

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN
MOTİVASYONUNUN SAĞLANMASINDA
ABCD MODELİNİN KULLANILMASI**

Onur ÇAKIR

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2015

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN
SAĞLANMASINDA ABCD MODELİNİN KULLANILMASI**

Onur ÇAKIR

DOKTORA TEZİ

Turizm İŞletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Őubat, 2015

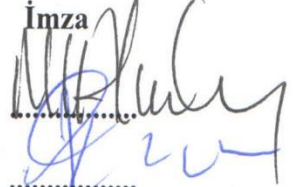
Bu tez çalışması BAP komisyonunca kabul edilen 1308E312 nolu proje kapsamında desteklenmiŐtir.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Onur ÇAKIR'ın "Otel İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Sağlanmasında ABCD Modelinin Kullanılması" başlıklı tezi 10 Nisan 2015 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Meryem AKOĞLAN KOZAK
Üye : Prof.Dr.Celil KOPARAL
Üye : Doç.Dr.Fatma Nur İPLİK
Üye : Yrd.Doç.Dr.Sibel SÜ ERÖZ
Üye : Yrd.Doç.Dr.Ayşe HEPKUL

İmza



.....



.....




.....

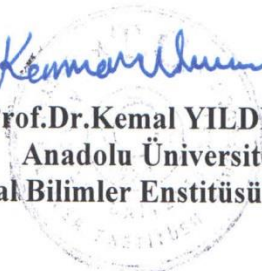


.....



.....


Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



Doktora Tezi Özü

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MOTİVASYONUNUN SAĞLANMASINDA ABCD MODELİNİN KULLANILMASI

Otel yöneticilerinin en temel görevlerinden biri, çalışanlarının motivasyonlarını sağlamaktır. Ancak gerçekleştirilen birçok araştırma, otel işletmelerinde düşük çalışan motivasyonu sorunun örgütsel bir patoloji haline geldiğini göstermektedir. Bu sorun çalışanların tüketim, müşterilerin ise üretim süreçlerinden soyutlanamamasından dolayı sadece çalışan performansı açısından değil; aynı zamanda otelin satış, müşteri tatmini, maliyetleri ve finansal performansı açısından da büyük sorunlara yol açmaktadır. Araştırmada bu soruna çözüm önerileri sunmak adına farklı disiplinlerden elde edilen güncel bilgilerin yer aldığı ve farklı motivasyon teorilerini bir araya getiren yeni bir dürtü temelli motivasyon modeli olan ABCD modeli denenmiştir. Antalya ve İstanbul bölgelerinden toplanan 805 geçerli anketten elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen AFA ve DFA sonuçları ABCD modelinin otel işletmelerinde çalışan motivasyonu olgusunu açıklamada oldukça iyi performans sergilediğini göstermiştir. Otel işletmelerinin kazanma dürtüsü boyutunda ücret ve maaşlar, terfi olanakları, ödüllendirme sıklığı, çalışanların onurlandırılması ve sosyal yardımların sağlanması; öğrenme dürtüsü boyutunda işletme dışı eğitimleri alabilmeleri, yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaları, performans değerlendirme kriterlerinin çalışanlara aktarılması ve çalışanlara işletmenin genel durumlarına ilişkin doğru ve zamanlı bilgi sağlanması; koruma dürtüsü boyutundaysa çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması ve hakkaniyetin sağlanması konularında yetersiz kaldıkları görülmüştür. Bu konular üzerinde daha fazla yoğunlaşarak çalışanların iş motivasyonlarının anlamlı düzeyde arttırabilecekleri tespit edilmiştir. Bağlanma dürtüsü boyutunda ise aşırılıkların gözleendiği ve çalışanların klikler oluşturarak örgüt amaçlarından çok kliklerinin amaçları doğrultusunda hareket ettikleri gözlenmiştir. Bu nedenle, bağlanma dürtüsü tatmini için harcanacak çaba, kaynak ve zamanın kazanma ve koruma dürtüleri için harcanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Çalışan Motivasyonu, ABCD Modeli, Türkiye

Abstract

USING ABCD MODEL IN MOTIVATING HOTEL EMPLOYEES

One of the main tasks of hotel managers is to motivate their employees. However, several studies conducted in hotel establishments have shown that the problem of low employee motivation has become an organizational pathology. Due to the impossibility of isolating employees from consumption and customers from production processes, low employee motivation does not only affect employee performance, it also affects hotel sales, customer satisfaction, costs and financial performance. In order to recommend solutions for this problem, ABCD model is used as a new drive based model of employee motivation that combines up-to-date information from different disciplines and motivation theories. EFA ve CFA analyses conducted on the data collected from 805 valid questionnaires from Antalya and İstanbul regions have shown that ABCD model performs quite well in terms of explaining employee motivation phenomena in hotel establishments. In the study, hotel managements are found to be insufficient in fulfilling their employees drive to acquire in terms of wages and salaries, career opportunities, rewarding frequency, commendation of the employees and social aids; drive to comprehend in terms of providing opportunities to participate courses not provided by the hotel, providing guidance and help to their employees in learning and improving themselves, informing employees about performance evaluation criterias, and providing accurate and timely information about the general situation of the company; drive to defend in terms of ensuring non-discrimination and equity. By focusing on these issues, it is been determined that managers can significantly increase the employees' work motivation. It is also been found that employees drive to bond is excessively stimulated and employees formed cliques to pursue their own goals rather than the companies'. Therefore the effort, resources and time spent on satisfying drive to bond is needed to be spent on to satisfying drive to acquire and defend.

