

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

147303

147303

TURİZM İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARI GÜDÜLEYEN
ETMENLER

Gürkan KESKİN

Danışman : Doç.Dr. Bahar TANER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2004

Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan B. Taner

Doç.Dr.Bahar TANER
(Danışman)

Üye K. Koduza

Yrd.Doç.Dr.Kadir ÇORBACI

Üye M. Tepeci

Yrd.Doç.Dr.Mustafa TEPECİ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

26/07/2004

Prof.Dr.Serra DURUGÖNÜL
Enstitüsü Müdürü



ÖNSÖZ

Çağdaş yönetim anlayışı örgütlerin insan kaynağını en etkin biçimde kullanmasını zorunlu kılmaktadır. Yeterli niteliklere sahip işgörenlerin sağlanması, işgörenlerin güdülenerek işe sarılmaları ve işletmenin amaçlarıyla kişisel amaçlarını birleştirerek işletmeye bağlanmaları yönetimin en önemli amaçları haline gelmiştir. Böylece örgütlerde insan ilişkileri konusu giderek önem kazanmıştır.

İşletmeler başarı için organizasyonun hedefleri doğrultusunda hareket eden ve organizasyona yüksek derecede bağlı çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Çalışanların organizasyonlara bağlılığı ve onun hedefleri doğrultusunda hareket etmesindeki en büyük etkenlerden birisi ise işlerine güdülenmeleridir.

Bu çalışmada İzmir ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanları işe güdüleyen etmenler ve bunların çeşitli değişkenlere göre (otelin yönetim şekli, turizm eğitimi alma durumu, sektörde çalışma süresi) farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir.

Bu tez çalışmasının başından sonuna kadar değerli fikir ve desteğini benden esirgemeyen çok değerli tez danışmanım Sayın Doç.Dr. Bahar TANER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreçte desteği ile her zaman yanımda olan Sayın Yard.Doç.Dr. Mustafa TEPECİ'ye, yüksek lisans arkadaşlarıma, anketlerin uygulanmasında desteklerini esirgemeyen otel işletmelerinin yöneticilerine ve sevgili eşime teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

Otel işletmelerinde üretim ile tüketicinin aynı anda olmasından dolayı üretimdeki yanlışlar kusurlu hizmet olarak doğrudan müşteriye yansımaktadır. Bu da giderilmesi çok zor olan müşteri memnuniyetsizliği ile sonuçlanmaktadır. Kaliteli hizmeti üreterek müşteriyi memnun edebilmek için işletmelerin eğitimli ve iyi güdülenmiş çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu nedenle işgören güdülenmesi otel işletmelerinin başarılarını etkileyen önemli bir konudur.

Bu araştırma turizm işletmelerinin belli başlı kategorisini oluşturan konaklama işletmelerinde çalışanları güdüleyen etmenleri belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca otel işletmelerinin yönetim türünün, çalışanların eğitim düzeyi, çalıştıkları bölüm ve sektörde çalışma sürelerinin güdülenme ile ilişkisi incelenmiştir.

Araştırma alanı olarak İzmir'de faaliyet gösteren beş yıldızlı, altı otel işletmesinden toplam 194 kişi, kendilerini güdüleyen etmenleri yedi faktör halinde sıralamışlardır. Bu faktörler sırasıyla; yapılmaya değer bir iş, adil ve tatmin edici ücret, eğitim ve yükselme olanakları, uyumlu çalışma ortamı, uygun fiziksel koşullar, yönetim tarzı ve iş güvenliğidir. Araştırmada, güdüleme faktörlerinden uyumlu çalışma ortamı ve fiziksel koşulların, bölümler arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen önemli bir sonuç, iş güvenliğinin turizm eğitimi alan personel açısından almayanlara göre daha önemli bir faktör olarak ortaya çıkmasıdır.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde ileride çalışma yapılabilecek alanlar olarak; otellerde işlerin nasıl daha anlamlı getirilebileceği ve personel seçiminde iş ile tam olarak uyum sağlayacak, işe göre-personel seçilmesi dikkate alınarak personel seçim politikalarının yeniden değerlendirilmesi konuları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güdüleme, İş tatmini, İhtiyaçlar, İş zenginleştirme.

FACTORS THAT MOTIVATE EMPLOYEES IN TOURISM ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Since production and consumption occur at the same time, problems in production directly affects customer satisfaction in hotels. Considering the fierce competition, customer dissatisfaction caused by defective service is a tough problem to cope with. Hotels needs motivated service employees who can produce quality service. Therefore employee motivation becomes an important subject to deal with in hotels.

The purpose of this study is to determine the factors that motivate employees and whether these factors differ according to the department worked. As a result of the study, 194 workers from six hotels stated seven factors that motivated them in their jobs. These factors are; a meaningful job, good and fair wages, promotional and developmental opportunities at work, harmonious working enviroment, good working conditions and job security.

In the research it is also found out that harmonious working enviroment and good working conditions differ according to the the departments worked. The results reveal that job security is more important for the employees who have tourism education than for the others .

Future research areas can be conducted in job design, for example how job can be provided with a more meaning also hiring policies can be reevaluated to come up with a better job-man match. Similar research can be conducted in other tourism organizations such as restaurants and catering organizations.

Keywords: Motivation, Job Satisfaction, Needs and Job Enrichment.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM: GÜDÜLEME KAVRAMI

I.1. GÜdülemenin Tanımı ve Kapsamı	3
I.2. GÜdülemenin Önemi	6
I.3. GÜdüleme Süreci	7
I.4. İçsel GÜdüleme ve Dışsal GÜdüleme	8
I.4.1. İçsel GÜdüleme	8
I.4.2. Dışsal GÜdüleme	10
I.5. GÜdüleme ve İş Tatmini İlişkisi	11
I.6. GÜdüleme ve Verimlilik İlişkisi	13
I.7. GÜdüleme ile İlgili Araştırmalar	14
I.7.1. Yurt İçinde GÜdülenme İle İlgili Çalışmalar	15
I.7.2. Yurt Dışında GÜdülenme İle İlgili Çalışmalar	16

II. BÖLÜM: GÜDÜLEME TEORİLERİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE

GÜDÜLEME ARAÇLARI

II.1. GÜdüleme Teorileri	18
--------------------------	----

II.1.1. İşe Güdüleme Yaklaşımı	18
II.1.2. Kapsam Teorileri	20
II.1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	21
II.1.2.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi	25
II.1.2.3. Alderfer'in ERG Teorisi	28
II.1.2.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi	31
II.1.2.5. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli	33
II.1.2.5.1. İçsel Güdülemenin Şartları	34
II.1.2.5.2. İş Özellikleri	34
II.1.2.5.3. Moderatörler	36
II.1.2.5.4. İş Zenginleştirme	37
II.1.3. Süreç Teorileri	38
II.1.3.1. Beklenti Teorileri	38
II.1.3.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	38
II.1.3.1.2. Porter-Lawler Modeli	41
II.1.3.2. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı (Pekiştirme Teorisi)	44
II.1.3.3. Çağdaş Güdüleme Yaklaşımları	47
II.1.3.3.1. Eşitlik Teorisi	48
II.1.3.3.2. Hedef Belirleme Teorisi	50
II.1.3.4. Güdüleme Teorileri ve Başlıca Katkıları	53
II.2. Otel İşletmelerinde Güdüleme	54
II.2.1. Otel İşletmelerinde Güdülemenin Önemi	54
II.2.2. Otel İşletmelerinde Güdüleme Araçları	57
II.2.2.1. Ekonomik Güdüleme Araçları	58

	vi
II.2.2.1.1. Para	58
II.2.2.1.2. Kara Katılma	59
II.2.2.2. Psiko-Sosyal Güdüleme Araçları	60
II.2.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	60
II.2.2.2.2. Değer ve Statü	61
II.2.2.2.3. Sosyal Katılım	63
I.2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Güdüleme Araçları	63
II.2.2.3.1. Eğitim ve Yükselme	64
II.2.2.3.2. İletişim	65
II.2.2.3.3. Amaç Birliği	66
II.2.2.3.4. Kararlara Katılma	67
II.2.2.3.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	68
I.2.2.3.6. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	68

III. BÖLÜM: İZMİR İLİNDEKİ BEş YILDIZLI OTELLERDE ALIşANLARI

GÜDÜLEYEN ETMENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

III.1. Araştırma Probleminin Tanımı, Amacı ve nemi	70
III.2. Araştırma Soruları	71
III.3. Yöntem	71
III.3.1. Evren ve rneklem	72
III.3.2. Sınırlamalar	73
III.3.3. Verilerin Toplanması	73
III.3.4. Verilerin Analizi	74
III.3.4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik	74

III.4. İzmir İlindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanları GÜdüleyen Etmenlere İlişkin Bulgular ve Değerlendirme	75
III.4.1. Cinsiyet ve Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular ve Değerlendirme	75
III.4.2. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular ve Değerlendirme	76
III.4.3. Ücret Dağılımına İlişkin Bulgular ve Değerlendirme	78
III.4.4. Çalışılan Bölüme İlişkin Bulgular ve Değerlendirme	78
III.4.5. Otellerin Yönetim Türüne İlişkin Bulgular ve Değerlendirme	79
III.4.6. Turizm Sektöründe Çalışma Süresine İlişkin Bulgular ve Değerlendirme	80
III.4.7. Faktör Analizi	81
III.4.8. Faktör Boyutları ve İşten Duyulan Genel Memnuniyet Seviyesinin Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılıkları	84
III.4.9. Faktör Boyutları ve İşten Duyulan Genel Memnuniyet Seviyesi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi	91
SONUÇ	94
KAYNAKÇA	99

EKLER

EK-I. SPSS Çıktıları

EK-II. Anket Formu

TABLolar LİSTESİ

Tablo I.1. Kuşadası, Hong Kong ve ABD’de Yapılan Araştırmaların Karşılaştırılması	17
Tablo II.1. GÜdüleme Teorileri Sınıflandırması	20
Tablo II.2. İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi	22
Tablo II.3. GÜdüleyici ve Hijyen Faktörler	26
Tablo II.4. Maslow, Herzberg ve Alderfer’in Teorilerinin Karşılaştırılması	30
Tablo II.5.. İçsel GÜdülemeyi Etkileyen Psikolojik Durumlar	34
Tablo II.6. Temel İş Özellikleri	35
Tablo II.7. İş Özellikleri Modeli	37
Tablo II.8. Eşitlik ve Eşitsizlik Durumu	49
Tablo III.1. Gönderilen Anketlerin Sayısı ve Geri Dönüş Oranları	73
Tablo III.2. Cinsiyet ve Yaş Dağılımı	76
Tablo III.3. Eğitim Durumu Dağılımı	77
Tablo III.4. Ücret Dağılımı	78
Tablo III:5. Çalışılan Bölüm Dağılımı	79
Tablo III.6. Otel Cinsi Dağılımı	79
Tablo III.7. Sektörde ve Görev Yapılan İşletmede Çalışma Süreleri	80
Tablo III.8. Faktör Boyutları	82
Tablo III.9. Otel İşletmelerinin Yönetim Türüne Göre ANOVA Sonuçları	85
Tablo III.10. Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Sonuçları	85
Tablo III.11. Faktör 2’nin Çalışılan Bölümlere İlişkin Bonferroni Testi	86
Tablo III.12. Faktör 4’ün Çalışılan Bölümlere İlişkin Bonferroni Testi	87
Tablo III.13. Faktör 2’nin Sektörde Çalışma Sürelerine İlişkin Bonferroni Testi	88
Tablo III.14. Faktör 4’ün Sektörde Çalışma Sürelerine İlişkin Bonferroni Testi	88

Tablo III.15. Turizm Eğitim Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-Testi	89
Tablo III.16. Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Faktör Boyutlarının Ortalaması	90
Tablo III.17. Faktör Boyutları ve İşten Duyulan Genel Tatminin Seviyesi Arasındaki Korelasyon	93



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil I.1. Temel Güdüleme Modeli	7
Şekil II.1. Hijyen ve Güdüleyici Faktörlerin Güdüleme zerine Etkileri	27
Şekil II.2. Vroom'un Beklenti Teorisi	39
Şekil II.3. Porter ve Lawler Güdüleme Modeli	42
Şekil II.4. Şartlandırma Süreci	44



GİRİŞ

Günümüzde hızla devam eden rekabet ortamında ayakta kalabilme çabaları, örgütleri yeni yönetim arayışlarına yöneltmektedir. Bu yeni yönetim arayışları çerçevesinde, üretim veya hizmet sürecinde "insan faktörü" yeniden keşfedilmektedir. Yönetim sürecinde gerek örgütsel gerek bireysel amaçların gerçekleşebilmesi ancak örgütteki insan unsuru sayesinde mümkün olmaktadır.

Bugün ülkemizde olduğu gibi diğer birçok ülkede de, insan kaynakları ve yönetimi yeni bir vizyonla ele alınmaktadır. Çünkü çağımızda rekabet avantajının insan kaynaklarında olduğu anlaşılmıştır. O nedenle örgütler, çalışanlarına ve onları yönetenlere kısacası "insana" yatırım yapmaktadırlar. İnsan gücü, bir işletmenin hatta bir ülkenin en değerli varlığıdır. İster hizmet üretimi olsun ister mal üretimi olsun tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları işletme içinde bilinçli ve uyumlu bir şekilde birleştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve emeğiyle gerçekleştiren en büyük güç insan gücüdür.

İşletmeler başarı için organizasyonun hedefleri doğrultusunda hareket eden ve organizasyona yüksek derecede bağlı çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Çalışanların organizasyonlara bağlılığı ve onun hedefleri doğrultusunda hareket etmesindeki en büyük etkenlerden biri güdülemedir (Molander, 1996:56). Güdüleme kişisel ihtiyaçların sağlanması koşulu ile organizasyon hedeflerine ulaşmak için yüksek düzeyde çaba gösterme isteğidir (Robins, 1993:204).

Turizm işletmelerinde üretimin hizmet ağırlıklı olması nedeniyle çalışanların güdülenmesi büyük önem taşır. Turizm işletmelerinin amaçlarından olan işletmelerin varlığını uzun süreli devam ettirme başarısı işgörenlerin işletme amaçlarına uygun davranışlarına ve işgörenlerin güdülenmesine bağlıdır (Öktem ve diğerleri, 2001:79).

Turizm işletmelerinin bellibaşlı bir kategorisini oluşturan otel işletmelerinin

hizmet ağırlıklı olmaları, bu işletmelerde çalışanların güdülenmesine ayrı bir özen gösterilmesini gerektirir. Otel işletmelerinin sundukları hizmet daha çok müşterilerin psikolojik tatmin duygularına yöneliktir ve bu hizmetlerin üretiminde en önemli faktör insandır. Bu yüzden otel işletmelerinin sunduğu hizmetlerin kalitesi, çalışanların müşterilere en iyi hizmeti sunmak için gösterdiği çabaya bağlıdır (Tanrıverdi ve Oktay, 2001:33). Bu çabanın ne derece çok ya da az olduğu kişinin güdülenmesi ile ilgilidir.

Öte yandan kişisel özelliklerin, kişisel gereksinim ve tercihlerin farklı olması nedeniyle kişileri güdüleyen etmenler de farklıdır. Bir başka ifadeyle çalışanların kişilik özelliklerinin farklı olması nedeniyle güdüleme yöntemleri ve kullanılan güdüleme araçları her çalışanı aynı şekilde etkilememektedir. Tüm bu sözü edilen hususlar doğrultusunda organizasyonların çalışanlarını iyi tanımaları ve onları güdüleyecek faktörleri belirlemeleri başarılı olmalarında önemli rol oynar.

Bu araştırma otel işletmelerinde çalışanları güdüleyen etmenleri belirlemek, uygulama alanındaki mevcut güdüleme araçlarının etkinliği üzerinde veri sağlamak ve otel işletmelerin başarısı için işgören güdülenmesinin önemini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

I. BÖLÜM: GÜDÜLEME KAVRAMI

Bu bölümde güdüleme kavramının çeşitli tanımları ve önemi üzerinde bilgi verildikten sonra güdüleme süreci açıklanmış, içsel güdüleme, dışsal güdüleme ile güdülemenin iş tatmini ve verimlilik ile ilişkisi incelenmiştir.

I.1. Güdülemenin Tanımı ve Kapsamı

Psikofizyologlar güdüleme olgusunu, homeostatik dürtüler (açlık, susuzluk, uyku, vb.) ve homeostatik olmayan dürtüler (seks, duygusal uyarılar) açısından incelemişler ve açıklamaya çalışmışlardır. Ana hipotez "*motive edilmiş davranışın oluşumunun beyincik'in uyarıcı merkezlerindeki aktivitenin doğrudan bir fonksiyonu olduğudur*" (Kaynak, 1995:101).

Literatürde güdülemeye ait bir çok tanım mevcuttur. Bunun sebebi ise temelde psikolojik bir olgu olan güdülemeye araştırmacıların değişik açılardan yaklaşımlarıdır. Güdüleme, kişilerin belirli bir hedefi gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır (Tanrıverdi ve Oktay, 2001:34). Genelde istek, arzu, ihtiyaç, amaç, güdü ve dürtü sözcükleri güdüleme kavramı içerisinde yer almaktadır. Teknik olarak güdüleme terimi Latince "movere" kelimesinden türetilmiştir (Luthans, 1995:141). Movere, harekete geçirme anlamına gelmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996:101).

Güdüleme, fizyolojik ya da psikolojik eksiklik sonucu başlayan ihtiyaçların davranışları harekete geçirmesiyle veya bir amaca yönelmiş dürtü ve güdüler sonucu ortaya çıkan bir süreçtir (Luthans, 1995:141).

Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse bireyde fizyolojik veya psikolojik dengenin bozulması ile eksiklik ortaya çıkar. Bu durum gereksinimleri meydana getirir. Gereksinimler sonucu hedef belirlenir ve hedefe yönelik davranış başlar ve böylece güdülenme meydana gelir (Baysal ve Tekarslan, 1996:101).

Güdüleme kavramının esasını güdü oluşturur. Güdü genel anlamıyla bireyi davranışa iten ya da götüren neden olarak tanımlanmaktadır (Aşkun, 1978:451). Bir başka ifadeyle güdü, kişiyi harekete geçiren sürücü kuvvet ve ögedir (Akat ve diğerleri, 1994: 206). Motiv kelimesinin Türkçe karşılığı olan güdü, harekete geçirici ya da saik olarak tanımlanabilir (Durmaz, 2002:93). Güdü organizmayı harekete geçiren ve davranışları şekillendiren bir iç uyarıcıdır. Güdülenme ise belirli bir hedefe doğru devamlı şekilde yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 1989:388).

Güdü istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri içine alan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilir. İhtiyaç ise, insanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülerdir. Güdüler önce organizmayı uyarır ve harekete geçirir sonra davranışı belirli bir amaca doğru yönlendirir. Kişinin davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman kişinin güdülenmiş olduğu kabul edilir (Cüceloğlu, 1991:230).

Vroom (1964), güdülemeyi bireyi başarmaya yönelten, onun bilinçli ve bilinçdışı gereksinimlerine dayanan içsel bir kuvvet olarak tanımlamıştır (Lam ve diğerleri, 2001:3). Robins'e göre güdüleme, kişilerin isteklendirilmesi yoluyla ihtiyaçlarını en iyi şekilde giderebileceklerine inandırılmaları sürecidir (Manga, 2001:4). Güdüleme, bireyde istek ve arzu uyandırarak bireyi harekete geçiren güçtür.

Güdüleme kavramı kişiyi birtakım etkilerle karşı karşıya getirerek, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece, kişinin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin olması onun güdülenmesi anlamına gelmektedir. Güdüleme kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmesidir (Eroğlu, 2000:245).

Organizasyonel açıdan ise güdüleme, kişisel ihtiyaçların sağlanması koşulu ile şirket hedeflerine ulaşmak için yüksek düzeyde çaba gösterme işidir (Aksu ve diğerleri, 2000:314). Organizasyonel davranışta güdüleme çok önemli bir olgudur. Güdüleme davranışa neden olan ve davranışın gerçekleşmesinde rol oynayan unsurlardan biridir (Oral, 1999:147). Çok kapsamlı ve karmaşık bir süreç olmasına rağmen, işletme bilimcileri genel olarak güdülemeyi belirli bir hedefe ulaşmak için insan davranışını harekete geçiren ve devamlılığını sağlayan süreçler bütünü olarak tanımlamışlardır (Bent ve Diğerleri, 1999:1). O halde güdüleme ihtiyaçların tatmin olma sürecidir. Birey ihtiyaçlarını tatmin ettiği zaman işletmenin hedefleri doğrultusunda yüksek seviyede çaba sarf edecektir

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı oluşturarak kişinin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Tanrıverdi ve Oktay, 2001:33).

Güdüleme, yönetimin önemli bir hedefi olan işyerinde yüksek performansın sağlanmasında anahtar rol oynar. Bununla birlikte bireyin işine güdülenmesi etkili performans göstermesi için yeterli olmayabilir (Go ve diğerleri, 1996:82). Temelde bireysel performansı belirleyecek iki değişkenden söz edilmektedir: Yetenek ve Güdüleme. Yetenek, bireyin “neyi, ne kadar yapabileceğini” belirlerken, güdüleme, bireyin “neyi, ne kadar yapacağını” ortaya koymaktadır. Bireylerin yetenek ve becerilerinin farklılığı, performanslarındaki farklılığın en önemli nedeni olarak görülmektedir. Yeteneklerin bir kısmı doğuştan, diğer kısmı da eğitim ve tecrübe yoluyla sonradan kazanılır. Güdüleme ise yeteneğin aksine dinamik karakterlidir ve bireysel güdülerin yada ihtiyaçların yön vermesi ile oluşur (Kaynak, 1995:159-160). Performans, güdüleme ve yetenek kavramları aşağıdaki gibi matematiksel olarak ifade edilmektedir:

$$\text{Performans} = f(\text{Yetenek} \times \text{Güdüleme})$$

Dolayısıyla, bireyin yeteneğinin geliştirilmesi ve güdülenmesinin artırılmasıyla performansı da otomatik olarak yükselecektir.

I. 2. GÜDÜLEMENİN ÖNEMİ

Yöneticilerin en önemli görevi etkili ve verimli bir örgüt ortamı yaratmaktır. Bunun için, en üst düzeydeki yöneticilerden, en alt düzeydeki işgörene kadar tüm çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda performans göstermesi gerekmektedir (Bingöl, 1998:223). Etkili bir örgüt ise, ancak yüksek düzeyde güdülenmiş işgörenlerle sağlanabilmektedir. İşletmede işgörenlerin herbiri, kendisine verilen görevi yerine getirebilmek için, çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden istenilen doğrultuda sonuç alınması beklenmemelidir. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkili bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. GÜDÜLEMENİN ROLÜ, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Örgütte işgörenler, işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidirler.

GÜDÜLEME, işletme verimliliğinin yükselmesini ve çalışanların işletmeden beledikleri doyumun artırılmasını hedefler. Böylece çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, örgüt amaçlarını benimsemeleri ve bu yönde çabalarını yoğunlaştırmaları sağlanır (Hançer ve Adak, 2002:155).

Başarılı olmak için örgütlerin kendini adanmış ve bağlı işgörelere ihtiyaçları bulunmaktadır. İşgörenlerin örgütlerine bağlılıkları ve kendilerini çalışmaya adanmaları onların örgüt hedeflerine ve değerlerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermelerine sebep olmaktadır. Bu da örgüte, özellikle günümüzün hızla değişen dünyasında, stratejik bir avantaj sağlamaktadır. Örgütsel bağlılığın sağlanması, bireysel ve örgütsel birçok faktörden dolayı, kolay olmamaktadır. İşgörenleri güdüleyen ve iş tatminlerini artıran faktörlerin bilinmesi böylesine bir bağlılığın yaratılmasında oldukça etkili olabilecektir.

Diğer bir ifadeyle; örgüt, işgörenlerin işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlamak için onları nelerin güdülediğini ve nelerin tatmin ettiğini bilmek zorundadır (Özpınar, 2003:6).

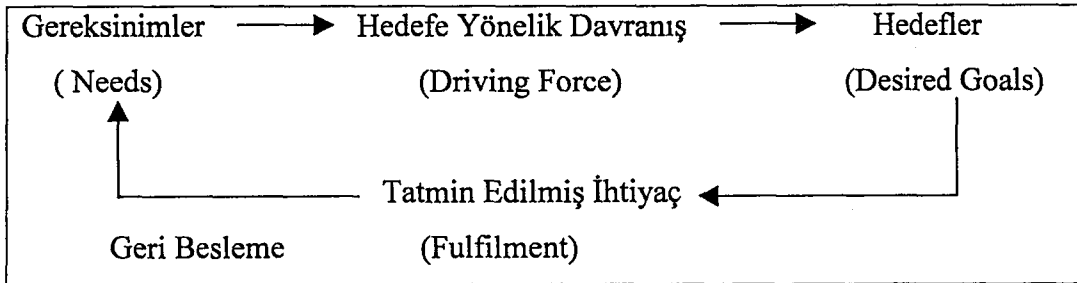
I.3. Güdüleme Süreci

Güdü, bireyi ihtiyaçlarını karşılaması için davranış ve harekete iten neden olarak ifade edilir. Güdüleme ise güdülerin etkisiyle harekete geçme ve gerçekleşme süreci şeklinde tanımlanabilir.

Güdüleme süreci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsü ile başlar ve bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar kişi güdülenmemektedir. Kişi bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacını gidermek için harekete geçecektir. Bu davranış ise kişinin ihtiyacını karşılayacak bir amaç ya da istek şeklinde olacaktır (Şimşek, 1999:193).

Güdüleme sürecinin hareket noktasını oluşturan gereksinimler, fizyolojik yada psikolojik türde olabilir. İnsanın beslenmeye ihtiyaç duyması, bunun sonucunda açlık, susuzluk gibi dürtülerin ortaya çıkması ve bunların yeme-içme ile giderilmesi kadar diğer insanlarla ilişki kurma, onlar tarafından sevilme ve saygı görme gibi ihtiyaçların giderilmesi de güdüleme süreci içinde düşünülmelidir. Kısaca, güdüleme süreci kişinin herhangi bir ihtiyacı ile başlar ve bu ihtiyacın giderilmesi ile ihtiyacın yarattığı gerilim azalır (Ataman, 2001:434).

Şekil I.1.'de yer verilen güdüleme süreci insan davranışının genel bir modelini temsil etmektedir.



Şekil I.1.: Temel Güdüleme Modeli (Mullins, 1999: 407).

Modele göre bireyler değişik şiddetlerde bir takım arzulara, gereksinimlere ve beklentilere sahiptir. Birey ihtiyaç ve gereksinimleri doğrultusunda arzu ettiği belirli bir hedefe ulaşmak için harekete geçer (Basey, 2002:20). Steers ve Porter'a (1991) göre, birey davranışının sonucuna göre geribesleme sağlar. Geribesleme ise bireye davranışını değiştirme, geliştirme veya davranışını sürdürme hususunda yol gösterir.

Atkinson ve diğerleri (1975) ile Steers ve Porter (1991) güdüleme sürecinin görüldüğü kadar düz ve basit değil, karmaşık bir süreç olduğunu ortaya koymuştur. Steers ve Porter, güdülerin doğrudan gözlenememesi, kişiden kişiye değişiklik göstermesi, güdülerin zaman içinde veya birbirleri ile çatıştığında değişebilmesi ve tatmin edilmiş ihtiyaçların kişileri başka ihtiyaçlara doğru harekete geçirmeleri bakımından güdüleme sürecini karmaşık bulmuştur (Basey, 2002:21).

I.4. İçsel Güdüleme, Dışsal Güdüleme

İhtiyaç ve beklentiler birey açısından içsel ve dışsal olarak değerlendirilmektedir. İçsel güdüleyiciler bireyi tatmin eden içsel ihtiyaçlardan, dışsal güdüleyiciler ise bireye örgüt tarafından sağlanan çevresel faktörlerden meydana gelmektedir. İzleyen paragraflarda içsel ve dışsal güdüleme kavramları incelenmiştir.

I.4.1. İçsel Güdüleme

İçsel güdüleme, bireyin içsel ihtiyaçlarını tatmin edebilmesi için işinde daha iyi performans gösterme arzusudur. Diğer bir ifadeyle, bireyin kendisi için ödül niteliğinde olan bazı içsel hususları başarmak için çaba göstermesidir (Deci, 1975:98).

Mullins'e (1999) göre içsel güdüleme psikolojik ödüllerle ilgilidir. İşin kendisinden gelen psikolojik ödüller çalışanların işlerine daha çok bağlanmalarını ve kendini yöneten bir işgücünün gelişmesini sağlar. Thomas (2002) dört temel içsel ödül belirlemiştir: Bunlar, amaç ve anlamlılık duygusu, işlerin nasıl yapılacağını seçebilme,

işini iyi yapmaktan kaynaklanan yetkinlik duygusu ve gelişme duygusudur. İçsel güdüler işin kendisi ile tatmin edilebilir. Bir başka ifadeyle güdülenmenin asıl kaynağı, işgörene ilgi, teşvik, yükselme ve kendini gerçekleştirme imkanı sağlayan işin kendisidir (Basey, 2002:21).

İçsel güdüleme, kişiyi harekete geçiren, istediğini elde edinceye kadar etkin kılan ve doyum sağladığında duruluma geçen doğal, itici bir güçtür. İnsanlar içsel olarak güdülendiklerinde, çalışmalarını o işin içerdiği zorluklar ve zevk için yaparlar, burada işin kendisi güdüleyicidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:144).

İşgörenleri yaptıkları işleri onlar için ilgi çekici hale getirerek güdüleme çabası içsel güdülemeye dayanmaktadır. İçsel güdüleme kavramına iki faktör etki etmektedir. Birincisi işin bazı özellikleri (geribesleme, özerklik vb.), ikincisi işin yapılış şekillerini algılayış şeklidir. Özellikle çalışanların işlerini dışsal bir ödül için değil kendileri için yapmaları içsel güdülemeyi arttırabilmektedir (Dubrin, 2000:142).

İçsel güdülenmesi yüksek olan kişilerde, duygular bireyin işi ne kadar iyi yaptığıyla sıkı sıkıya bağlıdır. Gösterilen iyi performans, iyi çalışmayı devam ettirecek bir güdüleyici olarak hizmet eden bireysel bir ödül olarak algılanmaktadır. Kötü performans güzel olmayan duyguları uyandırdığı için işgören gelecekte güzel olamayan bu çıktıları önleyebilmek için daha çok çalışmaya yönelecektir.

Oldham'a (1976) göre içsel güdülenmenin en önemli belirleyicisi işin içeriğidir. İş özellikleri zenginleştirilerek ve geliştirilerek içsel güdülenme yükseltilebilir. Oldham çalışmasında içsel güdülemenin işgören performansının doğru bir belirleyicisi olduğunu ve iş özelliklerinin yüksek olarak algılandığı işlerde içsel güdülenmenin yüksek olduğunu belirtmiştir (Özpınar, 2002:21).

I.4.2. Dışsal GÜdüleme

Dışsal güdüleme elle tutulup gözle görülebilen, ücretlendirme, sağlanan ek hizmetler, iş çevresi, çalışma şartları, iş emniyeti gibi ödüllerle ilgilidir. Dışsal güdüler işin kendisi ile tatmin edilememektedirler (Muchinsky, 1993:351). Mak ve Sokel'e (2001) göre dışsal güdüleyiciler bireye organizasyon tarafından sağlanan çevresel faktörler ile ilgilidir (Basey, 2002:21).

Günümüzde yönetim teorileri ve uygulamaları geleneksel olarak dışsal yani ücret, ödül, ikramiye, prim, vb. faktörlere odaklanmıştır. Dışsal güdülemede yönetimin işgöreni ulaştırmaya çalıştığı üç hedef vardır :

1. İşgörenin görevinde beklenen düzeyde verim elde etmesini sağlamak.
2. İşgörenin işten doyumunu arttırmak.
3. Üretim sürecinde işletmenin güç yitirmesini en aza indirmesine yardım ederek, örgütün verimliliğine katkıda bulunmasını sağlamak (Eren, 1998: 321).

İşgöreni bu hedeflere ulaştırmak için yönetimin işgörenin bireysel ve çevresel etkenlerini inceleyip güdüleme araçlarını uygulaması gerekmektedir Bireysel etkenler; güdülenecek işgörenin bilişsel, bedensel ve duyuşsal gücü, kişilik özellikleri, görevindeki yeterliliği, örgüte, işine ve görevine karşı tutumu, ast, üst ve öteki işgörenlerle ilişkileri gibi örgütteki davranışlarıyla ilgili etkenlerdir.

Çevre etkenleri, işgörenin yukarıda sayılan hedeflere güdülenmesinde kişisel etmenler kadar önemlidir. Çevre elverişli olduğunda kimi kez işgören, yönetimin güdüleme girişimlerine gerek kalmaksızın içsel motivasyon ile hedeflere yönelebilir. Bireyin davranışı, çevresindeki önemli etkilere karşı tepkisinin ürünüdür. Birey yalnız kendi güdü ya da gereksinmelerini yanıtlamak için güdülenmez. Birey daha çok çevresindeki etkiler yoluyla güdülenir. Özellikle işgörenin üyesi olduğu gruplar, önemli bir çevre etkeni olarak

işine karşı tutumunu ve güdülenmesini önemli derecede biçimlendirirler. İşgörenin görev çevresi, yaptığı baskı ile işgörende başarısızlık ya da başarı korkusu yaratabilir. Böyle bir durumda işgörenin güdülenmesini başarısızlık korkusu kadar başarı korkusu da engelleyebilir (Başaran, 1991:169). Başarı korkusu bireyin sağlayacağı başarının sorumluluğunu taşıyamayacağı korkusu ile taşıdığı huzursuzluk şeklinde tanımlanmaktadır.

I.5. GÜDÜLEME VE İŞ TATMINİ İLİŞKİSİ

Tatmin kavramı, sadece bireyin kendisi tarafından hissedilerek ifade edilen zevki veya iç huzuru anlatmak için kullanılır. İş tatmini ise bireyin toplum ya da iş çevresinden örneğin işin kendisinden, yöneticilerinden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı bir duygudur. Tatmin olgusu, genellikle bireylerin gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman doğar (Eroğlu, 2000:51).

İş tatmini, işgörenin işinden hissettiği pozitif veya negatif duygulardır (Arnold ve Feldman, 1986:86). İş tatmini, çalışanların işlerine karşı hissettikleri olumlu ya da olumsuz tutumlardır. Tutumlar ise bireyin çevresiyle ilgili yargılarını oluşturan inançları, hisleri ve davranış eğilimleri olarak tanımlanmaktadır (Lowenberg ve Conrad, 1998:333). İş tatmini ile işe karşı hissedilen tutumlar genellikle birbirinin yerine kullanılmaktadır. Her iki ifade de işgörenlerin iş konumlarına yönelik rollerine etkili bir şekilde uyum sağlamaları ile ilgilidir. İşe karşı hissedilen olumlu tutumlar kavramsal olarak iş tatmini ile ifade edilirken, işe karşı duyulan olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğine işaret etmektedir (Vroom, 1964:99).

