve becerilerin miktarı
İş bütünlüğü	Bir işin başından sonuna kadar bir bütünlük gösterme derecesi
İşin önemi	İşin diğer insanlar üzerindeki etkisi
Otonomluk (Özerklik)	İşgörenlerin işlerini planlama ve yapma konusundaki özgürlük ve inisiyatif derecesi
Geribildirim	İşgörenlerin işlerini doğru ve başarılı bir şekilde yaptıklarını görme ve anlama derecesi

Kaynak: Spector (1997:33)

mış, kullanılabilir durumda geriye % 68 cevaplama oranı ile 340 anket dönmüştür.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Tablo 3'de araştırmada kullanılan her bir ölçeğin önerme (madde) sayıları ve güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha) verilmiştir. Genel olarak kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğu için güvenilirlik katsayısının yüksek ve tatmin edici düzeyde ($\alpha > 0,70$) olduğu gözlenmiştir (Nunnally, 1978; Peterson, 1994). Ancak rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü ve kaynak yetersizliği ölçeklerinin güvenilirlikleri olması gerekenden ($\alpha > 0,70$) biraz düşüktür (0,59 ile 0,66 arasında) (Tablo 3). Bunun nedeni önermelerin karmaşıklığı olabileceği gibi, bazı önermelerin olumsuz ifade edilmesi ve cevaplayıcıların dikkatsiz ve rastgele cevap vermeleri de olabilir. Gelecekte bu ölçekleri kullanan araştırmacılar ölçek önermelerini gözden geçirmeli ve gerekirse bütün önermeleri olumlu veya olumsuz olarak ifade etmelidir.

Tablo 3. İş tatminini etkileyen faktörlerle ilgili ölçekler ve güvenilirlikleri

Ölçekler	Önerme Sayısı	Cronbach's Alpha
İşin Özellikleri	15	0,70
Beceri çeşitliliği	3	0,45
İşin bütünlüğü	3	0,48
İşin önemi	3	0,62
Otonomluk	3	0,72
Geribildirim	3	0,76
Rol Belirsizliği	4	0,66
Rol Çatışması	5	0,66
İş Yükü	6	0,59
Kaynak Yetersizliği	4	0,64
Roller arası Çatışma	8	0,86
Çalışma Ortamı	10	0,81
Çalışma Arkadaşlarından Destek	10	0,89
Amirlerden Sosyal Destek	19	0,94
Kararlara Katılım	5	0,83
İş Güvencesi	8	0,72
Yeterli Ücret	8	0,81
Kariyer Yönetimi	8	0,88
Seçici İşe Alma	10	0,92
Terfi İmkanı	8	0,78
Performans Değerlendirme	10	0,90
Eğitim	7	0,92
Personel Kullanım Alanları	5	0,93
Sosyal Haklar	13	-
Genel İş Tatmini	5	0,84

Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Demografik ve Diğer Özellikleri

Tablo 4'de araştırmaya katılan işgörenler ile ilgili demografik ve diğer bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin büyük bir bölümü erkektir (% 80,6). İşgörenler arasında evli olanların oranı % 62'dir. İşgörenlerin eğitim seviyesi incelendiğinde yarıya yakınının lise mezunu (% 46,8), beşte birinin (% 20,9) ortaokul mezunu, diğer beşte birinin ilkökul mezunundan oluştuğu görülmektedir. Üniversite mezunu olan işgörenlerin oranı (% 12,3) nispeten düşüktür. Anketi cevaplayanların çalıştıkları bölümler incelendiğinde sırasıyla yiyecek içecek bölümü (% 23,2), mutfak (% 20,9), kat hizmetleri bölümü (% 19,1) ve önbüro bölümü (% 17,9) ön plana çıkmaktadır. Anketi cevaplayanların görevleri incelendiğinde en fazla kat görevlilerinin (% 19,1), garson ve komilerin (% 16,5), aşçıların (% 16,2) ve resepsiyonistlerin (% 15,6) anketi cevapladığı anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayanların % 11'i beş yıldızlı, % 80'i dört yıldızlı ve % 8'i üç yıldızlı otelde çalışmaktadır. Çalışanları % 60'ı daimi statüde çalışırken % 37,4'ü ise geçici ve mevsimlik statüde çalışmaktadır. Çalışma 24 Eylül-29 Ekim 2003 tarihinde eğitim-öğretim döneminde gerçekleştirildiğinden çalışan stajyer oranı (% 1,5) düşük bulunmuştur. Araştırmaya katılanların 2/3'ünün (% 65,9) 31 yaşın altında olduğu gözlenmektedir. Çalışanların ortalama yaşı 29 (Medyan 28, Mod 30) olarak bulunmuştur. Ücretler ile ilgili 198 kişinin verdiği cevaba göre çalışanların ortalama aylık ücreti 2003 yılı için 337 Yeni Türk Lirası (YTL) olarak (medyan = 300 YTL, Mod= 226 YTL) hesaplanmıştır. Ayrıca en düşük ücret 160 YTL en yüksek ücret de 850 YTL olarak bulunmuştur. Aylık ücretler incelendiğinde 2003 yılı itibarıyla çalışanların 2/3'e yakın bir oranı (% 63,5) 353 YTL'den daha düşük ücret almaktadır. 2003 yılında işçi ve memur temsilcilerinin açlık ve fakirlik sınırı ile ilgili yaptığı araştırmalar dikkate alınırca otel işletmelerinde çalışan personelin büyük çoğunluğunun ücretlerinin düşük olduğu ve açlık ve fakirlik sınırının altında kaldığı söylenebilir. Çünkü 2003 yılı için Kamu Emekçileri Sendikası Konfederasyonu (KESK) açlık sınırını 454 YTL, yoksulluk sınırını da 1380 YTL olarak belirlemiştir (KESK, 2003). Benzer şekilde Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu da (TİSK) 2003 yılı için açlık sınırını 451 YTL yoksulluk sınırını da 1371 YTL olarak belirlemiştir (TİSK, 2003). Bu bulgu konu ile ilgili literatürle uyum içindedir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları oteldeki ortalama çalışma yılı 4,4 yıl (medyan 4 yıl, mod ise 2 yıl), otelcilik sektöründeki ortalama çalışma yılı

Tablo 4. Araştırmaya katılan işgörenlerle ilgili demografik ve diğer bilgiler

	N	Frekans	Yüzde		N	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	340			Çalışma Statüsü	340		
Bay		274	80,6	Daimi Personel		204	60
Bayan		66	19,4	Geçici Personel		127	37,4
				Stajyer		5	1,5
				Ekstra Personel		4	1,2
Medeni Hali	340			Yaş	340		
Evlü		211	62,1	16-21 Arası		32	9,4
Bekar		129	37,9	22-26 Arası		98	28,8
				27-31 Arası		105	30,8
				32-36 Arası		54	15,8
				37-41 Arası		30	8,8
				42-47 Arası		16	4,7
				48-53 Arası		5	1,4
Eğitim Durumu	340			Ücretler	198		
İlkokul		68	20	150-200 milyon arası		5	2,5
Ortaokul		71	20,9	201-251 milyon arası		64	32,3
Lise		159	46,8	252-302 milyon arası		33	16,6
Ön-lisans		16	4,7	303-353 milyon arası		24	12,1
Lisans		26	7,6	354-404 milyon arası		18	9
				405-455 milyon arası		27	13,6
				456-506 milyon arası		13	6,5
				507-557 milyon arası		4	2
				558-608 milyon arası		4	2
				609-659 milyon arası		4	2
				660 milyon ve üstü		2	1
Görevleri	340			Oteldeki Çalışma Yılı	340		
Resepsiyonist		53	15,6	1 yıldan az		71	20,8
Kat Görevlisi		65	19,1	2-3 yıl		93	27,3
Garson		56	16,5	4-5 yıl		80	23,5
Teknik Eleman		29	8,5	6-7 yıl		34	10
Aşçı		55	16,2	8-9 yıl		25	7,3
Bulaşıkçı		15	4,4	10-11 yıl		18	5,2
Komi		13	3,8	12-13 yıl		11	3,2
Belboy		10	2,9	14-15 yıl		8	2,3
Barmen		9	2,6				
Muhasebeci		23	6,8				
Güvenlik Görevlisi		6	1,8				
Çamaşırhane Görevlisi		6	1,8				
Çalıştıkları Bölümler	340			Sektörde Çalışma Yılı	340		
Ön büro		61	17,9	1 yıldan az		22	6,4
Mutfak		71	20,9	2-3 yıl		55	16,1
Kat Hizmetleri		65	19,1	4-5 yıl		56	16,4
Yiyecek-İçecek		79	23,2	6-7 yıl		44	12,9
Teknik servis		29	8,5	8-9 yıl		44	12,9
Muhasebe/Finansman		23	6,8	10-11 yıl		40	11,7
Güvenlik		6	1,8	12-13 yıl		14	4,1
Çamaşırhane		6	1,8	14-15 yıl		31	9,1
				16-17 yıl		17	5
Çalıştıkları Otelere Göre Dağılımı	340						
5 Yıldızlı		38	11,2				
4 Yıldızlı		271	80				
3 Yıldızlı		30	8,8				