Key Words: Hotel Establishments, Employee Motivation, ABCD Model, Turkey

Teşekkür

Doktora eğitimim boyunca her konuda yardım ve desteklerini esirgemeyen ve deneyim ve bilgileriyle bana yol gösteren çok değerli danışman hocam Prof. Dr. Meryem Akoğlan Kozak'a; tez izleme ve savunma sürecinde değerli katkılar sunan Prof. Dr. Celil Koparal, Yrd. Doç. Dr. Sibel Sü Eröz, Doç. Dr. Fatma Nur İplik ve Yrd. Doç. Dr. Ayşe Hepkul'a; araştırmanın saha uygulamasında özverilerini ve yardımlarını esirgemeyen değerli dost ve meslektaşlarım Araş. Gör. Davut Kodaş, Araş. Gör. Ece Doğantan, Araş. Gör. Emrullah Tören, Araş Gör. Mustafa KESİCİ, Araş. Gör. Savaş EVREN, Araş. Gör. Volkan Genç ve Uzm. Seher Geyik Gülenç'e ve beni bu günlere getiren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Onur Çakır

Nisan, 2015

10/04/2015

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez/proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Her hangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

ONUR ÇAKIR


Özgeçmiş

Onur ÇAKIR

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Y.Ls. 2011 Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği
Anabilim Dalı

Ls. 2007 Bilkent Üniversitesi, Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu,
Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü

Lise Tekirdağ Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri/Yılı: Çorlu/ 20.12.1985

Cinsiyet: Erkek

Yabancı Dil:

İngilizce

İçindekiler

Doktora Tezi Özü.....	iii
Abstract.....	iv
Teşekkür	v
Özgeçmiş	vii
İçindekiler.....	viii
Tablolar Listesi	x
Şekiller Listesi	xi
1. Giriş.....	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç.....	5
1.3. Önem	6
1.4. Sınırlılıklar.....	6
1.5. Tanımlar.....	7
2. Alanyazın	9
2.1. Motivasyon Teorileri Alanyazını	9
2.2. Otel İşletmelerinde Çalışan Motivasyonu Alan Yazını.....	32
2.3. Sosyo-biyolojik Motivasyon Teorisi ve ABCD Modeli	41
2.3.1. Kazanma dürtüsü	43
2.3.2. Bağlanma dürtüsü.....	47
2.3.3. Öğrenme dürtüsü	53
2.3.4. Koruma dürtüsü	57
2.4. ABCD Modeli Kapsamında Motivasyon Araçlarının Kullanımı	61
2.4.1. Ödül sistemi	62
2.4.2. Örgüt kültürü.....	64
2.4.3. İş Tasarımı ve Eğitim Süreçleri.....	67
2.4.4. Performans değerlendirme, kaynak dağıtım süreçleri ve asgari çalışma koşullarının sağlanması	68

3. Yöntem	70
3.1. Araştırma Yaklaşımı	70
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	71
3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	72
3.3.1. Aday ölçek madde havuzunun oluşturulması	73
3.3.2. Kapsam geçerlilik testinin gerçekleştirilmesi	74
3.3.3. Taslak anketin oluşturulması ve pilot uygulama	76
3.3.4. Yüzey ve yapı geçerliliği testlerinin ve güvenilirlik analizinin gerçekleştirilmesi	77
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	82
3.5. Analizler	83
4. Bulgular ve Yorum	88
4.1. Hata Ayıklama, Uç Değerlerin Tespiti ve Normalleştirme	88
4.2. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	89
4.3. Genel Algı Sorularına İlişkin Bulgular	91
4.4. ABCD Modelinin Boyutlarına İlişkin Bulgular	93
4.5. Farklılık ve İlişki Analizlerine İlişkin Bulgular	107
4.6. Önem-Tatmin Analizi Bulguları	113
4.7. Tartışma ve Değerlendirme	122
5. Sonuç ve Öneriler	127
Ekler	137
Kaynakça	152

Tablolar Listesi

Sayfa No

Tablo 1. ABCD Modelinin Kazanma Dürtüsü Boyutunun Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 2. ABCD Modelinin Bağlanma dürtüsü Boyutunun Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 3. ABCD Modelinin Öğrenme Dürtüsü Boyutunun Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 4. ABCD Modelinin Koruma Dürtüsü Boyutunun Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 5. Demografik Verilere İlişkin Araştırma Soruları ve Kullanılacak Olan İstatistiki Testler	85
Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	90
Tablo 7. Genel Algı Soruları	92
Tablo 8. ABCD Modeli Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	94
Tablo 9. Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri.....	98
Tablo 10. Kazanma Dürtüsü Boyutu Birinci Düzey DFA Değerleri.....	100
Tablo 11. Bağlanma dürtüsü Boyutu Birinci Düzey DFA Değerleri	101
Tablo 12. Öğrenme Dürtüsü Boyutu Birinci Düzey DFA Değerleri	103
Tablo 13. Koruma Dürtüsü Boyutu Birinci Düzey DFA Değerleri.....	104
Tablo 14. İkinci Düzey DFA Uyum İndeksleri.....	106
Tablo 15. İkinci Düzey DFA Değerleri.....	106
Tablo 16. Demografik Değişkenlere İlişkin Farklılık Analizleri	109
Tablo 17. Genel Algı Sorularına İlişkin Farklılık Analizleri.....	112
Tablo 18. ABCD Modeli Faktörlerinin Önem/Tatmin Puanları ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki Korelasyonlar	113
Tablo 19. Önem Tatmin Puanları Fark (Gap) Analizi.....	114

Şekiller Listesi

Sayfa No

Şekil 1. Dürtülerin Birbirleriye Etkileşimi	61
Şekil 2. Dürtüler ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki Varsayılan İlişkiler ve Etkileşimler.....	72
Şekil 3. ABCD Modeli İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Kavramsal Modeli	84
Şekil 4. Motivasyon Araçlarının Önem-Tatmin Matrisinde Dağılımları.....	86
Şekil 5. Antalya ve İstanbul Bölgeleri I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Standartlaştırılmamış Katsayılar).....	97
Şekil 6. ABCD Modeli İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	105
Şekil 7. ABCD Modeli Boyutlarının Önem-Tatmin Matrisi.....	116
Şekil 8. ABCD Modeli Motivasyon Araçlarının Önem-Tatmin Matrisi	118
Şekil 9. Önem-Tatmin Analizi Sonuçlarının ABCD Modeli Üzerinde Görselleştirilmesi	126