Robbins(1998), iş tatmin belirleyicilerini ortaya çıkarabilmek için yaptığı geniş çaplı çalışmada çalışanların iş tatminlerini artırmada en fazla etki eden faktörleri zihinsel

olarak teşvik edici bir iş, eşit ve adil ödüllendirme sistemi, çalışma ortamını destekleyen çalışma koşulları, destekleyici iş arkadaşları, işgörenlerin kişilik özellikleri ile işlerin birbirine uyumları ve işgörenlerin kalıtsal özellikleri olarak belirtmiştir (Özpınar, 2002:27).

Ülkemizde turizm alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Taner (1993), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmini Değerlendirmesi” başlıklı çalışmada, otel işgörenlerinin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varmıştır. Taner, ayrıca otel yöneticileri ile yapılan görüşmelerde personelin işte en olumsuz buldukları hususlar arasında en çok belirtilenlerin düşük ücretler, yükselme imkanlarının kısıtlılığı, işin gerektirdiği tecrübe ve yeteneğe sahip olmama, iş yükünün ağır olması ve rahatsız edici çalışma koşulları olduğunu belirlemiştir (Taner, 1993:23). Aşıkoglu (1997) “Konaklama Sektöründe Personelin İş Tatmini” başlıklı araştırmasında, Magosa bölgesindeki otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varmıştır. Çalışanların en çok şikayet ettiği sorunların başında tatmin edici ve adil ücret sisteminin olmaması, iş güvenliği ve işte yükselme imkanlarının kısıtlı olması çalışmanın diğer bulgularıdır. Türker (1998), yaptığı araştırmada otel işletmelerinde çalışan personelin işlerinden ayrılmasının temel nedeni olarak yetersiz ücret ve yan gelirler, daha iyi iş teklifi, yükselme imkanının olmaması olarak tespit etmiştir (Birdir, 2001:70). Konaklama endüstrisinde işte tatminsizlik ve bunun bir göstergesi olan işten ayrılma oranlarının diğer sektörlere göre daha yüksek olması, insan faktörüne bağımlı bir endüstri için düşündürücüdür.

Güdüleme ve iş tatmini farklı kavramlar olmakla birlikte birbirileri ile ilişkilidir ve aynı kavramsal çerçeve altında birleşebilmektedir. Her iki kavram da zihinsel olmaktan çok hissi kavramlardır. Bunlara uygulanabilecek tek mantık, bunlardan etkilenen birey veya grupların mantığı olmaktadır. Bu yüzden iki kavram da kişisel ve öznedir.

Güdüleme, çalışma veya üretme konusunda bir istek belirtirken; tatmin tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumdur. Güdüleme, genellikle amaca yönelik bir davranışla ilişkilidir. Tatmin ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Şimşek, 1995:96). Dolayısıyla tatmin sağlamayan bir iş de isteyerek yapılmaz. Güdülenmenin temelinde ihtiyaçlar vardır. Böylece kişinin işinden sağladığı doyumunu, ihtiyaçların karşılanma düzeyidir.

Güdüleme kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve koşullara bağlıdır. Bazen olumlu, bazen olumsuz bazen de etkisiz olabilmektedir. Tatmin kavramı ile bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmektedir. Ancak bu durum bireyin dışsal davranışını değiştirdiği anlamına gelmemektedir. Tatmin ile güdüleme bu noktada ayrılmaktadır. Güdüleme, bireyin davranışını etkileyerek onu harekete geçirirken, tatmin öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir. Sonuç olarak çalışanlar, işyerlerinden beklediklerini elde ettikleri ölçüde tatmin olurlar. Başka bir ifade ile mevcut durumdaki sonuçlar bireyin beklentilerine en azından eşit olduğu zaman birey tatmin olmuş sayılır (Eroğlu, 2000:251).

I.6. Güdüleme ve Verimlilik İlişkisi

İşletme yönetiminin en önemli amacı, mevcut kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Kaynakların sınırlı olması gerçeği, yönetimin, kaynakları israf etmeyecek şekilde faaliyet ve çabalarını sürdürmesini gerektirmektedir. İyi bir yönetimin amacı en az insan, para, zaman, malzeme vb. kullanarak işletmeye daha çok verim kazandırmaktır.

Genel anlamda verimlilik, üretim sürecine katılan çeşitli faktörlerle (girdiler), bu sonucun sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Yani verimlilik belirli bir kalitede çıktının sağlanabilmesi için üretim sürecine giren faktörlerin ne ölçüde rasyonel kullanıldığını ortaya koyan bir göstergedir. İşletmelerin iktisadi bir

kurum olarak temel fonksiyonu, üretimde bulunmak ve kar elde etmektir. Bir çaba ve faaliyetin ekonomik nitelik kazanabilmesi ise her şeyden önce verimliliğin temel fonksiyonu olan en az harcama ve asgari işgücü ilkesine uygun bir biçimde çalışmakla mümkündür. Çünkü bir faaliyetin maliyeti ne kadar yükselirse etkinliğin yani amaca ulaşmasının değeri o kadar azalır. Verimlilik işletme için bir düzen ve uyumun sonucu olarak görülmektedir (Manga, 2001:19).

Örgütsel verimliliği yükseltmede güdüleme çok önemlidir. Örgütsel verimliliğin sağlanmasının bir çok yolları vardır. Örneğin iyi araç ve gereç kullanılması, teknoloji ve yönetim bilimindeki yeniliklerden yararlanılması, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi bunlardan bir kaçıdır. Ancak bunlar içerisinde en önemlisi çalışanların etkililiğini arttırmaktır. Çalışanların bireysel veya toplu olarak etkililiğini artırmanın başlıca yolu ise, özendirici veya güdüleyici araçların kullanılmasıdır.

Çalışanların işinden duydukları memnuniyetin artmasıyla güdülenmeleri, işte gösterecekleri çaba ve başarıları artacaktır. Güdülenmiş insan gücü, örgütsel amaçlara ulaşmadaki isabet derecesini yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır (Eroğlu, 2000:250).

Küreselleşme ile artan rekabet, işletmeleri daha kaliteli mal ve hizmeti daha hızlı ve daha ucuza üretmeleri konusunda zorlamaktadır. Zinciri oluşturan tüm halkaların görevlerini eksiksiz ve zamanında yapmaları gerekmektedir. Bu da işgören güdülemesine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Sonuç olarak güdülenmiş işgörenlerle işletmenin daha verimli olması da kolaylaşır.

1.7. Güdüleme ile İlgili Araştırmalar

İşe güdülenme ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında sayısız araştırma yapılmıştır. Güdülemenin önemi ve kişiselliği açısından araştırma yapılmaya devam edilecektir.

Konuyla ilgili çalışmalar konaklama endüstrisi kapsamında ele alınarak yurt içi ve yurt dışında olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

1.7.1. Yurt İçinde GÜdülenme ile İlgili Çalışmalar

Türkiye’de konaklama endüstrisinde çalışanları işe güdüleyen etmenler üzerine son yıllarda yapılan araştırmalar aşağıda sıralanmıştır.

* TUGEV tarafından 1999 yılında yapılan araştırmada çalışanların işten beklentilerinin sırasıyla işin takdiri, yüksek ücret, sosyal olanaklar, sorumluluk ve yetki alma olduğu sonucuna varılmıştır (Çatak, 2001:296).

* Aksu ve diğerleri, 2000 yılında Antalya yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptıkları araştırmada, ekonomik güdüleme araçlarının psiko-sosyal ve yönetsel güdüleme araçlarından daha sonra geldiği sonucuna varmışlardır.

* Ertürk, 2000 yılında Ankara ve İzmir bölgesinde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı araştırmada otel işletmelerinde çalışanları güdüleyen faktörlerin bölümler arasında farklılıklarını ortaya koymuş ve çalışanları güdüleyen faktörleri bölümlere göre sınıflandırarak incelemiştir.

* Tanrıverdi ve Oktay (2001), Ankara’da yedi otel işletmesi üzerinde yaptıkları araştırmalarda işgörenlerin çalıştıkları işletmelerden genel olarak memnun oldukları sonucuna varmıştır. Araştırma sonucunda işgörenler kendilerini en çok güdüleyen faktörler arasında ücret artışı, maddi ödüller ve terfi olanaklarını göstermişler ve işleri ile ilgili alınan kararlarda söz sahibi olamadıklarından şikayet etmişlerdir.

* Öktem ve diğerleri (2001), Pamukkale yöresinde Turizm Bakanlığı belgeli otel işletmelerinde yaptıkları araştırma sonucu çalışanları güdüleyici bir faktör olarak özellikle işgören-işveren uyumunun önemine dikkat çekmişlerdir. Araştırmaya katılanların, başarılı olmada %17 oranında alınan ücretin, %75 oranında ise işçi ve işveren uyumunun

etkili olduğu görüşünde olduğunu belirlemişlerdir.

* Birdir (2001) tarafından Türkiye genelinde 4 ve 5 yıldızlı 18 adet otel işletmesinde yapılan araştırma sonucunda işgörenleri güdüleyen birinci faktörün, tatminkar ücret olduğu bulunmuştur. Ücreti, iyi çalışma ortamı, iş güvenliği, işte ilerleme ve gelişme olanaklarının takip ettiği belirlenmiştir.

* Hançer ve Adak (2002)'ın Kuşadası yöresinde beş yıldızlı otel işletmelerinde yaptıkları çalışmada, görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven çalışanlar tarafından en önem verilen gereksinim olarak ortaya çıkmıştır. İkinci olarak işin yapılmaya değer olup olmadığı, üçüncü ve dördüncü olarak sırasıyla adil ücret sisteminin varlığı ve işte yükselme olanaklarının geldiği sonucuna varmışlardır.

1.7.2. Yurt Dışında Güdülenme ile İlgili Çalışmalar

Yurt dışında çalışanları işe güdüleyen etmenler üzerine son yıllarda yapılan araştırmalar aşağıda sıralanmıştır.

* Charles ve Marshall (1992), Karayiplerde 225 otel çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanları işe güdüleyen en önemli faktörün tatmin edici ücret olduğu sonucuna varmışlardır. Araştırmacılar ayrıca güdüleme faktörlerini çalışanların demografik özelliklerine göre incelemişlerdir.

* Wiley (1997), yaptığı çalışmada 1946, 1980, 1986 ve 1992' de işe güdüleme üzerine yapılan dört araştırmanın sonuçlarını karşılaştırmıştır. 1946'da New York İşçi İlişkileri Enstitüsü tarafından yapılan araştırmada bir işe sahip olma başlı başına bir güdüleme faktörü iken, 1980 ve 1986'da Kovach tarafından Amerika'da yapılan araştırmalarda, işin yapılmaya değer ve ilgi çekici olması en önemli güdüleme aracı olarak belirlenmiştir. 1992 yılında yapılan çalışmada ise çalışanları işe güdüleyen en önemli faktör olarak tatminkar bir ücret belirlenmiştir.

Simons ve Enz tarafından 1995'te ABD turizm sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada güdüleme araçlarında ücret sistemi ilk sırada yer alırken iş güvenliği ikinci sırada gelmektedir. Benzer bir çalışma, Wong ve diğerleri tarafından 1997'de Hong Kong otel çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışmada çalışanları işe güdüleyen faktörlerde ilk sırayı işte yükselme olanakları, ikinci sırayı ise iyi arkadaşlık ilişkileri kurulmasının aldığı sonucuna varılmıştır. Aşağıda, Simons ve Enz(1995), Wong ve diğerleri(1997), Adak ve Hançer'in(2002) yaptıkları araştırmalar karşılaştırılmıştır.

Gereksinimler	Kuşadası, 2002	HonKong, 1997	ABD, 1995
İş güvenliği	1	4	2
İşin yapılmaya değer olması	2	a	a
Ücret sistemi	3	3	1
İşte yükselme olanakları	4	1	3
Kararlara katılma	5	8	8
Hizmet içi eğitim	6	a*	a*
İyi arkadaşlık ilişkileri	7	2	7
Kişisel sorunlarda yardım	8	10	10
İş disiplininde tarafsızlık	9	9	9
Sosyal olanaklar	10	a*	a*
İşin fiziksel koşulları	11	5	4
İşin ilginç olması	b*	7	5
Yapılan işin takdir edilmesi	b*	6	6

Tablo I.1. Kuşadası, Hong Kong ve ABD'de Yapılan Araştırmaların Karşılaştırılması (Adak ve Hançer, 2002)

* a: Hong Kong ve ABD'deki çalışmalarda olmayan sorular.

*b: Kuşadası'ndaki çalışmada olmayan sorulardır.

II. BÖLÜM: GÜDÜLEME TEORİLERİ

Bu bölümde önce konuyla ilgili yapılan literatür taramasının değerlendirilmesi yapılacak, daha sonra güdüleme teorileri üzerinde bilgi verilecektir. Güdüleme teorileri çalışmanın özünü oluşturan kapsam teorilerine ağırlık verilerek incelenecektir.

II.1. Güdüleme Teorileri

Güdüleme teorileri, literatürde kapsam ve süreç teorileri olarak sınıflandırılmaktadır. Kapsam teorileri, bireyi neyin güdülediğini, süreç teorileri ise bireyin nasıl güdülendiğini belirlemeye çalışır. Bu bölümde öncelikle işe güdüleme yaklaşımı başlığı altında güdüleme teorilerinin gelişimi hakkında bilgi verilecek daha sonra sırasıyla kapsam teorileri ve süreç teorileri incelenecektir. Ayrıca çağdaş güdüleme yaklaşımlarına da süreç teorileri kapsamında yer verilecektir.

II.1.1. İşe Güdüleme Yaklaşımı

İşletmelerde çalışanları nelerin güdülediği sorusu çok uzun zamandan beri yöneticilerin, araştırmacıların ve akademisyenlerin gündemini oluşturmaktadır. 1900'li yılların başından itibaren günümüze kadar güdüleme üzerine geliştirilen bir çok teori vardır. Bu teoriler güdülemeyi açıklarken farklı noktaları ön plana çıkarmaları açısından değişiklik gösterirler. Literatürde güdüleme teorileri, kapsam ve süreç teorileri veya geleneksel ve çağdaş teoriler olarak sınıflandırılmaktadır (Ataman, 2001:437).

İş güdülenmesi konusundaki ilk çalışmalar 1900'li yılların başında Frederick Taylor tarafından "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" ile başlamıştır. Taylor, üretimi artırmak için insan kaynağına yönelmiş ve işgörenin daha iyi organize edilmesi, eğitilmesi ve güdülenmesi sonucu daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür. Taylor'a göre, bir işi yapmanın birçok yolu olmakla birlikte yönetici, hangi işin nasıl, ne kadar zamanda yapılacağı gibi planlama görevlerini yaparak, işi yapmak için mevcut olan en iyi yolu

belirlemeli ve işgörenleri bu yolu izlemeye güdülemelidir. Taylor, bunu gerçekleştirebilmek için işi, iş ve zaman etüdleriyle inceleyerek basit parçalara ayırmış, işin yapılış şeklini geliştirmeye çalışmış ve çalışanı çalışmayandan ayırabilmek için teşvikli ücret ödenmesini önermiştir (Yüksel, 2000:11-12).

Bu çalışmaları 1930'lu yılların başında Hawthorne çalışmaları takip etmiştir. Bu araştırmalarda Mayo ve arkadaşları çalışma ortamında yüksek verimliliğe yol açan faktörleri belirlemek istemişlerdir. Fiziksel şartların verimliliğe etkisinin test edildiği çalışmalarda, fiziksel şartların kötüleşmesiyle verimliliğin azalmayıp artmaya devam ettiği belirlenmiştir. Bu beklenilmeyen bir sonuç olarak ortaya çıkmış ve verimliliğin, takım çalışması ve işbirliğinin derecesi ile doğrudan ilişkili olduğu, işgörelere iyi davranılmasının onların güdülemelerini ve üretkenliklerini artırdığı sonucuna varılmıştır (Daft, 2001:23). Hawthorne çalışmaları, işin sosyal yönünün verimlilik üzerindeki etkilerine işaret etmiş ve yönetim alanının odak noktasını değiştirmiştir. Araştırma sonuçları, iş tasarımı ile güdüleme kararlarını etkilemiş, insan ilişkilerine ve sosyal yönlerin etkilerine verilen önemin artmasını sağlayarak işletmelerde personel yönetimi ve insan ilişkileri bölümlerinin oluşturulmasına neden olmuştur (Üreten, 1999:34). Bu ilk çalışmalar güdüleme teorilerinin ortaya çıkmaları bakımından temel oluşturmuştur .

Bu çalışmaları, Maslow (İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Herzberg (Çift Faktör Teorisi) ve Aldefer (ERG Teorisi) tarafından geliştirilen kapsam teorileri takip etmiştir. Kapsam teorilerini takiben de öncülüğünü Vroom (Beklenti Teorisi), Porter ve Lawler'ın (Ümit Kuramı) yaptığı süreç teorileri geliştirilmiştir. Son yıllarda da süreç teorileri çerçevesinde işe güdülenme alanında "Eşitlik ve Hedef Belirleme Teorileri" geliştirilmiştir (Luthans, 1995:148).

Kapsam teorileri kişileri güdüleyen etmenlerin neler olduğunu açıklamaya

çalışmaktadır (Bolat ve Aytemiz, 2002:66). Süreç teorileri ise bireyin nasıl güdülendiği ve bu davranışı nasıl devam ettiği konusuna eğilmektedir (Go ve diğerleri, 1996:83).

Go ve diğerleri(1996), güdüleme teorilerini konaklama ve turizm endüstrisi kapsamında incelerken bireysel, grup ve organizasyonel seviye ile ilişkileri açısından ele almışlar aynı zamanda kapsam ve süreç teorileri olarak sınıflandırmışlardır. Tablo II.1.'de bu sınıflamaya yer verilmiştir.

Güdüleme Teorileri	Kategorisi	Uygulama Seviyesi
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Kapsam	Bireysel
Herzberg'in İki Faktör Teorisi	Kapsam	Bireysel
McClelland'ın Öncelikli Güdüler Teorisi	Kapsam	Bireysel
Vroom'un Beklenti Teorisi	Süreç	Grup
Eşitlik Teorisi	Süreç	Grup
Pekiştirme Teorisi	Süreç	Grup/Organizasyon

Tablo II.1. Güdüleme Teorileri Sınıflandırması (Go ve diğerleri, 1996:84).

II.1.2. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireyi işe neyin güdülediğini belirleyerek güdülemeyi açıklamaya çalışırlar (Analoui, 2000:324). Bu gruptaki teoriler insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. İnsan davranışlarının belirli bir amacı olduğu ve insanların bu amaca ulaşmak için çaba gösterdikleri varsayımını ortaya koyan bu teorilere, ihtiyaçların giderilmesi teorileri adı da verilmektedir (Eroğlu, 2000:257).

Bu tezde kapsam teorilerinden en bilinen ve en çok kabul gören Maslow, Herzberg, Alderfer ve McClelland'ın teorileri ile Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri

modeli incelenmiştir.

II.1.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow'un teorisi hiç kuşkusuz kapsam teorilerinden en iyi bilineni ve en geniş kabul görenidir. Teori, bireyin davranışlarını bir takım ihtiyaçlarının harekete geçirdiğini ve yönlendirdiğini ortaya koymuştur (Franken, 1988:460). Maslow insan davranışlarını yönlendiren en önemli faktörün gereksinimler olduğunu savunarak güdülemeyi açıklamaya çalışmıştır.

Maslow'a göre; bir ihtiyaç oluştuğunda, güdüleyici bir baskı ortaya çıkar ve bu baskı ortaya çıkan ihtiyacın giderilmesi için kişiyi yönlendirir. Kişinin çabasının yoğunluğu ihtiyacının gücüne bağlıdır (Macit, 2001:23). Maslow klinik deneyimlerinden hareketle, insan ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzen içinde olduğunu varsaymıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996:111) ve bireyin alt seviyedeki ihtiyaçlarının giderilmeden üst seviyedeki ihtiyaçlarının aktif hale gelmeyeceğini belirtmiştir (Nash, 1985:101). Maslow'un kuramı aşağıdaki üç temel varsayıma dayanmaktadır (Solmuş, 2000:65):

a. İhtiyaçlar insan davranışını etkiler. Ancak davranışı etkileyenler giderilmemiş olan ihtiyaçlardır, doyurulanlar güdüleyici olamaz.

b. İhtiyaçlar önem derecelerine göre bir sıra oluşturur ve basitten karmaşığa doğru sıralanırlar.

c. İnsanın bir ihtiyaç seviyesinden diğerine yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın asgari derecede doyurulmuş olması gerekir.

Bu varsayımlardan yola çıkarak Maslow, insan ihtiyaçlarını beş ana grupta toplamıştır. Birinci grup en alt düzeydeki, beşinci grup ise en üst düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi hiyerarşideki alt düzeydeki ihtiyaçlardır. Üst düzey ihtiyaçları ise, saygı ve kendini gerçekleştirmedir. Üst düzey

ihtiyaçları işgöreni içsel olarak, alt düzey ihtiyaçları ise dışsal olarak doyuma ulaştırır. Maslow'a göre, giderilen bir ihtiyaç düzeyinin artık daha fazla güdüleyici etkisi yoktur. Bu durumda bir sonraki ihtiyaç düzeyi bireyi güdüler (Robbins, 1998:170). Tablo II.2.'de bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi açıklanmaktadır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı (5)	} Yüksek Seviyedeki İhtiyaçlar
Saygı Görme İhtiyacı (Kendini Gösterme) (4)	
Sosyal İhtiyaçlar (3)	
Güvenlik İhtiyaçları (2)	} Alt Seviyedeki İhtiyaçlar
Temel Fizyolojik İhtiyaçlar (1)	

Tablo II.2. İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi (Davis ve Newstrom, 1989:107).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar tüm insanlar için geçerli olan evrensel nitelikte gereksinimlerdir. Doğuştan gelmekte olup su, yiyecek, uyku, barınma ve seks gibi ihtiyaçlar bu türün tipik örnekleridir (Kaynak, 1995:121). Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda olsa bile bireyin hayatını devam ettirmesi için ivedilikle karşılanmak zorundadır (Eren, 1998:403).

Yiyecek, güvenlik, sevgi ve saygıdan mahrum olan bir insan bu ihtiyaçlar arasından en fazla olarak yiyeceğin eksikliğini ve açlığını hissedecektir (Maslow, 197: 37). Eğer hiç bir ihtiyaç doyuma ulaşmamışsa, organizma fizyolojik ihtiyaçların baskısında olup, diğer ihtiyaçlar etkili olarak varlığını hissettirmeyecektir. Fizyolojik ihtiyaçların tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel özelliği vardır. Bu ihtiyaçlar süreklilik göstermeyip doyumludur ve doyuma ulaştırıldığında belli süre güdüleyicilik etkisini kaybeder.

Güvenlik İhtiyaçları: Bireyin fizyolojik dengeye ulaşması, bireyi bu dengeyi sürdürme ihtiyacına yöneltir. Birey artık kendini güven altına almak isteyecektir (Kaynak, 1995:122). Güvenlik gereksinimleri psikolojik ve fizyolojik zararlardan korunmayı kapsar (Go ve diğerleri, 1996:85). Fiziksel güvenlik, çalışma ortamındaki fiziksel güvenlik önlemlerinin alınmasını, ekonomik güvenlik ise iş güvencesi, emeklilik ve sigorta gibi hakların sağlanmasıdır (Akat, 1994: 211). Çalışma ortamında fiziksel emniyet ve güvenlik önlemlerinin alınması, iş garantisi, sosyal ve ekonomik güven, geleceğini garantiye alma, emeklilik, sigorta bu düzeyin gereksinimleri arasındadır (Kozak, 1991:15). Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi tatmin edilince sona ererler.

Sosyal İhtiyaçlar: Hiyerarşinin bir ve ikinci basamağındaki alt seviye ihtiyaçlarını gideren bir birey artık üst seviye ihtiyaçlarının ilki olan sosyal gereksinimlere yönelecektir. Birey bir sosyal çevre ve ortama ait olmak isteyecek, bu ortamın diğer üyelerini sevme ve onlar tarafından sevilme ihtiyacı hissedecektir (Maslow, 1970:43). Birey gününün hemen hemen üçte birini iş ortamında geçirir. Bundan dolayı, insan hayatında iş çevresinin önemi büyüktür ve bir takım sosyal ihtiyaçlarını bu çevre içerisinde gidermeyi arzu eder. Spor faaliyetleri, topluca yenilen yemekler, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro gibi faaliyetler örnek olarak verilebilir (Eren, 1998:404).

Saygı İhtiyacı: Birey temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sosyal ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevkii ve statü sahibi olma, takdir edilme ve saygı görme gibi ihtiyaçlar duyar. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır. Bu seviyedeki ihtiyaçlar hem bireyin kendisine değer vermesi hem de çevresi tarafından değer verilmesi ve saygı görmesi ihtiyacını kapsamaktadır (Luthans, 1995:150).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Hiyerarşinin bu son aşamasında, birey

ideallerini gerçekleştirme, başarma ve kendisini geliştirme ihtiyaı hissedecektir. Birey bu seviyede tatmine ulaşabilmek için potansiyel yetisini ortaya koymak zorundadır. Ortaya gerçek bir Şeyler koyduğu zaman da bu ihtiyaını gidermiş olacaktır. Kendini gerçekleştirme ihtiyaı her bireyde görülmez. Çünkü bu ihtiyaın kendini göstermesi için, bireyin ancak sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği ortam ve işe kavuşmuş ve ayrıca psikososyal bakımdan yeterince gelişmiş olması gerekmektedir (Kaynak, 1995:126).

Maslow'un kuramı yönetsel açıdan ele alındığında, bireyin alt seviyedeki ihtiyaçlarını büyük oranda karşıladığı (temel ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini) bununla birlikte sosyal ihtiyaçlarını %50, sayėı ihtiyaçlarını %40 ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını %10 oranında giderdiği görülmüştür (Luthans, 1995:151). Ancak gelişmiş ülke bireyleri açısından doğru sayılabilecek bu duruma, gelişmekte olan ülke bireyleri açısından yanlış bir değerlendirme olarak bakılabilir. Bir başka ifadeyle Abraham Maslow'un, gelişmiş ülke bireyleri açısından giderilmiş varsaydığı alt seviyedeki ihtiyaçlar, gelişmekte olan ülkelerde bireyin işe güdülenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Maslow'un teorisi iş ortamına kolaylıkla uygulanabilirliğinden dolayı önemini ve popülaritesini devam ettirecektir. Eğer yöneticiler çalışanlarının tatmin olamamış ihtiyaçlarını belirleyip bunları karşılama yoluna giderlerse çalışanlarının verimini arttıracaklardır. Ayrıca bu teori diğer güdüleme teorilerinin gelişimi içinde bir temel teşkil etmiştir (Go ve diğerleri, 1996:86).

Teorinin, faydaları dışında bir takım sınırlamaları vardır ve ciddi Şekilde eleştirilmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin farklı kültürlerde farklı biçimde Őekilleneceėi, dolayısıyla geneli ifade etmede yetersiz kaldığı başlıca eleştiri konusudur.

II.1.2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

İhtiyaçların giderilmesi esasına dayanan güdüleme teorilerinden birisi de Herzberg'in araştırmaları sonucu geliştirdiği Çift Faktör teorisidir (Eroğlu, 2000:259). Herzberg ve arkadaşları ABD'de 200 civarında muhabeteci ve mühendis üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda Herzberg modeli diye bilinen Çift Faktör kuramını geliştirmişlerdir. Hem güdüleme hem de iş tatmini ile ilgilenen çift faktör kuramı 1970'lerde oldukça ilgi görmüş ve bazı işlerin yeniden tasarılanmasına neden olmuştur.

Araştırmada, çalışanların işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumları bildirmeleri istenmiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996:113). Araştırmada çalışanları mutsuz kılan faktörlerin neler olduğu sorulmuştur. Ayrıca kendilerini daha iyi ve hızlı çalışmaya yöneltecek etmenlerin neler olduğunu da belirtmeleri istenmiştir (Eroğlu, 2000:259). Herzberg ve arkadaşları verilerin analizi sonucunda işyerinde bireyi harekete geçiren ve doyuma ulaştıran iki temel değişik faktör grubun varlığını saptamıştır. Bu faktörler önleyici ve çevresel manalarına gelen ve bir tıp terimi olan hijyen faktörleri ile güdüleyici faktörlerdir (Kaynak, 1995:132).

Çalışanlar işte kendilerini kötü hissettikleri durumları ifade ederken çoğunlukla işin içeriği ile ilgili hususları belirtmişlerdir. Çalışanlar kendilerini iyi hissettikleri zamanları belirtirken ise işin genel koşullarıyla ilgili hususlar ön plana çıkmıştır. İşin dışında kalan ancak işle ilgili olan faktörler hijyen faktörler; işle doğrudan ilgili olan, işin kendisine yönelik faktörler ise güdüleyici faktörler olarak adlandırılmıştır (Ataman, 2001:440).

Herzberg işte tatmin sağlayan faktörlere güdüleyici, tatminsizlik yaratanlara ise hijyen faktörleri adını vermiştir. Hijyen terimi, tıpkı sağlık alanında olduğu gibi koruyucu, önleyici faktörler anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle hijyen faktörleri işte

tatminsizliği önleyecek faktörlerdir. Ancak hijyen faktörleri bireyi işe güdüleyemezler (Luthans, 1995:152). Güdüleyiciler, işin içeriği gibi işin kendisiyle, işin ne kadar zor olduğu ile ilgili olup, başarı ve tanınmayı içermektedir. Sorumluluk, işteki özerklik, ilgi çekici bir iş gibi unsurlar güdüleyici ihtiyaçları ifade etmektedir. Hijyen faktörleri ise, iş ve çalışma çevresiyle ilgili olup, örgüt politikası ve idaresi, denetim, ücret, iş güvenliği, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşullarını içermektedir. Hijyen ihtiyaçlar, işin fiilen yapıldığı yerdeki fiziksel ve psikolojik ortamla ilişkilidir (Durmaz, 2003:17). Aşağıdaki tabloda hijyen faktörleri ve güdüleyici faktörler sıralanmıştır.

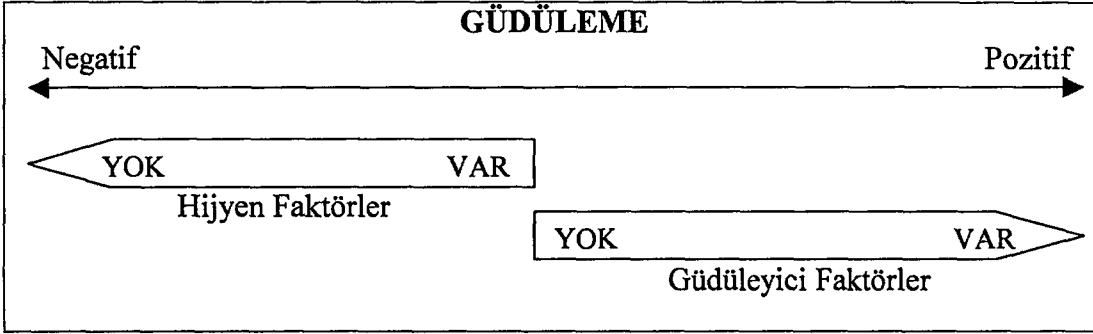
Hijyen Faktörleri	Güdüleyici Faktörler
Yönetim ve şirket politikası	Başarı
İş koşulları	Statü
Bireyler arası ilişkiler	İşin kendisi
Ücret	İlerleme ve Gelişme İmkanı
Teknik konular	Sorumluluk
Nezaret tarzı	

Tablo II.3. Güdüleyici ve Hijyen Faktörler (Luthans, 1995:153).

Çalışanlar için bu faktörlerin faydası onların tatmin düzeyini ve sağlıklarını korumasından ibarettir. Bazı yöneticiler ve akademisyenler tarafından bu faktörler güdüleyici olarak algılansa da gerçekte bu faktörlerin mevcut olmadığı durumda tatminsizlik meydana getirirler. Herzberg tarafından tatmin edici veya güdüleyici faktörler olarak adlandırılan faktörler ise mevcut oldukları zaman iş tatmin ve güdüleme düzeyini yükseltir (Eroğlu, 2000:260).

Herzberg, bireyi işe güdülemenin, hijyen faktörlerini sağladıktan sonra güdüleyici faktörlerle olacağını vurgulamıştır. Zira hijyen faktörlerinin olmadığı bir

çevrede güdüleyici faktörler bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü hijyen faktörlerinin varlığı tatminsizliği önleyerek güdüleme faktörlerinin yaratacağı güdülemeye gerekli olan ortamı yaratacaktır. O halde hijyen faktörlerinin görevi çalışanların güdülenmesine ve tatminine alt yapı oluşturmaktır (Eroğlu, 2000:261). Şekil II.1.'de hijyen faktörlerle güdüleyici faktörlerin güdüleme üzerindeki etkisi görülmektedir.



Şekil II.1. Hijyen ve Güdüleyici Faktörlerin Güdüleme Üzerine Etkileri (Davis ve Newstorm, 1989:110).

Maslow ve Herzberg'in teorisi temelde birbirine çok yakındır. Herzberg'in bulguları Maslow'un varsayımları ile paralellik göstermektedir. Herzberg de Maslow gibi bireyin önce temel ihtiyaçlarını karşılama yönünde hareket ettiğini ortaya koymaktadır. Hijyen faktörleri Maslow'un alt seviyedeki ihtiyaçları ile, güdüleyici faktörler ise üst seviyedeki ihtiyaçlar ile hemen hemen aynıdır (Eren, 1998:412).

Herzberg'in teorisi iş güdülenmesine kapsam teorileri açısından yeni bir yol göstermiştir. Herzberg'e kadar yönetim genellikle hijyen faktörleri üzerine odaklanmaktaydı. Bir problemle karşılaşıldığında çözüm genelde ücret arttırmak ve çalışma koşullarını iyileştirmektir. Fakat tüm bu alınan tedbirlere rağmen çalışanların güdülenmesi sağlanamamaktaydı. Herzberg, iş güdülenmesinde daha önce dikkate alınmamış olan işin içeriği ile ilgili faktörleri ve güdüleyici faktörleri ortaya çıkarmıştır.

Herzberg'in teorisi işe güdülenme literatüründe en popüler teoriler arasında yer almasına rağmen bazı eleştirilere uğramıştır. Bu eleştirilerin bir kısmı araştırmanın

yöntemi ile, diğerleri de farklı ekonomik ve sosyo-kültürel yapıyı göz önünde bulundurmaması ile ilgilidir. Ekonomik güdüleme faktörleri olan ücret, çalışma şartları ve işin diğer çevresel şartlarının önemini ikinci plana indirgemek teorisinin evrensel boyutlarda geçerliliğini ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca Herzberg'in araştırmada öykü anlatma esasına dayanan kritik olaylar metodu ile elde ettiği bulguların güvenilirliğinin az olduğu ileri sürülmektedir (Eroğlu, 2000:263).

II.1.2.3. Alderfer'in VAG(ERG) Teorisi

Teori, Maslow ve Herzberg'in kapsam teorilerinin uzantısı olarak Clayton Alderfer tarafından ortaya konmuştur. Alderfer bireyin ihtiyaçlarını, varolma ihtiyacı (Existence), ait olma ihtiyacı (Relatedness) ve gelişme ihtiyacı (Growth) olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Bu ihtiyaçların baş harflerinin bir araya gelmesi sonucu teori, VAG (ERG) teorisi olarak adlandırılmıştır (Baysal ve Tekaslan, 1996:114).