ise 8,1 yıl (medyan 7 yıl, mod ise 5 yıl) olarak hesaplanmıştır. Bu veriler Nevşehir’de otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin deneyimli olduğuna ve işgören devir oranının nispeten düşük olduğuna işaret etmektedir. Ancak Tablo 4’deki veriler detaylı incelendiğinde çalışanların yarıya yakınının (% 48,1) çalıştığı otelde üç yıl veya daha az bir süre çalıştığı ve yine çalışanların yaklaşık 1/4’ünün (% 22,5) sektörde üç yıldan daha az iş deneyimine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

İşgörenlerin İş Tatmin Düzeylerini Etkileyebilecek Değişkenler ile İlgili Bulgular

Tablo 5’de otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatminini etkileyebilecek faktörlerle ilgili tanımlayıcı istatistiklerden bazıları verilmiştir. Bu faktörlere verilen cevapların genel ortalamaları incelendi-

Tablo 5. Çalışmada kullanılan ölçeklerle ilgili bazı tanımlayıcı istatistikler

Ölçekler	Genel Ortalama	Standart Sapma
İşin Özellikleri	3,6	0,49
Beceri Çeşitliliği	3,4	0,84
İş Bütünlüğü	3,4	0,81
İşin Önemi	4,1	0,76
Otonomluk	3,0	1,00
Geribildirim	4,2	0,69
Rol Belirsizliği	1,6	0,70
Rol Çatışması	2,9	0,95
İş yükü	3,3	0,65
Kaynak Yetersizliği	2,3	0,75
Roller Arası Çatışma	3,2	1,01
Çalışma Ortamı	3,9	0,66
Çalışma Arkadaşlarından Sosyal Destek	3,9	0,63
Amirlerden Sosyal Destek	3,9	0,70
Kararlara Katılım	3,2	0,88
İş Güvencesi	2,7	0,70
Yeterli Ücret	2,4	0,86
Kariyer Yönetimi	2,7	0,88
Seçici İşe Alma	3,4	0,88
Performans Değerlendirme	3,0	0,85
Terfi İmkanları	3,1	0,70
Eğitim	2,9	0,95
Personel Kullanım Alanları	3,4	1,00
Sosyal Haklar+	7,4	0,17
Genel İş Tatmini	3,7	0,85

Anahtar:

5=Çok memnun / Çok yüksek

4=Memnun / Yüksek

3= Kararsız / Ne yüksek ne düşük

2=Memnun değil / Düşük

1=Hiç memnun değil / Çok düşük

+ Bu ölçekte 13 sosyal hak kategorisi vardır ve cevaplar sosyal hak var ise 1, yok ise 0 olarak kodlanmıştır. Her bir cevaplayıcının ölçek puanı toplanarak hesaplanmıştır ve 0= hiç yok, 13=en yüksek anlamındadır

ğinde işgörenlerin genel olarak işin özelliklerini, fiziksel çalışma ortamını, işletmenin personel seçme yaklaşımını ve personel kullanım alanlarını olumlu değerlendirdikleri, işgörenlerin rol belirsizliği ve kaynak yetersizliği yaşamadığı, çalışma arkadaşlarından ve amirlerden sosyal destek aldığı ve memnun olduğu ve genel iş tatmininin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Buna karşın işgörenler ücretleri, iş güvencesini ve kariyer yönetimini yetersiz ve düşük olarak algılamaktadır. Genel ortalamalar dikkate alındığında işgörenlerin istatistiki olarak kararsız oldukları veya ne yüksek ne düşük olarak ortaya çıkan rol çatışması, işyükü, rollerarası çatışma, kararlara katılım, performans değerlendirme, terfi imkanları ve eğitim ile ilgili cevapları daha detaylı olarak incelendiğinde aşağıdaki bulgular ortaya çıkmaktadır.

Rol Çatışması: Anketi cevaplayan işgörenlerin farklı önermelere bağlı olarak % 35 ile % 41 arasında değişen bir oranı işinde rol çatışması yaşadığını, yarıya yakın bir oranı ise rol çatışması yaşamadığını ifade etmiştir. Çalışanların % 20 civarında bir oranı ise kararsız kalmıştır.

İş yükü: İşlerinde işyükünü fazla ve yorucu bulanların oranı % 50 civarındadır ve % 80’i işlerinde çok sıkı ve hızlı çalışmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Çalışma saatlerini uzun bulanların oranı ise % 40 civarındadır. Bu durumda çalışanların çoğunluğunun otellerdeki işyükünü ağır, yorucu ve fazla bulduğunu söylemek mümkündür.

Rollerarası Çatışma: Çalışanların yarıya yakını (% 43 ile % 49 arasında bir oranı) rollerarası çatışma yaşadığını ve işlerinden dolayı aile ve sosyal hayatlarının olumsuz etkilendiğini belirtmektedir.

Kararlara Katılım: İşgörenlerin % 50’ye yakını kararlara katıldığını belirtirken yaklaşık % 30’u işiyle ve kendisiyle ilgili kararlara katılmadığını ifade etmiştir. Anketi cevaplayanların beşte biri ise bu konuda kararsız kalmıştır.

Performans Değerlendirme: Anketi cevaplayanların % 25’lik bir oranı performansın düzenli, adil ve doğru bir şekilde ölçülmediğini, performansları hakkında bilgilendirilmediklerini ve performans değerlendirme sürecine katılmadıklarını belirtmektedir. Personelin yarıya yakın bir oranı ise performans değerlendirmek için standart ve kriterlerin belirlenmediğini, ücretlerin ve terfilerin işteki performansına göre olmadığını, performans değerlendirmede kullanılan kriterler ve standartlar hakkında personelin yeterince bilgilendirilmediğini belirtmektedir. Çalışanların yaklaşık üçte biri de performans değerlendirme sürecine katılmadıklarını ifade etmişlerdir. İşgörenlerin yaklaşık % 25’i ise

performans değerlendirme konusunda kararsız kalmışlardır.

Terfi İmkanları: Çalışanların yaklaşık üçte biri terfilerin düzenli yapılmadığını, terfi imkanlarının yeterli ve iyi düzeyde olmadığını, genelde işletme içi terfilerin yaygın olmadığını ve en alt seviyeden en üst seviyeye yükselmenin mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Çalışanların yaklaşık % 20'si terfilerin adil olmadığını düşünmektedir. Terfi konusunda kararsızların oranı % 25 civarındadır ve nispeten yüksektir.

Eğitim: Anketi cevaplayanların yarısından biraz fazlası (% 53,2) eğitim için yeterli para ayrıldığını, yeni işe girenler için yeterli eğitim programlarının olmadığını (% 56,5) belirtmiş yarıdan daha az bir oranı da (% 43) personelin eğitimi için yeterli zaman ayrıldığını belirtmiştir. İşgörenlerin üçte biri ise yöneticilerin personel eğitimine gerekli önemi vermediğini, bilgi ve beceri geliştirmek için yeterli eğitim olmadığını ve düzenli eğitim verilmediğini belirtmişlerdir. Eğitim konusunda anketi cevaplayanların yaklaşık % 20'si de bu konuda kararsız gözükmektedir.