1. Giriş

Çalışanların en etkili şekilde örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik iş motivasyonuna sahip olmalarını sağlamak, yönetimin temel görevlerindedir. Çünkü motivasyon, çalışan performansının temel belirleyicilerinden biridir. Maier (1955) çalışan performansını; çalışanın sahip olduğu beceriler ve motivasyonunun bir türevi olduğunu savunmuştur (Maier, 1955; akt. Latham, 2007: 3). Daha açıklayıcı bir ifadeyle, çalışan ne kadar beceriye sahip olursa olsun, bu becerisini davranışa dönüştürecek motivasyona sahip değilse, çalışanın iş yerinde gerekli performansı göstermesi beklenemez.

Konuya otel işletmeleri açısından bakıldığında, insan kaynakları ve çalışan performansının işletmenin başarısına ve kaliteli hizmet sunumuna önemli katkısı olduğu görülür. Çünkü otel işletmelerinin iş süreçlerinde emeğin ikame edilmesi, otomasyona bağlanması ya da müşterinin üretim, çalışanın ise tüketim sürecinden soyutlanması neredeyse imkânsızdır. Bu durum, işletme öncesi yatırım aşamasında sermaye yoğun bir niteliği olan otel işletmelerinin, işletme döneminde emek-yoğun bir yapıya bürünmesine yol açarak çalışanları merkeze almakta, insan odaklı olmayı adeta zorunlu hale getirmektedir (Sabuncuoğlu, 2009:1; Özel, 2012: 13).

Çalışanlarının motivasyonlarının sağlanması otel işletmelerinin başarısı için büyük önem arzmesine karşın yapılan birçok araştırmada otelcilik sektöründe kronikleşmiş bir çalışan motivasyonu sorunu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Byrne, 1986: 42; Riley ve Dodrill, 1992: 23-25; Simon ve Enz, 1995: 21; Tütüncü ve Demir, 2003: 146; Maroudas, Kyriakidou ve Vacharis, 2008: 263). Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı otel işletmelerinde gözlemlenen bu soruna çözüm olabilecek yeni bir model çerçevesinde örgütsel bir motivasyon sistemi oluşturmak olarak belirlenmiştir.

Aslında çalışan motivasyonu olgusu, insan ilişkileri okulunun işletme disiplininde yapılan çalışmalara öncülük ettiği dönemde derinlemesine araştırılmış bir konudur. Ancak bu dönemde geliştirilen motivasyon teorilerinin, günümüz çalışan motivasyonu olgusunu açıklamada yetersiz kaldıkları görülmektedir (Nohria, Groysberg ve Lee, 2008: 80). Bu nedenle çalışmada, çalışan motivasyonu olgusunu açıklamada daha iyi

performans sergilediği kanıtlanmış ve nöroloji, biyoloji, evrimsel psikoloji ve sosyal bilimlerdeki güncel bilgileri sentezlenmesiyle oluşturulmuş bir model olan ABCD modeli tercih edilmiştir. Çalışmada öncelikle ABCD modelinin otel işletmelerinde çalışan motivasyonu olgusunu açıklamadaki gücü ve yeterliliği sınanmış ve otel işletmelerinde çalışan motivasyonunun sağlanmasında ABCD modeli çerçevesinde geliştirilecek örgütsel bir motivasyon sistemi oluşturulmaya çalışılmıştır.

1.1. Problem

Çağdaş yönetim anlayışının bir gereği olarak, yönetim faaliyetleri insan odaklı bir yapıya bürünmüş ve işletmelerde insan faktörüne daha fazla önem verilmeye başlanmıştır (Kozak, 2009: 1). Otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; insan odaklılık, turizmin ve hizmet sektörünün temel ilkelerinden biridir. Bu nedenle, otel işletmelerinde müşteri odaklı yaklaşımlar hızla kabul görmüş ve müşteri tatminini temel alan işletmecilik anlayışı gelişmiştir. Ancak otel işletmelerinde müşteri tatminine verilen önemin, çalışanların iş tatminine ve motivasyonuna verilmediği görülmektedir.

Motivasyon doğrudan gözlemlenebilen bir olgu değildir. Ancak bir işletmedeki çalışan motivasyonu düzeyi; işe devam oranları, işgören devir hızı, inovasyon ve yenilikçi davranışların oranı ve iş tatmini gibi yüksek örgütsel performans ile yakından ilişkili olan gösterge verilerinden yorumlanabilmektedir (Sledge, Miles ve Coppage, 2008: 1667; Steers ve Rhodes, 1978: 391). Bu göstergelerin düşük olması, o işletmelerde bir motivasyon sorunu olduğunu işaret etmektedir. Gerçekleştirilen birçok araştırmada düşük ücretler, iş güvencesinin sağlanamaması, mevsimselliğın etkisi, uzun çalışma süreleri, yetersiz sosyal yardımlar, kötü çalışma koşulları vb. nedenlerle çalışanların düşük moralli olmalarının, işgören devir hızı yüksekliğinin ve çalışan devamsızlıklarının otel işletmelerinde örgütsel bir patoloji halini aldığı görülmüştür (Byrne, 1986: 42; Riley ve Dodrill, 1992: 23-25; Simon ve Enz, 1995: 21; Tütüncü ve Demir, 2003: 146; Maroudas, Kyriakidou ve Vacharis, 2008: 263). Bilindiği gibi, otel işletmelerinin en büyük maliyet kalemlerinden biri personeldir. İnsan kaynağının işletme standartlarına uygun bir şekilde yetiştirilmesi, işgören devir hızının yüksek