Varolma ihtiyaçları açlık, susuzluk ve barınma gibi fizyolojik ihtiyaçları kapsar. İş hayatında ise ücret, ödüller ve çalışma koşulları gibi faktörler bu basamakta yer alır. Varolma ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir ve ikinci basamakları olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk düşer.

* Ait olma ihtiyacı, diğer insanlarla olan tüm ilişki süreçlerini (arkadaşlık, saygı görme, duygusal destek, ait olma vb.) kapsar. Ait olma ihtiyaçları, iş ortamında işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkileridir. Bu ihtiyaç, Maslow'un teorisinin üçüncü basamağındaki sosyal ihtiyaçları ile benzerlik göstermektedir.

* Gelişme ihtiyacı, çalışanın işyerinde yaratıcı olma, verimli olma ve olumlu katkılarda bulunma ile kişisel gelişme ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Maslow'un saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla benzerlik göstermektedir (Solmuş, 2000:67).

* Var olma ihtiyaçları ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş

güvenliği ile, ilişki ihtiyaçları iş arkadaşları ve iş dışında arkadaşlarla sosyal ilişkiler kurmakla, gelişme ihtiyaçları ise işin mücadele, özerklik ve yaratıcılık içermesiyle giderilebilir (Durmaz, 2003:20).

Alderfer, insan ihtiyaçlarını belirli bir hiyerarşiyi izlemekten çok birbirlerini tamamladıklarını ortaya koymuş, Maslow ve Herzberg'ten farklı olarak ihtiyaçlar arasında belirli bir hiyerarşi olmadığı düşüncesini benimsemiştir. Bu yaklaşıma göre bir ihtiyacın bireyi güdülemesi için mutlaka bir alt grup ihtiyacın tatmin olması gerekmemektedir (Ataman, 2001:442). Bireylerin ihtiyacı belirli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir ve birden fazla ihtiyaç grubu bireyi aynı anda güdüyor olabilir. Örneğin bireyin ait olma ihtiyacı baskın olabilir ve varolma ihtiyacından önce gelebilir. Ayrıca ihtiyaç grupları arasında ileri geri geçişler olabilir.

Alderfer, bireyin bir düzeyde yer alan ihtiyaçlarını karşılama konusunda engellenme veya zorluklarla karşılaşması durumunda, diğer seviyedeki ihtiyaçları tarafından güdülenebileceğini ileri sürmüştür. Literatürde bu durum "*hayal kırıklığı-geri çekilme hipotezi*" olarak adlandırılmaktadır. İşinde yükselme imkanı olmayan bir birey bir süre sonra gelişme ihtiyacını bir kenara bırakarak ait olma ihtiyacını ön plana çıkartabilir (Ataman, 2001:443). Bu yüzden, işletmelerde işgörenlerin ihtiyaç düzeyleri tespit edilerek hayal kırıklığı-geri çekilme durumunda kalmamaları sağlanmalıdır. Bu da üst düzey ihtiyaçlarının doyurulmasına çaba göstererek olabilir.

Alderfer'in ortaya koyduğu yeni bir kavram da ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli ihtiyaçlar bireyin davranışını sürekli güdüleyen gereksinimlerdir. Örneğin başarı gereksinimi, sevilme, toplum tarafından kabul görme gereksinimi gibi sosyal ve psikolojik üst düzey gereksinimler bu tür gereksinimlerdir. Dönemsel gereksinimler ise belirli aralıklarla ortaya çıkan ve giderildiği zaman güdüleyici

olmaktan uzaklaşan gereksinimlerdir. Örneğin bireyin açlığını, susuzluğunu gidermesi gibi gereksinimlerdir (Baysal ve Tekaslan, 1996:115).

Alderfer'e göre bireysel ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşi izlemekten çok birbirilerinin tamamlayıcısı durumundadır. Alderfer'in bu düşüncesi organizasyonlarda farklı kültürlerden gelen bireylerin davranışlarının anlaşılması açısından önem kazanmaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütlerde bireylerin geçmişteki öğrenmeleri ile toplumun kültürel özellikleri, ihtiyaçların sıralanmasını etkilemekte ve bireyden bireye farklılık göstermektedir (Seymen ve Bolat, 2002:75).

Alderfer'in VAG kuramı, kapsam teorilerini gerçek yaşam olaylarına daha yakınlaştırmıştır. Kapsam teorileri genel olarak bireylerin değişik gereksinimleri olduğuna dikkat çekmiştir. Tüm bireyler aynı zamanda aynı gereksinim düzeyine güdülenemeyeceklerine göre, kapsam teorilerinin güdülemede bireysel farklılıklara da yer verilmesi gereğini ortaya çıkardığı söylenebilir (Baysal ve Tekaslan, 1996:115). Alderfer, Maslow ve Herzberg'in teorileri arasındaki karşılaştırma Tablo II.4.'te gösterilmiştir.

Alderfer'in VAG Teorisi	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Herzberg'in İki Faktör Teorisi
Gelişme İhtiyacı	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Güdüleyici Faktörler
Ait Olma İhtiyacı	Saygı Görme İhtiyacı	
Var Olma İhtiyacı	Sosyal İhtiyaçlar	Hijyen Faktörler
	Güvenlik İhtiyaçları	
	Temel Fizyolojik İhtiyaçlar	

Tablo II.4. Maslow, Herzberg ve Alderfer'in Teorilerinin Karşılaştırılması

II.1.2.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland tarafından 1950'lerde geliştirilen bu teori literatürde öncelikli güdüler teorisi olarak da adlandırılmaktadır. McClelland'a göre insan ihtiyaçları üç grupta toplanmaktadır. Bunlar, başarıma ihtiyacı, sosyalleşme (bağlılık) ihtiyacı ve güç kazanma ihtiyacıdır (Ataman, 2001:444). McClelland, bu ihtiyaçların bireyden bireye farklılık gösterdiğini ve bir tanesinin egemen rol oynadığını ortaya koymuştur. McClelland'a göre insanlar bu ihtiyaçlar içinde doğmazlar ama hayat tecrübeleri ile öğrenebilirler.

Başarı güdüsü yüksek olan birey, işini en iyi biçimde yapma ve işinde ilerleme ihtiyacı içindedir. Bu kategorideki insanlar, rutin olmayan, mücadele ve rekabet gerektiren iş ortamında yüksek performans gösterirler. McClelland yaptığı araştırma sonucunda yüksek performans ve başarıma ihtiyacı arasında ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Go ve diğerleri, 1996:88).

McClelland'a göre insanların işlerinde en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı vardır. Başarı ihtiyacı bireyin ulaşılması zor hedefler belirleyerek bunları gerçekleştirmeye çalışması ile ilgilidir. Başarma ihtiyacı yüksek olan insanlar inisiyatiflerini ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri işlerde daha verimli olurlar. Sorumluluk almak, yaptıkları işlerde başarı veya başarısızlığın tek sahibi olmak, engellerin üstesinden gelerek bunun sağlayacağı tatmini hissetmek bu kategorideki kişilerin başlıca beklentileridir. Başarma ihtiyacının yüksek olması günümüzdeki rekabet ortamında önemli bir özellik haline gelmiştir. Yönetim kademelerinin giderek azaltıldığı günümüz işletmelerinde başarıma güdüsü yüksek olan kişilerin statüleri korumaları daha kolaydır (Ataman, 2001:444).

Sosyalleşme ihtiyacı, sosyal güdüler ve grup dinamiği ile ilgilidir. Bağlılık güdüsünün esasını bireyin kendi dışındaki insanlarla ilişki kurması oluşturur (Eroğlu,

2000:265). Bu ihtiyacı yüksek olan kişiler, insanlarla yakın ilişkiler kurma, toplum tarafından beğenilen biri olma, sosyal faaliyetlere katılma ve bir grubun veya bir topluluğun üyesi olma eğilimindedirler. Rekabetten çok dayanışmanın rol oynadığı ortamlarda bulunmak bu kategorideki kişilerin güdülenmesini arttıracaktır.

Güç güdüsü, bireylerin çevresiyle olan ilişkisinde her türlü etkileme araçlarına hakim olma ve bunların vasıtasıyla çevrelerine egemen olma isteklerini belirtir (Eroğlu, 2000:265). Diğer bir ifadeyle güçlü olma ihtiyacı, insanın işine ve çevresine hakim olma isteklerinin bir sonucudur (Eren, 1998:422). McClelland, güç kazanma güdüsü yüksek olan bireyin, üstün olmak, başkalarını etkilemek ve kontrol altına almak ihtiyacı içerisinde olduğunu ortaya koymuştur (Go ve diğerleri, 1996:90). Üstün olmak ve çevresini denetleyecek araçlara sahip olmak için bu güdüye sahip kişiler daha fazla risk alırlar.

McClelland başarı güdüsünü iki boyutta ele almıştır; başarılı olma isteği ve başarısızlıktan korkma duygusu. Her ikisinin bileşimi ise toplam başarı olgusu olarak ortaya çıkacaktır. Bireyin başarı isteği başarısızlık korkusunu yendiği zaman söz konusu olacaktır (Eroğlu, 2000:265). Teoriye göre insan ihtiyaçları bir hiyerarşi içinde değildir. Önemli olan kişinin davranışını harekete geçirmede hangi ihtiyacını ön planda tuttuğudur. Güdülenmenin sağlanabilmesi için bireyin hangi ihtiyacını karşılamaya çalıştığının belirlenmesi gerekir. McClelland, üç grupta ele aldığı ihtiyaçların ve bunların şiddetinin bireyden bireye farklılık gösterdiğini ve bireyin içinde bulunduğu çevreden etkilendiğini ortaya koymuştur (Ataman, 2001:445).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şu şekilde özetlenebilir: Eğer çalışanların sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir işgören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece kişi güdülenmesi için gerekli ortamı

bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak kullanacaktır (Koçel, 2003:642). McClelland'ın teorisine dayanarak, yöneticiler yüksek başarı ihtiyacı duyan kişileri belirlemek ve geliştirmek için çalışmalıdırlar. Yöneticiler bu kişilere, hedef belirlemede, onların katılımlarını sağlayarak ve yetki kullanımını onlara devrederek sorumluluk almalarını sağlamada yardımcı olabilirler.

McClelland'dan sonra Atkinson ve Feather isimli araştırmacılar başarı güdüsünün organizasyonlarda uygulanabilirliği bakımından araştırmalar yapmışlardır. Atkinson ve arkadaşlarının başarı güdüsüne dayalı olarak geliştirdikleri model niteliği bakımından süreç teorisi özelliğini taşımaktadır. Atkinson ve arkadaşlarına göre bir görevin güçlüğü veri olarak ele alındığında; başarı güdüsü kuvvetli olduğu zaman, başarı güdüsünün zayıf olduğu duruma kıyasla başarıya ulaşma isteği daha kuvvetlidir. Fakat esas başarıya ulaşma isteği orta güçlüklerdeki görevlerde en yüksek düzeye çıkmaktadır. (Eroğlu, 2000:269).

II.1.2.5. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham tarafından 1980'de geliştirilen model, yüksek içsel güdülemeye, yüksek iş tatminine ve yüksek iş etkinliğine ulaşabilmek için işin yapılandırılması ile ilgilidir. Modele göre işgörenin işini daha iyi yapmasının sebebi, işe daha fazla ilgi duymasıyla, daha teşvik edici bir işe sahip olması ile sağlanabilecek içsel güdülemedir.

Model, yöneticilerin işin doğasından kaynaklanan bazı sorunların neden olduğu güdüleme, tatmin ve performans problemlerini çözmek, iş ile işgören arasındaki maksimum uyumu sağlamak amacını taşımaktadır. İş tasarımı çalışmalarından önce işlerin teşhis edilmesi ve tanımlanmasında kullanılan model, tasarımların etkilerinin değerlendirmesi süreçlerinde de kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir (Özpınar, 2002:44).

II.1.2.5.1. İçsel GÜdülemenin Şartları

Hackman ve Oldham'a göre işgörende içsel güdülemenin oluşabilmesi için aşağıdaki tabloda görülen üç kritik psikolojik durumun oluşması gerekmektedir.

<i>KRİTİK PSİKOLOJİK DURUMLAR</i>	→	<i>SONUÇ DEĞİŞKENLERİ</i>
İşin anlamlılığı	}	Yüksek içsel güdüleme
İşin sonuçlarından sorumluluk duymak		
İşin sonuçlarından bilgi sahibi olmak		

Tablo II.5. İçsel GÜdülemeyi Etkileyen Psikolojik Durumlar (Hackman ve Oldham, 1980:73).

Hackman ve Oldham'a göre işgören öncelikle yaptığı işin sonuçlarından haberdar olmalıdır. Eğer işgören yaptığı işin sonuçlarından haberdar olmazsa işini iyi yaptığı için iyi, kötü yaptığı için kötü hissetmesini gerektirecek bir dayanağı olamayacaktır. İkinci olarak, işgören yaptığı işin sonucundan sorumlu olmalıdır. İşgören yaptığı işin kalitesinin daha çok dış etkenlere dayandığını düşünürse iyi veya kötü performans gösterdiğinde olumlu veya olumsuz duygular hissetmesini sağlayacak bir sebebi olmayacaktır.

Son olarak, işgörenin yaptığı iş anlamlı olmalıdır. Yapılan iş sıradan bir iş olarak görülüyorsa güdülemenin olması beklenmemelidir. Sonuç olarak, güçlü bir içsel güdülemenin meydana gelmesi ve sürdürülmesi için bu psikolojik halin mevcudiyeti gereklidir. Bunlardan birinin eksikliği içsel güdülemenin azalmasına neden olabilir (Hackman ve Oldham, 1980:72).

II.1.2.5.2. İş Özellikleri

Yukarıda belirtilen üç psikolojik durum işgörenin kendisi ile ilgilidir. Bu psikolojik durumların güçlendirilmesi ve bu sayede güdülemenin arttırılabilmesi için iş

hakkında nesnel, ölçülebilir ve değiştirilebilir özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemi işin anlamlılığını etkilemektedir. Aşağıdaki tabloda Hackman ve Oldham'a göre beş temel iş özelliği verilmiştir.



Tablo II.6. Temel İş Özellikleri (Hackman ve Oldham, 1980: 77).

Beceri çeşitliliği bir görevin yapılmasında ne derece farklı faaliyetlere ihtiyaç duyulduğudur. Bu faaliyetler farklı beceri ve yetenekler gerektirmelidir. Görev bütünlüğü, işgörenin bütün bir işin sonuçlarını görebilecek şekilde işi tek başına yapabilme derecesidir. İşgörenler bir işin tamamlanmasına baştan sona katıldıklarında, işleriyle daha fazla ilgilenmektedirler ve işleri onlara daha anlamlı hale gelmektedir. Görevin önemi, işgörenin yaptığı işin örgüt içinde ve dışında bulunan diğer bireyler için ne kadar önemli olduğunun derecesidir. İşgören yaptığı işin çıktılarının diğer bireylerin iyiliği için gerekli olduğuna inanırsa, iş daha anlamlı hale gelecektir (Hackman ve Oldham, 1980:77-80).

Özerklik, çıktılar için sorumluluk duygusunu etkileyen iş özelliğidir. Özerklik, işgörenin işiyle ilgili görevlerin planlama ve uygulaması sırasında sahip olduğu bağımsızlık derecesi olarak tanımlanmaktadır. İşin gerçek sonuçlarını etkileyen iş özelliği ise geribildirimdir. Geribildirim, işgörenin performansının etkililiği hakkında işin kendisi tarafından işgörene bilgi sağlama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Baisey, 2002:34).

Bir iş, bahsedilen bu özelliklerin bazılarını yüksek bazılarını da düşük seviyede

sağlayabilir. Bu yüzden iş özelliklerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi tavsiye edilmektedir. Hackman ve Oldham'a göre bir işin güdüleme potansiyelinin yüksek olabilmesi için işin anlamlılığına etki eden üç özellikten en az birinin ayrıca özerklik ve geribildirim özelliklerinin de her ikisinin yüksek olması gerekmektedir.

II.1.2.5.3. Moderatörler

İş özellikleri sadece içsel güdülenme ile ilgili olduğundan dolayı bireyden bireye farklılıklar gösterecektir. İnsanların işlerine karşı tepkilerini etkileyen çeşitli özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden sadece üç tanesi aşağıda incelenmiştir.

Birinci özellik "bilgi ve beceridir". Eğer bir iş düşük güdüleme potansiyeline sahip ise, işgörenin çok iyi veya çok kötü performans göstermesi, işle ilgili bilgi ve beceri düzeylerinden bağımsız olarak onun işle ilgili duygularını etkilemeyecektir. Eğer işin güdüleme potansiyeli yüksek ise bir işi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahip bir işgören, işi iyi yapmaktan tatmin olacaktır. Böyle bir işte yetersiz bilgi ve beceriye sahip işgören işini kötü yapmaktan dolayı olumsuz duygular edinecektir.

"Kişisel gelişme ihtiyacı gücü" ikinci özelliktir. Güdüleme potansiyeli yüksek işler genellikle işgörelere öğrenme ve bireysel başarı imkanı sağlamaktadırlar. Bununla birlikte teşvik edici ve zorlatıcı işler aynı memnuniyetle karşılanmamaktadır. Yüksek derecede gelişme ihtiyacı gücü olan işgörenin karmaşık ve zor görevleri yapmak için yüksek içsel güdülemesi bulunmaktadır.

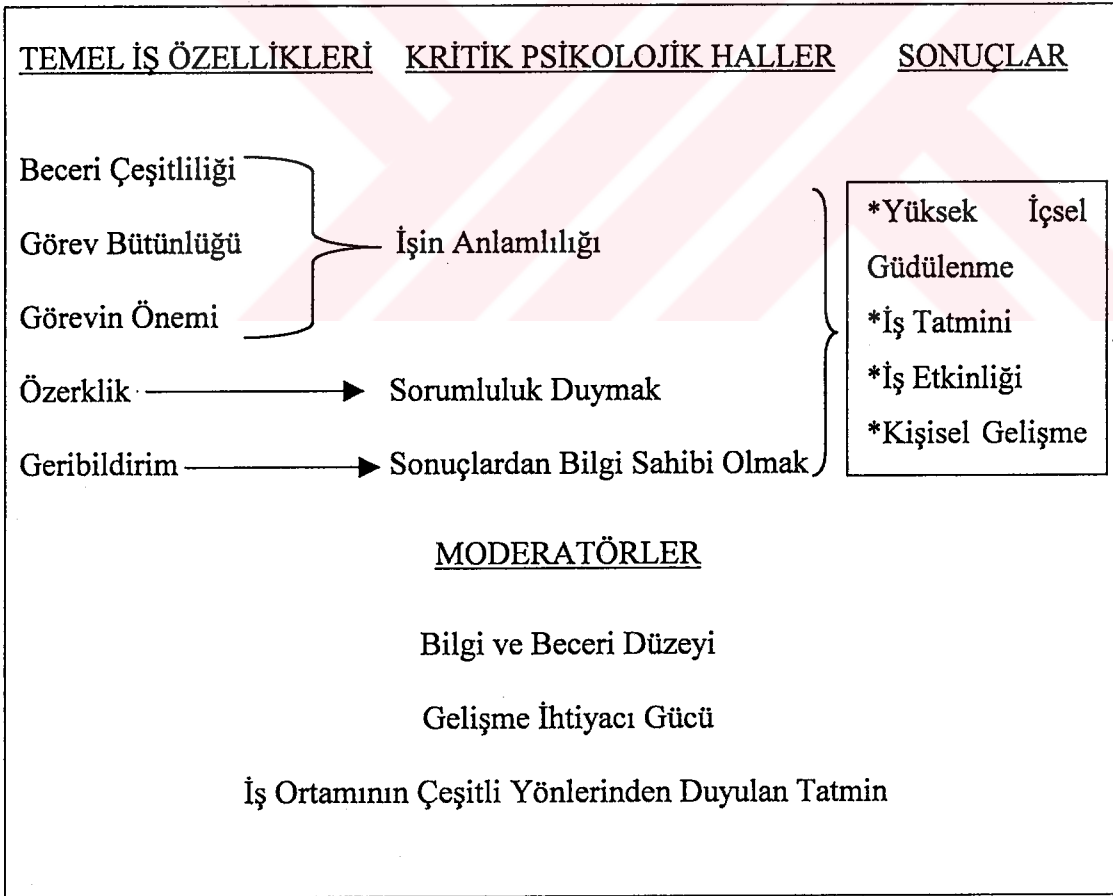
Üçüncü moderatör ise iş ortamının çeşitli yönlerinden duyulan tatmindir. Ücretinden, iş güvencesinden, iş arkadaşlarıyla ve amirleriyle olan ilişkisinden memnun olan bir işgören memnun olmayana göre işiyle ilgili daha olumlu duygular edinecektir (Hackman ve Oldham, 1980:83-90).

II.1.2.5.4. İş Zenginleştirme

İşin güdüleyici yapısının değiştirilmesiyle birlikte, bazı bireysel ve örgütsel çıktılar da ortaya çıkacaktır. Hackman ve Oldham, zenginleştirilmiş işin çıktılarını kişisel çıktılar ve iş etkililiği olmak üzere ikiye ayırmışlardır (Özpınar, 2003:39).

Kişisel çıktılar; içsel güdüleme, gelişme tatmini ve genel iş tatminidir. İş etkililiği ise üretilen malın veya hizmetin kalitesini ve miktarını ifade etmektedir. Böylece işgörenler işlerini yaptıklarında olumlu şeyler hissedeceklerdir. Bu kapsamda, işi iyi yapmak bir çok işgören için gurur duyulabilecek iyi kalitede ürün ve hizmet üretmek olacaktır (Hackman ve Oldham, 1980:89).

Aşağıdaki şekilde iş özellikleri modelinin genel çerçevesi verilmiştir.



Tablo II.7. İş Özellikleri Modeli (Hackman ve Oldham, 1980:90)

II.1.3. Süreç Teorileri

Kapsam teorileri, kişileri davranışta bulunmaya sevk eden, davranışlarını yönlendiren, sürdüren ve sonlandıran faktörler üzerinde durmuşlardır. Süreç teorileri ise davranışın, harekete geçme, gelişme ve sonuçlanma sürecinin nasıl gerçekleştiği üzerinde durmuştur (Solmuş, 2000:69). Süreç teorileri, ihtiyaçların çeşidini ya da niteliklerini ortaya koyarak, bunların tatmin edilmesinin bireyi güdülemesini izah etmekten çok, insanın hangi amaçlarla ve nasıl güdülenebileceği mekanizmasını açıklamaya çalışır. Bu teorilerin ortak yanı ihtiyaçları insanı harekete geçiren faktörlerden sadece birtanesi olarak görmeleridir (Eroğlu, 2000:269).

Bu araştırmada süreç teorileri kapsamında Beklenti Teorileri ve Davranış Şartlandırması Yaklaşımı ile çağdaş güdüleme yaklaşımları olarak ta kabul gören Eşitlik ve Hedef Belirleme Teorileri (Amaç Teorisi) incelenmiştir.

II.1.3.1. Beklenti Teorileri

Güdüleme alanında önemi gittikçe artan teoriler arasında beklenti teorileri yer almaktadır. Beklenti teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bu teorilerden ilki V.Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de Vroom'un teorisinin L.Porter ve E.Lawler tarafından daha da geliştirilmesiyle sonuçlanan beklenti teorisidir.

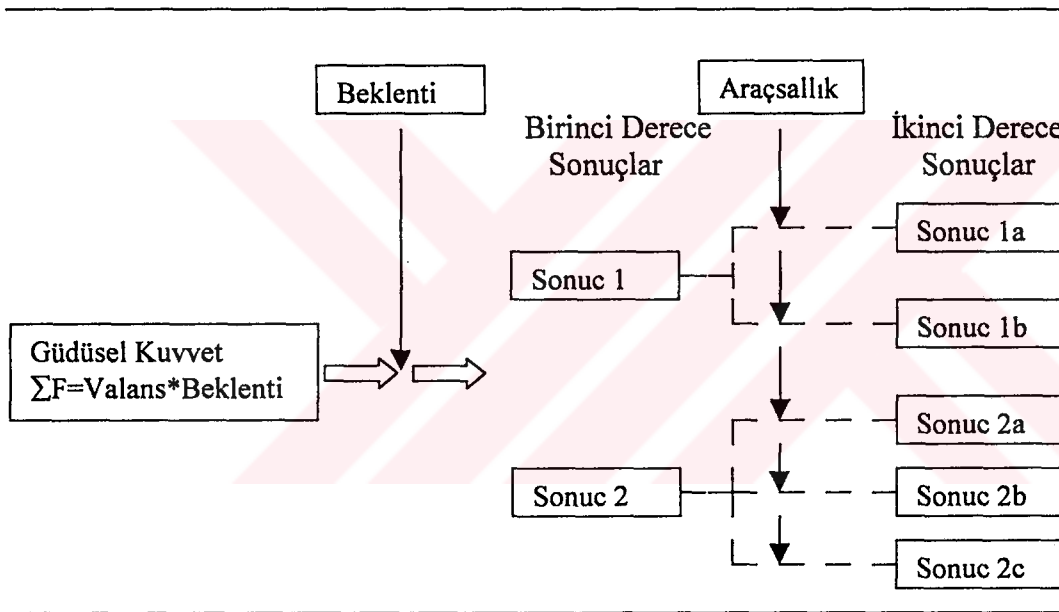
II.1.3.1.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından sonuçlandırılmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Bu teorilerin ilki Victor Vroom'un beklenti teorisidir. Beklenti teorisi Vroom tarafından öne sürülmüş Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiştir.

Vroom'un beklenti teorisine göre birey, çeşitli davranış biçimleri ve seçenekleri arasından bir tanesini seçerken, deneyimlerinden sonra kendisi için hangisinin en önemli olduğunu öğrenecektir. Ayrıca birey belirli bir davranışın belirli bir sonuca yol

açtığı da öğrenecektir. Bu durumda birey bir tür fayda-maliyet analizi yapacaktır. Eğer beklenen yarar bu sonucu elde etmede gösterilecek çabanın maliyetinden fazlaysa birey daha fazla çaba göstermeyi sürdürecektir (Eroğlu, 2000:270). Vroom'un teorisine göre bireyin güdülenmesinin gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değerın çarpımına eşit olacaktır.

Vroom'un teorisini Şekil II.2. kısaca özetlemektedir. Şekilde görüldüğü gibi model Valans (Valance), Araçsallık (Instrumentality) ve Beklenti (Expantancy) kavramlarının üzerine kurulmuştur. Teori VIE teorisi olarak da sıklıkla kullanılmaktadır.



Şekil II.2. Vroom'un Beklenti Teorisi (Luthans, 1995:156).

Valans, beklenti ve araçsallık değişkenlerinin güdüleme ile arasındaki ilişkiyi matematiksel olarak aşağıdaki formülle ifade edebiliriz (Newstrom ve Davis, 1989:128):

$$\text{Valans} \times \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} = \text{Güdüleme}$$

Valans, bazı araştırmacılar tarafından dilimize "Sonuçsal Değer" olarak da çevrilmiştir. Valans, bireyin elde etmek istediği sonucu ya da ödülü arzulama şiddetidir. Örneğin eğer bir çalışan terfi etmeyi çok arzuluyorsa terfi bu birey için yüksek bir valans olacaktır. Valans negatif, pozitif ve etkisiz olabilir (Ataman, 2001:446).

Valansın pozitif olması bireyin elde etmek istediği sonucu arzuladığını gösterir. Valansın etkisiz yani sıfır olması bireyin sonuca karşı kayıtsız kaldığını, negatif olması ise bireyin sonuç için çaba göstermek istemediğini gösterir. Valansın değer aralığı -1 ile +1 arasıdır.

Valans ile ilgili bir diğer önemli girdi, birinci derece sonuçların, asıl arzu edilen ikinci derece sonuçlara ulaşmada araçsallık özelliği taşımasıdır. Örneğin, birey terfi arzusuyla daha yüksek bir performans gösterme konusunda güdülenebilir. Burada daha yüksek performans (birinci derece sonuç), birey tarafından terfi (ikinci derece sonuç) almada bir araç olarak görülmektedir (Seymen ve Bolat, 2002:77).

Vroom'un güdüleme sürecindeki bir diğer ana değişken "Beklenti" dir. Beklenti, bir davranışın başarıyla sonuçlanacağına olan inancın derecesidir. 0 ve 1 aralığında değer alır. Örneğin eğer bir birey göstereceği çabanın onu arzu edilen sonuca ulaştırmayacağını düşünüyorsa beklentisi 0'dır. Diğer yandan, birey başarıya ulaşacağından emin ise beklenti değeri 1 olur. Genellikle kişilerin beklenti değerleri bu iki uç değer arasındadır (Newstrom ve Davis, 1989:130).

Araçsallık kavramı ise bireyin arzulanan sonuçlara ulaşması halinde bunun kendisi açısından sağlayacağı yararlarait algısı olarak tanımlanabilir (Ataman, 2001:447). İlk bakışta beklenti ve araçsallık kavramları, valansa aynı girdiyi yapıyor gibi görülmekte ise de birbirinden tamamen farklıdır. Beklenti birinci derece sonuçlarla çabalar arasında bağlantı kurar, araçsallık ise birinci ve ikinci derece sonuçlar arasındaki ilişkiyi kurar. Diğer bir ifadeyle beklenti, belirli bir hareket ya da çabanın birinci derece sonuca ulaşması olasılığıdır. Araçsallık ise bireyi, arzu edilen ikinci derece sonuca götürecektir birinci derece sonuçların derecesidir (Luthans, 1995:57).

Vroom'un beklenti modeli güdüleme sürecini bireysel düzeyde ele almakta ve

bireyler arası bilişsel değerlerdeki farklılıklara dikkat çekmektedir. Vroom, organizasyonlarda genelde bireyleri neyin güdülediğine değil, her bireyin nasıl güdülendiğine yönelmiştir ve bireyin sahip olduğu valans ve beklentilerin farklı olduğunu ortaya koymuştur (Baysal ve Tekaslan, 1996:118).

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir:

* Çalışanlar için hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.

* Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzu edildiği belirlenmelidir.

* Performans ile ödül arasındaki ilişki kurulmalıdır.

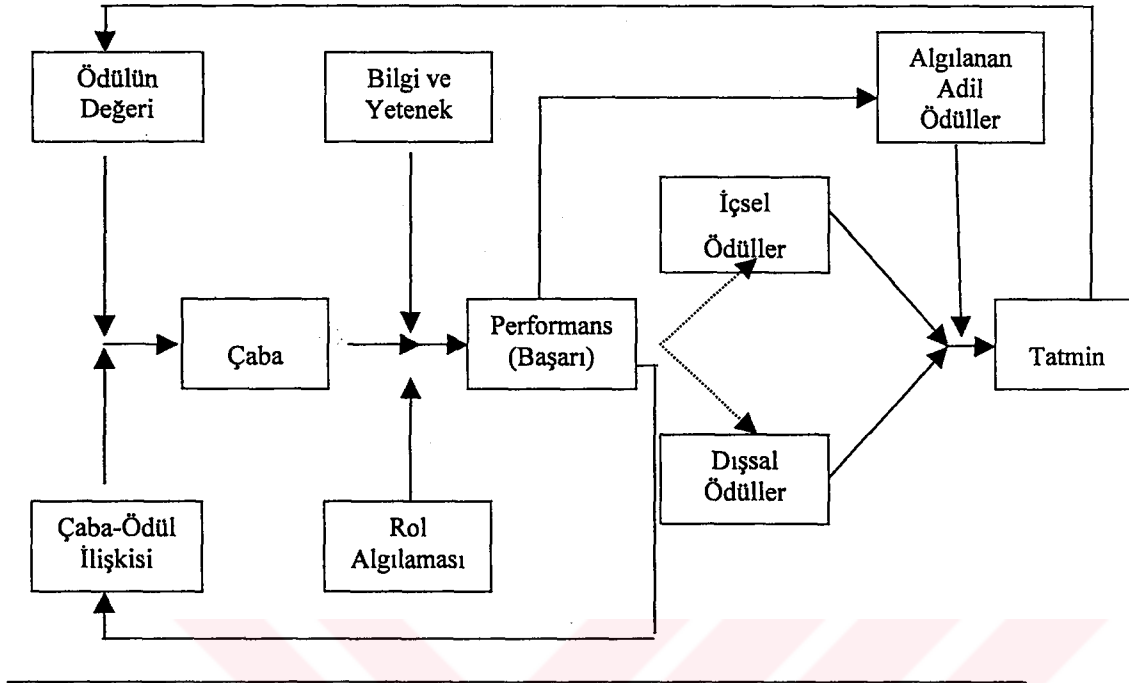
Beklenti teorisi üzerine yoğun araştırma yapılan alanlardan biridir. Bu günkü düzeyi ile, bu teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, bireyin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır (Koçel, 2003:651).

II.1.3.1.2. Porter ve Lawler Modeli

Model, Vroom'un beklenti teorisinin geliştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti teorisini, kişinin gösterdiği davranışı onun performansı açısından (bilgi, enerji ve yetenekleri) değerlendirerek geliştirmişlerdir. Diğer bir ifadeyle, bireyin kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese ettiğini ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını anladığında tatminin olumsuz yönde etkileneceğini savunmuştur (Macit, 2001:56).

Teori, valans, beklenti ve araçsallık kavramlarına ek olarak bilgi, yetenek, performans, ödüller, ödüllerin eşitliğine ilişkin algılar, rol algılamaları ve tatminkarlık kavramları üzerinde durmaktadır. Dokuz değişkenden meydana gelen Porter ve Lawler

modeli Şekil II.3.'te gösterilmiştir (Eroğlu, 2000:274).



Şekil II.3. Porter ve Lawler Güdüleme Modeli (Baysal ve Tekaslan, 1996:119).

Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti teorisinden farklı olarak istek ve çabanın her zaman istenen sonucu sağlamayacağını ortaya koymuştur. Bireyin gerekli bilgi ve beceriye sahip olması ile örgütün kendisine yüklediği role uygun bir anlayışa sahip olması da bu noktada önem kazanmaktadır. Belirli bir sonucu arzu eden ve ona uygun bir çaba karşılığında bu sonuca ulaşacağına inanan herkes çaba gösterecek, ancak herkesin çabası aynı başarıyla sonuçlanmayacaktır (Ataman, 2001:447).

Porter ve Lawler, kişinin işinde harcadığı çabayı belirleyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmeye çalışmışlar, daha sonra da çaba ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler üzerinde durmuşlardır (Eroğlu, 2000:274). Porter ve Lawler, çabanın doğrudan performansa götürmeyeceğini, bilgi, yetenek ve bireysel farklılıkların da çaba kadar performansı etkileyeceğini ileri sürmüşlerdir.

Modele göre başarı, içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki farklı şekilde

ödüllendirilebilir. İyi bir ücret, iş güvencesi, teşvik primleri ve terfi dışsal ödüllere örnek olarak verilebilir. Başarma duygusu ve kişisel gelişme de içsel ödül örnekleridir. Porter ve Lawler, geleneksel düşünceden farklı olarak başarının tatmine ulaştıracağını ileri sürmektedir. Buna göre tatmin başarıyı değil, başarıdan sonra elde edilecek ödüller ve bunların eşit olarak algılanması bireyi tatmin edecektir (Ataman, 2001:448). Burada önemli olan ödüllendirme konusunda eşit davranılması ve objektif olunmasıdır.