Genel İş Tatmini İle Araştırmada Kullanılan Diğer Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Tablo 6'da işgörenlerin genel iş tatmini ile araştırmada kullanılan ve iş tatminini etkileme potansiyeli olan değişkenler arasındaki korelasyonlar verilmiştir. Tablo 6'da görüldüğü üzere genel iş tatmini ile işin özellikleri, amirden destek, çalışma arkadaşlarından destek, seçici işe alma, eğitim, yeterli ücret, sosyal haklar, terfi fırsatları, kararlara katılım, performans değerlendirme, iş güvencesi, kariyer yönetimi, fiziksel çalışma ortamı ve personel kullanım alanları arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif korelasyon vardır. İş tatmini ile en yüksek pozitif korelasyon seçici işe alma (0,53), performans değerlendirme (0,47), terfi fırsatları (0,45), eğitim (0,41), kariyer yönetimi (0,35), fiziksel çalışma ortamı (0,35), çalışma arkadaşlarından destek (0,34), amirden destek (0,33), kararlara katılım (0,31), personel kullanım alanları (0,28), sosyal haklar (0,26), işin özellikleri (0,25), iş güvencesi (0,23), ve yeterli ücret (0,23) arasında olmuştur. Görüldüğü üzere iş tatmini ile seçici işe alma, performans değerlendirme, terfi fırsatları ve eğitim gibi değişkenler ile genel iş tatmini arasındaki pozitif korelasyon yüksek iken, iş tatmini ile ücret arasında pozitif korelasyon nispeten düşüktür. Bu araştırmanın 2003 yılında bir ekonomik kriz sonrası işsizliğin yüksek olduğu dönemde yapıldığı düşünülürse böyle bir dönemde iş tatmini ile ücret arasında pozitif ilişki-

Tablo 6. Genel iş tatmini ile araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar (Spearman's rho)

Araştırmada Kullanılan Değişkenler	Genel İş Tatmini
1. Seçici İşe Alma	0,53**
2. Eğitim	0,41**
3. Ücret	0,23**
4. Sosyal Haklar	0,26**
5. Terfi Fırsatları	0,45**
6. Kariyer Yönetimi	0,35**
7. Kararlara Katılım	0,31**
8. Performans Değerlendirme	0,47**
9. İş Güvencesi	0,23**
10. Amirden Sosyal Destek	0,33**
11. Çalışma Arkadaşlarından Sosyal Destek	0,34**
12. Rol Belirsizliği	-0,12*
13. Rol Çatışması	-0,19**
14. İşyükü	-0,23**
15. Kaynak Yetersizliği	-0,37**
16. Rollerarası Çatışma	-0,33**
17. İşin Özellikleri	0,25**
18. Fiziksel Çalışma Ortamı	0,35**
19. Personel Kullanım Alanları	0,28**
20. Yaş	0,04
21. Eğitim Düzeyi	-0,03
22. Aylık Ücret	-0,01
23. Otel Yıldız Sayısı	-0,04
24. Otelde Çalışma Yılı	-0,03
25. Sektörde Çalışma Yılı	-0,01

*Korelasyon 0.05 anlamlılık düzeyinde önemlidir (çift yönlü)

**Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde önemlidir (çift yönlü)

nin yüksek olmaması normal karşılanabilir. Çünkü ekonomik kriz ve yüksek işsizlik dönemlerinde işletmeler genellikle daha az ve daha düşük nitelikte personelle çalışabilmektedir. Böyle bir dönemde ücretlerinin nasıl olsa artmayacağını bilen işgörenlerin daha nitelikli insanlarla çalışıp çalışmaması, performanslarının doğru ve adil değerlendirilip değerlendirilmemesi, terfi fırsatları olup olmaması, eğitim alıp almamaları, iş tatminleri ile daha fazla alakalı olabilmektedir.

Genel iş tatmini ile rol belirsizliği, rol çatışması, işyükü, kaynak yetersizliği, rollerarası çatışma arasında ise negatif korelasyon söz konusudur. Genel iş tatmini ile en yüksek negatif korelasyon sırasıyla; kaynak yetersizliği (-0,37), rollerarası çatışma (-0,33), işyükü (-0,23), rol çatışması (-0,19) ve rol belirsizliği (-0,12) arasında çıkmıştır.

Yaş, eğitim, otel yıldız sayısı, otelde ve sektörde çalışma yılı gibi değişkenler ile genel iş tatmini arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

İş Tatminini Belirleyen Değişken Kümeleri

Otellerde çalışan işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörler ile genel iş tatmini arasındaki sebep-so-

nuç ilişkisini ortaya koymak amacıyla Şekil 1'de yer alan model test edilmiştir. Bu modelde daha önce açıklandığı üzere bağımlı değişkeni işgörenlerin genel iş tatmini oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise beş grupta toplanmaktadır. Birinci grupta insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili bağımsız değişkenler sözkonusudur. İkinci grupta iş ortamındaki sosyal ilişkiler ile ilgili bağımsız değişkenler yer almaktadır. Üçüncü grupta işgörenlerin rolleri ile ilgili bağımsız değişkenler (stres/rol faktörleri) vardır. Dördüncü grupta işin özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlere ve beşinci grupta da işgörenlerin bulunduğu fiziksel ortam ile ilgili bağımsız değişkenlere yer verilmiştir. Bu modelde ilgili yazın dikkate alınarak otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatminini belirleyen en önemli değişken gruplarının sırasıyla insan kaynakları yönetimi, sosyal ilişkiler, rol (stres) faktörleri, işin özellikleri ve fiziksel ortam ile ilgili değişkenler olduğu varsayılmıştır.

Modeli sınamadan önce, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) sorunu olup olmadığı da incelenmiştir. Bu amaçla varyans artış faktörüne (variance inflation factor -VIF) ve tolerans değerine bakılmıştır. Genel olarak varyans artış faktörü 10,0'dan büyük olduğunda çoklu bağlantı sorununun ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Hair vd. 1998). Bağımsız değişkenlerin hepsinin varyans artış faktörünün 2,9'dan daha küçük olduğu tespit edilmiştir. Tolerans değeri ise 0,10'dan

Tablo 7. İşgörenlerin genel iş tatminini belirleyen bağımsız değişkenlere ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)				
Çoklu R Katsayısı = 0,647				
R ² = 0,419				
Uyarlanmış R ² = 0,383				
Standart Hata = 3.37658				
Bağımsız Değişkenler				
	B	SEB	β	ΔR ²
1. Grup: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları				
• Seçici İşe Alma	0,08	0,03	0,17*	0,38*
• Eğitim	-0,01	0,04	-0,01	
• Ücret	-0,00	0,03	-0,00	
• Sosyal Haklar	0,23	0,08	0,12*	
• Terfi Fırsatları	0,09	0,05	0,12**	
• Kariyer Yönetimi	-0,01	0,04	-0,03	
• Kararlara Katılım	0,02	0,05	0,02	
• Performans Değerlendirme	0,09	0,03	0,19*	
• İş Güvencesi	0,02	0,03	0,03	
2. Grup: Sosyal İlişkiler				
• Amirden Sosyal Destek	0,02	0,01	0,08	0,02*
• Çalışma Arkadaşlarından Sosyal Destek	0,03	0,03	0,05	
3. Grup: Rol (Stress) Faktörleri				
• Rol Belirsizliği	-0,05	0,16	-0,01	0,01
• Rol Çatışması	-0,07	0,07	-0,05	
• İşyükü	0,00	0,06	0,00	
• Kaynak Yetersizliği	-0,11	0,08	-0,07	
• Rollerarası Çatışma	-0,03	0,03	-0,06	
4. Grup: İşin Özellikleri				
	0,00	0,03	0,00	0,00
5. Grup: Fiziksel Ortam				
• Fiziksel Çalışma Ortamı	0,03	0,03	0,05	0,00
• Personel Kullanım Alanları	0,03	0,04	0,04	

* P < 0,01 ** P < 0,05

küçük olduğunda çoklu bağlantı sorunu olduğu kabul edilmektedir (Hair vd. 1998, Kleinbaum vd., 1988). Modeldeki bağımsız değişkenlerin hepsinin tolerans sınırınının 0,33'ün üzerinde olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu regresyon analizinde bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunu yoktur.