olması, işe yeni personel alımı ve eğitim maliyetlerinin yüksek olması maliyetlerin yükselmesinde etkili olmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışanların tüketim süreçlerinden soyutlanamamaları ve müşteri deneyiminin bir parçaları olmaları, psikolojik durumlarının doğrudan müşteri memnuniyetine etki etmesine yol açmaktadır. Bu nedenle, iyi motive olmamış ve düşük moralli çalışanlar, otel işletmelerinin temel hedeflerinden biri olan müşteri tatmininin sağlanmasını zorlaştırmaktadır (Özel, 2012: 14). İşletmeye bağlılık hissetmeyen, motivasyonu düşük olan çalışanlar işlerinde umursamaz, dikkatsiz ve hatta art niyetli davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu tarz davranışlar sergileyen çalışanların bulunduğu işletmelerde; iş süreçlerinin aksaması, verimlilik ve kârlılık hedeflerinin tutturulamaması, taşınmazların, demirbaşların ve malzemelerin yenilenme ve bakım maliyetlerinin fazla olması sürpriz değildir (Barış, 2010).

Görüldüğü üzere otel işletmelerinde çalışan motivasyonu, sadece çalışan performansı üzerinde değil; aynı zamanda otelin satış, müşteri tatmini, maliyetleri ve finansal performansı üzerinde de etkilidir. Bu nedenle, çalışan motivasyonun sağlanarak çalışanların işlerinde daha fazla çaba harcamaları, işletmelerini benimsemeleri, işletmeye bağlılıklarının ve ellerinden gelenin en iyisini yapmalarının sağlanması, günümüz otel yöneticilerinin temel görevlerinden biridir (Mitchell, 1997: 63).

Motivasyon, özellikle son 70 yıllık dönemde, gerek araştırmacılar gerekse uygulamacılar tarafından oldukça yoğun ilgi gören bir konu olmuştur. Ancak tüm bu araştırmalar, henüz bütünlük bir teorik çerçeveye kavuşamamıştır. Herkes tarafından kabul gören ortak bir çalışan motivasyonu modelinin oluşturulamamasını Ambrose ve Kulik (1999), farklı kavramsal altyapılardan hareketle gerçekleştirilen ve genellikle farklı yöntemler kullanarak farklı faktörleri araştıran akımların ortaya çıkmasına bağlamaktadırlar. Mitchell (1997:58) ise farklı çalışmaların çeşitli motivasyon araçlarının geliştirilmesine katkı sağladığını ve insan davranışları bulmacasının küçük ipuçlarını ortaya çıkardığını savunmaktadır. Mitchell'e göre çalışan motivasyonu üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar sayesinde çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı, beklentilerinin tatmin edildiği, amaçlarının bulunduğu, iyi performansın

ödüllendirildiği, adil ve eşit davranıldığı, ilham veren ve cazip işlerin olduğu, iş arkadaşı ve takım arkadaşlarının da büyük bir gayret ile çalıştığı, çok çalışmanın ve bağlılığın örgüt kültürü olarak benimsendiği durumlarda çalışanların motive olduklarına yönelik ikna edici sonuçlara ulaşılmıştır.

Tüm bu teoriler, çalışan motivasyonunu anlamaya yönelik çeşitli faydalar sağlıyor olsa da eleştiriye açık teorilerdir (Locke ve Latham, 2004:398). Son yıllarda büyük değişiklikler yaşayan ve motive olmuş çalışanların işletmelerin stratejik varlıkları haline geldiği ve rekabet avantajının temelini oluşturduğu günümüz iş dünyasında, bu teorilerin motivasyon olgusunu açıklamadaki başarısı tartışmalı bir konudur (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004:383-384). Nöroloji, psikoloji, evrimsel biyoloji, sosyoloji, antropoloji gibi farklı bilim dallarından elde edilen güncel bilgiler ışığında geliştirilecek yeni bir motivasyon modelinin hem günümüz motivasyon olgusunu anlamada hem de pratikte uygulayıcılar tarafından motivasyon teorilerinin daha etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamada daha etkili olacağı düşünülmektedir (Khuzulauri ve Syed, 2010:24; Lawrance ve Nohria, 2002). Bu bağlamda, 2008 yılında Nohria, Groysberg ve Lee tarafından günümüz işletmelerinde çalışan motivasyonunu açıklamaya yönelik *Sosyo-Biyolojik Motivasyon Teorisi ve ABCD Modeli* geliştirilmiştir.

Bu teori, kavramsal olarak Maslow, Herzberg, Hackman ve Oldham, Alderfer, McClelland ve Adams'ın motivasyon olgusuna ilişkin bulgularını bir araya getirmekte ve nöroloji, biyoloji, evrimsel psikoloji ve sosyal bilimlerdeki güncel bilgileri sentezleyerek yeni bir motivasyon modeli geliştirmektedir. Nohria, Groysberg ve Lee (2008) bugüne kadar geliştirilmiş hiçbir motivasyon teorisinin günümüz insan beyninin işleyişine ilişkin farklı disiplinlerden elde edilmiş olan güncel bilgilere sahip olmadığını belirterek, sosyo-biyolojik motivasyon teorisi ve ABCD modelinin bu güne kadar geliştirilmiş en kapsamlı motivasyon teorisi olduğunu savunmaktadırlar. Farklı bilim dallarından elde edilmiş güncel bilgileri ve farklı motivasyon teorilerini bir araya getirmesi ve günümüzün organik ve esnek örgüt yapısına cevap verecek diğer tüm motivasyon unsurlarının önemli öğelerini bünyesinde barındıran bir model olması nedeniyle bu çalışmada ABCD modeli tercih edilmiştir.