Porter ve Lawler modeli, çalışanların güdülenmesi ile başarı-tatmin ilişkisinin daha iyi anlaşılması konusunda önemli katkıda bulunmuştur (Luthans, 1995:159). Teori, çok değişkenli olsa da gerçekte bir performans-tatmin modelidir. Böyle olmakla teori, iki değişken arasındaki ilişkiyi, geleneksel görüş ve inançlardan farklı olarak ortaya koymaktadır. Önceden yüksek düzeydeki tatminin, yüksek düzeyde performans yarattığı benimsenirken, Porter ve Lawler modeli, çeşitli değişkenleri de içine alarak performansın tatmine yol açtığını vurgulamaktadır (Eroğlu, 2000:278).

Beklenti teorileri yöneticilerin güdülemenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olur. Ancak hangi tür ödüllerin güdüleme çaba ve başarılarını olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek mümkün değildir. Bu kişisel özelliklere bağlı subjektif bir unsurdur ve genelleştirilemez (Eren, 1999:440).

Porter ve Lawler modelini bir güdüleme aracı olarak kullanmak isteyen yönetici Vroom'un modelindekilere ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir.

* Personel, kendinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.

* Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.

* Personelin aldığı ödül miktarından çok, aynı düzeyde performans gösteren arkadaşlarının aldığı ödül miktarına dikkat ettiği göz önünde bulundurulmalıdır.

* Kişilerin içsel ve dışsal ödüllere farklı önem verdikleri bilinmelidir. Sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Beklenti teorilerine yöneltilen başlıca eleştiri, bu teorilerin çok kompleks oldukları ve dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği konusudur. Diğer bir eleştiri de, bu teorilerin iddia ettiği gibi, kişilerin belirli bir davranış göstermeden önce mantıklı hesaplamalara giriştikleri konusundaki şüphedir (Koçel, 2003:652-653).

II.1.3.2. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı (Pekiştirme Teorisi)

Davranış şartlandırması teorisi, davranışın karşılaştığı sonuca göre, (ödül veya ceza) şekillendiği, hatta bunun bir fonksiyonu olduğu düşüncesine dayanır. Teori güdülemeyi açıklamada sadece içsel faktörlerin yeterli olmadığını, kişilerin davranışlarının bu davranışların neyle karşılaştığına bağlı olarak şekillendiğini öne sürer. Bu durum aşağıdaki şekil üzerinde gösterilmektedir:



Şekil II.4. Şartlandırma Süreci (Ataman, 2001:450).

Şartlandırma kavramı, klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerine yaptığı deneyler ile geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Örneğin, Pavlov'un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine (ağzının sulanması) sebep olmaktadır. Bu tip şartlanmada ağırlık noktası uyarıların davranışı

etkilemesi üzerinedir (Koçel, 2003:645).

Klasik şartlanmada odak noktası uyarı-tepki ilişkisidir. Oysa davranışların tümü bir uyarıya tepki sonucu oluşmayabilir. Herhangibir uyarı olmaksızın bir davranış ortaya çıkabilir. Bu tür şartlandırma türü güdüleme teorisi olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Bu kuram B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın organizasyonlara uygulanması ile de “Örgütsel Davranış Değiştirme” adı verilen yeni bir alan doğmuştur. Sonuçsal şartlandırma kişinin ihtiyaçları, amaçları, daha önceki şartlanmaları vb. doğrultusunda rastlantısal olarak bir takım davranışlar gösterdiğini ileri sürmektedir. Buna göre aynı davranışın tekrarlanması bu davranışın sonucunda hoşlanılan bir şey elde edilip edilmemesine bağlıdır (Ataman, 2001:451).

Sonuçsal şartlandırmada, kişi herhangi bir nedenle bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek ya da göstermeyecektir. Örneğin işe geç kalan personelin, geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşıcağı sonuç (amirin ikazı, cezalandırması, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir.

Eğer kişi davranışları sonucunda, memnuniyet verici sonuçlarla karşılaşır muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer karşılaşılan sonuçlar, kişi tarafından, hoşlanılmayan, üzüntü veren sonuçlar olarak nitelendirilirse muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir. Bu husus E.L.Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir.

Etki kanuna göre kişi kendine haz verecek davranışları tekrar eder fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla

karşılaşması gerekmektedir. Bu anlayış öğrenme konusunun temel anlayışı haline gelmiştir. Kısaca, bu anlayışa göre davranışlar karşılaştıkları sonuçlara şartlanırlar (Koçel, 2003:647). O halde organizasyonlar, bir davranışın sürdürülmesi veya bu davranıştan kaçınma gibi bir birine zıt iki tutumla karşı karşıya bulunmaktadır. Belirli olumlu davranışları göstermek, onları pekiştirmek ve alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma (Eren, 1998:445).

Olumlu pekiştirme; arzulanan davranışı gösteren bireyin bu davranışının devamlı olması için güdülenmesidir. Güdüleme içsel veya dışsal ödüller aracılığı ile gerçekleştirilebilir. İçsel ödüller; işi yapmaktan zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma, başarısından dolayı prestij sahibi olma ve benzeri şekilde ortaya çıkar. Dışsal ödüller ise bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir. Prim, zam, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici rol oynamaktadırlar (Eren, 1998:445).

Olumsuz pekiştirme, bireye gösterdiği herhangi bir davranışın arzulanan bir davranış olduğunun hissettirilmesidir. Hata yapan kişilere ceza vermek yerine hatanın yol açtığı zararları açıklamak, hatayı yapan kişilerden çok hataların nereden kaynaklandığını belirtmek olumsuz pekiştirmeye örnek olarak verilebilir. Davranışının istenmeyen bir davranış olduğunu anlayan birey aynı davranışı tekrardan kaçınacaktır.

Son verme, arzu edilmeyen bir davranıştan vazgeçilmesi ve böylece pekiştirmenin gerçekleşmemesidir. Bu da bir davranışı ortadan kaldıracak veya ortaya çıkışını engelleyecek tedbirlerden oluşur. Davranışı terk ettirmek için herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Burada önemli olan, bireyin istenmeyen davranışı devam ettirmesi durumunda örgütten beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesidir. Bu durumda birey örneğin terfi ve zam gibi beklentilerine ulaşmak için bu sonuçları elde etmesini

engelleyecek işe geç gelme ve disiplinsiz hareketlerde bulunma gibi davranışlarına son verecektir (Ataman, 2001:452, Go ve diğerleri, 1996:97-98).

Cezalandırma ise istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırmadır. Ancak cezanın yönetimce istenen davranışı yaptırıcı gücü yoktur. Hatta ceza alan bir işgören bazen olumsuz davranışa son verse de olumlu davranışı ya göstermeyecek ya da etkin bir şekilde ortaya koymak istemeyecektir (Eren, 1998:444).

Yukarıda ana hatlarıyla belirtilen sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir güdüleme aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

* Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık olarak belirlenmelidir ve çalışanlara duyurulmalıdır.

* Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.

* Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir (Koçel, 2003:648).

Güdülemede süreç teorileri arasında yer alan şartlandırma yaklaşımı bireysel farklılıkları fazlaca göz önünde bulundurmaması ve dışsal ödülleri çok fazla vurgulaması bakımından eleştirilmektedir.

II.1.3.3. Çağdaş Güdüleme Yaklaşımları

İşe güdüleme teorileri, kapsam ve süreç teorileri olarak iki gruba ayrılmasına rağmen son yıllarda “Eşitlik ve Hedef Belirleme Teorileri” önem kazanmış ve araştırmacıların dikkatini bu yöne çekmiştir.

Eşitlik ve Hedef Belirleme Teorileri, literatürde süreç teorileri kapsamında sınıflandırılmaktadır. Ayrıca eşitlik teorisi, iş ortamında çalışanların birbirini gözlemledikleri, kıyasladıkları ve yargıladıkları düşüncesi üzerine kurulduğundan kıyaslama teorisi olarak da adlandırılmaktadır (Davis ve Newstrom, 1989: 114).

II.1.3.3.1. Eşitlik Teorisi

Teori sosyal psikolog Stacy Adams tarafından, ABD’de General Electric işletmesinde yapılan araştırma ve deneyler sonucu geliştirilmiştir. Adams’a göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe veya eşitsizliğe bağlıdır. Teoriye göre, çalışanlar gösterdikleri çaba karşılığında elde edecekleri sonucu aynı iş ortamında başkalarının gösterdikleri çaba ve elde ettikleri sonuçlar ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle işgörenin gösterdiği çaba ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur (Koçel, 1989: 48).

Eşitlik teorisi, performansı bireyin işinde aldığı ödüllerle aynı iş ortamında çalışan diğer insanların aldığı ödülleri karşılaştırmasının bir sonucu olarak görür ve kurama göre güdüleme bireyin bu konuda algılarına dayanan bir süreçtir (Solmuş, 2000:69).

Adams, araştırmalarında kişilerin kendi aldıkları ödüllerle başkalarına verilen ödülleri sürekli karşılaştırdıklarını ve kendilerine verilen ödüllerin işletmeye aynı veya benzer girdiyi sağlayan başka kimselerle ne oranda eşit olduğunu belirlemeye çalıştıklarını bulma yönünde çalışmalar yapmıştır. Bireyin işletmeye sunduğu değer ya da girdiler; çaba, eğitim düzeyi, performans, yetenek, tecrübe ile bunlara bağlı olarak ortaya koyduğu başarıdır. Bireyin girdileri karşılığında işletmeden sağladığı çıktılar ise ücret, terfi, sosyal ve psikolojik ödüller, iş güvenliği vb. hususlardır (Eren, 1998:440).

Bireyler ödül eşitliği belirlemek için işletmeye sağladıkları girdiler ile elde ettikleri çıktılarının birbirleri arasındaki oranı sürekli karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda birey eşitlik ya da eşitsizlik algılar. Eşitsizlik bireyin aleyhine veya lehine gerçekleşebilir (Ataman, 2001:448).

Luthans, eşitlik ve eşitsizlik durumlarını aşağıda Tablo II.8.’de olduğu gibi matematiksel olarak ifade etmiştir.

Bireyin elde ettiği sonuç	<	Diğerlerinin elde ettiği sonuç
-----		-----
Bireyin girdisi		Diğerlerinin girdisi
Bireyin elde ettiği sonuç	>	Diğerlerinin elde ettiği sonuç
-----		-----
Bireyin girdisi		Diğerlerinin girdisi
Bireyin elde ettiği sonuç	=	Diğerlerinin elde ettiği sonuç
-----		-----
Bireyin girdisi		Diğerlerinin girdisi

Tablo II.8. Eşitlik ve eşitsizlik durumu (Luthans,1995:160).

Bu tabloya göre bireylerin davranışları, yaptıkları karşılaştırma sonucu algıladıkları eşitlik veya eşitsizliğe bağlı olarak farklılık gösterecektir. Eşitsizlik, bireyin aleyhine ya da lehine olmak üzere iki şekilde meydana gelmektedir. Birey elde ettiği ödüllerde eşitsizlik olduğunu algıladığında bunu gidermek için çabalayacaktır. Bireyin eşitsizliği gidermek için gösterdiği çaba, bireyin işe güdülenmesinin açıklamasıdır. Bireyin güdülenmesinin şiddeti bireyin algıladığı eşitsizliğin oranıyla doğrudan ilişkilidir (Luthans, 1995:160).

Algılanan eşitsizliği gidermede birey, eşitsizliğin lehte veya aleyhte olma durumuna göre, değişik yollar izleyebilir. Eşitsizliği gidermede bireylerin muhtemel davranışları şu şekilde gruplandırılabilir:

- * Sarf edilen çabanın değiştirilmesi (Daha az etkin çalışma),
- * Sonucun değiştirilmesi (Daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- * İşı terk etme (İstifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- * Diğer bireyleri çabalarını azaltmaya zorlama,
- * Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirmediir.

Bu teoriyi çalışanlarını güdülemek için kullanmak isteyen işletmeler aşağıdaki hususları dikkate almalıdırlar:

- * Eşit çaba eşit şekilde ödüllendirilmelidir.
- * Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- * Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Eşitlik teorisi, Porter-Lawler modeli ile yakından ilgilidir. Esasında Porter-Lawler modeli, bir ölçüde eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin ortaya koydukları ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri güdülemenin temeli kabul ederek, güdülemeyi bunlar üzerine oturtmuştur (Koçel, 2003:654-655).

Sonuç olarak, Adams'ın eşitlik teorisinde önemli olan sadece herhangi bir ödülün elde edilmesi değil, ödülün güdülemeyi ve tatmini sağlaması için hem çalışanların beklentisini karşılaması, hem de eşit olarak verilmesi gerekmektedir (Ataman, 2001:449). Ödüllendirmede eşitliğin esas olduğuna dair görüşler organizasyonlardaki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması bakımından önemlidir. Ancak bireylerin algı ve değerlendirme yönünden farklı oldukları ve subjektif olarak davrandıkları göz önünde bulundurulursa objektif bir denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılacaktır (Eren, 1998:441).

Çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları genel olarak eşitlik teorisinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak teorinin tam olarak kabulü için, metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2003:655).

II.1.3.3.2. Hedef Belirleme Teorisi

Hedef belirleme teorisi, Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Teori,

literatürde amaç teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Locke'a göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların güdüleme derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor yüksek hedef belirleyen kişi, elde edilmesi kolay hedefler belirleyen bir kişiye oranla daha çok performans gösterecek ve daha fazla güdülenecektir. Teorinin temel esaslarını aşağıdaki başlıklar altında özetlemek mümkündür (Eroğlu, 2000:293):

* Çalışanların iş başarısının güdüleyici belirleyicisi, onların amaçları ve niyetleridir.

* Dışsal özendiriciler çalışanların amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir.

* Etkili reaksiyonlar, kişilerin algılarından ve değer yargılarından meydana gelen bir değerlendirmenin sonucudur.

Kısaca, bireyler çevreden zihinlerine gelen uyarımları değer yargılarına ve standartlarına göre yorumlar. Sonuçta bu uyarımlara gösterilen etkili reaksiyonlar, bireyden bireye farklılıklar gösterirse de, herkesin bu tür bir davranışa gireceği kesindir.

Teoriye göre birey çevresel olayları kendi değer yargıları ve bilgi düzeyleri ile değerlendirerek amaçlar belirler ve davranışları bu amacı gerçekleştirmeye yönelir. Amaç ne kadar zor olursa bireyin amaca ulaşmak için daha çok çaba harcaması gerekeceğinden zor amaçlar iş başarısını artırır (Macit, 2001:62).

Amaç teorisine göre yöneticiler astlarının performansını doğrudan etkileyebilir. Bunun için yöneticilerin özel ve ulaşılması güç, ancak çalışanlar tarafından benimsenen amaçlar belirlemeleri ve bu amaçları yerine getirmeye çalışan astlarına performanslarına yönelik geribildirim sağlamaları gerekmektedir.

Amaçlar ile ilgili olarak üç özellik önem kazanmaktadır. Bunlar; "belirginlik, güçlük ve kabul derecesi"dir. Amaçların açık olması, amaçlanan başarının gözlemlenebilir

ve ölçülebilir olması belirginlik olarak ifade edilmektedir. Güçlük, ulaşılmak istenen başarı düzeyini, kabul ise amaçların birey tarafından benimsenmesini açıklamaktadır. Buna göre belirginlik, güçlük ve kabul dereceleri ile güdüleme arasında doğrusal bir ilişki vardır. Belirgin amaçlar belirgin olmayanlara göre, ulaşılmaması güç amaçlar ulaşılmaması kolay olana göre, ortaklaşa belirlenmiş amaçlar başkaları tarafından belirlenmiş amaçlara göre çok daha güdüleyici olacaktır. Burada bireye geribildirim sağlanması da önem taşımaktadır (Ataman, 2001: 453).

Belirlenen hedeflerin kesin tanımlarının yapılmasının (örneğin, ulaşılmaması gereken üretim miktarı) genel hedefler verilmesinden daha güdüleyici olduğu bulunmuştur. Zor olmakla beraber çalışanın kabul ettiği hedefler de güdüleyici olmaktadır. Ancak bu hedefler çalışanın ulaşabileceği hedefleri aşmamalıdır. Çalışanla yöneticinin bir arada, katılımlı karar verme yöntemi ile hedefleri belirledikleri zaman çalışanlar daha yüksek performans göstermektedir. Hedef belirlemede önemli bir etken de hedefe yönelik performans hakkında objektif ve zamanında bilgi (geribildirim) verilmesidir (Baysal ve Tekarslan, 1996:120).

Amaçların zor ancak ulaşılabilir olmasına, belirgin ancak çalışanların özgürlüğünü ve inisiyatifini tümüyle sınırlandırmayacak şekilde olmasına dikkat edilmelidir. Birey belirli amaçlara sahip olmalı, bunları benimsemeli, gerçekleştirilebilir bulmalı ve kendisi tarafından ulaşılabilir görmelidir. Bu koşullarda amaç teorisi güdülemeyi sağlama konusunda önemli bir yardımcıdır. Bir çok araştırma tarafından desteklenen bu teori Drucker tarafından geliştirilen Amaçlara Göre Yönetimin temelini oluşturmuştur.

Amaçlara göre yönetim, bir işletmede üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve

belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Amaçlara göre yönetimin en önemli iki verisinden biri amaçların katılmalı olarak tespiti, diğeri ise sonuçların denetimi veya değerlendirilmesidir (Eroğlu, 2000:295).

Zor olmakla beraber çalışanların kabul ettiği hedefler de güdüleyici olmaktadır. Ancak bu hedefler çalışanın ulaşabileceği hedefleri aşmamalıdır. Hedef belirleme uygulamalarının başarısı, bu teorinin kullanımına uygun olacak (satışlar, üretim gibi kesin hedeflerin belirlenmesinin mümkün olduğu) iş alanlarında kullanılmasına bağlıdır (Macit, 2001:65, Baysal ve Tekarslan, 1996: 15).

Amaçlara Göre Yönetim uygulaması, organizasyonlarda amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler Amaç Teorisi açısından geçerliliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uyumluluktur. Bu ise amaç belirlemede astlarında katkısını gerektirir (Koçel, 2003:655).

II.1.3.4. Güdüleme Teorileri ve Başlıca Katkıları

Buraya kadar incelenen güdüleme teorilerini, toplu bir şekilde ve güdüleme konusuna yaptıkları katkılar bakımından aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Teori	Ağırlık Noktası ve Katkısı
*İhtiyaçlar Hiyerarşisi	*Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır.
*Çift Faktör Teorisi	*İhtiyaçlar temel güdüleme faktörüdür. Bazı faktörler güdülemez fakat güdülemenin varlığı için gereklidir.

- *Başarma Teorisi *Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
- *ERG Teorisi *Kişiler, kademe kademe ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere çalışırlar.
- *Beklenti Teorileri *Kişiler iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarfedecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda beklentilere sahiptirler.
- *Şartlandırma Teorisi *Belirli ödül veya ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
- *Eşitlik Teorisi *Kişiler kendi sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırırlar.
- *Amaç Teorisi *Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve güdüleme arasında ilişki vardır.

II.2. Otel İşletmelerinde Güdüleme

Bu bölümde otel işletmeleri açısından güdülemenin önemi ve çalışanları güdülemekte kullanılan bazı güdüleme araçları ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel araçlar başlıkları altında incelenmiştir.

II.2.1. Otel İşletmelerinde Güdülemenin Önemi

Günümüzde otel işletmeleri rekabetin en yoğun biçimde yaşandığı alanlardan birinde yer almaktadır. Çünkü müşterilerin arzu edeceği tatil türüne göre (deniz, dağ, kültür vb.) tatil yapabilecekleri ülke ve otel işletmesi seçeneği çok fazladır. Bir müşterinin

bu kadar çok seçenek arasından bir konaklama işletmesini seçmiş olması seçilen işletme tarafından çok iyi değerlendirilmelidir.

Ancak müşterinin memnuniyetini sağlamak kolay değildir. Çünkü konaklama işletmeleri hizmet üretmenin gereği olan zorluklarla karşı karşıyadır. Konaklama işletmelerinde üretim ile tüketimin aynı anda olmasından dolayı üretimdeki yanlışlar kusurlu hizmet olarak doğrudan tüketiciye yansımaktadır. Bu da giderilmesi çok zor olan müşteri memnuniyetsizliği ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinin hizmet üretimini sıfır hata ile gerçekleştirmesi gerekmektedir (Karakoç, 1999:2)

Otel işletmelerinde müşterilere kaliteli hizmetin sunulmasında güdülemenin rolü büyüktür. Bu nedenle işgören güdülenmesi otel işletmelerinin başarılarını etkileyen önemli bir konudur (Tanrıverdi ve Oktay, 2001:34).

Organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesinde insanın önemi gerek mal, gerekse hizmet üreten her işletme için geçerlidir. Hizmet ağırlıklı bir sektör olan turizm endüstrisinde, işletmelerin verimli olabilmesi büyük ölçüde işgören güdülenmesine bağlıdır (Öktem ve diğerleri, 2001:80).

Güdüleme hayati bir yönetim fonksiyonudur ve özellikle otel işletmeleri için çok önemlidir (Go ve diğerleri, 1996:79). Otel işletmelerinde üretim büyük ölçüde insan emeğine dayanmaktadır (Olalı ve diğerleri, 1989:11) Otel işletmelerinde hizmetin her safhasında insan unsuru vardır. Emek yoğun ve çalışanların sürekli müşteri ile ilişki içinde olduğu otel işletmelerinde, çalışanların güdülenmesinin yüksek olması işletmelerin başarısına doğrudan etki edecek bir faktördür (Birdir, 2001:68).

Otel işletmelerinin sundukları hizmet daha çok müşterilerin psikolojik tatmin duygularına yöneliktir ve bu hizmetlerin üretimindeki en önemli kaynak insandır. Bundan dolayı otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi bir anlamda işgörenlerinin en iyi

hizmeti sunmak için gösterdikleri çabaya bağlıdır (Tanrıverdi ve Oktay, 2001:34).

Otel işletmelerinde yöneticiler kaliteli hizmetin önemini kabul etmekte, bunun için de çalışanların güdülenmesinin gerektiği konusunda birleşmektedirler. Hizmetin müşteriye sunulmasında çalışanların davranış ve verimlilikleri temel rol oynamaktadır. Eğer çalışanlar tatmin edilemezse bu tatminsizliklerini müşteriye de aktaracaklardır. Aşağıdaki paragrafta bir kongre otelinde ön büro görevlisinin yaşadığı olay güdülemenin önemini vurgulamaktadır (Oral, 1999:155).

“Otelde bütün gün büyük bir kongrenin kaydı yapılıyordu. Bir kahve molası hatta öğle yemeği için bile yerimizden ayrılma şansımız olmamıştı. Bütün sorunlarla ilgilenerek gülümsüyorduk ve şartları göz önüne alırsak her şey yolunda gidiyordu. Bir süre sonra bitmek bilmeyen insanlar gelmeye başladı.

Neşemizi kaybetmemek, güler yüzlü hizmete devam etmek için aramızda şakalaşarak küçük bir şarkılı haberleşme geliştirdik. Bütün bunlar olurken şefimiz arkadaki bir odada oturarak arkadaşı ile konuşuyor ve kahvelerini içiyorlardı. Arada bir dışarı çıkıyor her şeyin yolunda olduğunu görerek kahvesine ve sohbetine dönüyordu. Bir ara dışarı çıktığında şakalaşmamızı duyunca birden her şey değişti. Birimiz arkadaki odaya çağrıldı ve şarkıyı kesmemiz emredildi. Arkadaşımızın açıklamaya çalışmasına rağmen dinlenmedi. Bizim de tutumuz hemen değişti. Çalışmaya devam ettik, ancak müşterilere aldırılmıyorduk ve bu da belli oluyordu.” Dolayısı ile otel işletmelerinde işgörenin güdülenmesi ile müşterinin memnuniyeti ya da hizmetin kalitesi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır denilebilir.

Güdülenmemiş çalışanların işletmelere maliyetleri çok yüksektir. Müşteriler, çalışanların güdülenme derecesini kolaylıkla tespit edebilirler. Eğer çalışanların işe güdülenmesi yüksek seviyedeysse müşteri memnuniyeti için çaba sarfedeceklerdir. Hesap

kesme (checkout) saatini öğrenmek için ön büroyu arayan bir müşteriye güdülenmemiş bir çalışan sadece saati söyleyerek basit bir cevap verirken güdülenmiş bir görevli ise saati söylemekle yetinmeyip müşterinin eşyalarının taşınması için yardım önerebilir (Iverson, 2001:156). Güdülenmiş çalışanlar müşteri memnuniyetini arttırmanın yolunu arayarak işletmenin hedeflerine hizmet ederler.

Otel işletmelerinde çalışan tüm personelin güdülenmesi gerekmektedir. Örneğin çatlak bir bardağın restorana girmesini önleyen bulaşıkçıdır. Depoda çalışanlar teslim edilen malların tazeliğini izleyebilir ve bozulabilir malların doğru biçimde saklanmasını sağlayabilirler. Kat görevlileri bozuk lambalara dikkat edebilir. Teknik servis elemanı ısıtma-soğutma sistemlerinin, televizyonun, elektrikli araçların düzgün çalışmasını sağlayabilir (Oral, 1999:155).

Çalışanların kişisel çaba ve davranışlarının gerçekten çok önemli olduğu otel ve yiyecek-içecek endüstrisinde işgören güdülenmesi üzerine büyük yatırımlar yapılmaktadır (Riley, 1997:44). Ne kadar iyi olursa olsun, hiç bir reklam ve promosyon kampanyası otel işletmelerini güdülenmiş bir çalışanı kadar pazarlayamaz (Oral, 1999:156). Günümüzde konaklama işletmelerinin rekabet edebilmesi için çalışanlarını işe güdüleyecek yollar bulmaya ihtiyacı vardır.

II.2.2. Otel İşletmelerinde Güdüleme Araçları

İşletmelerde güdülemenin temel amacı, işgörenin işletme amaçları doğrultusunda çaba göstermesini sağlamaktır. Bu nedenle işletmelerde, işgörenin örgüt amaçları doğrultusunda çaba sarf etmesini yoğunlaştırmak üzere çeşitli güdüleme araçları kullanılmaktadır. Güdülemede kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Bir işgören için güdüleyici olan bir husus diğerleri için aynı etkiyi yaratmayabilir. Çünkü güdüleme araçlarının etkisi kişinin değer yargılarına, çevre

faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olabilir.

Güdüleme konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirme araçlarının varlığı kabul edilse de; her işgörene uygun farklı güdüleme araçları kullanılmalıdır. Bununla birlikte geçerliliği kabul görmüş güdüleme araçları, ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel araçlar olarak üç sınıfa ayrılmaktadır (Adak ve Hançer, 2002:156).

II.2.2.1. Ekonomik Güdüleme Araçları

İşletmelerin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedenleri özde ekonomik temele dayanır. Güdülemede ekonomik güdüleme araçları para ve kara katılma başlıkları adı altında iki grupta incelenmiştir.

II.2.2.1.1. Para

Ekonomik güdüleme araçlarının en önemlisi paradır. Güdüleyici bir etki olarak paranın önemi bireyden bireye ve durumdan duruma farklılık göstermektedir. Örneğin yüksek gelir düzeyine sahip bir kişi mal ve hizmetlere olan gereksinimlerini rahatlıkla giderebileceğinden dolayı para ile güdülenmeyebilir. Ancak yeterli gelir düzeyine ulaşamamış bir kişi için para güdüleyici bir araç olarak kullanılabilir. Bundan dolayı paranın güdüleyici bir araç olması kişilerin ihtiyaçlarının para ile ne ölçüde giderildiğine, parasal beklentilerin ve isteklerin önemine, elde edilen gelirin adil ve eşit olmasına ve parasal ödüllerin kişinin performansı ile hangi ölçüde ilişkilendirildiğine bağlıdır (Oral, 1999:161).

Otelcilik sektöründe bir çok otelin de uyguladığı bir araç olan para yolu ile güdülemeyi Türkiye’de de faaliyet gösteren uluslararası otel zincirlerinden Four Seasons Oteli çalışanlarına ikramiye dağıtarak kullanmaktadır. Otelin değişik birimlerinde çalışan işgörenlerin aldıkları ikramiyeler ve diğer özendiriciler nedeniyle güdülenmiş ve iş tatminlerinin yüksek seviyede olduğu görülmüştür (Adak ve Hançer, 1999:157).

Bununla birlikte çalışanlar üzerinde ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlarla farklı ücret ödemesinden kaynaklanan doyumsuzluktur. Çalışanlar genellikle kendi aldıkları ücretin yüksekliğinden çok başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilenir ve etkilenir (Sabuncuoğlu, 1984: 84).

Bireyin parayı arzulama derecesi daha çok kişisel ve sosyal değer yargıları ile ailevi gereksinimleri gibi dış koşullara bağlıdır. Kısaca yönetimin çalışanı para ile güdüleyebilmesi çalışanın parayı istediği durumlarda ihtiyaçlarına uygun düzenlemeler yapması ile sınırlı kalmaktadır (Adak ve Hançer, 1999:157).

II.2.2.1.2. Kara Katılma

İşgörenlerin kara katılmaları güdüleme aracı olarak oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir. Bu konuda ilk uygulamalar 1900'lü yılların başında Amerika'da başlamış, 1950'li yıllarda da Avrupa'da yerleşmiştir. Günümüzde kara katılma, yönetime katılmanın başka bir şekilde uygulanması olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelerde kar dağılımı nakit veya hisse senedi dağıtımı yoluyla yapılmaktadır. Ancak dağıtılan hisse senetlerinin miktarlarındaki ve değerindeki artışlar nedeniyle işgörenlerin yönetimde etkinlik sağlamaları söz konusudur. Bu yüzden hisse senedi dağıtımı genellikle tercih edilmez (Ertürk, 2000: 75).

Otel işletmeleri açısından kara katılmanın temelinde, çalışanların çalışmaları düzeyinde yükselen kardan gösterdikleri performansın karşılığını almaları yatmaktadır. Buna göre belirli bir dönem sonunda otel işletmesinin sağladığı karın belirli bir bölümü personele dağıtılır. Otel işletmelerinde böyle bir yaklaşımın izlenmesi ve ücretlere kardan aktarılan belirli bir payın eklenecek olması verimliliği arttırmakta, otel işletmeleri personelinin daha dikkatli, istekli ve etkin çalışmasını sağlamaktadır. Özellikle otel işletmelerinde sunulan hizmet kalitesinin hizmeti doğrudan sunan personele bağlı

olmasından dolayı kara katılma uygulamasının yaratacağı olumlu etkileri görmek çok daha kolay olmaktadır.

Ancak bu yaklaşımın önemli bir dezavantajı vardır. Karın ne kadarının dağıtılacağı ve bu dağıtımın hangi kurallara bağlı olarak yapılacağı hassas bir konudur. Bu miktar ve dağıtım yönteminde çıkacak sorunlar bir kısım çalışanlarda güdüleme açısından olumsuz etki yaratabilir (Oral, 1999:162).

II.2.2.2.Psiko-Sosyal Güdüleme Araçları

Çalışanların çoğu, benlik duygularını doyurmak amacıyla bağımsız çalışmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih ederler. Baskı altında çalışmak ve emir almak çalışanların işten uzaklaşmasına ve performanslarının düşmesine neden olur. Dolayısı ile kişisel güç ve yetki sahibi olmak güdüleyici araçlar olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer psiko-sosyal araçlar arasında sosyal statüye kavuşma, takdir edilme, psikolojik güvence, çevreye uyum ve sosyal uğraşlar sayılabilir.

Jaquette (1992), Amerika'da West Inn Otellerinde yaptığı araştırmalarda, "ayın çalışanı" programına paralel olarak her ay başarılı bir çalışanın fotoğrafının otelin belirli yerlerine asıldığını, aynı zamanda o kişinin belirli zamanda para ile ödüllendirildiğini ve bunun sonucu olarak da çalışanlarda belirgin bir güdüleme artışı olduğunu gözlemlemiştir (Oral, 1999: 163).

II.2.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma, inisiyatif kullanma gereksinmesine önem verirler.

Otel işletmelerinde üst ya da orta düzey yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelere vermeleri önemli bir güdüleme aracıdır. Böyle bir

uygulama ile alt düzey çalışanları daha yaratıcı olacak ve kendi kişiliklerini ortaya koyabileceklerdir.

Yetki devri ile alt düzey çalışanlarının güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçları karşılanırken, üst düzey yöneticilerin bu uygulamayı sadece günlük ve sıkıcı işleri alt düzey çalışanlara yaptırılması biçiminde uygulamaları olumsuz sonuçlar yaratacaktır (Oral, 1999:162).

Çalışmada bağımsızlık kavramı işgörene sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmemektedir. Bağımsızlık isteği insanın doğasından gelen bir duygudur. Günümüzde küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyumak mümkünse de tamamen teknolojinin egemen olduğu işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu oluşturmak mümkün değildir. Bununla birlikte işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile belirleyip hiç değilse o alanda belirli ölçüde çalışma özgürlüğünü tanımakta yarar vardır. Böyle bir ortamda kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkabilir (İncir, 2000:109).

II.2.2.2. Değer ve Statü

Yöneticiler personelin kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelerine değer vermelidir. Çünkü işgörenler, yöneticileri ve grup üyeleri tarafından beğenilme ve değer verilme ihtiyacını duyarlar (Aksu ve diğerleri, 2000:314).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olmak için her türlü çabayı gösterecektir. Statü, daha çok saygıyla birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan bir kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da toplum tarafından saygı görür. Çalışanın konumu ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işgören olarak kabul görme hemen hemen her işgören için bir tatmin duygusu yaratır. Bazı çalışanlar, kendi katkıları

olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek örgüt için statüleri yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar. Bir çok toplumda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başarı ve değer ölçüsü olarak nitelendirilmesinden ileri gelir. Aynı şekilde iyi tanınan bir örgütte çalışmaya da önemli görünen bir unvana sahip olma başkalarının onlara atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin duyguları bazı çalışanların daha az ücretle işlerini yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir.

Statünün kazanılmasında işverenin ve yöneticinin davranış ve tutumlarının rolü büyüktür. İşgörenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi işveren ve yöneticinin elindedir. Astlar üstlerinin saygı ve sevgisini kazanabilmek için önemli çaba ve fedakarlıktan kaçınmayacaktır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüde yükselmeye somut bir şekilde gören işgören daha istekli bir çalışma gösterecektir (Eren, 1998:418).

Kişi hayatını sadece işletmede sürdürmediğine göre sosyal statü ve saygı sadece üst ve işverenlerin kişisel takdirine bağlanamaz. Ancak üst ve işverenler bir işgöreni en yakın arkadaşları ya da dostları arasında takdir eder ve onun değerini anlatacak ifadeler söylerse o kimsenin sosyal statüsüne büyük katkılar yapmış olurlar. Tanıdıklar ve özellikle dostlar önünde takdir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarına açıklama kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde etkileyecektir. Ödüllendirmek ve değerini kişinin hayatı boyunca sürdüreceği hediyeleri veya takdirleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:147). Takdir edilme adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında çalışanları güdülemede çok değerli bir güdüleme aracıdır.