Tablo 7'de hiyerarşik çoklu regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Hiyerarşik çoklu regresyon modeline ilk sıradan giren insan kaynakları yönetimi ile ilgili değişkenlerin tamamı genel iş tatminindeki varyansın (değişimin) % 38'sini açıklamaktadır, $R^2 = 0,38$ (F9, 319 = 21,44, p= 0,00) (Tablo 7). İkinci olarak regresyon modeline giren sosyal ilişkiler ile ilgili değişkenler ise iş tatminindeki varyansın ancak % 2'sini açıklamaktadır, $R^2 = 0,40$ (F2, 317 = 5,73 p = 0,00). Modele üçüncü sıradan giren rol değişkenleri de iş tatmininin % 1'ini açıklamaktadır ancak bu oran istatistiki açıdan anlamlı değildir, $R^2 = 0,41$ (F5, 312 = 1,80, p = 0,11). Modele dördüncü ve beşinci sıradan giren işin özellikleri, $R^2 = 0,41$ (F1, 311 = 0,09, p=0,75) ve fiziksel ortamın ise, $R^2 = 0,41$ (F2, 309 = 0,87, p= 0,41) iş tatminini açıklama oranı % 0 olarak tespit edilmiştir. Beta (β) değerleri incelendiğinde birinci gruptaki insan kaynakları yönetimi ile ilgili bağımsız değişkenlerden iş tatmini üzerinde en çok etkisi olan değişkenlerin sırasıyla performans değerlendirme (0,19), seçici işe alma (0,17) terfi fırsatları (0,12) ve sosyal haklar (0,12) olduğu görülmektedir. Amirden ve çalışma arkadaşlarından sosyal desteğin iş tatminini pozitif yönde etkilediği buna karşın istatistiki açıdan önemli olmasa da kaynak yetersizliği, roller arası çatışma ve rol çatışmasının iş tatminini olumsuz yönde etkilediği beta değerlerinden anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin genel iş tatminini belirleyen değişken kümelerinin görece etkisini anlamaya yönelik olarak yapılan bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve sosyal ilişkilerin genel iş tatminini belirlemede en çok etkisi olan değişken grupları olduğu ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili değişkenler daha detaylı incelendiğinde iş tatmini üzerinde en çok etkisi olan insan kaynakları uygulamalarının sırayla performans değerlendirme, seçici işe alma, terfi fırsatları ve sosyal haklar olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde işgörenlerin iş tatminini etkileyen en önemli faktör performans değerlendirmedir. Bu sonuç otel işletmelerinde işgören tatminini arttırmak

isteyen yöneticilerin işgören performansını düzenli, adil ve doğru bir şekilde, önceden belirlenmiş yazılı kriterlere uygun olarak personelin de katılımı ile ölçmesi gerektiğine işaret etmektedir. Buna ek olarak ücret artışlarının, sosyal hakların ve terfilerin personelin işte gösterdiği başarıya göre ayarlanması ve performans değerlendirme ölçütleri ile değerlendirme sonucu hakkında çalışanların bireysel olarak bilgilendirilmesi de yararlı olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak işgörenlerin iş tatminini etkileyen diğer önemli bir faktör seçici işe almadır. Haklı olarak işgörenler birlikte çalışacağı insanların işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip, deneyimli, yetenek ve kişilikleri işe uygun insanlar olmasını istemektedir. Dolayısıyla işin gerektirdiği bilgiye ve beceriye sahip, deneyimli, işe uygun kişilerin adil, tarafsız ve profesyonel bir personel seçim süreci ile işe alınması da mevcut çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Bu araştırmanın 2003 yılında bir ekonomik kriz sonrası yüksek işsizliğin olduğu bir ortamda yapıldığı ve işletmelerin bu dönemde daha az sayıda işgörenle çalışmak durumunda kaldığı düşünülürse, işletmelere yeni alınacak personelin nitelikli olması mevcut çalışanlar için işyüklerinin hafiflemesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle işletmelerin personel seçimi konusunda daha titiz davranması ve gerektiğinde bu konuda profesyonel işletmelerden yardım alması gerekmektedir. Ayrıca işgücü maliyetlerini düşük tutmak için düşük ücretle yeterli nitelikleri olmayan personel çalıştırma politikasını benimseyen birçok otel sahip ve yöneticileri bu politikalarını da yeniden gözden geçirmelidir. Benzer şekilde terfi imkanları da işgörenlerin iş tatminini etkileyen diğer bir faktördür. Özellikle iş imkanlarının sınırlı olduğu kriz ve kriz sonrası dönemlerde işgörenlerin mevcut çalıştıkları işletmelerde terfi etme potansiyeli iş tatminini etkilemektedir. Ancak zincir otel işletmeleri dışındaki otel işletmelerinde terfi ettirilecek pozisyon, dolayısıyla işgören sayısı sınırlıdır. Bu açıdan özellikle münferit otel işletmeleri yöneticilerinin terfi olanakları yaratma açısından yapabilecekleri sınırlıdır. Ancak bu durumda olan işletmeler departmanlar arasında personel rotasyonu uygulayarak ve işgörenlerin bilgi ve becerilerini çeşitlendirerek iş tatminlerini arttırabilirler. Çünkü bu uygulamayı işgörenler kendilerine yatırım yapıldığı ve ileride aynı işletmede veya başka bir işletmede terfi etme şanslarının artabileceği şeklinde yorumlayabilirler ve bu da iş tatminlerini olumlu etkiler. Son olarak işgörelere sağlanan çeşitli sosyal hakların da (ücretli izin, mesai ücreti, üniforma, ücretsiz yemek ve ulaştırma imkanı, kreş imkanları, vb.) iş tatmini

üzerindeki etkisi açısından önemli olduğu görülmektedir.

İş tatminini etkileyen ikinci değişken grubu ise sosyal ilişkilerdir. Özellikle işgörenlerin birinci derecedeki amirlerinin iş tatmini üzerindeki etkisi kayda değer gözükmektedir. Bu sebeple otel işletmeleri departman şeflerini işyerinde işgörelere gösterilmesi gereken tutum ve davranışlar, işgörelere amirlerden beklentileri ve ekip çalışması konusunda eğitmelidir. İşgörelere, amirlerinin işte kendilerine yardımcı ve destek olmasını, saygılı davranmasını, değer vermesini, işin inceliklerini öğretmesini, bilgi ve becerilerini geliştirmesini, işle ilgili değişiklikler konusunda bilgilendirmesini istemektedir. Buna ilaveten amirlerin, işgörelere kayırması, işte gerekli olan araç gereçleri onlara sağlaması, adil olması, sorunları çözmesi, işleri planlaması, işlerin nasıl yapılacağını açıklaması, personel arasında uyum sağlaması da gerekmektedir. Benzer şekilde işgörelere de birbirlerinin iş tatmini üzerinde etkiye sahiptirler. Bu açıdan işgörelere de ekip çalışması konusunda eğitilmeli, işgörelere arasında birlik ve beraberliğin gerekliliğini ve önemini vurgulayan bir işbirliği ve dayanışma kültürü oluşturulmaya çalışılmalıdır. Ayrıca yeni işe alınan işgörelere mevcut işgörelere ve işletme kültürü ile uyumu da dikkate alınmalı ve bu konuda yeni personel işe alındığında işe uyum eğitimi verilmelidir.

Araştırma sonuçları, otel işletmelerinin özellikle ekonomik krizlerde, kriz sonrasında ve işsizliğin yüksek olduğu dönemlerde işgörelere iş tatminini arttırmak için performans değerlendirmeye, yeni personel işe alırken seçici olmaya, terfi imkanlarını ve sosyal hakları arttırmaya özel önem vermesi gerektiğine işaret etmektedir. Ayrıca amirlerin personele işlerinde yardımcı ve destek olması ve iş arkadaşları arasındaki uyum, yardımlaşma ve işbirliğini sağlaması son derece önemli gözükmektedir. Bunlara ilaveten bu çalışmada eğitim, kariyer yönetimi, fiziksel çalışma ortamı, kararlara katılım, personel kullanım alanları, işin özellikleri, iş güvencesi ve yeterli ücret ile genel iş tatmini arasında pozitif korelasyon olduğu dikkate alınarak bu konularında işletme yöneticileri tarafından ihmal edilmemesi gerekmektedir. Benzer şekilde genel iş tatmini ile rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü, kaynak yetersizliği, roller arası çatışma arasında ise negatif korelasyon dikkate alınmalı ve rol çatışması, rol belirsizliği, kaynak yetersizliği, roller arası çatışma ve iş yükünün azaltılması için çaba gösterilmelidir.