Bu açıklamalara bağlı olarak bu tezin temel sorusu Şu Şekilde belirlenmiştir:

“Yeni bir motivasyon modeli olan ABCD modeli ile otel işletmelerinde çalışan motivasyonu sorunu etkin bir Şekilde özöllebilir mi?”

1.2. Amaç

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde kronikleşmiş bir sorun olan dŐŐük çalışan motivasyonuna çözüm önerileri sunmaktır. Bu bağlamda, otel işletmelerinde çalışan motivasyonu olgusu, en yeni ve en kapsamlı motivasyon teorilerinden biri olan sosyo-biyolojik motivasyon teorisi ve ABCD modeli çerçevesinde incelenecek ve otel yöneticilerinin motivasyon sağlamada kullanabilecekleri araçlardan (ödüllendirme ve ücret sistemleri, örgütsel kültür, iş tasarımı, performans yönetimi, geribildirim, kaynak dağıtım süreçleri vb.) optimum düzeyde faydalanmalarını sağlayacak örgütsel bir motivasyon sistemi önerisi oluşturulmaya çalıŐılacaktır.

Otel işletmelerinde örgütsel bir çalışan motivasyonu sistemi oluşturulabilmesi için öncelikle otel işletmelerinin sahip olduğu motivasyon araçlarının neler olduğunun ve çalışanların motivasyon araçlarına verdikleri önem ve bu araçlardan elde ettikleri tatmin düzeylerinin tespit edilmesi gereklidir. Çünkü alıŐanların motivasyon araçlarına yönelik sahip oldukları önem algıları ve bu araçlardan elde ettikleri tatmin düzeyleri motivasyon araçlarının etkinliğinin temel belirleyicileridir. Bu nedenle, çalışmada otel işletmelerinde kullanılan motivasyon araçlarının neler olduğunun, bu araçlara çalışanlar tarafından verilen önem düzeyinin ve bu araçlardan sağladıkları tatmin düzeylerinin tespit edilmesi alt amaçlar olarak belirlenmiştir. Ayrıca, çalışmada demografik faktörler, işletme türü (Şehir oteli, sayfiye oteli vb.) gibi değişkenlerin de çalışanların motivasyon araçlarına yönelik sahip oldukları önem ve tatmin algıları üzerinde etkisinin olup olmadığı da değerlendirilecektir. Tüm bu bulgular ışığında, bir otel işletmesinde çalışan motivasyonun optimum düzeyde sağlanması için motivasyon araçlarından nasıl yararlanılması gerektiği ve otel işletmeleri için nasıl bir örgütsel motivasyon sistemi oluşturulması gerektiğine yönelik bir model önerisi sunulması amaçlanmaktadır.

1.3. Önem

Çalışan motivasyonunun sağlanması ve sürdürülmesi özellikle otelcilik gibi emeğe dayalı çalışma alanlarında kârlılık ve kaliteli hizmet açısından son derece önemlidir (Rampersad, 2006; Shazad ve Bhatti, 2008; Smith, 1970). Bilindiği gibi motivasyonun sağlanmasında çalışanları harekete geçiren ve motive eden önceliklerin ya da etkenlerin neler olduğunun belirlenmesi gereklidir. Bu gerçeklikten hareketle planlanan bu çalışmanın sonuçları, otel yöneticilerine çalışanlarının nasıl motive oldukları ve sahip oldukları motivasyon araçlarını en etkin nasıl kullanacakları ve çalışanların işletmenin motivasyon araçlarından duydukları tatmini ortaya koyması açısından önemlidir. Çalışma ayrıca, aslında bugüne kadar kullanılmış olan farklı motivasyon araçlarının çalışan beklentilerine göre yeniden tasarlanması ve yeni bir motivasyon modeli öneriyor olması açısından da önemlidir.

Çalışmada birçok farklı disiplinden elde edilen güncel bilgilerin yer aldığı ve farklı motivasyon teorilerini bir araya getiren yeni bir dürtü temelli motivasyon modeli olan ABCD modeli denenecektir. Çalışan motivasyonuna yeni ve bütüncül bir bakış açısı kazandıran bu modelin ilk kez otel işletmelerine uyarlanarak, otellerde çalışan motivasyonunu irdeliyor olması da araştırmanın bir başka özgün yanıdır.

1.4. Sınırlılıklar

Otel işletmelerinde çalışan motivasyonu sorununa yeni bir bakış açısıyla çözüm önerileri getirmeyi amaçlayan bu çalışmada sosyo-biyolojik motivasyon teorisi ve ABCD modeli otel işletmelerinde ilk kez denenmiştir. Bu nedenle elde edilen sonuçların geçerliliği örneklemelerin temsil ettiği İstanbul ve Antalya bölgesi otelleri ile sınırlı kalmaktadır. Modelin doğruluğunun, geçerliliğinin ve tüm otel işletmelerinde motivasyon sağlamada kullanılabilirliğinin kanıtlanması için farklı örneklem kümelerinde ve farklı zamanlarda test edilmesi gerekmektedir.

1.5. Tanımlar

Otel İşletmeleri: Asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinimlerini karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence gereksinimleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir (Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, madde 19).

Motivasyon: Türk Dil Kurumu sözlüğünde güdülenme, isteklendirme şeklinde tanımlanan motivasyon kavramı, insanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranış ve çaba göstermelerini ifade eden bir kavramdır (Koçel, 2010: 619). Literatürde motivasyonu, eylemin yönü, gücü ve sebatkarlığı üzerindeki birincil etki (Atkinson, 1964: 2); gönüllü yapılabilecek eylemler arasından bireylerin tercihlerini yönetme süreci (Vroom, 1964: 6), bireyde gönüllü davranış sergilemeye yönelik uyarılma, yönelme ve sebat oluşturmayı sağlayan, amaç odaklı psikolojik süreçler (Mitchel, 1982: 81), bireysel davranışları; bireyin eğilimleri, becerileri, kavrama yeteneği ve eylemin sergilendiği çevrenin etkisi sabit tutularak davranışların tutarlılıklarını, büyüklüğünü ve yönünü bir takım bağımlı ve bağımsız değişkenlerle açıklayan bir olgu (Campbell ve Prichard, 1976: 63) şeklinde tanımlayan birçok farklı motivasyon tanımı mevcuttur.