II.2.2.2.3. Sosyal Katılım

Sosyal katılım otel işletmelerinde üzerinde önemle durulması gereken bir güdüleme aracıdır. Otel işletmeleri emek-yoğun ve yüksek devir hızlı işletmeler olduğu için karşılaşılan önemli sorunlardan biri çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilere dayalı sorunlardır. Birey gününün hemen hemen üçte birini iş ortamında geçirir. Bundan dolayı, insan hayatında iş çevresinin önemi büyüktür ve bir takım sosyal ihtiyaçlarını bu çevre içerisinde gidermeyi arzu eder. Spor faaliyetleri, topluca yenilen yemekler, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro gibi faaliyetler örnek olarak verilebilir (Eren, 1998:404).

Bağlılık güdüsü yüksek olan işgörenler işletmedeki diğer çalışanlarla yakın ve sıcak ilişki kurmak isterler. Yapılan araştırmalarda çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerin iş tatminini önemli ölçüde arttırdığı sonucuna varılmıştır (Ertürk, 2000:79).

Çalışanların işletme içinde resmi olmayan gruplara katılması önemli bir noktadır. Birey işletme içindeki bir takım sosyal ve psikolojik sorunlarını bu sosyal gruplar vasıtasıyla çözmeye çalışır. Bu nedenle otel işletmesi yönetimleri bu sosyal grupları dikkate almalı ve çalışanlara ait sosyal sorunların çözümünde etkin biçimde kullanılmalıdır. Ancak bu şekilde sosyal grupların ve sosyal katılımın olumlu güdüleyici etkisinden yararlanmak mümkün olabilir (Oral,1999:164).

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, hangi konuda olursa olsun sosyal uğraşlar, işgöreni işletmeye bağlayan, sevdiren, özendiren geleneksel araçlar arasında sayılabilir. Günümüzde bir çok işletmenin bu araçlardan geniş ölçüde yararlandıkları görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:149).

II.2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Güdüleme Araçları

İşletme yönetiminin en önemli fonksiyonu örgüt olarak işletme amaçları ile çalışanın amaçları arasında denge sağlamaktır. Yönetici çalışanları işlerinde dürüst ve

verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, işgören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yönde de işletme ve çalışanın göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide buluşmayı kolaylaştırır (Adak ve Hançer, 2002:157). Bu araçlardan eğitim ve yükselme, amaç birliği, kararlara katılma, iletişim, fiziksel şartların iyileştirilmesi ile adaletli ve disiplinli bir çalışma sistemi incelenecektir.

II.2.2.3.1. Eğitim ve Yükselme Olanakları

Eğitim ve yükselme politikası genellikle işletmelerin güdüleme politikası ile birlikte yürütülür. Bu iki kavram birbirini tamamlar ve benzer amaçlar güder. Otel işletmelerinde çalışanların yaptıkları işi benimsemeleri ve ondan tatmin olmaları ancak o işin özelliklerini çok iyi bilmeleri ve gereklerini yerine getirmeleri ile mümkün olabilir. Bu nedenle çalışanların eğitimi güdüleme araçlarının en önemlilerinden biridir. Çalışanlara verilecek eğitimle, görevlerini daha iyi yapmaları ve bu sayede iş tatmini yükselmesi yanında sosyal iklimin de daha iyi olması sağlanacaktır. Bu amaçla otel işletmelerinde hizmet içi eğitime önem verilmelidir. İşgören gerek hizmetin nitelikleri, gerek işletme ortamı hakkında bilgilendirilmeli ve eğitilmelidir (Oral, 1999:165).

Yükselmede güdülen amaç ise yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla üst görevlere çıkmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. İşgörenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü çalışanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerde yeteneklerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha üst yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. Yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma isteği azalacaktır. Astlarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programları uygulamaya koymak için kendine yardım edip işbirliğini

kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olur (Eren, 1998:415).

Yönetimin üzerinde durması gereken nokta, işgörenin işletmede dolgun bir ücret kadar yükselme olanakları da arayacağıdır. Yükselmek dinamik bir hayat sürdürmek isteyen her çalışanın gereksinmesidir. Yararlı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselebilen işgören, kazandığı yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini giderek geliştirir, örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı hoşnutluk kazanır.

II.2.2.3.2. İletişim

İletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları etkileyen bir tekniktir. İletişim, insanların öğrenme isteği, anlama isteği ve duygu ve düşüncelerini iletme isteği gibi psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılar (Sabuncuoğlu, 1995:112).

İletişim, davranış bilimleri ve yönetim ve organizasyon ile ilgili genel olarak bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, iletişim sürecinde esas olan bilgi, fikir ve duyguların bireyler arası tek yönlü veya karşılıklı akışıdır (Eroğlu, 2000:207). İletişim, örgütlerde emir ve haberlerin yayılmasını sağlar, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir. Örgüt içinde düzenlenen iletişim sistemi çalışanlar ve yöneticiler açısından güdüleyici özellik taşır (Akat ve diğerleri, 1999:211).

Örgütle ilgili konularda bilgi almak, üstleriyle kendilerini ve işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışmak ve öneriler sunmak çalışanların kendilerine olan güven ve saygılarını artırır. Örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu yönde çaba sarfetmelerini sağlar. İyi bir iletişim ağı, yönetici bakımından astlarının görevlerini daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine neden olur.

İşletmeler için iletişim konusu oldukça önem taşımaktadır. İletişim sadece

kişiler arasında ifade edilen kelimelerden ibaret olmayıp bunun yanında tüm davranışlar, duygular, jestler, yüz ifadeleri, işaretler, grafikler ve mesaj iletilirken kullanılan haberleşme araçlarıdır. İşgören tüm haberleşme çevresini dikkate alacağından, yanlış anlamaya ve haberleşme sürecinde aksamaya meydan vermemeye dikkat edilmeli ve tüm haberleşme unsurları ile desteklemelidir (Efil, 1993:122).

II.2.2.3.3. Amaç Birliği

İşletme yöneticilerinin en önemli görevi, örgüt çıkarları ile işgören çıkarlarını bir dengede tutmaya çalışmaktır. Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç olduğu kabul edilirse, örgütsel başarıyı insanı sömürmekte değil insanı kazanmakta aramak gerekir. Bir başka ifadeyle işletmeler ekonomik kazanç sağlamak kadar insan kazanmak politikasını uyguladıkları sürece uzun vadede başarılı olurlar. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanırsa bundan işletme de işgören de kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşmektedir; ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki iyi yöneticidir (Kaynak, 1995:139).

Amaç birliği, örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı yöneticiler olmalıdır. Yönetici astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmasının işletme çıkarları kadar kendi çıkarları için de önemli olduğu düşüncesini benimsetmelidir. Böylece işgören örgüt amaçları için çalışırken kendi amaçları içinde çalışmış olduğuna inanacak ve daha fazla çaba gösterecektir (Tosun, 1989:322).

Her şeye rağmen farklı nedenlerden dolayı örgütsel ve bireysel amaçların çatışması son derece doğaldır. Önemli olan bu çatışmayı kişisel ve duygusalıktan uzaklaştırarak, örgütsel ve ussal tabana dayalı olan ortak amaçlarla yönetebilmektir. Yönetici ve işverenin unutmaması gereken en önemli nokta, işletmenin amaçları kadar

işgörenin amaçlarının da önemli olduğudur (Özkalp, 1982: 181).

II.2.2.3.4. Kararlara Katılma

Kararlara katılma son yıllarda üzerinde en çok konuşulan ve yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları konulardan biri olmuştur.

Kişilerde kendini etkileyecek kararlara katılma isteği çok kuvvetlidir. Bunun nedenlerinden ilki; işi bizzat gerçekleştiren kişilerin işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısında olmalarıdır. İkincisi ise verilecek karar işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin, kendilerine duyurulmasını ve kendi kişisel fikirlerinin de alınmasını istemeleridir.

Özellikle işgörenin işlerin planlamasına yardımcı olması, konferanslara, komite çalışmalarına katılması, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, işgöreni işine daha bağlı konuma getirecek ve yüksek bir güdüleme düzeyine ulaştıracaktır.

Kararlara katılımın işgörenleri yüksek düzeyde güdülediği ortaya çıktıktan sonra amaçlara göre yönetim adı verilen bir yönetim biçimi güdüleme aracı olarak kullanılmaya başlamıştır. Bu yönetim biçiminin en belirgin özelliği, astların amaçlarının alışlageldiği gibi sadece üstler tarafından değil, iki tarafın katılımı ile birlikte saptanması ve ulaşılabilecek sonuçların ne olması gerektiğinin ya da hedeflenen performans standartlarının yine uzlaşma yoluyla önceden belirlenmesidir. İşgörenin gerek amaçları belirlemede, gerek sonuçlarda sorumluluk üstlenmesi güdülemeyi de beraberinde getirecektir (Oral, 1999:164).

Kişiler kararlara katılma konusundaki arzu ve isteklerini, kendilerine güvenleri arttıkça daha çok duyururlar. Bu duygu, kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle, güdülemede özellikle üzerinde durulması gereken bir konu oluşturur. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların fikirlerini ve isteklerini dikkate almalı ve bu

fikirlerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” faktörü kuvvetli bir güdüleme unsurudur (Eren, 1998:420).

II.2.2.3.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İşgörenin evinden sonra en çok zaman geçirdiği yer işyeridir. Bu nedenle işgören çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanların işe en kısa zamanda uyum sağlaması isteniyorsa, işyerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki çalışma koşullarının hangi yönde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse bu şartların etkinliği daha da yükselecektir (Kaynak, 1995:148).

II.2.2.3.6. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı gerektirdiği için, işgörenin görevine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır.

İşgörelere memnun olamadıkları konular hakkında şikayet edebilme olanağı sağlanmalıdır. Şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda işgörenin işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Bunun sonucu olarak bireyin işine karşı duyduğu ilgi ve arzu önemli ölçüde azalacaktır. Yöneticiler kendi emir ve komutaları altındaki astlarını işletme

içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir. İşgörenlerin her türlü sorununa ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz, işgörenlerin yöneticilere ve işine karşı duyduğu bağlılık duygusunu da geliştirir.

Adaletli disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı olmasını sağlar. Bu yüzden olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne göreceği önceden belirlenmeli ve işgören eyleme geçmeden önce bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir (Eren, 1998:420-421).

Kısaca özetlersek, adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve iş yapma arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracıdır.

Yukarıda incelediğimiz özendirme araçlarının dışında, ücret dışı yapılan ayni yardımlar (giyecek ve yiyecek yardımı), işgörenin niteliklerine ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmaları, işten çıkartılma tehlikesinin olmaması, normal mesai saatlerinden fazla çalışma durumlarının olmaması, ekip çalışması ve özel hayata saygı gibi işgörenleri güdülemeye yönelik özendirme araçları da otel işletmelerinde etkin olarak kullanılmalıdır (Oral, 1999:164).

III. BÖLÜM: İZMİR İLİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE ÇALIŞANLARI GÜDÜLEYEN ETMENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde önce araştırma probleminin tanımı, amacı, önemi, sınırlamaları, evren ve örnekleme ile yöntemi açıklanmış, sonra İzmir bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan uygulamanın analizi ve bulgularının değerlendirilmesi yapılmıştır.

III.1. Araştırma Probleminin Tanımı, Amacı ve Önemi

Turizm işletme belgeli tesislerin yaklaşık %80'lik kısmını oluşturan otel işletmelerinin sundukları hizmet daha çok müşterilerin psikolojik tatmin duygularına yöneliktir ve bu hizmetlerin üretiminde en önemli faktör insandır. Bu yüzden otel işletmelerinin sunduğu hizmetlerin kalitesi çalışanların müşterilere en iyi hizmeti sunmak için gösterdiği çabaya bağlıdır. Bu çabanın ne derece çok ya da az olduğu, kişinin güdülenmesi ile ilgilidir. Kişisel özelliklerin, kişisel gereksinim ve tercihlerin farklı olması nedeniyle kişileri güdüleyen etmenler de farklıdır. Bir başka ifadeyle çalışanların kişilik özelliklerinin farklı olması nedeniyle güdüleme yöntemleri ve kullanılan güdüleme araçları her çalışanı aynı şekilde etkilemeyecektir. Bu bakımdan işletmeler için önemli olan, çalışanlarını iyi tanınması ve onları güdüleyecek faktörleri belirlemeleridir.

Otel işletmeleri hizmet ağırlıklı üretim yapması nedeniyle çalışanların güdülenmesi büyük önem taşır. Turizm işletmelerinin amaçlarından olan işletmelerin varlığını uzun süreli devam ettirme başarısı, işgörenlerin işletme amaçlarına uygun davranışlarına ve işgörenlerin güdülenmesine bağlıdır. Güdülemenin otel işletmelerinin verimliliği açısından ne kadar önemli olduğu kuramsal çerçevede açıklanmıştır.

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanları güdüleyen etmenleri belirlemek, uygulama alanındaki mevcut güdüleme araçlarının etkinliği üzerine veri

sağlamak ve otel işletmelerinin başarısı için işgören güdülenmesinin önemini ortaya koymaktır.

Bu araştırma, otel işletmelerinde çalışanları kişisel özelliklerine göre güdüleyen etmenlerin belirlenmesi bakımından önemlidir. Bu çalışma ile otel işletmeleri yöneticilerine, otel çalışanlarının ihtiyaçlarının ve işten beklentilerinin ne olduğu üzerinde bilgi sağlanacaktır. Araştırmanın sonuçlarının otel işletmelerinde iş tasarımı çalışmalarında kullanılabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak araştırmanın bulgularının hem çalışanlar, hem yöneticiler, hem de araştırmacılar için faydalı olması beklenmektedir.

III.2. Araştırma Soruları

Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Otel işletmelerinde çalışanları güdüleyen etmenler otellerin yönetim türüne göre farklılık göstermekte midir?
2. Otel işletmelerinde çalışanları güdüleyen etmenler bölümlere göre farklılık göstermekte midir?
3. Çalışanları güdüleyen etmenler çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
4. Turizm eğitimi alan ile almayan işgörenleri güdüleyen etmenler farklılık göstermekte midir?

III.3.Yöntem

Araştırmada verilere esas olan bilgiler EK II' de örneği verilen anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formunda yer alan sorular iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan meydana gelmektedir. Anket formunun ikinci bölümünde ise çalışanların güdüleme faktörlerine ilişkin görüş ve tutumlarını ölçmeye yönelik beşli Likert tipi ölçek

ile hazırlanmış 26 adet soruya yer verilmiştir.

Likert derecelendirme ölçeği en yaygın kullanılan yanıt formatıdır. Bu ölçeklerde, yanıtlayıcılardan bir konu hakkında ne kadar olumlu veya ne kadar olumsuz hissettiklerini derecelendirmeleri istenir. Likert tipi yanıtlar, birçok soru için aynı yanıt seçeneklerinin kullanılmasından dolayı yanıtlayıcıların kısa bir sürede büyük miktarda bilgi aktarmalarını sağlar (Baş, 2001:36).

Anketin geliştirilmesi sürecinde bir otel işletmesinde 15 kişiye ön test yapılarak anket sorularının anlaşılabilirliği test edilmiştir. Ön testten alınan geri bildirimle anket formuna, etkinliğini arttıracak şekilde yeniden düzenlenerek, son hali verilmiştir.

Araştırmaya katılan otel işletmelerine toplam 300 adet anket formu yollanmıştır. İzmir il merkezindeki otellere anket formları insan kaynakları müdürlerine elden teslim edilmiş, ilçelerdeki otel işletmelerine ise kargo ile yollanmış ve aynı şekilde de geri alınmıştır. Anketlerin cevaplanıp geri dönme süresi 3 hafta ile 10 hafta arasında değişmektedir. Anketlerden ancak 209 tanesi geri dönmüş ve bunlardan da 194 tanesi kullanılabilir bulunmuş ve değerlendirmeye alınmıştır.

III.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri, çalışma evreni ise İzmir ilindeki işletmeler oluşturmaktadır.. Araştırmanın uygulandığı dönemde (Ocak-Nisan 2004) İzmir ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmesi sayısı 10’dur (www.izmirturizm.gov.tr). İzmir il merkezindeki otel işletmelerinin yöneticileri (genel müdür yardımcıları ve/veya insan kaynakları müdür/müdireleri) ile yüz yüze, ilçelerdeki otel işletmelerinin yöneticileri ile telefonla yapılan görüşmeler neticesinde yedi otel işletmesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Ancak bir otel işletmesine anket formu yollanmasına rağmen yoğunlukları

nedeniyle cevap alınamamıştır. Araştırmaya katılan otellerden dördü uluslar arası zincir, biri grup, diğeri ulusal zincir işletmelerdir.

Anket gönderilen otel işletmelerinden dönen anket sayısı 211 olup geri dönme oranı %70'tir. Ancak anketler incelendiğinde 194'i analize uygun bulunmuştur. Otel işletmelerine gönderilen anketlerin sayısı ve geri dönüş oranları Tablo III.1.'de verilmiştir.

Tablo III.1. Gönderilen Anketlerin Sayısı ve Geri Dönüş Oranları

Araştırmaya Katılan Otel İşletmeleri	Gönderilen Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Geri Dönme Oranı	Kullanılabilir Anket Sayısı
Ulusal Zincir	50	44	%86	43
Uluslar Arası Zincir	200	130	%65	116
Grup İşletme	50	37	%74	35
Toplam	300	211	%70	194

III.3.2. Sınırlamalar

Araştırma, İzmir ilindeki beş yıldızlı otellerin çalışanları ile sınırlıdır. Araştırma alanı olarak İzmir ilinin seçilmesi, yöredeki otellerin hem tatil amaçlı, hem iş amaçlı müşterilere yönelik hizmet vermesidir. Ayrıca beş yıldızlı oteller ile sınırlandırılmasındaki amaç bu işletmelerin kurumsallaşmalarını tamamlamış olmaları ve profesyonel olarak yönetilmeleridir. Araştırmanın konusu çalışanları neyin güdülediğinin tespiti olduğu için araştırma daha çok kapsam kuramlarını ilgilendirmektedir. Bu nedenle araştırmada deneklere kapsam kuramlarını baz alan sorular yöneltilmiştir.

III.3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada verilere esas olan bilgiler EK II' de örneği verilen anket ve yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmıştır. İzmir il merkezindeki otellere anket formları elden teslim edilmiş, diğerlerine kargo yoluyla gönderilmiştir.

III.3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (sürüm 10) istatistiksel paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin doğru şekilde girildiği, betimleyici istatistikler ve anket ile programa girilen değerler karşılaştırılarak belirlenmiştir.

Analizlerde öncelikle otel işletmelerinde çalışanların demografik özellikleri ve çalıştıkları otellerin özellikleri sınıflandırılmıştır. İkinci olarak faktör yapısını ortaya çıkarmak için faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra faktör boyutları ve işten duyulan genel memnuniyet seviyesinin çeşitli değişkenlere (otellerin yönetim şekline, çalışanların bölümlerine, çalışma sürelerine ve turizm eğitimi alıp-almadıklarına) göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için varyans analizi ve t-testi yapılmıştır. Son olarak faktör boyutları ile işten duyulan genel memnuniyet seviyesi arasındaki ilişkinin açıklanması için Korelasyon analizi yapılmıştır.

III.4.1. Geçerlilik ve Güvenirlik

Kötü bir ölçme, her türlü bilimsel çabayı değersiz kılabilir. Bu nedenle, iyi bir ölçme ve ölçmeyi gerçekleştiren ölçme aracında aranan temel niteliklerden en önemli ikisi “Güvenirlik ve Geçerlik” dir.

Güvenirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır. Ölçülmek istenen belli bir şeyin, sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır. Aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütler ile aynı sonuçların alınmasıdır. Bir başka ifadeyle ölçmenin tesadüfi yanılılardan arınmış olmasıdır. Geçerlilik ise, ölçme aracıyla ölçülmek istenen özelliklerin ölçülerinin başka özelliklerin ölçüleri ile karıştırılmadan ölçülmesidir (Karasar, 2000:147).

Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Likert tipi ölçekler için uygun olan Cronbach's Alfa testi SPSS (sürüm 10) paket programı yardımıyla uygulanmıştır. Alfa

katsayıları ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Bu teste göre birbirileri ile yüksek ilişki gösteren maddelerden oluşan ölçeklerin alfa katsayıları yüksek olmaktadır. Alfa (α) katsayısı ne kadar yüksek olursa ölçekte bulunan maddeler birbirileri ile o derece tutarlı ve aynı özelliği ölçmeye çalışan maddelerden oluşmaktadır (Tezbaşaran, 1997:46). Eğer; $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir. SPSS paket programı ile yapılan analiz sonucunda araştırmamızdaki değişkenlerin α değerleri faktör analizi sonuçları ile birlikte Tablo III.8.'de verilmiştir.

Geçerlilik analizinin güvenilirlik analizinde olduğu gibi dayandığı bir sayı yoktur. Bu nedenle geçerlilik testi daha çok kuramsal analizlerle yapılmaktadır (Özen, 1996:101). Bir ölçeğin kuramsal geçerliğinin belirlenmesinde en sık kullanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Faktör analizindeki amaç, çok sayıdaki maddelerin daha az sayıda faktörlerle ifade edilmesidir (Karasar, 2000:152).

Bu araştırmada yapılan faktör analizi sonucu elde edilen bulgular araştırmamızın bulguları bölümünde verilmiştir.

III.4. İzmir İlindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanları Güdüleyen Etmenlere İlişkin Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde otel işletmelerinde çalışanlara ilişkin bulgular ele alınacak ve değerlendirmesi yapılacaktır.

III.4.1. Cinsiyet ve Yaş Dağılımına İlişkin Bulgular ve Değerlendirme

Araştırma kapsamındaki otellerden 194 adet anketin değerlendirilmesi sonucunda aşığıdaki karakteristik özellikler tespit edilmiştir.

Yaş durumu dağılımı incelendiğinde, Tablo III.2.'den de görülebileceği gibi

ankete katılan kişilerin %45.9'u bayan, %51.4'ü erkektir. Yaş gruplarının dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılanların %39.4'ü 25 yaş ve altında, % 36.3'ü 26-30 yaşları arasında, %19.2'si 31-35 yaşlarında, %4.7'si 36-40 yaşları arasında ve %0.5'i 45 ve üstü yaşıdadır. Tablodan görüldüğü gibi otel işletmelerinde çalışanların yaklaşık %95'i 35 yaş ve altındadır. Bu da otel işletmelerinin dinamik bir iş gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo III.2. : Cinsiyet ve Yaş Dağılımı

Demografik Değişkenler	Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	105	54.1
	Bayan	89	45.9
	Toplam	194	100
Yaş	25 ve altı	76	39.4
	26-30	70	36.3
	31-35	37	19.2
	36-40	9	4.7
	45 ve üstü	1	0.5
	Toplam	193	100

III.4.2. Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular ve Değerlendirme

Eğitim durumunun dağılımı incelendiğinde ankete katılanların büyük çoğunluğunu %48.5 ile lise mezunları oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla %20.1 ile ilköğretim, %14.9 ile lisans, % 7.7 ile önlisans, %5.2 ile yüksek lisans ve %3.6 ile diğer (halk eğitim merkezi) eğitim alanlar izlemektedir. Anket formunu cevaplayanların % 54.1'inin turizm eğitimi aldığı % 45.4'ünün ise turizm eğitimi almadığı ortaya çıkmıştır.

Turizm eğitimi alanların büyük kısmını % 44.8 ile sertifika-kurs grubu oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla %22 ile turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksek okulu

(TİOYO), %15.2 ile turizm meslek lisesi, %14.2 ile turizm otelciliği meslek yüksek okulu mezunları izlemektedir. Eğitim durumu dağılımı Tablo III.3.'te verilmiştir.

Tablo III.3.: Eğitim Durumu Dağılımı

Demografik Değişkenler	Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	İlköğretim	39	20.1
	Lise	94	48.5
	Ön Lisans	15	7.7
	Lisans	29	14.9
	Yüksek Lisans	10	5.2
	Diğer	7	3.6
	Toplam	194	100
Turizm Eğitimi Alma Durumu	Alan	105	54.1
	Almayan	88	45.4
	Cevaplamayan	1	0.5
	Toplam	194	100
Turizm Eğitimi Türü	Turizm Meslek Lisesi	16	15.2
	TOMYO	15	14.2
	TİOYO	23	22
	Yüksek Lisans	4	3.8
	Diğer	47	44.8
	Toplam	105	100

III.4.3. Ücret Dağılımına İlişkin Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmaya katılanların ücret dağılımı incelendiğinde; %63.9 ile 301-450 milyon TL. ücret alan personel çoğunluktadır. Bu grubu sırasıyla %18 ile 451-600 milyon, %7.7 ile 601-750 milyon, %5.2 ile 300 milyon ve altı, %1,5 ile 751-900 milyon, %3.6 ile 901milyon ve üzeri ücret alanlar takip etmektedir. Ücret durumu dağılımı durumu dağılımı Tablo III.4.'te verilmiştir.

Tablo III.4.: Ücret Dağılımı

Demografik Değişkenler	Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
Ücret Durumu	300 milyon ve altı	10	5.2
	301-450 milyon	124	63.9
	451-600 milyon	35	18
	601-750 milyon	15	7.7
	751-900 milyon	3	1.5
	901 milyon ve üstü	7	3.6
	Toplam	194	100

III.4.4.: Çalışılan Bölüme İlişkin Bulgular ve Değerlendirme

Anketi cevaplayanların çalıştıkları bölümlerin dağılımı incelendiğinde, %22.7'si yiyecek içecek hizmetleri bölümünde, %48.5'i kat hizmetlerinde, %20.1'i önbüroda, %5.2'si muhasebe bölümünde, %1'i teknik serviste ve %2.6'sı diğer bölümlerde (sağlıklı yaşam merkezi, insan kaynakları) çalıştığı görülmektedir. Tablo III.5.'te çalışılan bölüm dağılımı verilmiştir.

Tablo III.5.: Çalışılan Bölüm Dağılımı

Demografik Değişkenler	Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
Çalışılan Bölüm	Önbüro	39	20.1
	Kat Hizmetleri	94	48.5
	Yiyecek-İçecek Hiz.	44	22.7
	Muhasebe	10	5.2
	Teknik Servis	2	1
	Diğer	5	2.6
	Toplam	194	100

III.4.5. Otellerin Yönetim Türüne İlişkin Bulgular ve Değerlendirme

Otel işletmelerinin yönetim türü dağılımına bakıldığında, anketi cevaplayan 194 kişinin 116'sı (%59.8) uluslar arası zincir otel işletmelerinde, 43'ü (%22.2) ulusal zincir otel işletmelerde ve 35'i (%18) grup işletmelerde çalışmaktadır. İzmir ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin %50'sini uluslar arası zincir otel işletmeleri oluşturmaktadır.

Tablo III.6.'da otel işletmelerinin yönetim türlerinin dağılımı verilmiştir.

Tablo III.6.: Otel Türü Dağılımı

Demografik Değişkenler	Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
Otel Türü	Ulusal Zincir	43	20.1
	Uluslararası Zincir	116	48.5
	Grup	35	22.7
	Toplam	194	100

III.4.6. Turizm Sektöründe Çalışma Süresine İlişkin Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmaya katılanların turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde, %30.9 ile 5-7 yıl, %27.8 ile 2-4 yıl çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Çalışanların aynı işletmede çalışma sürelerine bakıldığında, %37.1 ile 2-4 yıl çalışanlar ile % 36.6 ile bir yıl çalışanların ağırlıklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu da işgören devir hızının yüksekliğini doğrular niteliktedir. Anketi cevaplayanların turizm sektöründe ve buldukları otel işletmelerinde çalışma sürelerine ait bilgiler Tablo III.7.'de verilmiştir.

Tablo III.7.: Sektörde ve Görev Yapılan İşletmede Çalışma Süreleri

Demografik Değişkenler	Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	21	10.8
	2-4 yıl	54	27.8
	5-7 yıl	60	30.9
	8-10yıl	43	22.2
	11 yıl ve daha fazla	16	8.2
	Toplam	194	100
Görev Yapılan Otelde Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	71	36.6
	2-4 yıl	72	37.1
	5-7 yıl	39	20.1
	8-10yıl	10	5.2
	11 yıl ve daha fazla	2	1
	Toplam	194	100

III.4.7. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri biraraya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. İyi bir faktörleşme ya da faktör dönüştürmede; değişken azaltma olmalı, üretilen yeni değişken ya da faktörler arasında ilişkisizlik sağlanmalı ve elde edilen faktörler anlamlı olmalıdır (Büyüköztürk, 2003:117).

Araştırmada sosyal bilimlerde sıklıkla tercih edilen temel bileşenler yöntemi ve dik döndürme tekniklerinden varimax döndürme tekniği (Büyüköztürk, 2003:120) kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine işten genel memnuniyet seviyesini ölçen iki soru (anket formundaki 34 ve 35 nci sorular) dahil edilmemiştir. Yapılan ilk faktör analizinde yedi faktör elde edilmiştir. Ancak bu yedi faktör için yapılan içerik analizi sonucunda iki faktörde de yüksek yük değerine sahip olan iki madde (anketteki 20 ve 32 nci sorular) analizden çıkartılmıştır. Yapılan ilk faktör analizine ait sonuçlar EK I' de analiz sonuçlarında verilmiştir.

Kalan 22 maddenin tekrar faktör analizine tabi tutulması sonucunda yükleme değeri 0.50'nin ve öz değeri 1'in üzerinde toplam varyansın %81.314'ünü açıklayan anlamlı yedi faktör elde edilmiştir. Analizde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği 0.823' tür ($p < .000$), bu değer verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. KMO'nun 0.60'dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için anlamlı çıktığını gösterir (Büyüköztürk, 2003:120).

Bir sonraki sayfada verilen Tablo III.8.'de her bir faktördeki maddelerin yüklenme değeri, her bir faktörün özdeğeri, açıkladığı varyansı ve faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) değerleri verilmiştir.

Tablo III.8.: Faktör Boyutları

Faktörler	Faktör yükleri	Eigen değer	Açıklanan varyans%	Cronbah alpha
Faktör 1: Yönetim Tarzı		8.049	36.584	.945
25. Fikir ve önerilere önem verilmesi	.878			
27. Adaletli ve disiplinli çalışma sistemi	.894			
18. Görev ve sorumluluk belirginliği	.878			
21. Kararlara katılabilme	.885			
28. Çalışanlara eşit fırsatlar sunulması	.871			
19. Yetki devri	.560			
Faktör 2: Uyumlu Çalışma Ortamı		2.774	12.610	.839
16. Üstlerle göreve ait konularda konuşabilme	.845			
14. İş arkadaşlarıyla uyumlu ortam	.780			
17. Üstlerle kişisel konularda konuşabilme	.760			
15. İlişkilerde karşılıklı güven ve uyum	.635			
33. İşyerinde özel hayata saygı	.521			
Faktör 3: Eğitim ve yükselme olanakları		1.919	8.724	.905
22. Yükselme ve terfi olanakları	.884			
24. Çalışmaların takdir edilmesi	.872			
23. Performans arttıkça terfi imkanı	.858			
29. Hizmet içi eğitim olanakları	.658			
Faktör 4: Fiziksel Koşullar		1,696	7,709	.907
13. İş ortamındaki fiziksel koşulların uygunluğu	.901			
26. Verimliliği arttıracak yeterli araç ve gereçler	.905			
Faktör 5: Yapılmaya Değer Bir İş		1.329	6.039	.791
31. Çalışmaya değer bir iş	.818			
30. İlgi çekici ve anlamlı bir iş	.839			
Faktör 6: Ücret		1.110	5.045	.846
11. Tatmin edici ücret	.884			
12. Adil ücretlendirme	.859			
Faktör 7: İş güvencesi		1.013	4.604	-
10. Görevini yaptığı sürece iş güvencesi	.906			
Açıklanan Toplam Varyans		(%81.314)		

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği= .823, Bartlett's Test of Sphericity: $p < 0.000$ (Chi-Square 3440.237 , $df=231$).

Faktör döndürme sonrasında en yüksek varyansı açıklayan (% 36.84) Faktör 1 (Yönetim Tarzı), altı maddenin (25, 27, 18, 21, 28, 19) bir araya gelmesiyle oluşmuştur. 18 ve 19 ncu maddelerin ayrı bir faktör oluşturması beklenirken bu faktörde toplanmıştır. Faktörü oluşturan maddelerin yönetim ile ilgili olduğu dikkate alınarak faktöre yönetim tarzı ismi verilmiştir. Bu altı madde çalışanların işletmelerin yönetim ortamına cevabı olarak değerlendirilebilir.

Faktör 2 (*Uyumlu Çalışma Ortamı*) varyansın %12.61'ini açıklayıp beş maddeden (16, 14, 17, 15, 33) oluşmuştur. Bu maddeler çalışanların işyerinde arkadaşları ve amirleri ile ilişkileri, göreve ait ve kişisel konularda amirleri ile rahatlıkla konuşabilme eğilimlerini gösterdiğinden dolayı “uyumlu çalışma ortamı” olarak adlandırılmıştır.

Faktör 3 (*Eğitim ve Yükselme Olanakları*) varyansın %8.72'sini açıklayıp dört maddeden (22, 24, 23, 29) oluşmaktadır. Madde 29'un bu faktörde yer almasından dolayı bu faktöre “Eğitim ve Yükselme Olanakları” adı verilmiştir. Bu iki kavram birbirini tamamlar ve benzer amaçlar güder. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bu faktördeki maddeler genel olarak çalışanların yükselmeye verdikleri önemi göstermektedir.

Faktör 4 (Fiziksel Koşullar) varyansın %7.71'ini açıklayıp iki maddeden (13, 26) oluşmuştur. Bu maddeler çalışma ortamının fiziksel özellikleriyle ve verimliliği arttıracak araçlar ile ilgilidir. Bu nedenle “Fiziksel Koşullar” olarak adlandırılmıştır.

Faktör 5 (Yapılmaya Değer Bir İş) varyansın %6.04'ünü açıklayıp iki maddeyi (31, 30) içermektedir. Bu maddeler işgören açısından işe verilen değer ve işin anlamlılığı ile ilgilidir. Bu yüzden “Yapılmaya Değer Bir İş” olarak adlandırılmıştır.

Faktör 6 (Ücret) varyansın %5.04'ünü açıklayıp iki maddeden (11, 12) oluşmuştur. Bu maddeler çalışanların adil ve tatminkar bir ücrete verdiği önemi

göstermektedir.

Faktör 7 (İş Güvencesi) varyansın %4.60'ını açıklayıp bir maddeyi (10) içermektedir. Bu faktörde bir soru çıktığından dolayı cronbach alpha katsayısı hesaplanamamıştır. Faktörde tek soru olmasına rağmen anlamlı bir faktör oluşturduğundan ve literatürle desteklendiğinden dolayı analizden çıkartılmayarak değerlendirmeye alınmıştır.

Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları, "Cronbach alpha" katsayıları, 0.791 ve 0.945 arasında değişmekte olup faktörlerin iç tutarlılıklarını sağladıklarını göstermektedir (Tablo III.8.'de güvenilirlik katsayıları verilmiştir).

III.4.8. Faktör Boyutları ve İşten Duyulan Genel Memnuniyet Seviyesinin Çeşitli Değişkenlere Göre Farklılıkları

Örneklemdaki gruplar arasında (çalışılan bölüm, sektörde çalışma süresi, çalışılan otelin yönetim şekli ve turizm eğitimi durumu) faktör boyutları ve işten duyulan genel tatmin seviyesi açısından farklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için varyans analizi ve t-testi kullanılmıştır.