Elde edilen araştırma sonuçları, araştırmanın sınırlı bir bölgede yapıldığı, örneklem sınırlı sa-

yıda ve nitelikte işletmeyi kapsadığı ve çalışmanın bir ekonomik kriz sonrası işsizliğin nispeten yüksek olduğu dönemde gerçekleştirildiği dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu açıdan, bu çalışmada önerilen modelin, daha kapsamlı ve tesadüfi olarak seçilen daha büyük bir örnek hacmi ile Türkiye çapında farklı dönemlerde test edilmesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adak, N. ve Hançer, M. (2002). Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(2):155-161.
- Adams, J. S. (1963). Towards and Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67:422-436.
- Agho, A. O., Mueller, C. W. ve Price, J. L. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Casual Model, *Human Relations*, 46(8):1007-1027.
- Ahmad, S. ve Schroeder, R. G. (2003). The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences, *Journal of Operations Management*, 21(1):19-43.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgörelere İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4:1-25.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4:142-175.
- Armstrong, M. (1993). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page.
- Arnett, D. B., Laverie, D.A. ve McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2):87-96.
- Aşkoğlu, Ş. (1997). Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi: Magosa Bölgesi Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8: 38-45.
- Atılğan, E., Tarcan, E. ve Aksu, A. (2001). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Motivasyonunun Önemi: Antalya Yöresinde Bir Araştırma, İçinde *Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Hafta Sonu Semineri VII: Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (ss. 314-330), Nevşehir.
- Babbie, E. (2001). *The Practice of Social Research*. London: Wadsworth Thomson Learning.
- Bansal, H. S., Mendelson, M.B. ve Sharma, B. (2001). The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes, *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
- Batman, O., Yıldırğan, R. ve Soybalı, H. (1999). Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Verimlilik ve İş Tatmini İle İlişkisi, *Turizmde Seçme Makaleler*: 32, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını, 49:38-48.
- Bernard, H. R. (2000). *Social Research Methods*. London: Sage Publications.
- Birdir, K. (2001). Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması ve Sonuçları, İçinde *Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Hafta Sonu Semineri VII: Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (ss. 68-78), Nevşehir.

- Bolat, O. İ. (2001). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatmini: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarıyla Bir Değerlendirme, İçinde Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Hafta Sonu Semineri VII: Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, (ss. 104-121), Nevşehir.
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 35:307-311.
- Browne, J. H. (2000). Benchmarking HRM Practices in Healthy Work Organizatios, *American Business Review*, 18(2):54-61.
- Charles, K. R. ve Marshall, L. H. (1992). Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3):25-29.
- Choy, D. J. L. (1995). The Quality of Tourism Employment, *Tourism Management*, 16(2):129-137.
- Churchill, G. A. (1996). *Basic Marketing Research*. Fort Wort: The Dryden Pres.
- Daley, D. (1988). Performance Appraisal and Organizational Success: Public Employee Perceptions in An MBO-Based Appraisal System, *Review of Public Personel Administration*, 9(1):17-27.
- Daley, D., Vasu, M. L. ve Weinstein, M. B. (2002). Strategic Human Resoource Management: Perceptions Among North Caroline County Social Service Profesionals, *Public Personel Management*, 31(3):359-375.
- Daley, M. D. (1997). Putting the Spur in Supervisor: Determinants of Federal Employee Evaluation of Supervisors, *Public Personel Management*, 26(3):301-311.
- Deery, M. ve Jago, L. K. (2002). The Core and the Periphery: An Examination of the Flexible Workforce Model in the Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 21(4):339-351.
- Delery, J. E. ve Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contengency, and Configurational Performance Predictions, *Academy of Management Journal*, 39(4):802-835.
- Diaz, P. E. ve Park, J. (1992). The Impact of Isolation on Hospitality Employee's Job Satisfaction and Job Performance, *Hospitality Research Journal*, 15(3):41-49.
- Dormann, C. ve Zape, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, 22: 483-504.
- Ducharme, L. J. ve Martin, J. K. (2000). Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction: A Test of the Buffering Hypothesis, *Work and Occupations*, 27(2):223-243.
- Ehtiyar, R. (1996). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma, *Verimlilik Dergisi*, 4:109-122.
- Ellickson, M. C. (2002). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Employees, *Public Personel Management*, 31(3): 343-358.
- Emir, O. ve Baytok, A. (2004). Otel İşletmelerinde İşgören Tatmini ve Afyonda Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği, İçinde Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, (ss. 251-267), Balıkesir.
- Furnham, A., Petrides, K. V. Jackson, C. J. ve Cotter, T. (2002) Do Personality Factors Predict Job Satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33:1325-1342
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Human Resurce Management Review*, 9(4):479-493.
- Garavan, T. N. (1997). Training, Development, Education and Learning: Different or the Same? *Journal of European Industrial Training*, 21(2):39-30
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied psychology*, 60: 159-170.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. Ve Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Harbourne, D. (1995). Issues in Hospitality and Catering, *Management Development Report*, 8(1):37-40.
- Hartline, M. D. ve Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 60(4):52-70.
- Hellgren, J. ve Sverke, M. (1999). A Two-Dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-Being, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2):179-195.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G.W., Sasser, E. ve Schlesinger, L.A. (1994). Putting The Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, March-April:164-174.
- Heskett, J.L., Sasser, E. ve Schlesinger, L.A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. New York: Free Pres.
- Hoffman, D. K. ve Ingram, T. N. (1992). Service Provider satisfaction and Custoer-oriented Performance, *The Journal of Services Marketing*, 6(2):68-78.
- House, J. S., ve Kahn, R. L. (1985). Measures and Concepts of Social Support. İçinde Cohen & L. Syme (Eds.), *Social Support and Health*, (ss. 83-108). Orlando, FL: Academic Press.
- Huyton, J. R. ve Sutton, J. (1996). Employee perceptions of the Hotel Sector in the People' s Republic of China, *International journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(1): 22-28.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono J. E. ve Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review, *Psychological Bulletin*, 127(3):376-407.
- Judge, T. A., Heler, D. ve Mount, N. K. (2002). Five Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.
- KESK. (2004). www.kesk.org.tr (erişim tarihi: 25.11.2004)
- Karasek, R. A. (1985). *Job Content Questionnaire and Users' Guide*. Los Angeles: Department of Industrial and Systems Engineering. University of Southern California.
- Khatri, N. (2000). Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore, *International Journal of Human Resource Management*, 11(2): 336-365.
- Kim, S., Price, J. L. Mueller, C. W. ve Watson, T. W. (1996). The Determinants of Career Intent Among Physicians at a U.S. Air Force Hospital, *Human Relations*, 49(7):947-976.
- Kleinbaum, D.G., Kupper, L. L. ve Muller, K. E. (1988). *Applied Regression Analysis and Other Multivariate Methods*. Belmont: Duxbury Pres.
- Kokko, J. ve Guerrier, Y. (1995). Overeducation, Underemployment and Job Satisfaction: A Study of Finnish Hotel Receptionists, *International Journal of Hospitality Management*, 13(4):375-386.