Güdü: İnsanın yaşaması ve gelişmesi için bilinçli, belirli bir şekilde ve düzenli olarak, bir gereksinmesini doyumaya yönelten iç güçtür. Güdüler kalıtsal olabileceği gibi öğrenilmiş de olabilmektedirler. Kalıtsal güdülere cinsellik, merak, güvenlik vb. güdüler örnek verilebilir. Bunlar birincil güdülerdir ve insan davranışını yönlendirme gücü oldukça yüksektir. Öğrenilmiş güdüler ise çevre etkenleriyle edinilmiş olan topluma ilişkin olma, toplumun onayını kazanma, başkalarının gözüne girme, sorumluluk alma, statü kazanma gibi güdülerdir. Bunlara ikincil güdüler adı da verilmektedir. Literatürde yapılan sınıflandırmalarda güdüler altı başlık altında incelenmiştir (Başaran, 2000: 72). Bunlar; *güvenlik* (beden güvenliğini sağlama, dinlenme, hastalıklardan ve sağlıklardan korunma vb), *cinsellik* (cinsel doyum, karşı cinsin ilgisini sağlama vb), *ilişkinlik* (kabul edilme, sevilme, arkadaş edinme, ilgi görme, memnun etme vb.), *toplumsallık* (tanınma, lider olma, liderleri takip etme, başkalarını öykünme, saygınlık kazanma vb.), *bilişsellik* (bilişsel gücü artırma, yaratıcılık, düşünme, bilgi ve beceri edinme vb.),

özgerçekleştirim (amacına ulaşma, zorluklarla başa çıkma, kendini bilme ve geliştirme vb.) güdüleridir (Cole ve Hall, 1966 akt. Başaran, 2000: 72).

Dürtü: Bedensel veya ruhsal dengenin değişmesi sonucu ortaya çıkan ve canlıyı türlü tepkilere sürükleyebilen içten gelen gerilim; Organizmayı belirli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici güç (Genel Türkçe Sözlük).

İhtiyaç (Gereksinme): Bedensel, toplumsal ya da ruhsal nitelikte olan bir nesnenin (madde, ilgi, duygu, bilgi vb.) eksikliğinden ya da yetersizliğinden ortaya çıkan içsel gerilimdir (Başaran, 2000: 73).

İş Motivasyonu: Çalışan davranışını başlatan ve bu davranışın şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir güçler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Pinder, 1998: 11).

Motivasyon Araçları: Çalışan motivasyonu üzerinde etkili olan, çalışan motivasyonun artırılmasında veya sürdürülmesinde kullanılabilen araçlardır. Örgütlerde kullanılacak motivasyon araçları ücret artışı, ikramiye, finansal ödüller gibi ekonomik nitelik taşıyabileceği gibi; statü verme, özerklik tanıma, yükselme ve gelişim olanakları gibi psikolojik ve sosyal nitelikte ve kararlara katılımın sağlanması, yetki devri ve güçlendirme, iş tasarımı gibi örgütsel nitelikte de olabilmektedir (Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu, 2010: 5)

2. Alanyazın

Otel işletmelerinde çalışan motivasyonun sağlanmasına yönelik yeni bir model önerisi sunmayı amaçlayan çalışmanın bu bölümünde, motivasyon olgusunu açıklamaya yönelik geliştirilmiş olan mevcut motivasyon teori ve yaklaşımları tarihsel gelişim süreci içerisinde değerlendirilmiş ve otel işletmelerinde çalışan motivasyonunu konu alan akademik çalışmalara yer verilmiştir. Bu bağlamda, öncelikle motivasyon teorilerinin tarihsel gelişimi irdelenmiş, daha önceki teorilerin motivasyon olgusunu açıklamaya yönelik sağladıkları teorik ve pratik bilgiler değerlendirilmiş ve çalışmanın teorik çerçevesinin temelini oluşturan sosyo-biyolojik motivasyon teorisi ve ABCD modeli neden tercih edildiği açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra otel işletmelerinde çalışan motivasyonu üzerine gerçekleştirilen akademik çalışmalar ampirik sonuçları ile birlikte değerlendirilmiş ve son bölümde ise sosyo-biyolojik motivasyon teorisi ve ABCD modeli kapsamı ve boyutları itibarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1. Motivasyon Teorileri Alanyazını

Motivasyon araştırmalarının temelinde insan davranışlarının nedenleri, nasıl oluştuğu ve bu davranışların nasıl yönlendirilebileceği soruları yatmaktadır. Alanyazında motivasyon olgusunu açıklamaya yönelik geliştirilen teorilerin temel amacı da, insan davranışlarını öngörebilmektir (Porter, 2007: 20).

Araştırmalar farklı gruplar (tüketici, öğrenci, turist vb.) üzerinde yapıyor olsa da; motivasyon alanındaki çalışmaların çoğunluğunun örgütsel anlamda çalışan ve iş motivasyonu üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Pinder (1998: 11), iş yerindeki motivasyon olgusunu “*çalışan davranışını başlatan ve bu davranışın şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir güçler dizisi*” olarak tanımlamaktadır. Çalışan davranışlarının öngörülebilmesi ve işletmenin amaçları doğrultuda yönlendirilebilmesi için, çalışanları bu davranışları sergilemeye iten nedenlerin neler olduğunun ve yönetimin sahip olduğu motive edici araçların nasıl çalışanların istenilen doğrultuda davranış sergilemesinin sağlanmasında kullanılabileceğinin tespit edilmesi gereklidir. Bu sayede yöneticiler, sistematik olarak çalışanlarının motivasyonlarını

değerlendirebilecek ve çalışan davranışlarını işletme amaçları çerçevesinde yönlendirebileceklerdir.