Birinci araştırma sorusunun, "Otel işletmelerinde çalışanları güdüleyen etmenler otellerin yönetim türüne göre farklılık göstermekte midir?", cevabını bulmak için yapılan varyans analizinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$). Başka bir ifadeyle otel işletmelerinin yönetim şekli faktör boyutlarında ve işten duyulan genel tatmin seviyesinde anlamlı bir farklılığa yol açmamıştır ($p > 0.05$). Bu bulgu otel işletmelerinin yönetim şeklinin (ulusal zincir, uluslararası zincir ve grup işletmeler) çalışanların güdülenmesi üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo III.9.'da verilmiştir.

Tablo III.9.: Otel İşletmelerinin Yönetim Türüne Göre ANOVA Sonuçları

Faktörler	df	Kareler Ort.	F	sig(p)
F1	5	7.577E-02	0.177	0.838
F2	5	0.628	1.685	0.188
F3	5	1.625	2.987	0.530
F4	5	0.632	1.057	0.350
F5	5	0.365	0.574	0.564
F6	5	2.097	2.469	0.087
F7	5	0.509	1.637	0.197
Tatmin seviyesi	5	0.706	1.091	0.338

İkinci araştırma sorusunun, “Otel işletmelerinde çalışanları güdüleyen etmenler bölümlere göre farklılık göstermekte midir?”, cevabını bulmak için yapılan varyans analizinde; Faktör 2 (Uyumlu Çalışma Ortamı) , Faktör 4 (Fiziksel Koşullar) ve Faktör 7'nin (İş Güvencesi) çalışılan bölümlere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < 0.05$). Öte yandan diğer faktörler açısından işten duyulan genel tatmin seviyesinin çalışılan bölüme göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p > 0.05$). Analiz sonuçları Tablo III.10.'da verilmiştir.

Tablo III.10.: Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Sonuçları

Faktörler	df	Kareler Ort.	F	sig(p)
F1	5	0.458	1.084	0.370
F2	5	1.062	2.974	0.013
F3	5	1.094	1.791	0.117
F4	5	1.702	2.991	0.013
F5	5	0.578	0.912	0.474
F6	5	1.579	1.873	0.101
F7	5	0.750	2.489	0.033
Tatmin seviyesi	5	0.705	1.078	0.374

Faktör 2, Faktör 4 ve Faktör 7'nin hangi bölümlerde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla post-hoc çoklu karşılaştırma testi (Büyüköztürk, 2003:59) yapılmıştır.

Yapılan çoklu karşılaştırma testleri (Bonferroni ve Scheffe) sonucunda, Faktör 2 ve Faktör 4 boyutunda bölümler arasındaki farklılık belirlenmiş, ancak Faktör 7 boyutunda varyans analizinde anlamlı bir fark gözükmesine rağmen çoklu karşılaştırma testlerinde anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bu faktörlere ilişkin Bonferroni testi sonuçları Tablo III.11. ve III.12.'de verilmiştir.

Tablo III.11.: Faktör 2'nin (Uyumlu Çalışma Ortamı) Çalışılan Bölümlere İlişkin Bonferroni Test Sonuçları

(I) Bölüm	(J) Bölüm	Ortalamalar Farkı	sig.(p)
Yiyecek-İçecek	Önbüro	-2.0849E-03	1.000
	Kat Hiz.	8.881E-02	1.000
	Muhasebe	0.5065	0.191
	Teknik Serv.	0.1532	1.000
	Diğer	0.4185	0.042

Tablo III.11. incelendiğinde yiyecek-içecek hizmetleri bölümünde çalışanlar ile diğer (sağlıklı yaşam merkezi) bölümünde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Her iki bölümün ortalamalar farkına Tablo III.10.'dan bakıldığında, uyumlu bir çalışma ortamının sağlıklı yaşam merkezinde çalışanlara göre yiyecek-içecek hizmetlerinde çalışanlar için daha önemli olduğu görülmektedir. Yiyecek-içecek hizmetlerinde çalışanların çokluğu, sağlıklı yaşam merkezi ve insan kaynakları bölümünde çalışanlara göre daha emek-yoğun oluşundan dolayı uyumlu bir çalışma ortamının bu bölümde çalışanlar için daha önemli olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

Faktör 4'ün (Fiziksel Koşullar) çalışılan bölümler arasındaki farklılığı incelendiğinde kat hizmetleri bölümünde çalışanlar ile önbüro bölümünde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Her iki bölümün p değerlerine ve ortalamalar farkına Tablo III.12.'den bakıldığında, iş ortamındaki uygun

fiziksel koşulların ve verimliliği artıracak araç-gereçlerin kat hizmetlerinde çalışanlara göre önbüroda çalışanlar için daha önemli olduğu görülmektedir.

Tablo III.12.: Faktör 4'ün (Fiziksel Koşullar) Çalışılan Bölümlere İlişkin Bonferroni Test Sonuçları

(I) Bölüm	(J) Bölüm	Ortalamalar Farkı	sig.(p)
Kat Hizmetleri	Önbüro	-.5734	.015
	Yiyecek-İçecek	-.3393	.301
	Muhasebe	-.7163	.112
	Teknik Serv.	-.4490	1.000
	Diğer	-.4163	.442

Üçüncü araştırma sorusu “Çalışanları güdüleyen etmenler çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?” incelendiğinde, Faktör 2'nin (uyumlu çalışma ortamı) ve Faktör 4'ün (fiziksel koşullar) çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($p < 0.05$). Diğer faktörler ile işten duyulan genel tatmin seviyesinin çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p > 0.05$). Faktör 2 ve Faktör 4'ün hangi bölümlerde farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla post-hoc çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda turizm sektöründe 2-4 yıl arasında çalışanların, 5-7 ve 8-10 yıl çalışan grubuna göre uyumlu çalışma ortamına daha az önem verdiği, 11 yıl ve üzeri çalışanların 2-4 ve 5-7 yıl çalışan gruba göre iş yerindeki fiziksel koşullara daha az önem verdiği belirlenmiştir.

Bu analizlerden turizm sektöründe çalışma süreleri arttıkça iş yerindeki uyumlu çalışma ortamına daha fazla önem verildiği sonucunun çıkartılabileceği şeklinde bir değerlendirilme yapılabilir. Tablo III.13. ve Tablo III.14.'te bu faktörlere ait post-hoc çoklu karşılaştırma testi (Bonferroni Testi) sonuçları verilmiştir.

Tablo III.13.: Faktör 2'nin (Uyumlu Çalışma Ortamı) Sektörde Çalışma Sürelerine İlişkin Bonferroni Test Sonuçları

(I) Süre	(J) Süre	Ortalamalar Farkı	sig.(p)
2-4 yıl	1 yıl ve az	-.3795	.142
	5-7 yıl	-.3209	.047
	8-10 yıl	-.4393	.004
	11 yıl üstü	-.3634	.334

Tablo III.14.: Faktör 4'ün (Fiziksel Koşullar) Sektörde Çalışma Sürelerine İlişkin Bonferroni Test Sonuçları

(I) Süre	(J) Süre	Ortalamalar Farkı	sig.(p)
11 yıl ve üstü	1 yıl ve az	-.5286	.370
	2-4 yıl	-.6926	.017
	5-7 yıl	-.9000	.000
	8-10 yıl	-.5612	.127

Dördüncü araştırma sorusunu, “Turizm eğitimi alan ile almayan işgörenleri güdüleyen etmenler farklılık göstermekte midir?”, incelemek için bağımsız örneklem t-testi (independent samples t-test) yapılmıştır. Bağımsız örneklem t-testi, iki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2003:39). Yapılan t-testi sonucunda, turizm eğitimi alanlar için turizm eğitimi almayanlara göre İş Güvencesi boyutunda (Faktör 7) anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir ($p < 0.05$). Diğer faktörler ve işten duyulan genel tatmin seviyesinin turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p > 0.05$). Tablo III.15. ve Tablo III.16.'da sırasıyla t-testi sonuçları ve faktörlerin ortalamaları verilmiştir.

Tablo III.15.: Faktör Boyutlarının Turizm Eğitim Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklemeler T-Testi Sonuçları

		Levene Testi		t-testi			
		F	Sig.(p)	T	df	Sig. (p)	Ortalamalar Farkı
F1	eva*	2.384	0.124	-0.368	189	0.714	-3.4704E-02
	evna*			-0.363	170.126	0.717	-3.4704E-02
F2	eva	0.017	0.895	0.138	190	0.890	1.224E-02
	evna			0.139	188.110	0.890	1.224E-02
F3	eva	0.110	0.740	-0.293	190	0.770	-3.3580E-02
	evna			-0.293	182.372	0.770	-3.3580E-02
F4	eva	0.065	0.799	1.681	190	0.094	0.1875
	evna			1.688	187.544	0.093	0.1875
F5	eva	0.005	0.944	0.184	191	0.854	2.116E-02
	evna			0.183	184.024	0.855	2.116E-02
F6	eva	12.466	0.001	1.431	189	0.154	0.1917
	evna			1.479	175.571	0.141	0.1917
F7	eva	0.173	0.678	2.485	191	0.014	0.1983
	evna			2.471	180.527	0.014	0.1983
Tatmin	eva	3.193	0.076	0.223	191	0.824	2.716E-02
	evna			0.226	190.963	0.821	2.716E-02

* eva : Eşit varyans (Equal variances assumed).

* evna : Eşit olmayan varyans (Equal variances not assumed).

Tablo III.15. incelendiğinde Faktör 7 (İş güvencesi) boyutunda turizm eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Faktör 7'nin turizm eğitimi alanlar için mi yoksa almayanlar için mi daha önemli olduğunu belirlemek için tablo III.16.'dan ortalamalar incelendiğinde, turizm eğitimi alanlar için daha önemli olduğu görülmektedir.

Tablo III.16.: Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Faktör Boyutlarının Ortalaması

Faktörler	Turizm Eğitimi Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
F1	Eğitim Alan	104	3.9423	.6010	5.894E-02
	Eğitim Almayan	87	3.9770	.7035	7.543E-02
F2	Eğitim Alan	104	4.0827	.6310	6.187E-02
	Eğitim Almayan	88	4.0705	.5896	6.285E-02
F3	Eğitim Alan	105	3.5929	.7839	7.650E-02
	Eğitim Almayan	87	3.6264	.7960	8.533E-02
F4	Eğitim Alan	104	3.8125	.7888	7.735E-02
	Eğitim Almayan	88	3.6250	.7476	7.969E-02
F5	Eğitim Alan	105	3.8905	.7905	7.715E-02
	Eğitim Almayan	88	3.8693	.8041	8.571E-02
F6	Eğitim Alan	103	2.4417	1.0831	.1067
	Eğitim Almayan	88	2.2500	.6907	7.362E-02
F7	Eğitim Alan	105	4.5619	.5357	5.228E-02
	Eğitim Almayan	88	4.3636	.5710	6.087E-02
TATMIN	Eğitim Alan	105	3.9476	.9012	8.795E-02
	Eğitim Almayan	88	3.9205	.7652	8.157E-02

III.4.9. Faktör Boyutları ve İşten Duyulan Genel Tatmin Seviyesi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Korelasyon Analizi)

Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Pearson korelasyon katsayısı, değişkenlerin sürekli olmasını ve birlikte dağılım göstermesini gerektirir. Pearson korelasyon katsayısı, kuvvet (düşük-orta-yüksek), yön (negatif-pozitif), açıklanan varyans (determinasyon katsayısı, r^2), istatistiksel anlamlılık ve pratik anlamlılık açısından yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2003:32).

Faktör boyutları ve işten duyulan genel tatmin seviyesi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgular ilişkinin derecesine göre sırayla şu şekildedir:

* Faktör 5 (yapılmaya değer bir iş) ile işten duyulan genel tatmin seviyesi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.563$, $p<0.01$). Tatmin ile faktör boyutları arasında en kuvvetli ilişkiye Faktör 5 sahiptir. Buna göre çalışanların işlerini yapılmaya değer bir iş olarak görmesi işten duyulan genel tatmin seviyesini arttıracaktır. Kuşadası'nda yapılan bir araştırmada da "Yapılmaya Değer Bir İş" en yüksek güdüleme ve tatmin sağlayan ikinci faktör olarak belirlenmiştir (Adak ve Hançer, 2002:159).

* Faktör 6 (ücret) ile işten duyulan genel tatmin seviyesi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.448$, $p<0.01$). Faktör 6, Faktör 5'ten sonra en kuvvetli ilişkiye sahiptir. Ücret sisteminin ikinci sırada yer almasında ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik durumun etkisinin olduğu söylenebilir.

* Faktör 3 (eğitim ve yükselme olanakları) ile işten duyulan genel tatmin seviyesi arasındaki ilişki incelendiğinde, orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu

görülmektedir ($r=0.433$, $p<0.01$). Çalışanlara, eğitim ve yükselme olanakları sağlandığında işten duyulan tatmin de artacak, bu da beraberinde güdülemeyi getirecektir. Eğitim ve yükselme olanakları son yıllarda önemli bir güdüleme aracı olarak ortaya çıkmaktadır.

* Faktör 2 (uyumlu çalışma ortamı) ile işten duyulan genel tatmin seviyesi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.396$, $p<0.01$). Ekip çalışmasının çok önemli olduğu otel işletmelerinde çalışanların gerek üstleri gerekse arkadaşları ile uyumlu ilişkileri işten memnuniyet seviyelerini arttıracaktır.

* Faktör 4 (fiziksel koşullar) ile işten duyulan genel tatmin seviyesi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.353$, $p<0.01$). Buna göre işyerindeki fiziksel koşullar iyileştikçe çalışanların işten duydukları tatmin seviyesinin artacağı söylenebilir.

* Faktör 1 (yönetim tarzı) ile işten duyulan genel tatmin seviyesi arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.315$, $p<0.01$). Faktör boyutları arasında en kuvvetsiz ilişkiye Faktör 1 sahiptir.

* Faktör 7 (iş güvencesi) ile işten duyulan genel tatmin seviyesi arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır ($r=0.120$, $p>0.05$). Alanda daha önce yapılan araştırmalarda iş güvencesi çok önemli bir faktör olarak ortaya çıkmasına rağmen bu araştırmada anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bunun da araştırmaya katılan otel işletmelerinin çalışanlarına görevlerini yaptıkları sürece işten çıkarılmayacaklarına dair sağladığı güvenden kaynaklandığı değerlendirilmesi yapılabilir.

Korelasyon analizi sonuçları bir sonraki sayfada Tablo III.17.'de verilmiştir.

Tablo III.17.: Faktör Boyutları ve İşten Duyulan Genel Tatminin Seviyesi Arasındaki Korelasyon

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	TATMİN
F1	Pearson Korelasyon	1.000	.549	.429	.191	.412	.123	.084	.315
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.008	.000	.091	.249	.000
	N	192	191	192	191	192	190	192	192
F2	Pearson Korelasyon	.549	1.000	.391	.245	.328	.164	.104	.396
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.023	.149	.000
	N	191	193	192	192	193	191	193	193
F3	Pearson Korelasyon	.429	.391	1.000	.231	.405	.350	.113	.433
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.116	.000
	N	192	192	193	192	193	191	193	193
F4	Pearson Korelasyon	.191	.245	.231	1.000	.245	.348	.030	.353
	Sig. (2-tailed)	.008	.001	.001	.000	.001	.000	.678	.000
	N	191	192	192	193	193	191	193	193
F5	Pearson Korelasyon	.412	.328	.405	.245	1.000	.207	.074	.563
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.004	.303	.000
	N	192	193	193	193	194	192	194	194
F6	Pearson Korelasyon	.123	.164	.350	.348	.207	1.000	.074	.448
	Sig. (2-tailed)	.091	.023	.000	.000	.004	.000	.309	.000
	N	190	191	191	191	192	192	192	192
F7	Pearson Korelasyon	.084	.104	.113	.030	.074	.074	1.000	.120
	Sig. (2-tailed)	.249	.149	.116	.678	.303	.309	.000	.095
	N	192	193	193	193	194	192	194	194
TATMİN	Pearson Korelasyon	.315	.396	.433	.353	.563	.448	.120	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.095	.000
	N	192	193	193	193	194	192	194	194

** Korelasyon 0.01 seviyesinde önemlidir. (2-tailed).

* Korelasyon 0.05 seviyesinde önemlidir. (2-tailed).

SONUÇ

Turizm bugün dünya gayrisafi hasılasının önemli bölümünü oluşturan bir sektör konumundadır. Tüm dünyadaki ekonomik duraklamaya karşın büyümesini devam ettirmekte olan bu dinamik sektör, diğer sektörlerin de motor gücü olarak işlev görmektedir. Dünyada turizm hareketleri hızla gelişme gösterirken, Türkiye de turizm sektöründe çok hızlı bir büyüme göstermiştir. Turistik amaçlı yatırımlardaki artış, milli gelir içinde turizmin payının yükselişi, hizmet sektöründe öncelikli istihdam alanı haline dönüşmesi, ödemeler dengesine olumlu katkısı ve yabancı sermayeyi ülkeye çekmesi sektörün önemini açıkça göstermektedir. Turizm sektörünü oluşturan işletmeler arasında önemli bir yeri olan otel işletmelerinin sundukları hizmetin kalitesi, bir ülkeye olan turistik talebi etkileyen nedenler arasında ilk sıralarda yer almaktadır.

Otel işletmeleri günümüzün rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için, müşterilerine kaliteli hizmet sunmak ve onların memnuniyet derecelerini ileri düzeye çıkarmak zorundadırlar. Ancak müşteri memnuniyetini sağlamak kolay değildir. Konaklama işletmelerinde üretim ile tüketimin aynı anda olmasından dolayı üretimdeki yanlışlar kusurlu hizmet olarak doğrudan müşteriye yansımakta, bu da giderilmesi çok zor olan müşteri memnuniyetsizliği ile sonuçlanmaktadır. Müşteriyi memnun edecek kaliteli hizmeti üretebilmek için işletmelerin eğitilmiş ve iyi güdülenmiş çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu nedenle işgören güdülenmesi otel işletmelerinin başarılarını etkileyen önemli bir konudur ve otel işletmeleri yöneticileri için çalışanların güdülenmesi rekabet ortamında işletmelerin varlığını sürdürmek açısından öncelikli bir konudur.

Uygulama alanı olarak seçilen İzmir ilindeki turizm işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanları güdüleyen faktörleri ve çeşitli demografik özelliklere göre farklılıklarını belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada, yapılan korelasyon analizi

sonucuna göre çalışanlar öncelikle yaptıkları işin yapılmaya değer bir iş olması gereksinimini hissetmektedirler. Çalışanları güdüleyen faktörler arasında, ikinci sırada adil ve tatmin edici ücret, üçüncü olarak eğitim ve yükselme olanakları gelmektedir. Dördüncü sırada uyumlu bir çalışma ortamı gelirken uygun fiziksel koşullar beşinci sırada yer almaktadır. Çalışanları en çok güdüleyen faktörler arasında Faktör 6 (Yönetim Tarzı) altıncı sırada yer alırken, yapılan korelasyon analizi sonucu son faktör olan iş güvencesi ile anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=0.120$, $p>0.05$).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda da Faktör 5 (yapılmaya değer bir iş), çalışanları güdüleyen faktörler arasında üst sıralarda yer almaktadır. Araştırmada elde edilen bulgu bunu doğrular niteliktedir. Günün büyük bir bölümünü işinde geçiren kişi için işin kendisi, bir başka ifadeyle yapılmaya değer bir iş artık başlıca güdüleme araçlarından biridir.

Otel işletmeleri yöneticileri, çalışanları işletmenin sosyal bir hizmet yaptığına inandırmalıdır. Müşterilerden gelen çeşitli bilgileri, örneğin memnuniyet bildiren mektupları, elektronik postaları çalışanlara duyurmalıdırlar. Böylece, çalışanlarda otelin hedeflerini gerçekleştirmekle toplum için değerli bir hizmet yaptıkları duygusu uyandırılır. Bu da çalışanların işlerini yapılmaya değer bir iş olarak görmelerini sağlayacak ve dolayısıyla işe güdülenmelerini arttıracaktır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun görmüş olarak anlayan işgörenin, müşterilere daha iyi hizmet sunmak hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artacaktır.

Ücretin ikinci sırada yer almasında ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik durumun etkisinin olduğu söylenebilir. Ücretlerin zamanında ve herkese adil bir şekilde verilmesi, piyasa koşullarında olması ve ayrıca başarılı personele ekonomik ödüller verilmesi gibi maddi değerler çalışanlar üzerinde önemli etkiler göstermektedir. Otel

işletmeleri yöneticileri, önemli bir özendirici araç olan maddi ödüllerin ve ücretin güdüleyici rolünü iyi değerlendirmeli ve etkin olarak kullanmalıdır.

Çalışanlar yukarıdaki gereksinimlerinin yanı sıra işlerinde yükselme olanaklarının olmasını, kararlara katılmayı, hizmet içi eğitimin uygulanmasını, üstleriyle ve arkadaşlarıyla uyumlu bir çalışma ortamının olmasını ve iş yerinde verimliliği arttıracak araç ve gereçlerin bulunmasını beklemektedirler. Eğitime önem veren çalışanlarda iş ortamında eğitim almak güdülemeyi arttırıcı bir etki yapacaktır. Çalışanların fikir ve düşüncelerine verilen önem, onların işletmeye olan bağlılıklarını arttıracaktır.

Yapılan analiz sonucunda Faktör 7, iş güvencesi ile güdülenme arasında anlamlı bir ilişki olmaması dikkat çekicidir. Daha önce yapılan araştırmalarda iş güvencesi yüksek derecede güdüleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın kış-ilkbahar döneminde yapılmasından dolayı çalışanların sezonluk işçi yerine kadrolu işçi olmaları ve otel işletmelerinin kendi alanlarında isim yapmış işletmeler olması dolayısıyla çalışanlarında görevlerini yaptıkları sürece işten çıkarılmayacaklarına dair güven içinde buldukları söylenebilir. Bir başka neden olarak, bu faktörü tek sorunun oluşturmasından dolayı ölçmenin yeterince yapılamamış olması belirtilebilir.

Araştırmada çalışanları güdüleyen faktörlerin çeşitli demografik özelliklere göre değişip değişmediğini belirlemek için varyans analizleri yapılmıştır. Bunun sonucunda araştırmaya katılan otel işletmelerinin yönetim şeklinin (ulusal zincir, uluslararası zincir ve grup işletmeler) çalışanların güdülenmesi üzerine anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bunun da araştırmaya katılan otel işletmelerinin hepsinin beş yıldızlı ve beş tanesinin de zincir (biri ulusal, diğerleri uluslar arası zincir) işletme olmasından dolayı yönetim şekilleri, izlenen prosedürler gibi hususların benzerlik göstermesinden kaynaklandığı söylenebilir.

Güdüleme faktörlerinden uyumlu çalışma ortamı ve fiziksel koşulların, bölümler arasında farklılık gösterdiği, diğerlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Yiyecek içecek hizmetlerinde çalışanlar için uyumlu çalışma ortamı önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Yiyecek içecek hizmetleri bölümünün otel işletmelerinde hemen hemen en kalabalık bölüm olması ve diğer bölümlere göre daha emek yoğun olmasından dolayı uyumlu bir çalışma ortamının bu bölümde çalışanlar için daha önemli olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

İş ortamındaki uygun fiziksel koşulların ve verimliliği artıracak araç-gereçlerin kat hizmetlerinde çalışanlara göre önbüroda çalışanlar için daha önemli olduğu görülmektedir. Bunun da, önbüroda çalışanların işletmeye gelen müşterilerle ilk önce iletişimde bulunmaları ve diğer bölümlerde çalışanlarla sürekli işbirliği ve koordinasyon içinde olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Sektörde çalışma süresinin güdüleme faktörleri ile ilişkisine bakıldığında, çalışma süreleri arttıkça iş yerindeki fiziksel koşullara daha fazla önem verildiği sonucuna varılmıştır. Otel işletmeleri çalışma koşullarının hangi yönde iyileştirilmesi gerektiğini, çalışanların istekleri doğrultusunda gerçekleştirirse, fiziksel koşulların güdüleme üzerindeki etkinliği daha da artacaktır. Diğer güdüleme faktörleri çalışma sürelerine göre değişiklik göstermemektedirler.

Araştırmada elde edilen önemli bir sonuç ta iş güvenliğinin turizm eğitimi alan personel açısından almayanlara kıyasla daha önemli bir faktör olarak ortaya çıkmasıdır. Bu da turizm eğitimi alan personelin almayanlara göre sektörde kalma eğiliminin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Otel işletmeleri yöneticileri, çalışanlara işlerini yaptıkları sürece işten çıkarılmayacaklarına dair güven vererek işe güdülenmelerini arttırmalıdır.

Araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde gelecekte araştırma

yapılabilecek alanlar olarak;

- * Çalışanların ve yöneticilerin önerilerini de alarak otel işletmelerinde işlerinin çalışanlar için nasıl daha anlamlı hale getirilebileceği,
- * Otel işletmelerinde “iş zenginleştirme” kapsamında neler yapılabileceği,
- * İş ile tam olarak uyum sağlayabilecek, işe göre-personel seçilmesi dikkate alınarak personel seçim politikalarının yeniden değerlendirilmesi konularının araştırılması önerilmektedir.

Bunların yanı sıra benzer güdüleme araştırmaları diğer yiyecek içecek işletmeleri, örneğin restoranlar, catering işletmeleri gibi içinde, yapılabilir.

Sonuç olarak, teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, kaliteli hizmet üretiminde en önemli unsur insan olmaya devam edecektir. Bu nedenle işgören güdülenmesi, çalışanların performansında gerekli düzenlemeleri yapabilmenin yanı sıra hem ülke turizmin gelişimi, hem de otel işletmelerinin günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri açısından araştırılmaya gerek duyulan bir konu olmaya devam edecektir.

KAYNAKÇA

- Arıcı, Hüsnü. (2001). *İstatistik Yöntemler ve Uygulamalar*. Ankara: Meteksan AŞ.
- Akat, İlder., Budak, Gönül ve Budak, Gülay. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Akat, İlder., Budak, Gönül ve Budak, Gülay. (1999). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Feryal Matbaacılık.
- Aksu, Akın., Tarcan, Ebru ve Atılğan, Eda. (2001). “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Motivasyonunun Önemi”. *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Hafta Sonu Semineri VII*, 314-330. Nevşehir.
- Altınöz, Ü. Kıvanç. (1999). “İşletmelerde Motivasyon ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulaması”. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Uludağ Üniversitesi SBE., Bursa.
- Arık, İ.Alev. (1996). *Motivasyon ve Heyecana Giriş*. İstanbul: Çantay Yayınevi.
- Arnold, J. Hugh ve Feldman, Daniel. (1986). *Organizational Behaviour*. USA: McGraw-Hill.
- Aşıkoğlu, Şahap. (1997). “Konaklama Sektöründe Personelin İş tatmini Analizi (Magosa bölgesi Örneği)”. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Eylül-Aralık, 38-45.
- Aşkun, İ.Cem. (1978). *İşgören*. Eskişehir: Baytes Yayıncılık.
- Ataman, Göksel. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Baş, Türker. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Başaran, İ. Ethem. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baykal, Besim. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul: Divan Matbaacılık.
- Baysal, A. Can ve Tekarslan, Erdal. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul:

Avcıol Yayınevi.

Beck, Robert. (1978). *Motivation, Teories and Principles*. New Jersey: Prentice-Hall.

Bingöl, Dursun. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınevi.

Bingöl, Dursun. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Birdir, Kemal. (2001). "Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler". *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Hafta Sonu Semineri VII*, 68-78. Nevşehir.

Büyüköztürk, Şener. 2003. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (Geliştirilmiş Üçüncü Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Şener. 2002. "Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı". *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32, 35-37.

Can, Halil. 1994. *Organizasyon ve Yönetim* (3. Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi

Cullen, Noel. (2001). *Managing Human Resources in the Hospitality Industry*. USA: Prentice-Hall.

Cüceloğlu, Doğan. (1991). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çatak, Selda. (2001). "Konaklama İşletmelerinde Birey Kalitesi ve Motivasyon İlişkileri". *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Hafta Sonu Semineri VII*, 295-298. Nevşehir.

Daft, L. Richard. (2001). *Organization Theory and Design* (7.Baskı). USA: South Western.

Davis, Keith. ve Newstrom, John. (1989). *Human Behaviour at Work Organizational Behaviour* (8. Baskı). USA: Mc Graw Hill Management Series.

Deci, L. Edward., Gilmer, von Haller ve Karn, Harry. (1972). *Readings in Industrial and Organizational Psychology*. New York: Mc Graw Hill Management Series.

Dubrin, Andrew. (2000). *Applying Psychology: Industrial Organisational Affectiveness*. USA: Prentice-Hall.

Durmaz, Mustafa. (2002). *Kişiler Arası İletişim ve Motivasyon*. Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:17. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.

Efil, İsmail. (1993). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Eren, Eren. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, (3. Baskı). İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

Eren, Eren. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, Eren. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, Feyzullah. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk, Müjdat. (2000). "Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları". *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara.

Feinstein, Andrew. (2001). *A Study of Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees*. University of Nevada, Las Vegas.

Franken, E. Robert. (1988). *Human Motivation*. USA: Brooks/Cole Publishing.

Go, M. Frank., Monachello, L. Mary. ve Baum, Tom. (1996). *Human Resource Management In The Hospitality Industry*. USA: John Willey&Sons.

Hançer, Murat ve Adak, Naci. (2002). "Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13/2, 155-161.

Hackman, J. Richard ve Oldham, Grek. (1980). *Work Redesign, Reading*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Iverson, Kathleen. (2001). *Managing Human Resources in the Hospitality Industry*. USA: Prentice-Hall.
- Karasar, Niyazi. (2000). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (10. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaynak, Tuğray. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Koçak, Abdullah. (1999). "Davranışların Nedenlerini Algılama: Yükleme Kuramları" *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1, 35-38.
- Koçel, Tamer. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (Genişletilmiş 9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kovach, Kenneth. (1987). "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers". *Bussines Horizons*, 30/5, 28-32.
- Kozak, Nazmi. (1991). "Mevsimlik Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Sorunları ve Güdüleme Kuramları Çerçevesinde Bir Değerlendirme" *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi SBE., Ankara.
- Larwood, Laurie. (1984). *Organizational Behaviour and Management*. USA: Kent Publishing.
- Lowenberg, Geula. ve Conrad, A. Kelly. (1998). *Current Perspectives In Industrial/Organizational Psychology*. Boston: Allyn-Bacon.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. USA: McGraw-Hill Inc.
- Macit, Figen. (2001). "İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama". *Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*. İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E.
- Mak, B.L. ve Sockel, H. (2001). *A Confirmatory Analysis of Employee Motivation and*

Retention. USA: Information&Management

Manga, Ebru. (2001). “Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya İlişkin Bir Araştırma” *Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*. Marmara Üniversitesi S.B.E.

Maslow, Abraham. (1968). *Toward a Psychology of Being*. USA: D.Von Nostranol Company.

Molander, Cristhoper. (1996). *Human Resources at Work*. Lund: Chartwell-Bratt.

Morris, C.J. (1996). *Understanding Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Mullins, L.J. (1999). *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Nash, Michael. (1985). *Making People Productive*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Onaran, Oğuz. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*.

Oral, Saime. (1999). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. İzmir.

Oral, Saime. (1994). *Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği* İzmir: Doğruluk Matbaası

Öktem, Şükran., Yalçınkaya, Bahriye ve Kaçar, Nesrin. (2001) “Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna İlişkin Örnek Bir Çalışma”. *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Hafta Sonu Semineri VII*, 79-86. Nevşehir.

Özkalp, Enver. (1982). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: İktisadi İdari Bilimler Akademisi Yayınları.

Özpınar, Tevik. (2002). “İş Özellikleri Modeli ve Kara Kuvvetleri Komutanlığında Bir Uygulama” *Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Riley, Michael. (1997). *Human Resource Management in the Hospitality Tourism Industry*

(Second Edition). İngiltere: The Barth Press.

Robbins, Stephen. (1998). *Organizational Behaviour*. USA: Prentice-Hall Inc.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1995). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1982). *Endüstriyel Davranışlar*. Bursa: İşletme Fakültesi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım.

Seymen, O. Aytemiz ve Bolat, Tamer. (2002). *Örgütsel Öğrenme*. Balıkesir:Ezgi Kitapevi.

Shin, George. (1996). *Motivasyon Mucizesi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Şimşek, Muhittin. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

Solmuş, Tarık. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon". *Türk Psikoloji Bülteni*, 19, 19-22.

Strauss, George ve Sayles, Leonard. (1976). *The Human Problems of Management*. USA: McGraw Hill Management Series.

Taner, Bahar. (1993). "Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerinde Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımında Bir Sistem Önerisi". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana.

Taner, Bahar. (1993). "Beş Yıldızlı Otellerin İş Tatmini Değerlendirmesi". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. Mayıs-Haziran, 22-24.

Tanrıverdi, Haluk ve Oktay, Kutay. (2001). "Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma". *Turizm Akademik Dergisi*, 2, 33-41.

Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Tezbaşaran, A.A. (1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu* (2. Baskı). Ankara: Türk

Psikologlar Derneği Yayınları.

Tosun, Kemal. (1989). *İşletme Yönetimi* (1.Cilt). İstanbul: Fakülteler Yayınevi.

Türker, N. (1998). *Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma ve Çıkarılma Nedenleri ve İş Gücü Devri*. Turizmde Seçme Makaleler.

Tütüncü, Özkan. (2002). "Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Örneği". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 129-138.

Üreten, Sevinç. (1999). *Üretim-İşlemler Yönetimi* (2.Baskı). Ankara: Başar Ofset.

Vroom, Victor. (1967). *Work and Motivation*. USA: John Wiley&Sons.Inc.

Yüksel, Öznur. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.

İNTERNET KAYNAKLARI:

Analoui, Fahrad. (2000). "What Motivates Senior Managers". *Journal Of Managerial Psychology*. Erişim Tarihi 07 Haziran 2003, www adresi: <http://www.susanna.emeraldinsight.com/vl=26663814/cl=19/nw=1/rpsv/cw/mcb>

Barth, Stephen. (2001) "STEM The Ligitation Tide by Managing and Motivation" *Lodging Hospitality*. Erişim Tarihi 13 Haziran 2003, www adresi: <http://www.proquest.umi.com/pgdweb>.

Basey, Maren. (2002) *Motivation and Work*. *Investigation and Analysis of Motivation Factors at Work* Erişim Tarihi 05 Ocak 2003, www adresi: <http://www.ep.liu.se/exjob/eki/2002/>

Bent, Richard., Seaman, Claire ve Ingram, Arthur (1999). "Staff Motivation in Small Food Manufacturing Enterprises". *British Food Journal*: Volume 101, Number 9. Erişim Tarihi 07 Ocak 2003, www adresi: <http://www.isacco.emerald-library.com/vl=805365/cl=41/nw=1/rpsv/cw/mcb/0007070x/.../p654.htm>.

Carbone, Loret. (1995). "Motivation Majo". *Restaurant Hospitality Journal*, 79/8, 36-39.

Erişim Tarihi 3 Haziran 2003, www adresi: [http:// www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com).