- Kopelman, R. E., Greenhouse, J. H. ve Connolly, T. F. (1983). A Model of Work, Family, and Interrole Conflict: A Construct Validation Study, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2):198-215.
- Kottke, J. L. ve Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Supervisory and Organizational Support, *Educational and Psychological Measurement*, 48:1075-1079.
- Kozak, N. ve Akoğlan, M. (1995). Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (2):36-39.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its conceptualizations, Measurement, and Implications, *Personnel Psychology*, 49, 1-49
- Kuşluvan, S. ve Kuşluvan, Z. (2000). Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students towards Working in the Tourism Industry in Turkey, *Tourism Management*, 21(3):251-271
- Lam, T., Pine, R. ve Baum, T. (2003). Subjective Norms: Effects on Job Satisfaction, *Annals of Tourism Research*, 30(1):160-177.
- Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong, *Tourism Management*, 22(2):157-165.
- Lantz, A. ve Laflamme, L. (1996). Leadership, Social support and Work Influence, *Industrial Relations*, 51(4):693-725.
- Lee-Ross, D. (1993). Two Styles of Hotel Manager, Two Styles of Worker, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(4):20-24.
- Lee-Ross, D. (1995). Attitudes and Work Motivation of Subgroups of Seasonal Hotel Workers, *The Service Industries Journal*, 15(3):295-313.
- Lee-Ross, D. (1998). A Practical Theory of Motivation Applied to Hotels, *International journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2):68-74.
- Leung, K., Smith, P. B., Wang, Z. ve Sun, H. (1996). Job Satisfaction in Joint Venture Hotels in China: An Organizational Justice Analysis, *Journal of International Business Studies*, 27(5):947-962.
- Locke, E. A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction", içinde Dunnette, M.D.(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (ss.1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). *A theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey, *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York:Harper & Row.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- McClelland, D. C. (1971). *Assessing Human Motivation*. New York: General learning Pres.
- Mok, C. ve Finley, D. (1986). Job Satisfaction and its Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food-Service Workers in Hong Kong, *International Journal of Hospitality Management*, 5(2):71-78.
- Mount, D. J. ve Bartlett, A. B. (2002). Development of a Job Satisfaction Model for the Lodging Industry, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 1(1):17-39.
- Mount, D. J. ve Back, K. (1999). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction in the Lodging Industry, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(4):401-418.
- Ngo, H. Turban, D., Lau, C. ve Lui, S. (1998). Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin, *The International Journal of Human Resource Management*, 9(4):632-652.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ohlin, J. ve West, J. (1993). An Analysis of the Effect of Fringe Benefit Offerings on the Turnover of Hourly Housekeeping Workers in the Hotel Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 12(4):323-336.
- Oldham, G. R. Kulik, C. T., Stepina, L. P. ve Ambrose, M. L. (1986). Relations between Situational Factors and the Comparative Referents Used by Employees, *Academy of Management Journal*, 29(3):599-608.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48:775- 802.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities, *International Journal of Social Economics*, 30(12):1210-1232.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: A Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77(6):9-21.
- Öktem, Ş., Yalçınkaya, B. ve Kaçar, N. (2001). Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna İlişkin Örnek Bir Çalışma, İçinde *Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Hafta Sonu Semineri VII: Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (ss.79-86). Nevşehir.
- Özkan, E. (1996). Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesinde Personelin Motivasyonu Üzerine İzmir İlinde Yapılan Bir Araştırma, İçinde *Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Hafta Sonu Semineri III: Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*, (ss. 123-141). Nevşehir.
- Özkaya, O. M. (1997). Turizm Sektöründe Çalışan Personelin İş Tatmini ve Marmaris-Kuşadası Yöresinde Yapılan Bir Araştırmanın Karşılaştırılması, İçinde *Aydın Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, VIII. Ulusal Turizm Kongresi*, (ss.220-227). Kuşadası.
- Pander, S. ve Kumar, E. S. (1997).Development of a Measure of Role Conflict, *The International Journal of Conflict Management*, 8(3):187-215.
- Pavesic, D.V. ve Brymer, R. A. (1990). Job Satisfaction: What's Happening to the Young Managers? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(4):90-96.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha, *Journal of Consumer Research*, 21(2):381-391.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover, *International Journal of Manpower*, 22(7):600-624.
- Probst, T. M. (2003). Development and Validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A Classical Test Theory And IRT Approach, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76:451-467.
- Robson, C. (2002). *Real Wold Reserch*. Oxford: Blackwell.
- Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C. ve Schmitt, N. (2001). Human Resource Practices, Organizational Climate, and Customer Satisfaction, *Journal of Management*, 27(4):431-449.
- Sarker, S. J., Crossman, A. ve Chinmeteeputuck, P. (2003). The Relationships of Age and Length of Service with Job Satisfaction: An Examination of Hotel Employees in Thailand, *Journal of Managerial Psychology*, 18(7):745-758.
- Schultz, D. ve Schultz, S. E. (1998). *Psychology and Work Today. Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

- Simons, T., ve Enz, C. A. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond the Carrot and Stick, *Cornell Hotel and Restaurant Management*, 36(1):20-27.
- Smith, K., Gregory, S. R. ve Cannon, D. (1996). Becoming an Employer of Choice: Assessing Commitment in the Hospitality Workplace, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(6):3-9.
- Snell, S. A., ve Dean, J. W. (1992). Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective, *Academy of Management Journal*, 35(3):467-504.
- Schleicher, D. J., Watt, J. D. ve Greguras, G. J. (2004). Reexamining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The Complexity of Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165-177.
- Schlesinger, L.A. ve Zornitsky, J. (1991). Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications, *Human Resource Planning*, 14(2):141-9.
- Schneider, B. ve Bowen, D.E. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology*, 70:423- 33.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: Sage Publications.
- Spinelli, M. A. ve Gray, G. R. (1998). Employee Satisfaction: Are There Differences among Departments in the Same Hotel? *Compensations and Benefits Management*, 14(4):12-16.
- Steel, R. P. ve Mento, A. (1987). The Participation-Performance Controversy Reconsidered, *Group and Organization Studies*, 12(4):411-423.
- Stodgill, R. M. (1963). *Manual for the Leadership Description Questionnaire Form XII*. Columbus: The Ohio State University Bureau of Business Research, Columbus, OH.
- Sturges, J., Guest, D, ve Davey, K. M. (2000). Who is in Charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and their Relationship with Organizational Commitment, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3):351-370.
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M. ve Brymer, R. (2000). Customer Service Employee's Behavioral Intentions and Attitudes: An Examination of Construct Validity and a Path Model, *International Journal of Hospitality Management*, 19(1):53-77.
- Taner, B. (1993). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi, *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3):22-24.
- Tarlan, D. ve Tüttüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoyumunu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2):141-163.
- Teas, R. K. (1981). A Test of a Model of Department Store Salespeople's Job Satisfaction, *Journal of Retailing*, 57(1):3-25.
- Tepeci, M. ve Bartlett, A. L. B. (2002). The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Organizational Culture, and Person-Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions, *International Journal of Hospitality Management*, 21(2):151-170.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings, *Personnel Psychology*, 46:259-293.
- TİSK. (2004). *turkis.org.tr* (erişim tarihi: 25.11.2004)
- Tzabbar, D., Vardi, Y. ve Baruch, Y. (2003). Organizational Career Management in Israel, *Career Development International*, 8(2):88-96.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M. ve Thorpe, S. (1991). Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage, *Human Resource Planning*, 14(2):89-103.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley
- Washington, K., Feinstein, A. H. ve Busser, J. A. (2003). Evaluating the Effect of Training on Perceptions of Internal Occupational Status, *International Journal of Hospitality Management*, 22(3):243-265.
- Way, S. A. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector, *Journal of Management*, 28(6):765-785.
- Wong, S., Siu, V. ve Tsang, N. (1999). The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job-Related Motivators, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5):230-241.
- Yoon, J. ve Thye, S. R. (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support, *Work and occupations*, 29(1):97-124.
- Zhang, H., Lam, T. ve Baum, T. (1999). A Study of the Inter-Relationships between Employees' Job Satisfaction and their Demographic Characteristics, *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, 4(2):49-58.

Gönderilme tarihi : 31 Ocak 2005
 Birinci düzeltme : 15 Şubat 2005
 İkinci düzeltme : 30 Mart 2005
 Kabul : 04 Nisan 2005

Yrd. Doç. Dr. Zeynep Kuşluvan, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 50040, Nevşehir
 E-posta: zkusluvan@eunev.edu.tr
 Prof. Dr. Salih Kuşluvan, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, 50040, Nevşehir
 E-posta: skusluvan@eunev.edu.tr