Motivasyon olgusunun yönetim alanyazınına girişi 20. yüzyılın başlarına dayandırılrsa da, antik çağdan bu yana çalışan davranışlarının nasıl yönlendirileceği ve motivasyonlarının nasıl sağlanacağına yönelik birçok filozofun ve bilim adamının görüş ve önerileri olmuştur. Konfüçyüs'ün insanların nasıl hevesle çalışacağına yönelik görüşleri ve Antik Yunan dönemi filozoflarının görüşlerinin etkisi bugün birçok motivasyon teorisinde görülmektedir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004: 379).

Motivasyonun anlaşılmasına yönelik ilk yaklaşımlar, Antik Yunan filozofları dönemine dayanmaktadır. Bu filozoflara göre insan davranışını belirleyen temel etmen, hedonizm yani hazcılıktır. İnsanlar haz duymak ve zevk almak için çaba sarf ederken, acıdan kaçınmaya çalışırlar. Bu prensip 17. ve 18. yüzyıllarda filozoflar (Locke, Bentham, Mill, Helvetius vd.) tarafından benimsenmiş ve geliştirilmiştir. Locke'un duyuumsal deneyimler üzerine kurguladığı felsefesinden, insanların haz duydukları duyuumsal deneyimler sağlayacak dış uyarıcıların, motive edici bir unsur olabileceği görüşü ortaya atılmıştır (Qadeer, 2009).

19. Yüzyılın sonralarına doğru bu görüş, yeni gelişmekte olan psikoloji biliminin ilgi alanına girmiş, ancak kısa zamanda eleştirilere maruz kalmıştır. Vroom (1964:10) hangi olayların haz verici ve hangi olayların acı verici olduğu konusunda kesin bir ayrımın olmaması, herhangi bir bireyde haz duyma ve acı çekme hissinin neye göre belirlendiğinin tespit edilememesi, deneyimle bu haz ya da acı hissi yaratan olgunun manipüle edilip edilemeyeceğinin tespitinin ampirik olarak mümkün olmadığı tespitlerinden yola çıkarak hedonizmin neden motivasyon çalışmalarına bir temel oluşturamayacağını açıklamıştır. Bunun bir sonucu olarak davranış bilimciler, motivasyonu açıklamada ampirik olarak test edilebilecek modeller geliştirmeye başlamışlardır.

Psikoloji biliminin öncü isimlerinden James, Freud ve McDougall, insan davranışlarının rasyonel olmaktan çok içgüdüsel olduğunu ve insan davranışlarını yönlendiren temel

motivasyon unsurunun içgüdüler olduğunu belirtmişlerdir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004: 379). Wilm (1925) içgüdüyü tanımlarken, yaratılmışların kendilerine fayda sağlayacak sonuçları elde etmeleri, kendilerini ve türlerini korumaları ve yok olmalarını önlemeleri için yaratıcı tarafından ya da mantık dünyası tarafından canlılara verilmiş olan doğal eğilimler olarak tanımlamıştır. Wilm, hayvanların davranışları dürtüleri aracılığıyla haz verici eylemlere doğru yönlendirildiğini, insanların ise davranışlarında dürtülerin önemli bir rol oynamasına karşın temel motivasyonlarının eylem ve sonucu arasındaki ilişkiyi rasyonel olarak değerlendirip iyi sonuçlar elde etmeye yöneltmek olduğunu belirtmiştir. James (1890: 264) de içgüdüleri açıklamada hareket kabiliyeti, merak, sosyallik, korku, kıskançlık ve sempatiyi içinde barındıran bir içgüdü listesi oluşturmuştur. McDougall (1908: 4) davranışların çoğunun içgüdüler sonucu oluştuğunu “bireyin belirli nesnelere yönelik algılama ve dikkat etme ve bu türden nesnelere algılanması sonucu hissettiği duygusal heyecan ve nesneye karşı belirli bir şekilde davranma ihtiyacı; bireyin sahip olduğu kalıtsal ya da doğuştan gelen psikolojik yatkınlığındandır” şeklinde ifade etmiştir (Quaderr, 2009)

Motivasyonu içgüdü ile açıklayan teoriler; motivasyonu her insanda sabit olarak var olan ve kalıtsal miras ile alınmış bir olgu olarak tanımlamaları, insanların sadece içinden gelen bir içgüdü ile davranış sergiledikleri ve doğuştan gelen eğilimlerine göre davranış sergiledikleri postulatları nedeniyle zamanla çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. 1920’li yıllara gelindiğinde, motivasyonu içgüdü ile açıklayan teoriler yerini dürtülere ve pekiştirme kuramlarına bırakmıştır (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004). Thorndike, Woodworth ve Hull gibi teorisyenlerin öncülüğünde gelişen bu teoriler, doğuştan gelen kalıtsal özellikli davranışların varlığını kabul etmelerine karşın; insan davranışlarının daha çok geçmiş davranışların sonuçlarından etkilendiğini ve bireyin mevcut durumda ya da gelecekte sergileyeceği davranışların, büyük oranla önceki davranışların sonuçlarına göre şekillendiğini belirtmektedirler (Onaran, 1981). Allport (1954) bu durumu “geçmiş hedonizmi” olarak tanımlamıştır. Yani bu teoriler genel itibarıyla geçmişte haz duyulan davranışların tekrar edileceği, acı veren davranışların ise zamanla yok olacağını savunmaktadır. Thorndike (1911) bu duruma etki kanunu ismini vermiştir.