Charles, R. Kwarne ve Marshall, H. Lincoln. (1992). "Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4/3. Erişim Tarihi 04 Ocak 2004, www adresi: [http:// www.emeraldinsight.com/vl=17427651/cl=15/nw=1](http://www.emeraldinsight.com/vl=17427651/cl=15/nw=1)

Dartanyo, Henry. ve Dartanyo, Arief. (2002). *Motivational Theories and Organization Design*. Erişim Tarihi 04 Haziran 2003, www adresi: [http:// www.bosek.faperta.ipb.ac.id/dases7.pdf](http://www.bosek.faperta.ipb.ac.id/dases7.pdf)

Elbeyli, M,Ü. *İş Yaşamında Kişisel Gelişim : Motivasyon*. Erişim Tarihi 09 Aralık 2003, www adresi: <http://www.tsrbs.org.tr/private/trk/sayi27/ince272.htm>

Karakoç, Nihat.(1999) *Konaklama İşletmelerinin Yönetmel Uygulamalarının Sorunları*. Erişim Tarihi 04 Temmuz 2003, www adresi: [http:// www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi /3/karakoc/karakoc.html](http://www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi /3/karakoc/karakoc.html)

Lam, Tery., Baum, Tom., ve Pine, Ray. (2001). "Study of Managerial Job satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35-42. Erişim Tarihi 03 Haziran 2003, www adresi: [http:// www.proquest.umi.com/pgdweb](http://www.proquest.umi.com/pgdweb)

Lee-Ross, Daren. (1998). "A Practical Theory of Motivation Applied to Hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Erişim Tarihi 03 Haziran 2003, www adresi: [http:// www.proquest.umi.com/pgdweb](http://www.proquest.umi.com/pgdweb)

Manor, B. (1995). "A Self Concept-based Model of Work Motivation". *Academy of Management Journal*. Erişim Tarihi 03 Haziran 2003, www adresi: [http:// www.proquest.umi.com/pgdweb](http://www.proquest.umi.com/pgdweb)

Payne, Kirby.(1997). "Leadership, Motivation can Stem From Human Resources". *Hotel and Motel Management*. Erişim Tarihi 06 Haziran 2003, www adresi: <http://www.proquest.umi.com/pgdweb>

Yüksel, G. *Öğrenci Motivasyonu ve Öğrenme Konusunda Rehber Öğretmenlerin İşlevleri*. Erişim Tarihi 11 Aralık 2003, www adresi: <http://www.gef.gazi.edu.tr/>

Carolyn, Wiley. (1997). "What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys". *International Journal of Manpower*, 263-280 Erişim Tarihi 03 Haziran 2003, www adresi: <http://www.proquest.umi.com/pgdweb>

www.izmirturizm.gov.tr. Erişim Tarihi 11 Ocak 2004.


www.turizm.gov.tr. Erişim Tarihi 11 Ocak 2004.



EK I : SPSS ÇIKTILARI

İÇİNDEKİLER

Faktör Analizleri	I-1
Faktör Sıklık Analizleri	I-9
T-Testi (One sample test)	I-13
Korelasyon Analizi	I-14
T-Testi (Bağımsız örneklem test)	I-15
Güvenirlilik Analizleri	I-17
Varyans Analizleri	I-18
Sıklık Tabloları (Demografik özellikler)	I-55



EK I.: SPSS ÇIKTILARI

FACTOR ANALYSIS (1)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,829
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3734,735
	df	276
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
G10	1,000	,713
G11	1,000	,883
G12	1,000	,854
G13	1,000	,904
G14	1,000	,756
G15	1,000	,628
G16	1,000	,840
G17	1,000	,775
G18	1,000	,883
G19	1,000	,592
G20	1,000	,633
G21	1,000	,893
G22	1,000	,879
G23	1,000	,857
G24	1,000	,879
G25	1,000	,870
G26	1,000	,894
G27	1,000	,885
G28	1,000	,860
G29	1,000	,653
G30	1,000	,774
G31	1,000	,783
G33	1,000	,588
G32	1,000	,644
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Total Variance Explained									
Comp	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,715	36,312	36,312	8,715	36,312	36,312	5,227	21,780	21,780
2	2,828	11,783	48,096	2,828	11,783	48,096	3,352	13,965	35,745
3	1,959	8,162	56,258	1,959	8,162	56,258	3,224	13,434	49,179
4	1,776	7,398	63,656	1,776	7,398	63,656	2,046	8,527	57,706
5	1,425	5,938	69,594	1,425	5,938	69,594	1,964	8,183	65,889
6	1,203	5,012	74,607	1,203	5,012	74,607	1,797	7,486	73,376
7	1,014	4,224	78,831	1,014	4,224	78,831	1,309	5,455	78,831
8	,888	3,702	82,533						
9	,660	2,750	85,283						
10	,570	2,377	87,660						
11	,490	2,040	89,700						
12	,371	1,545	91,245						
13	,313	1,305	92,550						
14	,293	1,220	93,769						
15	,283	1,180	94,949						
16	,232	,965	95,915						
17	,201	,839	96,753						
18	,191	,794	97,547						
19	,148	,619	98,166						
20	,142	,592	98,758						
21	,125	,520	99,278						
22	8,468E-02	,353	99,631						
23	6,079E-02	,253	99,884						
24	2,785E-02	,116	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix (a)							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
G21	,807	-,401					
G27	,804						
G25	,797						
G28	,792						
G18	,789						
G20	,753						
G19	,725						
G14	,636		,434				
G24	,635	,409					
G29	,625						
G17	,619		,414	-,431			
G15	,607						
G22	,601	,548					
G30	,585						-,426
G33	,585						
G16	,576		,521				
G23	,565	,533					
G31	,460				,447		
G11		,596			-,433		
G12		,596					
G26		,479		,434			
G13		,454	,479	,431			
G32					,412		
G10						,648	,414
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
a. 7 components extracted.							

Rotated Component Matrix(a)							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
G25	,896						
G27	,892						
G18	,891						
G21	,889						
G28	,881						
G20	,610	,441					
G19	,573						
G16		,873					
G17		,808					
G14		,795					
G15		,704					
G24			,876				
G22			,872				
G23			,865				
G29			,669				
G31				,838			
G30				,778			
G33				,410			
G13					,924		
G26					,900		
G11						,907	
G12						,872	
G10							,831
G32				,469			,537
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.							
a. Rotation converged in 7 iterations.							

FACTOR ANALYSIS (2)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,823
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3440,237
	df	231
	Sig.	,000

Communalities		
	Initial	Extraction
G10	1,000	,906
G11	1,000	,884
G12	1,000	,859
G13	1,000	,901
G14	1,000	,780
G15	1,000	,635
G16	1,000	,845
G17	1,000	,760
G18	1,000	,878
G19	1,000	,560
G21	1,000	,885
G22	1,000	,884
G23	1,000	,858
G24	1,000	,872
G25	1,000	,878
G26	1,000	,905
G27	1,000	,894
G28	1,000	,871
G29	1,000	,658
G30	1,000	,818
G31	1,000	,839
G33	1,000	,521
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Total Variance Explained									
Comp	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,049	36,584	36,584	8,049	36,584	36,584	4,786	21,755	21,755
2	2,774	12,610	49,194	2,774	12,610	49,194	3,222	14,643	36,398
3	1,919	8,724	57,917	1,919	8,724	57,917	3,201	14,552	50,950
4	1,696	7,709	65,626	1,696	7,709	65,626	1,921	8,731	59,681
5	1,329	6,039	71,665	1,329	6,039	71,665	1,857	8,443	68,124
6	1,110	5,045	76,711	1,110	5,045	76,711	1,793	8,149	76,273
7	1,013	4,604	81,314	1,013	4,604	81,314	1,109	5,041	81,314
8	,782	3,553	84,867						
9	,594	2,701	87,568						
10	,493	2,240	89,808						
11	,339	1,543	91,351						
12	,310	1,411	92,762						
13	,303	1,377	94,139						
14	,271	1,232	95,370						
15	,206	,935	96,305						
16	,192	,874	97,179						
17	,152	,690	97,869						
18	,151	,685	98,554						
19	,139	,633	99,188						
20	8,476E-02	,385	99,573						
21	6,375E-02	,290	99,863						
22	3,020E-02	,137	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Component Matrix (a)							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
G27	,805						
G28	,799						
G25	,797						
G21	,795	-,422					
G18	,779	-,415					
G19	,707						
G24	,659	,401		-,428			
G29	,637						
G14	,634		,515				
G22	,623	,540					
G17	,618		,544				
G15	,601		,420				
G30	,596				,416		
G23	,588	,521					
G33	,573						
G11		,590			-,498		
G12		,589			-,463		
G16	,570		,623				
G26		,470		,593			
G13		,446		,586			
G31	,460				,557		
G10						,797	,480
Extraction Method: Principal Component Analysis.							
a. 7 components extracted.							

Rotated Component Matrix (a)							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
G25	,897						
G27	,892						
G18	,888						
G21	,886						
G28	,884						
G19	,563						
G16		,870					
G14		,813					
G17		,806					
G15		,718					
G33		,414					
G22			,877				
G24			,873				
G23			,869				
G29			,681				
G13				,925			
G26				,909			
G31					,875		
G30					,811		
G11						,907	
G12						,876	
G10							,947

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Transformation Matrix							
Component	1	2	3	4	5	6	7
1	,668	,463	,447	,183	,285	,151	,047
2	-,502	-,200	,516	,401	,158	,504	,044
3	-,339	,782	-,328	,298	-,237	,141	,041
4	,303	-,320	-,554	,652	,183	,175	-,103
5	-,296	,122	,009	,188	,685	-,625	,051
6	,004	-,018	-,255	-,256	,289	,298	,835
7	,090	-,130	,235	,437	-,502	-,440	,533

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

FREQUENCIES

Statistics									
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	TATMIN
N	Valid	192	193	193	193	194	192	194	194
	Missing	2	1	1	1	0	2	0	0
Mean		3,9635	4,0819	3,6140	3,7228	3,8763	2,3464	4,4742	3,9304
Median		4,0000	4,2000	3,5000	4,0000	4,0000	2,0000	5,0000	4,0000
Std. Deviation		,6509	,6128	,7897	,7737	,7952	,9287	,5593	,8404
Variance		,4236	,3756	,6237	,5985	,6323	,8624	,3128	,7063
Minimum		2,50	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	3,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

FREQUENCY TABLES

F1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,50	2	1,0	1,0	1,0
	2,67	3	1,5	1,6	2,6
	3,00	21	10,8	10,9	13,5
	3,17	17	8,8	8,9	22,4
	3,33	3	1,5	1,6	24,0
	3,50	2	1,0	1,0	25,0
	3,67	1	,5	,5	25,5
	3,83	14	7,2	7,3	32,8
	4,00	69	35,6	35,9	68,8
	4,17	18	9,3	9,4	78,1
	4,33	3	1,5	1,6	79,7
	4,50	2	1,0	1,0	80,7
	4,83	7	3,6	3,6	84,4
	5,00	30	15,5	15,6	100,0
	Total	192	99,0	100,0	
Missing	99,00	2	1,0		
Total		194	100,0		

F2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,5	,5	,5
	2,20	1	,5	,5	1,0
	2,60	3	1,5	1,6	2,6
	2,80	3	1,5	1,6	4,1
	3,00	4	2,1	2,1	6,2
	3,20	10	5,2	5,2	11,4
	3,40	7	3,6	3,6	15,0
	3,60	9	4,6	4,7	19,7
	3,80	26	13,4	13,5	33,2
	4,00	30	15,5	15,5	48,7
	4,20	20	10,3	10,4	59,1
	4,40	29	14,9	15,0	74,1
	4,60	26	13,4	13,5	87,6
	4,80	9	4,6	4,7	92,2
	5,00	15	7,7	7,8	100,0
Total	193	99,5	100,0		
Missing	99,00	1	,5		
Total		194	100,0		

F4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	3	1,5	1,6	1,6
	1,50	1	,5	,5	2,1
	2,00	2	1,0	1,0	3,1
	2,50	2	1,0	1,0	4,1
	3,00	58	29,9	30,1	34,2
	3,50	4	2,1	2,1	36,3
	4,00	98	50,5	50,8	87,0
	5,00	25	12,9	13,0	100,0
	Total	193	99,5	100,0	
Missing	99,00	1	,5		
Total		194	100,0		

F3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,5	,5	,5
	1,50	4	2,1	2,1	2,6
	1,75	3	1,5	1,6	4,1
	2,00	5	2,6	2,6	6,7
	2,25	3	1,5	1,6	8,3
	2,50	3	1,5	1,6	9,8
	2,75	2	1,0	1,0	10,9
	3,00	20	10,3	10,4	21,2
	3,25	21	10,8	10,9	32,1
	3,50	36	18,6	18,7	50,8
	3,75	19	9,8	9,8	60,6
	4,00	32	16,5	16,6	77,2
	4,25	8	4,1	4,1	81,3
	4,50	22	11,3	11,4	92,7
	4,75	4	2,1	2,1	94,8
	5,00	10	5,2	5,2	100,0
Total	193	99,5	100,0		
Missing	99,00	1	,5		
Total	194	100,0			

F5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,50	2	1,0	1,0	1,0
	2,00	6	3,1	3,1	4,1
	2,50	5	2,6	2,6	6,7
	3,00	35	18,0	18,0	24,7
	3,50	17	8,8	8,8	33,5
	4,00	73	37,6	37,6	71,1
	4,50	24	12,4	12,4	83,5
	5,00	32	16,5	16,5	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

F6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	22	11,3	11,5	11,5
	1,50	21	10,8	10,9	22,4
	2,00	61	31,4	31,8	54,2
	2,50	34	17,5	17,7	71,9
	3,00	31	16,0	16,1	88,0
	3,50	6	3,1	3,1	91,1
	4,00	8	4,1	4,2	95,3
	4,50	2	1,0	1,0	96,4
	5,00	7	3,6	3,6	100,0
	Total	192	99,0	100,0	
Missing	99,00	2	1,0		
Total		194	100,0		

F7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	6	3,1	3,1	3,1
	4,00	90	46,4	46,4	49,5
	5,00	98	50,5	50,5	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

TATMIN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,0	1,0	1,0
	1,50	2	1,0	1,0	2,1
	2,00	5	2,6	2,6	4,6
	3,00	37	19,1	19,1	23,7
	3,50	22	11,3	11,3	35,1
	4,00	48	24,7	24,7	59,8
	4,50	45	23,2	23,2	83,0
	5,00	33	17,0	17,0	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

T-TEST

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F1	192	3,9635	,6509	4,697E-02
F2	193	4,0819	,6128	4,411E-02
F3	193	3,6140	,7897	5,685E-02
F4	193	3,7228	,7737	5,569E-02
F5	194	3,8763	,7952	5,709E-02
F6	192	2,3464	,9287	6,702E-02
F7	194	4,4742	,5593	4,015E-02
TATMIN	194	3,9304	,8404	6,034E-02

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
F1	20,513	191	,000	,9635	,8709	1,0562
F2	24,525	192	,000	1,0819	,9949	1,1689
F3	10,801	192	,000	,6140	,5019	,7261
F4	12,979	192	,000	,7228	,6130	,8326
F5	15,349	193	,000	,8763	,7637	,9889
F6	-9,753	191	,000	-,6536	-,7858	-,5215
F7	36,714	193	,000	1,4742	1,3950	1,5534
TATMIN	15,420	193	,000	,9304	,8114	1,0494

CORRELATIONS

		Correlations							
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	TATMIN
F1	Pearson Correlation	1,000	,549(**)	,429(**)	,191(**)	,412(**)	,123	,084	,315(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,008	,000	,091	,249	,000
	N	192	191	192	191	192	190	192	192
F2	Pearson Correlation	,549(**)	1,000	,391(**)	,245(**)	,328(**)	,164(*)	,104	,396(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,023	,149	,000
	N	191	193	192	192	193	191	193	193
F3	Pearson Correlation	,429(**)	,391(**)	1,000	,231(**)	,405(**)	,350(**)	,113	,433(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,000	,116	,000
	N	192	192	193	192	193	191	193	193
F4	Pearson Correlation	,191(**)	,245(**)	,231(**)	1,000	,245(**)	,348(**)	,030	,353(**)
	Sig. (2-tailed)	,008	,001	,001		,001	,000	,678	,000
	N	191	192	192	193	193	191	193	193
F5	Pearson Correlation	,412(**)	,328(**)	,405(**)	,245(**)	1,000	,207(**)	,074	,563(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001		,004	,303	,000
	N	192	193	193	193	194	192	194	194
F6	Pearson Correlation	,123	,164(*)	,350(**)	,348(**)	,207(**)	1,000	,074	,448(**)
	Sig. (2-tailed)	,091	,023	,000	,000	,004		,309	,000
	N	190	191	191	191	192	192	192	192
F7	Pearson Correlation	,084	,104	,113	,030	,074	,074	1,000	,120
	Sig. (2-tailed)	,249	,149	,116	,678	,303	,309		,095
	N	192	193	193	193	194	192	194	194
TATMIN	Pearson Correlation	,315(**)	,396(**)	,433(**)	,353(**)	,563(**)	,448(**)	,120	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,095	
	N	192	193	193	193	194	192	194	194
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).									

T-TEST

Group Statistics					
	TRZMEGT	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F1	evet	104	3,9423	,6010	5,894E-02
	hayır	87	3,9770	,7035	7,543E-02
F2	evet	104	4,0827	,6310	6,187E-02
	hayır	88	4,0705	,5896	6,285E-02
F3	evet	105	3,5929	,7839	7,650E-02
	hayır	87	3,6264	,7960	8,533E-02
F4	evet	104	3,8125	,7888	7,735E-02
	hayır	88	3,6250	,7476	7,969E-02
F5	evet	105	3,8905	,7905	7,715E-02
	hayır	88	3,8693	,8041	8,571E-02
F6	evet	103	2,4417	1,0831	,1067
	hayır	88	2,2500	,6907	7,362E-02
F7	evet	105	4,5619	,5357	5,228E-02
	hayır	88	4,3636	,5710	6,087E-02
TATMIN	evet	105	3,9476	,9012	8,795E-02
	hayır	88	3,9205	,7652	8,157E-02

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
F1	Equal variances assumed	2,384	,124	-,368	189	,714	-3,4704E-02	9,439E-02	-,2209	,1515
	Equal variances not assumed			-,363	170,126	,717	-3,4704E-02	9,572E-02	-,2237	,1543
F2	Equal variances assumed	,017	,895	,138	190	,890	1,224E-02	8,870E-02	-,1627	,1872
	Equal variances not assumed			,139	188,110	,890	1,224E-02	8,820E-02	-,1617	,1862
F3	Equal variances assumed	,110	,740	-,293	190	,770	-3,3580E-02	,1144	-,2593	,1922
	Equal variances not assumed			-,293	182,372	,770	-3,3580E-02	,1146	-,2597	,1925
F4	Equal variances assumed	,065	,799	1,681	190	,094	,1875	,1116	-3,2558E-02	,4076
	Equal variances not assumed			1,688	187,544	,093	,1875	,1111	-3,1590E-02	,4066
F5	Equal variances assumed	,005	,944	,184	191	,854	2,116E-02	,1151	-,2060	,2483
	Equal variances not assumed			,183	184,024	,855	2,116E-02	,1153	-,2064	,2487
F6	Equal variances assumed	12,466	,001	1,431	189	,154	,1917	,1340	-7,2663E-02	,4562
	Equal variances not assumed			1,479	175,571	,141	,1917	,1297	-6,4127E-02	,4476
F7	Equal variances assumed	,173	,678	2,485	191	,014	,1983	7,979E-02	4,089E-02	,3556
	Equal variances not assumed			2,471	180,527	,014	,1983	8,024E-02	3,994E-02	,3566
TAT MIN	Equal variances assumed	3,193	,076	,223	191	,824	2,716E-02	,1217	-,2129	,2672
	Equal variances not assumed			,226	190,963	,821	2,716E-02	,1200	-,2094	,2638

FAKTÖR 1 RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 192,0 N of Items = 6

Alpha = ,9446

FAKTÖR 2 RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 193,0 N of Items = 5

Alpha = ,8385

FAKTÖR 3 RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 193,0 N of Items = 4

Alpha = ,9052

FAKTÖR 4 RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 193,0 N of Items = 2

Alpha = ,9066

FAKTÖR 5 RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 194,0 N of Items = 2

Alpha = ,7912

FAKTÖR 6 RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 192,0 N of Items = 2

Alpha = ,8460

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: F1

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
BOLUM	1,00	önbüro	35
	2,00	Kat hiz	42
	3,00	yiyecek içecek	74
	4,00	muhasebe	10
	5,00	Teknik servis	6
	6,00	diger	25

Descriptive Statistics Dependent Variable: F1			
BOLUM	Mean	Std. Deviation	N
önbüro	4,1000	,5396	35
kat hiz	3,8889	,6893	42
yiyecek içecek	4,0158	,6673	74
muhasebe	4,0167	,7472	10
teknik servis	3,7778	,7650	6
diger	3,7667	,6048	25
Total	3,9635	,6509	192

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F1					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,292(a)	5	,458	1,084	,370
Intercept	1490,615	1	1490,615	3526,532	,000
BOLUM	2,292	5	,458	1,084	,370
Error	78,620	186	,423		
Total	3097,167	192			
Corrected Total	80,911	191			

a R Squared = ,028 (Adjusted R Squared = ,002)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: F2

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
BOLUM	1,00	önbüro	35
	2,00	kat hiz	43
	3,00	yiyecek içecek	74
	4,00	muhasebe	10
	5,00	Teknik servis	6
	6,00	diger	25

Descriptive Statistics Dependent Variable: F2			
BOLUM	Mean	Std. Deviation	N
önbüro	4,1886	,3724	35
kat hiz	4,0977	,6449	43
yiyecek içecek	4,1865	,5523	74
muhasebe	3,6800	1,2408	10
teknik servis	4,0333	,7633	6
diger	3,7680	,4819	25
Total	4,0819	,6128	193

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F2					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5,311(a)	5	1,062	2,974	,013
Intercept	1542,435	1	1542,435	4318,191	,000
BOLUM	5,311	5	1,062	2,974	,013
Error	66,795	187	,357		
Total	3287,800	193			
Corrected Total	72,107	192			

a R Squared = ,074 (Adjusted R Squared = ,049)

POST HOC TESTS (BOLUM)

Multiple Comparisons Dependent Variable: F2							
	(I) BOLUM	(J) BOLUM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	önbüro	kat hiz	9,090E-02	,1361	,994	-,3667	,5485
		yiyecek içecek	2,085E-03	,1226	1,000	-,4103	,4145
		muhasebe	,5086	,2143	,348	-,2122	1,2293
		teknik servis	,1552	,2641	,997	-,7330	1,0434
		diger	,4206	,1565	,210	-,1058	,9469
	kat hiz	önbüro	-9,0897E-02	,1361	,994	-,5485	,3667
		yiyecek içecek	-8,8812E-02	,1146	,988	-,4743	,2966
		muhasebe	,4177	,2098	,556	-,2880	1,1234
		teknik servis	6,434E-02	,2605	1,000	-,8117	,9404
		diger	,3297	,1503	,442	-,1759	,8352
	yiyecek içecek	önbüro	-2,0849E-03	,1226	1,000	-,4145	,4103
		kat hiz	8,881E-02	,1146	,988	-,2966	,4743
		muhasebe	,5065	,2014	,281	-,1708	1,1837
		teknik servis	,1532	,2537	,996	-,7001	1,0064
		diger	,4185	,1383	,108	-4,6516E-02	,8835
	muhasebe	önbüro	-,5086	,2143	,348	-,1,2293	,2122
		kat hiz	-,4177	,2098	,556	-,1,1234	,2880
		yiyecek içecek	-,5065	,2014	,281	-,1,1837	,1708
		teknik servis	-,3533	,3086	,933	-,1,3914	,6847
		diger	-8,8000E-02	,2236	1,000	-,8401	,6641
	teknik servis	önbüro	-,1552	,2641	,997	-,1,0434	,7330
		kat hiz	-6,4341E-02	,2605	1,000	-,9404	,8117
		yiyecek içecek	-,1532	,2537	,996	-,1,0064	,7001
		muhasebe	,3533	,3086	,933	-,6847	1,3914
		diger	,2653	,2717	,966	-,6485	1,1791
	diger	önbüro	-,4206	,1565	,210	-,9469	,1058
		kat hiz	-,3297	,1503	,442	-,8352	,1759
		yiyecek içecek	-,4185	,1383	,108	-,8835	4,652E-02
		muhasebe	8,800E-02	,2236	1,000	-,6641	,8401
		teknik servis	-,2653	,2717	,966	-,1,1791	,6485

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) BOLUM	(J) BOLUM	Lower Bound				Upper Bound	
Bonferroni	önbüro	kat hiz	9,090E-02	,1361	1,000	-,3137	,4955
		yiyecek içecek	2,085E-03	,1226	1,000	-,3625	,3666
		muhasebe	,5086	,2143	,280	-,1286	1,1458
		teknik servis	,1552	,2641	1,000	-,6300	,9404
		diger	,4206	,1565	,118	-4,4773E-02	,8859
	kat hiz	önbüro	-9,0897E-02	,1361	1,000	-,4955	,3137
		yiyecek içecek	-8,8812E-02	,1146	1,000	-,4296	,2519
		muhasebe	,4177	,2098	,720	-,2062	1,0416
		teknik servis	6,434E-02	,2605	1,000	-,7101	,8388
		diger	,3297	,1503	,443	-,1173	,7766
	yiyecek içecek	önbüro	-2,0849E-03	,1226	1,000	-,3666	,3625
		kat hiz	8,881E-02	,1146	1,000	-,2519	,4296
		muhasebe	,5065	,2014	,191	-9,2238E-02	1,1052
		teknik servis	,1532	,2537	1,000	-,6012	,9075
		diger	,4185(*)	,1383	,042	7,398E-03	,8296
	muhasebe	önbüro	-,5086	,2143	,280	-,1458	,1286
		kat hiz	-,4177	,2098	,720	-,10416	,2062
		yiyecek içecek	-,5065	,2014	,191	-,11052	9,224E-02
		teknik servis	-,3533	,3086	1,000	-,12710	,5643
		diger	-8,8000E-02	,2236	1,000	-,7529	,5769
	teknik servis	önbüro	-,1552	,2641	1,000	-,9404	,6300
		kat hiz	-6,4341E-02	,2605	1,000	-,8388	,7101
		yiyecek içecek	-,1532	,2537	1,000	-,9075	,6012
		muhasebe	,3533	,3086	1,000	-,5643	1,2710
		diger	,2653	,2717	1,000	-,5425	1,0732
	diger	önbüro	-,4206	,1565	,118	-,8859	4,477E-02
		kat hiz	-,3297	,1503	,443	-,7766	,1173
		yiyecek içecek	-,4185(*)	,1383	,042	-,8296	-7,3982E-03
		muhasebe	8,800E-02	,2236	1,000	-,5769	,7529
		teknik servis	-,2653	,2717	1,000	-1,0732	,5425

Homogeneous Subsets

F2			
		N	Subset
			1
BOLUM			
Scheffe(a,b,c)	muhasebe	10	3,6800
	diger	25	3,7680
	teknik servis	6	4,0333
	kat hiz	43	4,0977
	yiyecek içecek	74	4,1865
	önbüro	35	4,1886
	Sig.		,327
Means for groups in homogeneous subsets are displayed. Based on Type III Sum of Squares The error term is Mean Square(Error) = ,357.			
a Uses Harmonic Mean Sample Size = 16,129.			
b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			
c Alpha = ,05.			

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: F3

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
BOLUM	1,00	önbüro	35
	2,00	kat hiz	42
	3,00	yiyecek içecek	75
	4,00	muhasabe	10
	5,00	teknik servis	6
	6,00	diger	25

Descriptive Statistics Dependent Variable: F3			
BOLUM	Mean	Std. Deviation	N
önbüro	3,4500	,7495	35
kat hiz	3,4762	,8093	42
Yiyecek içecek	3,7967	,7337	75
muhasabe	3,4750	1,0571	10
teknik servis	3,9583	,4306	6
diger	3,5000	,8539	25
Total	3,6140	,7897	193

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F3					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5,471(a)	5	1,094	1,791	,117
Intercept	1259,438	1	1259,438	2061,017	,000
BOLUM	5,471	5	1,094	1,791	,117
Error	114,271	187	,611		
Total	2640,500	193			
Corrected Total	119,742	192			

a R Squared = ,046 (Adjusted R Squared = ,020)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: F4

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
BOLUM	1,00	önbüro	35
	2,00	kat hiz	43
	3,00	yiyecek içecek	74
	4,00	muhasebe	10
	5,00	teknik servis	6
	6,00	diger	25

Descriptive Statistics Dependent Variable: F4			
BOLUM	Mean	Std. Deviation	N
önbüro	3,9571	,7512	35
kat hiz	3,3837	,7703	43
yiyecek içecek	3,7230	,8486	74
muhasebe	4,1000	,7379	10
teknik servis	3,8333	,4082	6
diger	3,8000	,4082	25
Total	3,7228	,7737	193

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F4					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	8,511(a)	5	1,702	2,991	,013
Intercept	1397,045	1	1397,045	2455,134	,000
BOLUM	8,511	5	1,702	2,991	,013
Error	106,409	187	,569		
Total	2789,750	193			
Corrected Total	114,920	192			

a R Squared = ,074 (Adjusted R Squared = ,049)

POST HOC TESTS (BOLUM)

Multiple Comparisons Dependent Variable: F4							
	(I) BOLUM	(J) BOLUM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	önbüro	kat hiz	,5734	,1717	,053	-4,1648E-03	1,1510
		yiyecek içecek	,2342	,1548	,807	-,2863	,7546
		muhasabe	-,1429	,2705	,998	-1,0526	,7669
		teknik servis	,1238	,3333	1,000	-,9972	1,2448
		diger	,1571	,1975	,986	-,5072	,8215
	kat hiz	önbüro	-,5734	,1717	,053	-1,1510	4,165E-03
		yiyecek içecek	-,3393	,1446	,362	-,8257	,1472
		muhasabe	-,7163	,2648	,204	-1,6070	,1744
		teknik servis	-,4496	,3287	,866	-1,5553	,6561
		diger	-,4163	,1897	,442	-1,0544	,2218
	yiyecek içecek	önbüro	-,2342	,1548	,807	-,7546	,2863
		kat hiz	,3393	,1446	,362	-,1472	,8257
		muhasabe	-,3770	,2542	,820	-1,2318	,4778
		teknik servis	-,1104	,3202	1,000	-1,1873	,9666
		diger	-7,7027E-02	,1745	,999	-,6639	,5099
	muhasabe	önbüro	,1429	,2705	,998	-,7669	1,0526
		kat hiz	,7163	,2648	,204	-,1744	1,6070
		yiyecek içecek	,3770	,2542	,820	-,4778	1,2318
		teknik servis	,2667	,3895	,993	-1,0435	1,5768
		diger	,3000	,2822	,951	-,6493	1,2493
	teknik servis	önbüro	-,1238	,3333	1,000	-1,2448	,9972
		kat hiz	,4496	,3287	,866	-,6561	1,5553
		yiyecek içecek	,1104	,3202	1,000	-,9666	1,1873
		muhasabe	-,2667	,3895	,993	-1,5768	1,0435
		diger	3,333E-02	,3429	1,000	-1,1200	1,1867
	diger	önbüro	-,1571	,1975	,986	-,8215	,5072
		kat hiz	,4163	,1897	,442	-,2218	1,0544
		yiyecek içecek	7,703E-02	,1745	,999	-,5099	,6639
		muhasabe	-,3000	,2822	,951	-1,2493	,6493
		teknik servis	-3,3333E-02	,3429	1,000	-1,1867	1,1200

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
(I) BOLUM	(J) BOLUM				Lower Bound	Upper Bound	
Bonferroni	önbüro	kat hiz	,5734(*)	,1717	,015	6,280E-02	1,0840
		yiyecek içecek	,2342	,1548	1,000	-,2260	,6943
		muhasabe	-,1429	,2705	1,000	-,9471	,6614
		teknik servis	,1238	,3333	1,000	-,8673	1,1149
		diger	,1571	,1975	1,000	-,4302	,7445
	kat hiz	önbüro	-,5734(*)	,1717	,015	-1,0840	-6,2802E-02
		yiyecek içecek	-,3393	,1446	,301	-,7693	9,084E-02
		muhasabe	-,7163	,2648	,112	-1,5037	7,117E-02
		teknik servis	-,4496	,3287	1,000	-1,4271	,5279
		diger	-,4163	,1897	,442	-,9804	,1478
	yiyecek içecek	önbüro	-,2342	,1548	1,000	-,6943	,2260
		kat hiz	,3393	,1446	,301	-9,0840E-02	,7693
		muhasabe	-,3770	,2542	1,000	-1,1327	,3787
		teknik servis	-,1104	,3202	1,000	-1,0624	,8417
		diger	-7,7027E-02	,1745	1,000	-,5959	,4418
	muhasabe	önbüro	,1429	,2705	1,000	-,6614	,9471
		kat hiz	,7163	,2648	,112	-7,1169E-02	1,5037
		yiyecek içecek	,3770	,2542	1,000	-,3787	1,1327
		teknik servis	,2667	,3895	1,000	-,8916	1,4249
		diger	,3000	,2822	1,000	-,5392	1,1392
	teknik servis	önbüro	-,1238	,3333	1,000	-1,1149	,8673
		kat hiz	,4496	,3287	1,000	-,5279	1,4271
		yiyecek içecek	,1104	,3202	1,000	-,8417	1,0624
		muhasabe	-,2667	,3895	1,000	-1,4249	,8916
		diger	3,333E-02	,3429	1,000	-,9863	1,0530
diger	önbüro	-,1571	,1975	1,000	-,7445	,4302	
	kat hiz	,4163	,1897	,442	-,1478	,9804	
	yiyecek içecek	7,703E-02	,1745	1,000	-,4418	,5959	
	muhasabe	-,3000	,2822	1,000	-1,1392	,5392	
	teknik servis	-3,3333E-02	,3429	1,000	-1,0530	,9863	
Based on observed means.							
* The mean difference is significant at the ,05 level.							

Homogeneous Subsets

F4			
		N	Subset
BOLUM			1
Scheffe(a,b,c)	kat hiz	43	3,3837
	yiyecek içecek	74	3,7230
	diğer	25	3,8000
	teknik servis	6	3,8333
	önbüro	35	3,9571
	muhasebe	10	4,1000
	Sig.		,207
Means for groups in homogeneous subsets are displayed. Based on Type III Sum of Squares The error term is Mean Square(Error) = ,569.			
a Uses Harmonic Mean Sample Size = 16,129.			
b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			
c Alpha = ,05.			