Ek 1. Araştırmada kullanılan ölçekler ve maddeleri

Ölçekler ve Maddeleri	Kaynak
İnsan Kaynakları Yönetimi	
<i>Seçici İşe Alma^a</i>	(Khatri, 2000:361)
Bu işletmeye yeni personel alırken adaylara yetenek ve kişilik testleri uygulanır	//
Bu işletmeye yeni personel alınırken kişinin yapacağı iş ve işletme gerçekçi bir şekilde adaya tanıtılır	//
Bu işletmeye personel alınırken alınacak kişi ile ciddi ve standart bir görüşme (mülakat) yapılır.	//
Bu işletmede yeni personel işe alma adil olarak yapılmaktadır	Yeni Madde
Bu işletmede işi yapabilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olan kişiler işe alınır	//
Bu işletmede işe çoğunlukla torpili ve tanıdığı olanlar alınmaktadır (T)	//
Bu işletmeye personel alınırken ciddi ve profesyonel seçim yapılmaktadır	//
Bu işletmede konusunda deneyimli kişiler işe alınmaktadır	//
Bu işletmede doğru personelin işe alınmasına çok önem verilir	(Snell ve Dean, 1992:502)
Bu işletmede herhangi bir iş için başvurular arasında en iyisinin işe alınmasına çok önem verilir	//
<i>Eğitim^a</i>	
İşletmeye yeni girenlere işlerinde gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmak için zorunlu eğitim programları vardır	(Delery ve Doty, 1996:834)
Bu işletmede yöneticiler personelin eğitimine çok önem vermektedir	(Ahmad ve Schroeder, 2003:24)
Bu işletmede personele düzenli olarak işleri ile ilgili eğitim verilmektedir	(Snell ve Dean, 1992:502)
Daha kaliteli mal ve hizmet sunabilmek için personele gerekli bilgi ve beceriyi kazandırıcı yeterli eğitim verilmektedir	(Browne, 2000:57)
İşimi daha iyi yapabilmem için gerekli eğitim işletme tarafından sağlanmaktadır	(Ellickson, 2002:348)
Bu işletmede personelin eğitimi için gerekli zaman ayrılmaktadır	Rogg, Schmidt, Schull ve Schmitt, 2001:446
Bu işletmede personelin eğitimi için yeterli para ayrılmaktadır	//
<i>Ücret^a</i>	
	Kuşlvan ve Kuşlvan (2000:259) ölçeği kısmen değiştirilmiştir
Yaptığım işe ve gösterdiğim çabaya göre aldığım ücret yetersizdir(T)	//
Aldığım ücret yeterince yüksektir	//
Aldığım ücretle rahatlıkla geçinebiliyorum	//
Aldığım ücret düşüktür(T)	//
İşteki başarıma göre aldığım ücret yeterlidir	//
Ücretim yaptığım işe göre adildir	//
Aldığım ücretle bir aileyi geçindirmek mümkün değil(T)	//
Hak ettiğim ücreti alabiliyorum	//
<i>Sosyal Haklar^b</i>	
	(Ohlin ve West, 1993:335-336)
Ücretli izin	//
Mesai ücreti	//
Ücretsiz üniforma	//
Ücretsiz personel yemeği	//
Ücretli hastalık/mazeret izni	//
Ücretli doğum izni	//
Ücretsiz ulaşım imkanı	//
İşletmede çocuk kreşi	//
Sigorta	//
Ücretsiz yatakhane imkanı	//
Başarılı personele ödül	//
Parası işletme tarafından ödenen tatil	//
Maaştan ayrı olarak ikramiye	//
Diğer(lütfen yazınız)	//
<i>İşletme İçi Yükselme (Terfi) Fırsatları^a</i>	
	(Price, 2001:622)
Bu işletmede terfiler düzenli bir şekilde yapılmaktadır	//
Bu işletmede yükselme (terfi etme) imkanı çok iyidir (yüksektir)	//
Bu işletmede en alt seviyedeki işten en üst seviyeye yükselme mümkündür	//
Bu işletmede işletme içinden yükselme yaygın değildir(T)	//
İlerleme (yükselme) imkanı olmayan bir işte çalışıyorum (T)	//
Bu işletmede yükseltmeler (terfiler) adil değildir(T)	Yeni Madde
Bu işletmede yükseltmeler (terfiler) kişilerin işteki başarılarına göre yapılır	Yeni Madde
Bu işletmede işletme dışından ziyade işletmede çalışanlar bir üst göreve terfi ettirilir	(Ngo, Turban, Lau ve Lui, 1998:641-642)

Ek 1. Araştırmada kullanılan ölçekler ve maddeleri (devam)

Ölçekler ve Maddeleri	Kaynak
<i>Kariyer Yönetimi^a</i>	(Sturges, Guest ve Davey, 2000:369)
Bu işletme mesleğimde ilerlemem için gerekli eğitimi bana vermektedir	//
Gelecekte mesleğimde ihtiyaç duyacağım bilgi ve beceri ile ilgili bana eğitim verilmektedir.	//
Bu işletmede yükselmem (terfi etmem) için bilmem gerekenler bana öğretildi	//
Bu işletmede ne zaman ve nasıl yükseleceğimin planı bana bildirildi	//
Bu işletmede bana gelecekte mesleki olarak ilerlediğimde ihtiyaç duyacağım becerilerimi geliştiren görevler verilmektedir.	//
Mesleki gelişmemde bana yardımcı ve destek olacak bir kişi (akıl hocası) görevlendirildi	//
Çalışanların bu işletmede kaldıkları takdirde ne zaman ve hangi görevlere terfi edecekleri net bir şekilde belirlenmiştir.	(Daley, Vasu, ve Weinstein, 2002:366)
Bu işletmede çalışmaya devam edenlerin uzun vadeli mesleki gelecekleri bellidir	//
<i>Kararlara Katılım^a</i>	(Steel ve Mento, 1987:415)
Çalıştığım bölümde çalışanları etkileyen kararlar çoğu zaman çalışanların katılımı ile verilir	//
Çalıştığım bölümde çalışanları etkileyen sorunların nasıl çözümleneceğine çalışanların karar verme imkanı var	//
İşimle ilgili kararlara katılmama müsaade ediliyor.	//
İşimle ilgili kararları önemli ölçüde etkilememe müsaade ediliyor	//
Şefim genellikle işimi etkileyen kararlara ilgili görüş ve önerilerime başvurur	//
<i>Performans Değerlendirme^a</i>	
Personelin işte gösterdiği başarı düzenli olarak ölçülmekte ve değerlendirilmektedir	(Snell ve Dean, 1992:502)
Personelin işte gösterdiği başarı personel ile birlikte (personelin katılımı ile) değerlendirilir	//
Ücret ve sosyal haklar personelin işteki başarısına göre belirlenir	(Rogg, Schmidt, Schull ve Schmitt, 2001:446)
Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan standartlar belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir	//
Terfiler/ücret artışları yazılı olarak belirlenmiş başarı kriterlerine bağlı olarak yapılmaktadır	//
Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan standart ve kriterler personele anlatılmaktadır.	//
İşimde gösterdiğim başarı veya başarısızlık hakkında bana yeterli bilgi verilmektedir	(Ellickson, 2002:348)
İşimde gösterdiğim başarı doğru ve isabetli bir şekilde değerlendirilmektedir	//
İşimde göstermem gereken başarı standartlarının belirlenmesi sürecine ben de katılıyorum	(Khatri 2000:361)
İşimde gösterdiğim başarı adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmektedir	(Daley, 1988:18)
<i>İş Güvencesi^a</i>	(Oldham, Kulik, Stepina ve Ambrose, 1986:608)
Ben istediğim sürece bu işletmede çalışabilirim	//
Bu işletmedeki işimde iş garantim var	//
Şu anda yaptığım iş ortadan kalksa bile bu işletme bana başka bir iş verir	//
İşletme ekonomik sorunlar yaşasa önce ben işten atılırım(T)	//
Çalıştığım işte iş garantim yok (T)	//
Bu işletmede işimi kaybetme (işten atılma) ihtimalim yok	(Hellgren ve Sverke, 1999:195)
İsteğim dışında işimden ayrılmak zorunda kalabilirim (T)	//
Yakın gelecekte işimden atılma ihtimali var (T)	//
Sosyal İlişkiler	
<i>Amirlerden Sosyal Destek^a</i>	İlk on madde Ducharme ve Martin'den (2000:233) diğerleri Daley (1997), House ve Kahn (1985), Karasek (1985), Kottke ve Sharafinski (1988), Lantz ve Laflamme (1996) ve Stodgill'den (1963) esinlenerek oluşturulmuştur
Birinci derecedeki şefim iyiliğimi/mutluluğumu ister, beni kayırır	//
Birinci derecedeki şefimle aramda iyi bir iletişim var	//
Birinci derecedeki şefim beni takdir eder	//
Birinci derecedeki şefim bana saygılı/nazik davranır	//
Birinci derecedeki şefim bana değer verir	//
Birinci derecedeki şefim arkadaşça yakın ilişkiler kurulabilecek bir insan	//
Birinci derecedeki şefim işle ilgili bilgi ve becerilerimi geliştirmeme yardımcı olur	//
Birinci derecedeki şefim zor ve stresli dönemlerde işimi yapmama yardımcı olur	//
Birinci derecedeki şefim işimde gerekli olan kaynakların (araç-gereç) sağlanmasına yardımcı olur	//
Birinci derecedeki şefim astlarına adil davranır	//
Birinci derecedeki şefim işlerin nasıl yapılacağını açıklar	//
Birinci derecedeki şefim yapılacak işleri planlar	//
Birinci derecedeki şefim bu işte çalışmayı daha zevkli hale getirmek için çabalar	//
Birinci derecedeki şefim astlarının uyum içinde çalışmasını sağlar	//
Birinci derecedeki şefim işten kaynaklanan sorunlarımızın çözülmesine yardımcı olur	//
Birinci derecedeki şefim işle ilgili değişiklikler ve gelişmeler hakkında bilgi verir	//