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: F5

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
BOLUM	1,00	önbüro	35
	2,00	kat hiz	43
	3,00	yiyecek içecek	75
	4,00	muhasebe	10
	5,00	teknik servis	6
	6,00	diger	25

Descriptive Statistics Dependent Variable: F5			
BOLUM	Mean	Std. Deviation	N
Önbüro	3,9714	,6960	35
kat hiz	3,8256	,7550	43
yiyecek içecek	3,9133	,8276	75
muhasebe	3,8500	,9443	10
teknik servis	3,2500	,7583	6
Diger	3,8800	,8451	25
Total	3,8763	,7952	194

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F5					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,891(a)	5	,578	,912	,474
Intercept	1384,653	1	1384,653	2184,949	,000
BOLUM	2,891	5	,578	,912	,474
Error	119,140	188	,634		
Total	3037,000	194			
Corrected Total	122,031	193			
a R Squared = ,024 (Adjusted R Squared = -,002)					

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: F6

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
BOLUM	1,00	önbüro	34
	2,00	kat hiz	42
	3,00	yiyecek içecek	75
	4,00	muhasebe	10
	5,00	teknik servis	6
	6,00	diger	25

Descriptive Statistics Dependent Variable: F6			
BOLUM	Mean	Std. Deviation	N
önbüro	2,0441	,8291	34
kat hiz	2,2857	,8274	42
yiyecek içecek	2,4667	1,0245	75
muhasebe	2,8500	1,1797	10
teknik servis	2,6667	,7528	6
diger	2,2200	,7371	25
Total	2,3464	,9287	192

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F6					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	7,897(a)	5	1,579	1,873	,101
Intercept	565,919	1	565,919	671,220	,000
BOLUM	7,897	5	1,579	1,873	,101
Error	156,820	186	,843		
Total	1221,750	192			
Corrected Total	164,717	191			

a R Squared = ,048 (Adjusted R Squared = ,022)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: F7

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
BOLUM	1,00	önbüro	35
	2,00	kat hiz	43
	3,00	yiyecek içecek	75
	4,00	muhasebe	10
	5,00	teknik servis	6
	6,00	diger	25

Descriptive Statistics Dependent Variable: F7			
BOLUM	Mean	Std. Deviation	N
önbüro	4,3429	,5913	35
kat hiz	4,5116	,5058	43
yiyecek içecek	4,6000	,5452	75
muhasebe	4,3000	,4830	10
teknik servis	4,6667	,8165	6
diger	4,2400	,5228	25
Total	4,4742	,5593	194

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F7					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3,748(a)	5	,750	2,489	,033
Intercept	1911,686	1	1911,686	6347,165	,000
BOLUM	3,748	5	,750	2,489	,033
Error	56,623	188	,301		
Total	3944,000	194			
Corrected Total	60,371	193			

a R Squared = ,062 (Adjusted R Squared = ,037)

POST HOC TESTS (BOLÜM)

Multiple Comparisons Dependent Variable: F7							
	(I) BOLUM	(J) BOLUM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	önbüro	kat hiz	-,1688	,1249	,872	-,5890	,2514
		yiyecek içecek	-,2571	,1123	,391	-,6350	,1207
		muhasebe	4,286E-02	,1968	1,000	-,6190	,7047
		teknik servis	-,3238	,2425	,878	-1,1394	,4917
		diger	,1029	,1437	,992	-,3805	,5862
	kat hiz	önbüro	,1688	,1249	,872	-,2514	,5890
		yiyecek içecek	-8,8372E-02	,1050	,982	-,4414	,2647
		muhasebe	,2116	,1927	,944	-,4364	,8596
		teknik servis	-,1550	,2392	,995	-,9594	,6493
		diger	,2716	,1380	,569	-,1926	,7358
	yiyecek içecek	önbüro	,2571	,1123	,391	-,1207	,6350
		kat hiz	8,837E-02	,1050	,982	-,2647	,4414
		muhasebe	,3000	,1848	,755	-,3214	,9214
		teknik servis	-6,6667E-02	,2328	1,000	-,8497	,7164
		diger	,3600	,1267	,158	-6,6249E-02	,7862
	muhasebe	önbüro	-4,2857E-02	,1968	1,000	-,7047	,6190
		kat hiz	-,2116	,1927	,944	-,8596	,4364
		yiyecek içecek	-,3000	,1848	,755	-,9214	,3214
		teknik servis	-,3667	,2834	,891	-1,3198	,5865
		diger	6,000E-02	,2053	1,000	-,6306	,7506
	teknik servis	önbüro	,3238	,2425	,878	-,4917	1,1394
		kat hiz	,1550	,2392	,995	-,6493	,9594
		yiyecek içecek	6,667E-02	,2328	1,000	-,7164	,8497
		muhasebe	,3667	,2834	,891	-,5865	1,3198
		diger	,4267	,2495	,712	-,4124	1,2657
diger	önbüro	-,1029	,1437	,992	-,5862	,3805	
	kat hiz	-,2716	,1380	,569	-,7358	,1926	
	yiyecek içecek	-,3600	,1267	,158	-,7862	6,625E-02	
	muhasebe	-6,0000E-02	,2053	1,000	-,7506	,6306	
	teknik servis	-,4267	,2495	,712	-1,2657	,4124	

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) BOLUM	(J) BOLUM	Lower Bound				Upper Bound	
Bonferroni	önbüro	kat hiz	-,1688	,1249	1,000	-,5402	,2027
		yiyecek içecek	-,2571	,1123	,348	-,5912	7,688E-02
		muhasabe	4,286E-02	,1968	1,000	-,5422	,6279
		teknik servis	-,3238	,2425	1,000	-1,0448	,3972
		diger	,1029	,1437	1,000	-,3244	,5301
	kat hiz	önbüro	,1688	,1249	1,000	-,2027	,5402
		yiyecek içecek	-8,8372E-02	,1050	1,000	-,4005	,2237
		muhasabe	,2116	,1927	1,000	-,3612	,7845
		teknik servis	-,1550	,2392	1,000	-,8661	,5561
		diger	,2716	,1380	,758	-,1388	,6820
	yiyecek içecek	önbüro	,2571	,1123	,348	-7,6876E-02	,5912
		kat hiz	8,837E-02	,1050	1,000	-,2237	,4005
		muhasabe	,3000	,1848	1,000	-,2493	,8493
		teknik servis	-6,6667E-02	,2328	1,000	-,7589	,6256
		diger	,3600	,1267	,075	-1,6824E-02	,7368
	muhasabe	önbüro	-4,2857E-02	,1968	1,000	-,6279	,5422
		kat hiz	-,2116	,1927	1,000	-,7845	,3612
		yiyecek içecek	-,3000	,1848	1,000	-,8493	,2493
		teknik servis	-,3667	,2834	1,000	-1,2093	,4759
		diger	6,000E-02	,2053	1,000	-,5505	,6705
	teknik servis	önbüro	,3238	,2425	1,000	-,3972	1,0448
		kat hiz	,1550	,2392	1,000	-,5561	,8661
		yiyecek içecek	6,667E-02	,2328	1,000	-,6256	,7589
		muhasabe	,3667	,2834	1,000	-,4759	1,2093
		diger	,4267	,2495	1,000	-,3151	1,1684
diger	önbüro	-,1029	,1437	1,000	-,5301	,3244	
	kat hiz	-,2716	,1380	,758	-,6820	,1388	
	yiyecek içecek	-,3600	,1267	,075	-,7368	1,682E-02	
	muhasabe	-6,0000E-02	,2053	1,000	-,6705	,5505	
	teknik servis	-,4267	,2495	1,000	-1,1684	,3151	
Based on observed means.							

Homogeneous Subsets

F7			
		N	Subset
			1
BOLUM			
Scheffe(a,b,c)	diger	25	4,2400
	muhasebe	10	4,3000
	önbüro	35	4,3429
	kat hiz	43	4,5116
	yiyecek içecek	75	4,6000
	teknik servis	6	4,6667
	Sig.		,434
Means for groups in homogeneous subsets are displayed. Based on Type III Sum of Squares The error term is Mean Square(Error) = ,301.			
a Uses Harmonic Mean Sample Size = 16,137.			
b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			
c Alpha = ,05.			

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: TATMIN

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
BOLUM	1,00	önbüro	35
	2,00	kat hiz	43
	3,00	yiyecek içecek	75
	4,00	muhasabe	10
	5,00	teknik servis	6
	6,00	diger	25

Descriptive Statistics			
Dependent Variable: TATMIN			
BOLUM	Mean	Std. Deviation	N
önbüro	3,8857	,8668	35
kat hiz	3,7674	,7100	43
yiyecek içecek	4,0867	,8518	75
muhasabe	3,9000	,9369	10
teknik servis	3,5833	1,0685	6
diger	3,9000	,8780	25
Total	3,9304	,8404	194

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: TATMIN					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3,798(a)	5	,760	1,078	,374
Intercept	1437,981	1	1437,981	2040,115	,000
BOLUM	3,798	5	,760	1,078	,374
Error	132,512	188	,705		
Total	3133,250	194			
Corrected Total	136,311	193			

a R Squared = ,028 (Adjusted R Squared = ,002)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: F1

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
OTELCNS	2,00	ULUSAL ZINCIR	43
	3,00	INT.ZIN.	114
	4,00	GRUP	35

Descriptive Statistics Dependent Variable: F1			
OTELCNS	Mean	Std. Deviation	N
ULUSAL ZINCIR	3,9845	,6605	43
INT.ZIN.	3,9737	,6797	114
GRUP	3,9048	,5487	35
Total	3,9635	,6509	192

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F1					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,152(a)	2	7,577E-02	,177	,838
Intercept	2322,299	1	2322,299	5434,806	,000
OTELCNS	,152	2	7,577E-02	,177	,838
Error	80,760	189	,427		
Total	3097,167	192			
Corrected Total	80,911	191			

a R Squared = ,002 (Adjusted R Squared = -,009)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: F2

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
OTELCNS	2,00	ULUSAL ZINCIR	43
	3,00	INT.ZIN.	115
	4,00	GRUP	35

Descriptive Statistics			
OTELCNS	Mean	Std. Deviation	N
ULUSAL ZINCIR	4,2047	,5529	43
INT.ZIN.	4,0174	,6626	115
GRUP	4,1429	,4840	35
Total	4,0819	,6128	193

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: F2					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,257(a)	2	,628	1,685	,188
Intercept	2526,164	1	2526,164	6774,469	,000
OTELCNS	1,257	2	,628	1,685	,188
Error	70,850	190	,373		
Total	3287,800	193			
Corrected Total	72,107	192			

a R Squared = ,017 (Adjusted R Squared = ,007)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: F3

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
OTELCNS	2,00	ULUSAL ZINCIR	43
	3,00	INT.ZIN.	115
	4,00	GRUP	35

Descriptive Statistics Dependent Variable: F3			
OTELCNS	Mean	Std. Deviation	N
ULUSAL ZINCIR	3,7267	,6192	43
INT.ZIN.	3,5043	,9050	115
GRUP	3,8357	,4412	35
Total	3,6140	,7897	193

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F3					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3,650(a)	2	1,825	2,987	,053
Intercept	2023,601	1	2023,601	3311,880	,000
OTELCNS	3,650	2	1,825	2,987	,053
Error	116,092	190	,611		
Total	2640,500	193			
Corrected Total	119,742	192			

a R Squared = ,030 (Adjusted R Squared = ,020)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: F4

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
OTELCNS	2,00	ULUSAL ZINCIR	43
	3,00	INT.ZIN.	115
	4,00	GRUP	35

Descriptive Statistics Dependent Variable: F4			
OTELCNS	Mean	Std. Deviation	N
ULUSAL ZINCIR	3,6163	,6887	43
INT.ZIN.	3,7174	,8380	115
GRUP	3,8714	,6341	35
Total	3,7228	,7737	193

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F4					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,264(a)	2	,632	1,057	,350
Intercept	2074,492	1	2074,492	3467,974	,000
OTELCNS	1,264	2	,632	1,057	,350
Error	113,655	190	,598		
Total	2789,750	193			
Corrected Total	114,920	192			

a.R Squared = ,011 (Adjusted R Squared = ,001)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: F5

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
OTELCNS	2,00	ULUSAL ZINCIR	43
	3,00	INT.ZIN.	116
	4,00	GRUP	35

Descriptive Statistics Dependent Variable: F5			
OTELCNS	Mean	Std. Deviation	N
ULUSAL ZINCIR	3,7791	,7661	43
INT.ZIN.	3,8836	,8085	116
GRUP	3,9714	,7947	35
Total	3,8763	,7952	194

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F5					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	,729(a)	2	,365	,574	,564
Intercept	2239,162	1	2239,162	3525,761	,000
OTELCNS	,729	2	,365	,574	,564
Error	121,301	191	,635		
Total	3037,000	194			
Corrected Total	122,031	193			

a R Squared = ,006 (Adjusted R Squared = -,004)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: F6

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
OTELCNS	2,00	ULUSAL ZINCIR	43
	3,00	INT.ZIN.	114
	4,00	GRUP	35

Descriptive Statistics Dependent Variable: F6			
OTELCNS	Mean	Std. Deviation	N
ULUSAL ZINCIR	2,3488	,7443	43
INT.ZIN.	2,4386	1,0394	114
GRUP	2,0429	,6683	35
Total	2,3464	,9287	192

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F6					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4,194(a)	2	2,097	2,469	,087
Intercept	769,860	1	769,860	906,432	,000
OTELCNS	4,194	2	2,097	2,469	,087
Error	160,523	189	,849		
Total	1221,750	192			
Corrected Total	164,717	191			

a R Squared = ,025 (Adjusted R Squared = ,015)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: F7

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
OTELCNS	2,00	ULUSAL ZINCIR	43
	3,00	INT.ZIN.	116
	4,00	GRUP	35

Descriptive Statistics Dependent Variable: F7			
OTELCNS	Mean	Std. Deviation	N
ULUSAL ZINCIR	4,4419	,5478	43
INT.ZIN.	4,4397	,5792	116
GRUP	4,6286	,4902	35
Total	4,4742	,5593	194

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F7					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,017(a)	2	,509	1,637	,197
Intercept	3019,499	1	3019,499	9716,742	,000
OTELCNS	1,017	2	,509	1,637	,197
Error	59,354	191	,311		
Total	3944,000	194			
Corrected Total	60,371	193			
a R Squared = ,017 (Adjusted R Squared = ,007)					

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: TATMIN

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
OTELCNS	2,00	ULUSAL ZINCIR	43
	3,00	INT.ZIN.	116
	4,00	GRUP	35

Descriptive Statistics Dependent Variable: TATMIN			
OTELCNS	Mean	Std. Deviation	N
ULUSAL ZINCIR	3,9302	,6777	43
INT.ZIN.	3,8750	,8843	116
GRUP	4,1143	,8668	35
Total	3,9304	,8404	194

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: TATMIN					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,540(a)	2	,770	1,091	,338
Intercept	2350,369	1	2350,369	3330,985	,000
OTELCNS	1,540	2	,770	1,091	,338
Error	134,771	191	,706		
Total	3133,250	194			
Corrected Total	136,311	193			
a R Squared = ,011 (Adjusted R Squared = ,001)					

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: F1

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
SURE1*	1,00	1 alt	20
	2,00	2-4	54
	3,00	5-7	60
	4,00	8-10	43
	5,00	11 üst	15

* Süre 1 : Sektörde çalışma süresi.

Descriptive Statistics Dependent Variable: F1			
SURE1	Mean	Std. Deviation	N
1 alt	3,7083	,4488	20
2-4	4,1173	,6765	54
5-7	4,0333	,6450	60
8-10	3,8062	,6636	43
11 üst	3,9222	,6451	15
Total	3,9635	,6509	192

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F1					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3,961(a)	4	,990	2,407	,051
Intercept	2191,025	1	2191,025	5324,512	,000
SURE1	3,961	4	,990	2,407	,051
Error	76,950	187	,411		
Total	3097,167	192			
Corrected Total	80,911	191			
a R Squared = ,049 (Adjusted R Squared = ,029)					

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: F2

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
SURE1	1,00	1 alt	21
	2,00	2-4	53
	3,00	5-7	60
	4,00	8-10	43
	5,00	11 üst	16

Descriptive Statistics Dependent Variable: F2			
SURE1	Mean	Std. Deviation	N
1 alt	3,9714	,6820	21
2-4	4,3509	,5656	53
5-7	4,0300	,5936	60
8-10	3,9116	,6115	43
11 üst	3,9875	,5188	16
Total	4,0819	,6128	193

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F2					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5,644(a)	4	1,411	3,991	,004
Intercept	2428,066	1	2428,066	6868,128	,000
SURE1	5,644	4	1,411	3,991	,004
Error	66,463	188	,354		
Total	3287,800	193			
Corrected Total	72,107	192			

a R Squared = ,078 (Adjusted R Squared = ,059)

POST HOC TESTS (SURE1)

Multiple Comparisons Dependent Variable: F2							
	(I) SURE1	(J) SURE1	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	1 alt	2-4	-,3795	,1533	,195	-,8565	9,745E-02
		5-7	-5,8571E-02	,1508	,997	-,5276	,4104
		8-10	5,980E-02	,1583	,998	-,4327	,5523
		11 üst	-1,6071E-02	,1973	1,000	-,6299	,5978
	2-4	1 alt	,3795	,1533	,195	-9,7454E-02	,8565
		5-7	,3209	,1121	,089	-2,7753E-02	,6696
		8-10	,4393(*)	,1220	,013	5,966E-02	,8190
		11 üst	,3634	,1696	,335	-,1642	,8911
	5-7	1 alt	5,857E-02	,1508	,997	-,4104	,5276
		2-4	-,3209	,1121	,089	-,6696	2,775E-02
		8-10	,1184	,1188	,910	-,2512	,4880
		11 üst	4,250E-02	,1673	,999	-,4780	,5630
	8-10	1 alt	-5,9801E-02	,1583	,998	-,5523	,4327
		2-4	-,4393(*)	,1220	,013	-,8190	-5,9664E-02
		5-7	-,1184	,1188	,910	-,4880	,2512
		11 üst	-7,5872E-02	,1741	,996	-,6176	,4658
	11 üst	1 alt	1,607E-02	,1973	1,000	-,5978	,6299
		2-4	-,3634	,1696	,335	-,8911	,1642
		5-7	-4,2500E-02	,1673	,999	-,5630	,4780
		8-10	7,587E-02	,1741	,996	-,4658	,6176
Bonferroni	1 alt	2-4	-,3795	,1533	,142	-,8150	5,598E-02
		5-7	-5,8571E-02	,1508	1,000	-,4868	,3697
		8-10	5,980E-02	,1583	1,000	-,3898	,5094
		11 üst	-1,6071E-02	,1973	1,000	-,5765	,5444
	2-4	1 alt	,3795	,1533	,142	-5,5978E-02	,8150
		5-7	,3209(*)	,1121	,047	2,569E-03	,6393
		8-10	,4393(*)	,1220	,004	9,268E-02	,7860
		11 üst	,3634	,1696	,334	-,1183	,8452
	5-7	1 alt	5,857E-02	,1508	1,000	-,3697	,4868
		2-4	-,3209(*)	,1121	,047	-,6393	-2,5688E-03
		8-10	,1184	,1188	1,000	-,2191	,4558
		11 üst	4,250E-02	,1673	1,000	-,4327	,5177
	8-10	1 alt	-5,9801E-02	,1583	1,000	-,5094	,3898

		2-4	-,4393(*)	,1220	,004	-,7860	-9,2677E-02
		5-7	-,1184	,1188	1,000	-,4558	,2191
		11 üst	-7,5872E-02	,1741	1,000	-,5705	,4187
	11 üst	1 alt	1,607E-02	,1973	1,000	-,5444	,5765
		2-4	-,3634	,1696	,334	-,8452	,1183
		5-7	-4,2500E-02	,1673	1,000	-,5177	,4327
		8-10	7,587E-02	,1741	1,000	-,4187	,5705
Based on observed means.							
* The mean difference is significant at the ,05 level.							

Homogeneous Subsets

F2			
		N	Subset
SURE1			1
Scheffe(a,b,c)	8-10	43	3,9116
	1 alt	21	3,9714
	11 üst	16	3,9875
	5-7	60	4,0300
	2-4	53	4,3509
	Sig.		,093
Means for groups in homogeneous subsets are displayed. Based on Type III Sum of Squares The error term is Mean Square(Error) = ,354.			
a Uses Harmonic Mean Sample Size = 29,602.			
b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			
c Alpha = ,05.			

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: F3

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
SURE1	1,00	1 alt	20
	2,00	2-4	54
	3,00	5-7	60
	4,00	8-10	43
	5,00	11 üst	16

Descriptive Statistics Dependent Variable: F3			
SURE1	Mean	Std. Deviation	N
1 alt	3,3875	,6663	20
2-4	3,6759	,8193	54
5-7	3,6167	,7912	60
8-10	3,6570	,8831	43
11 üst	3,5625	,5590	16
Total	3,6140	,7897	193

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F3					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,355(a)	4	,339	,538	,708
Intercept	1874,299	1	1874,299	2976,415	,000
SURE1	1,355	4	,339	,538	,708
Error	118,387	188	,630		
Total	2640,500	193			
Corrected Total	119,742	192			
a R Squared = ,011 (Adjusted R Squared = -,010)					

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: F4

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
SURE1	1,00	1 alt	21
	2,00	2-4	54
	3,00	5-7	60
	4,00	8-10	43
	5,00	11 üst	15

Descriptive Statistics Dependent Variable: F4			
SURE1	Mean	Std. Deviation	N
1 alt	3,5952	,7352	21
2-4	3,7593	,6711	54
5-7	3,9667	,8580	60
8-10	3,6279	,7645	43
11 üst	3,0667	,3200	15
Total	3,7228	,7737	193

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F4					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	10,827(a)	4	2,707	4,888	,001
Intercept	1879,077	1	1879,077	3393,756	,000
SURE1	10,827	4	2,707	4,888	,001
Error	104,093	188	,554		
Total	2789,750	193			
Corrected Total	114,920	192			
a R Squared = ,094 (Adjusted R Squared = ,075)					

POST HOC TESTS (SURE1)

Multiple Comparisons Dependent Variable: F4							
	(I) SURE1	(J) SURE1	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	1 alt	2-4	-,1640	,1914	,947	-,7594	,4313
		5-7	-,3714	,1887	,426	-,9584	,2155
		8-10	-3,2669E-02	,1981	1,000	-,6490	,5836
		11 üst	,5286	,2516	,356	-,2540	1,3112
	2-4	1 alt	,1640	,1914	,947	-,4313	,7594
		5-7	-,2074	,1396	,698	-,6416	,2268
		8-10	,1314	,1521	,945	-,3418	,6045
		11 üst	,6926(*)	,2172	,041	1,694E-02	1,3682
	5-7	1 alt	,3714	,1887	,426	-,2155	,9584
		2-4	,2074	,1396	,698	-,2268	,6416
		8-10	,3388	,1487	,272	-,1238	,8013
		11 üst	,9000(*)	,2148	,002	,2317	1,5683
	8-10	1 alt	3,267E-02	,1981	1,000	-,5836	,6490
		2-4	-,1314	,1521	,945	-,6045	,3418
		5-7	-,3388	,1487	,272	-,8013	,1238
		11 üst	,5612	,2231	,181	-,1329	1,2554
	11 üst	1 alt	-,5286	,2516	,356	-1,3112	,2540
		2-4	-,6926(*)	,2172	,041	-1,3682	-1,6939E-02
		5-7	-,9000(*)	,2148	,002	-1,5683	-,2317
		8-10	-,5612	,2231	,181	-1,2554	,1329
Bonferroni	1 alt	2-4	-,1640	,1914	1,000	-,7076	,3796
		5-7	-,3714	,1887	,505	-,9073	,1645
		8-10	-3,2669E-02	,1981	1,000	-,5954	,5300
		11 üst	,5286	,2516	,370	-,1860	1,2431
	2-4	1 alt	,1640	,1914	1,000	-,3796	,7076
		5-7	-,2074	,1396	1,000	-,6039	,1891
		8-10	,1314	,1521	1,000	-,3007	,5634
		11 üst	,6926(*)	,2172	,017	7,569E-02	1,3095
	5-7	1 alt	,3714	,1887	,505	-,1645	,9073
		2-4	,2074	,1396	1,000	-,1891	,6039
		8-10	,3388	,1487	,238	-8,3561E-02	,7611
		11 üst	,9000(*)	,2148	,000	,2898	1,5102
	8-10	1 alt	3,267E-02	,1981	1,000	-,5300	,5954
		2-4	-,1314	,1521	1,000	-,5634	,3007

		5-7	-,3388	,1487	,238	-,7611	8,356E-02
		11 üst	,5612	,2231	,127	-7,2582E-02	1,1951
	11 üst	1 alt	-,5286	,2516	,370	-1,2431	,1860
		2-4	-,6926(*)	,2172	,017	-1,3095	-7,5691E-02
		5-7	-,9000(*)	,2148	,000	-1,5102	-,2898
		8-10	-,5612	,2231	,127	-1,1951	7,258E-02
Based on observed means.							
* The mean difference is significant at the ,05 level.							

Homogeneous Subsets

F4				
		N	Subset	
SURE1			1	2
Scheffe(a,b,c)	11 üst	15	3,0667	
	1 alt	21	3,5952	3,5952
	8-10	43	3,6279	3,6279
	2-4	54		3,7593
	5-7	60		3,9667
	Sig.			,088
Means for groups in homogeneous subsets are displayed. Based on Type III Sum of Squares The error term is Mean Square(Error) = ,554.				
a Uses Harmonic Mean Sample Size = 28,947.				
b The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.				
c Alpha = ,05.				

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: F5

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
SURE1	1,00	1 alt	21
	2,00	2-4	54
	3,00	5-7	60
	4,00	8-10	43
	5,00	11 üst	16

Descriptive Statistics Dependent Variable: F5			
SURE1	Mean	Std. Deviation	N
1 alt	3,6667	,7472	21
2-4	3,9167	,6641	54
5-7	3,9917	,8412	60
8-10	3,7326	,9408	43
11 üst	3,9687	,6183	16
Total	3,8763	,7952	194

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F5					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,835(a)	4	,709	1,124	,347
Intercept	2204,414	1	2204,414	3495,362	,000
SURE1	2,835	4	,709	1,124	,347
Error	119,196	189	,631		
Total	3037,000	194			
Corrected Total	122,031	193			

a R Squared = ,023 (Adjusted R Squared = ,003)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: F6

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
SURE1	1,00	1 alt	21
	2,00	2-4	53
	3,00	5-7	60
	4,00	8-10	43
	5,00	11 üst	15

Descriptive Statistics Dependent Variable: F6			
SURE1	Mean	Std. Deviation	N
1 alt	2,6190	1,0357	21
2-4	2,4340	1,1139	53
5-7	2,3250	,8676	60
8-10	2,2442	,8045	43
11 üst	2,0333	,4806	15
Total	2,3464	,9287	192

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F6					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3,914(a)	4	,979	1,138	,340
Intercept	784,923	1	784,923	912,796	,000
SURE1	3,914	4	,979	1,138	,340
Error	160,803	187	,860		
Total	1221,750	192			
Corrected Total	164,717	191			

a R Squared = ,024 (Adjusted R Squared = ,003)

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE

DEPENDENT VARIABLE: F7

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
SURE1	1,00	1 alt	21
	2,00	2-4	54
	3,00	5-7	60
	4,00	8-10	43
	5,00	11 üst	16

Descriptive Statistics Dependent Variable: F7			
SURE1	Mean	Std. Deviation	N
1 alt	4,6667	,4830	21
2-4	4,4259	,6617	54
5-7	4,4833	,5365	60
8-10	4,4651	,5047	43
11 üst	4,3750	,5000	16
Total	4,4742	,5593	194

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: F7					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	1,070(a)	4	,267	,852	,494
Intercept	2981,009	1	2981,009	9500,802	,000
SURE1	1,070	4	,267	,852	,494
Error	59,301	189	,314		
Total	3944,000	194			
Corrected Total	60,371	193			
a R Squared = ,018 (Adjusted R Squared = -,003)					

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE
DEPENDENT VARIABLE: TATMIN

Between-Subjects Factors			
		Value Label	N
SURE1	1,00	1 alt	21
	2,00	2-4	54
	3,00	5-7	60
	4,00	8-10	43
	5,00	11 üst	16

Descriptive Statistics Dependent Variable: TATMIN			
SURE1	Mean	Std. Deviation	N
1 alt	3,8333	1,0763	21
2-4	4,0463	,8863	54
5-7	3,9833	,8436	60
8-10	3,7442	,7510	43
11 üst	3,9687	,4644	16
Total	3,9304	,8404	194

Tests of Between-Subjects Effects Dependent Variable: TATMIN					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	2,606(a)	4	,651	,921	,453
Intercept	2273,468	1	2273,468	3213,690	,000
SURE1	2,606	4	,651	,921	,453
Error	133,705	189	,707		
Total	3133,250	194			
Corrected Total	136,311	193			

a R Squared = ,019 (Adjusted R Squared = -,002)

FREQUENCIES

Statistics											
		Cinsiyet	Yas	Egitim	Ucret	Bolum	Sure1	Sure2	Trzmegt	Trzmegt2	Otelcns
N	Valid	194	193	194	194	194	194	194	193	192	194
	Missing	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0
Mean		1,4588	1,9067	2,2629	2,4742	2,9175	2,8918	1,9691	1,4560	1,2604	2,9588

FREQUENCY TABLE

CINSIYET					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bay	105	54,1	54,1	54,1
	bayan	89	45,9	45,9	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

YAS					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 alt	76	39,2	39,4	39,4
	26-30	70	36,1	36,3	75,6
	31-35	37	19,1	19,2	94,8
	36-40	9	4,6	4,7	99,5
	41-45	1	,5	,5	100,0
	Total	193	99,5	100,0	
Missing	99,00	1	,5		
Total		194	100,0		

EGITIM					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ilk	39	20,1	20,1	20,1
	lise	94	48,5	48,5	68,6
	önlisans	15	7,7	7,7	76,3
	lisans	29	14,9	14,9	91,2
	yük lis	10	5,2	5,2	96,4
	diger	7	3,6	3,6	100,0
	Total	194	100,0	100,0	100

UCRET					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	300 altı	10	5,2	5,2	5,2
	301-450	124	63,9	63,9	69,1
	451-600	35	18,0	18,0	87,1
	601-750	15	7,7	7,7	94,8
	751-900	3	1,5	1,5	96,4
	901 üstü	7	3,6	3,6	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

BOLUM					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	önbüro	35	18,0	18,0	18,0
	kat hiz	43	22,2	22,2	40,2
	yiyecek içecek	75	38,7	38,7	78,9
	muhasabe	10	5,2	5,2	84,0
	teknik servis	6	3,1	3,1	87,1
	diger	25	12,9	12,9	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

SURE1(Sektörde Çalışma Süresi)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 alt	21	10,8	10,8	10,8
	2-4	54	27,8	27,8	38,7
	5-7	60	30,9	30,9	69,6
	8-10	43	22,2	22,2	91,8
	11 üst	16	8,2	8,2	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

SURE2 (İşyerinde Çalışma Süresi)					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1alt	71	36,6	36,6	36,6
	2-4	72	37,1	37,1	73,7
	5-7	39	20,1	20,1	93,8
	8-10	10	5,2	5,2	99,0
	11 üst	2	1,0	1,0	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

TRZMEGT					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	evet	105	54,1	54,1	54,1
	hayır	88	45,4	45,4	99,5
	Total	193	99,5	99,5	99,5
Missing	99,00	1	0,5	0,5	100
Total		194	100,0	100,0	100,0

OTELCNS					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ULUSAL ZINCIR	43	22,2	22,2	22,2
	INT.ZIN.	116	59,8	59,8	82,0
	GRUP	35	18,0	18,0	100,0
	Total	194	100,0	100,0	

EK II.: ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Bu anket, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda yürütülen “Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanları güdüleyen etmenlerin belirlenmesi” konulu bilimsel bir çalışmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Sizlerin bu çalışmaya katkılarınız çok değerlidir. Araştırmanın sağlıklı sonuç vermesi soruları doğru ve içtenlikle yanıtlanmanıza bağlıdır.

Yardımlarınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder esenlikler dilerim.

Gürkan KESKİN
M.Ü.T.İ.O.Y.O
e-posta: gkeskin@msn.com

Aşağıda kişisel bilgiler ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Lütfen size ait bilgileri içeren seçeneği “X” işareti ile belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz?

Bay Bayan

2. Yaşınız ?

25 ve altı 26-30 31-35 36-40 41-45 45 ve üstü

3. Eğitim durumunuz?

İlköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans Doktora

Diğer (Lütfen Belirtiniz)

4. Şu anki işinizden aldığınız ücret? (.000.000 TL)

300 ve altı 301-450 451-600 601-750 751-900 901 ve üstü

5. Görev yaptığınız bölüm ?

Önbüro Kat Hizmetleri Yiyecek-İçecek Hizmetleri Muhasebe

Teknik Sevis Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

6. Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?

1 yıl ve daha az 2-4 yıl 5-7 yıl 8-10 yıl 11 yıl ve daha fazla

7. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

1 yıl ve daha az 2-4 yıl 5-7 yıl 8-10 yıl 11 yıl ve daha fazla

8. Turizm ve otelcilik eğitimi aldınız mı?

Evet Hayır

Cevabınız evet ise durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz.

Sertifika-Kursiyer Lise- Turizm Meslek Lisesi

Önlisans- Turizm Otelcilik MYO Lisans- Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.Okul.

Yüksek Lisans Doktora

9. Otelinizin işletme şekli nedir?

Aile işletmesi Ulusal zincir Uluslararası zincir

Grup Diğer (Lütfen Belirtiniz)

Aşağıda güdüleme ile ilgili bazı ifadeler yer almaktadır.
Lütfen katılma derecenizi soruların sağında yer alan kutucukları "X" işareti ile belirtiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
10	İşyerimde görevimi yaptığım sürece işten çıkarılmayacağıma dair duyduğum güven tamdır.					
11	Aldığım ücret tatminkardır.					
12	İşyerimdeki ücret sistemi adildir.					
13	İş ortamımızdaki fiziksel koşullar uygundur. (Gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklık vb.)					
14	İş arkadaşlarımla uyumlu bir çalışma ortamı içindeyim.					
15	Üstlerimle ilişkilerim karşılıklı güven çerçevesinde uyum içerisindedir.					
16	Üstlerimle göreve ait sorunlarımla ilgili konularda rahatlıkla konuşabiliyorum.					
17	Üstlerimle kişisel sorunlarımla ilgili konularda rahatlıkla konuşabiliyorum.					
18	İşyerimdeki görevim ve sorumluluğum tam olarak belirgindir.					
19	Görevimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahibim.					
20	Üstlerim tarafından işimle ilgili konularda yeterli inisiyatif ve yetki devri yapılıyor.					
21	İşimde beni ve görevimi ilgilendiren hususlarda alınan kararlara katılabiliyorum.					
22	İşyerinde yükselme olanakları vardır.					
23	Performansım arttıkça terfi imkanım da artacaktır.					
24	İşyerimde başarılı çalışmalarımın dolaylı takdir ediliyorum.					
25	İşyerimde çalışanların fikir ve önerilerine değer verilir.					
26	İşyerimde verimliliği arttıracak araç ve gereçler yeterlidir.					
27	İşyerimde adaletli ve disiplinli bir çalışma sistemi vardır.					
28	Otel yönetimi çalışan personele eşit fırsatlar sunmaktadır.					
29	Otelde çalıştığım süre içinde yeterince hizmet içi eğitim aldım.					
30	Yaptığım iş bana ilgi çekici ve anlamlı gelmektedir.					
31	Yaptığım işin çalışmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.					
32	İşyerimde ve toplum içinde saygın bir kimliğe sahip olduğuma inanıyorum.					
33	İşyerimde özel hayatıma saygı gösteriliyor.					
34	Yaptığım işi seviyorum.					
35	Genel olarak işimden ve işyerimden memnunum.					