Ek 1. Araştırmada kullanılan ölçekler ve maddeleri (devam)

Ölçekler ve Maddeleri	Kaynak
Birinci derecedeki şefim işte karşılaştığım sorunların çözümü için yararlı tavsiyelerde bulunur	//
Birinci derecedeki şefim bu meslekte ilerlemem için bana yararlı tavsiyelerde bulunur	//
Birinci derecedeki şefim işimi daha iyi yapmamı sağlayacak önemli bilgi ve tavsiyeler verir	//
<i>Çalışma Arkadaşlarından Destek^a</i>	(Ducharme ve Martin, 2000:233)
Çalışma arkadaşlarım beni kayırır	//
Kendimi çalışma arkadaşlarıma yakın hissediyorum	//
Çalışma arkadaşlarım beni sever	//
Çalışma arkadaşlarım bana arkadaşça davranır	//
Çalışma arkadaşlarım beni takdir eder	//
Çalışma arkadaşlarım ben yokken yokluğumu hissettirmez	//
Çalışma arkadaşlarım işimi yapmada bana yardımcı olur	//
İşle ilgili sorunlar konusunda çalışma arkadaşlarım bana yararlı tavsiye ve bilgiler verirler	//
Çalışma arkadaşlarım işimle ilgili olağandışı problemlerde bana yardımcı olur	//
Çalışma arkadaşlarım işimde benimle işbirliği yapar ve destek olur	//
Stres faktörleri (rol etkenleri)	(Price, 2001:621)
<i>Rol Belirsizliği^a</i>	//
İşimin nasıl yapılacağını biliyorum (T)	//
İşimde benden ne istendiğini tam olarak biliyorum (T)	//
İşimi yaparken sorumluluklarımın ne olduğunu bilmiyorum*	//
Yeterince açık ve net olmayan talimatlar (emirler) altında çalışıyorum*.	//
<i>Rol Çatışması^a</i>	//
Amirlerimin işimle ilgili birbirleriyle çelişen istekleri oluyor	//
İş arkadaşlarımın işimle ilgili benden biriyle çelişen istekleri oluyor	//
Birinci derecedeki şefim ve iş arkadaşlarım işimin nasıl yapılması gerektiği konusunda aynı fikirdeler* (T)	//
Birinci derecedeki şefimin benden işimle ilgili biriyle tutarlı istekleri oluyor* (T)	//
Müşteri ve şeflerimin biriyle çelişen talepleri oluyor	Yeni Madde
<i>İş Yükü^a</i>	(Price, 2001:622)
İşimi tam olarak yapabilmem için yeterli zamanım oluyor(T)	//
Yaptığım işte iş yüküm çok fazla değil(T)	//
İşimde çok sıkı çalışmak zorundayım	//
İşimde çok hızlı çalışmak zorundayım	//
Çalışma saatlerim çok uzun	Yeni Madde
İşim çok yorucu	Yeni Madde
<i>Kaynak Yetersizliği^a</i>	(Price, 2000:622)
İşimi iyi yapabilmem için yeterli fiziksel alan yok	//
İşimde ihtiyaç duyduğum malzemeyi elde etmem zor	//
İşimi yapabilmem için yeterli araç-gereç var(T)	//
İşimi yapabilmem için yeterli destek hizmetler var(T)	//
<i>Rollerarası Çatışma^a</i>	(Kopelman, Greenhouse ve Connolly, 1983:204)
Çalışma hayatım çoğu zaman aile hayatımı olumsuz etkiler	//
İşten istediğim şeyleri yapamayacak kadar çok yorgun dönüyorum	//
Çalışma (iş) hayatımdaki yoğunluktan dolayı şahsi hobilerime zaman ayıramıyorum	//
Evdeyken işimle ilgili konularla meşgul olmamdan ailem memnun değil	//
İşimdeki yoğunluk ve yorgunluktan dolayı çoğu zaman evde sinirli oluyorum	//
İşimin yoğunluğu çoğu zaman evde dinlenmeme engel olmaktadır	//
Ailemle geçirmek istediğim zamanı işte geçirmek zorunda kalıyorum	//
İşim aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırmaktadır.	//
İşin özellikleri (doğası, yapısı)	Hackman ve Oldham'ın (1975, 1980) geliştirdiği ve Teas (1981:11) tarafından kısmen değiştirilmiş ölçek
<i>Beceri (İş-Görev) Çeşitliliği^a</i>	//
İşim farklı bilgi ve becerileri kullanarak farklı şeyler yapmama imkan sağlıyor	//

Ek 1. Araştırmada kullanılan ölçekler ve maddeleri (devam)

Ölçekler ve Maddeleri	Kaynak
İşim basit ve aynı şeylerin tekrar tekrar yapılmasından ibaret (T)	//
İşim karmaşık ve yüksek seviyede beceri kullanmamı gerektiriyor	//
<i>İş (Görev) Bütünlüğü^a</i>	//
İşim başından sonuna kadar kendimin yaptığı bütün ve belirgin bir işten oluşmaktadır	//
Yaptığım iş başladığım işi bitirmeme olanak sağlar	//
Yaptığım iş başından sonuna kadar bir kişinin yapacağı bütün (komple) bir iş olarak ayarlanmış	//
<i>İşin(Görevin) Önem^a</i>	//
Yaptığım iş başka insanların hayatını veya mutluluğunu önemli ölçüde etkileyebilecek bir iş	//
Yaptığım işin iyi yapılıp yapılmaması başka insanları önemli ölçüde etkileyebilir	//
Yaptığım iş genel olarak çok önemli	//
<i>Otonomluk (Özerklik-Bağımsızlık)^a</i>	//
İşimi ne zaman ve nasıl yapacağıma benim karar verme imkanım var	//
İşimi yaparken şahsi karar ve inisiyatifimi kullanma fırsatım var	//
İşimi nasıl yapacağım konusunda bana önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük verilmektedir	//
<i>Geribildirim (Geribesleme)^a</i>	//
İşimi yaptığımda işi ne derece başarılı olarak yaptığımı işimin sonuçlarına bakarak anlayabiliyorum	//
İşimi yaparken işi ne derece iyi yaptığımı anlama ve görme şansım var	//
İşimi yaptığımda (bitirdiğimde) işi iyi yapıp yapmadığımı biliyorum	//
<i>Personelin Fiziksel Çalışma Ortamı^a</i>	Yeni Ölçek
Çalıştığım ortamda aydınlatma yeterlidir	//
Çalıştığım ortam yeterince temizdir	//
Çalıştığım ortamda rahatsız olacağım derece gürültü yoktur	//
Çalıştığım ortamda havalandırma yeterlidir	//
Çalıştığım işte ciddi iş kazası tehlikesi yoktur	//
Çalıştığım ortamdaki ısı beni rahatsız etmeyecek derecededir	//
Çalıştığım ortam rutubetli değildir	//
Sağlıklı bir ortamda çalışıyorum	//
Çalıştığım işte fiziksel tehlike yaşamam	//
Çalıştığım iş ve ortamda bedensel olarak rahatsız olmayacak uygun pozisyonda çalışıyorum	//
<i>Personel Kullanım Alanları^c</i>	Kuşluyan ve Kuşluyan'dan (2000:258-259) uyarlanmıştır
Personel yatakhane	//
Personel yemekhanesi	//
Personel tuvaletleri	//
Personel banyoları	//
Personel kafeteryası	//
<i>Genel İş Tatmini^a</i>	Brayfield ve Rothe'un (1951) geliştirdiği ve Yoon ve Thye'nın (2002:106) kısalttığı ölçek
Genel olarak işimden memnunum	//
Genel olarak işimi seviyorum	//
Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum	//
İşimden zevk alıyorum	//
İşime karşı ilgimi kaybediyorum(T)	//

a Cevap Kategorileri:

5= Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3= Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle Katılmıyorum

b Cevap Kategorileri: 1=Var, 0=Yok

c Cevap Kategorileri:

5=Çok İyi, 4=İyi, 3=Orta, 2=Kötü, 1=Çok Kötü

(T)=Bu maddeler ters kodlanmıştır:

1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum.

* Bu önermeler genel ölçek puanı ile düşük korelasyon (< 0,25) gösterdikleri için ölçek güvenilirliğini yükseltmek için analizlere dahil edilmemiştir.