Hull (1943), nesnel ve ölçülebilir değişkenlerden oluşan yeni bir güdüleme kuramı geliştirmiştir. Hull'un motivasyon teorisine yaptığı temel katkı; bir yandan Thorndike'in etki kanunu adını verdiği uyaran-tepki koşullanmasını incelerken, Darvinci görüşün evrimsel gelişim kuramını da motivasyon fonksiyonuna dâhil etmesi olmuştur. Hull'a (1943) göre; davranışın bir bölümü biyolojik nedenlerle gerçekleşir ve bireyi bu davranışları sergilemeye iten temel motivasyon açlık, susuzluk, solunum, ısı dengesi, uyuma, boşaltım, cinsellik, aile kurma ve çocuk yetiştirme gibi temel dürtülerdir. Bu dürtüler bir uyaran vazifesi görür ve davranışı başlatır. Bu durumda davranış, içsel olarak (refleksler ya da içgüdüler aracılığıyla) gerçekleşebileceği gibi önceki deneyimlerden öğrenilmiş davranışlar şeklinde de ortaya çıkabilir. Öğrenilmiş davranışlar, bireyin bu uyarılara karşı daha önceden gösterdiği davranışlarla uyarıyı azaltmış ya da başarılı bir şekilde ortadan kaldırdığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Böylece birey, uyarılara karşı belirli davranış kalıpları geliştirmektedir. Hull, bu davranış kalıplarına "alışkanlık (*habit*)" adını vermiştir. Bu bağlamda, Hull'un motivasyon kuramına iki yeni değişken eklediği görülmektedir. Bunlar alışkanlık ve dürtüdür. Bu değişkenlerin motivasyona etkisini ise Hull, gizil bir harekete geçirici gücün yani davranışlar altında yatan motivasyonun, uyaran-tepki alışkanlıklarının ve dürtülerin bir fonksiyonu olarak ortaya çıktığını belirterek açıklamıştır. Bu durumu, "motivasyon=alışkanlık x dürtü" denklemi ile ifade etmektedir (Onaran, 1981: 4-5). Yani bireyin belirli bir davranışı sergilemeye yönelik motive olması, davranışı sergilediğinde uyaran-tepki ilişkisi zinciri sonucu uyarının azaltılmasına ve uyarıyı meydana getiren dürtünün gücüne bağlıdır. Örnek vermek gerekirse, bireyin susuzluk dürtüsünün olduğunu ve susuzluğunu gidermek üzere geliştirdiği çeşmeye gitme gibi bir alışkanlığının olduğunu düşünelim. Eğer birey susuzluk dürtüsü yoksa önceki deneyimlerinden elde ettiği çeşmeye gitme davranışını sergilemeyecektir. Dolayısıyla, çeşmeye gitme davranışı motivasyonu, çarpan etkisi dolayısıyla sıfır olacaktır. Aynı şekilde, susuzluk dürtüsünü gidermede bireyin çeşmeye değil de bakkaldan gidip susuzluk ihtiyacını gidermesi alışkanlıkları dışında olduğundan bu davranışı sergilemeye çok istekli olmayacaktır. Bu yüzden, motivasyonu da çarpan etkisi dolayısıyla düşük ya da sıfıra yakın olacaktır.

Hull'un kuramında önemli bir yer tutan alışkanlıklar daha sonra eleştiriye uğramış ve alışkanlıkların birdenbire değişmesinin zor olduğu, ancak farklı ödüller verildiğinde canlıların alışkanlıkları dışında farklı davranışlar sergileyebildiği görülmüştür. Fareler üzerinde yapılan deneylerde küçük ödüllere alıştırmış farelerin, büyük yiyeceklerle ödüllendirildiklerinde hızlarını arttırdıkları, büyük ödüllere alışmış farelerin ise küçük ödüller verildiğinde hızlarını azalttığı gözlenmiştir (Zeaman, 1949; akt. Onaran: 1981: 7). Bu deneylerden elde edilen sonuçlar; Hull'un belirttiği gibi bireyin belirli bir davranışı sergilemeye yönelik olan motivasyonu sadece alışkanlıklar ve dürtülerden değil, aynı zamanda bazı çevresel ödüllerden de etkilendiğini göstermiştir. Bu durum, Hull'un motivasyon denklemine yeni bir değişken ilave edilmesini gerekli kılmıştır. Spence (1960 akt. Onaran, 1981: 7) motivasyon denklemine özendirici (incentive) unsurunu eklemiştir. Spence, özendirici değişkeninin dürtü gibi uyarıcı rolünü üstlendiğini belirtmiş ve motivasyon denklemini şu şekilde oluşturmuştur: "motivasyon=(dürtü+özendirici) x alışkanlıklar" (Onaran: 1981: 8-9).

Psikoloji alanında çalışan bilim insanları içgüdüler ve dürtüler üzerinde yoğunlaşırken, yöneticiler aynı dönemde daha pragmatik sorular üzerinde yoğunlaşmışlardır. 1900'lü yılların başlarında Frederick Taylor ve arkadaşları tarafından ortaya atılan bilimsel yönetim yaklaşımı, iş ve çalışan motivasyonu ile ilgili çalışmalarda bir mihenk taşı olarak görülmektedir. Taylor (1911) üretimde verimsizlik sorununa dikkat çekmiş ve çalışanların tembel, kaytarmacı ve neyi nasıl yapmaları gerektiğini bilmeyen bireyler olduğunu ve çalışanlara hangi işi, ne kadar zamanda ve nasıl yapmaları gerektiğinin tam olarak belirtilmesi ve bu görevleri gerçekleştirirken başlarında nezaret edilmesi gerektiğini savunmuştur. Taylor; iş eğitimleri, performans ödüllendirme sistemleri, geliştirilmiş işgören seçim süreçleri, denetim süreçleri ve iş tasarımlarının kombinasyonundan oluşan bir yönetim yaklaşımı önermektedir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004). Taylor'a göre çalışanların temel motivasyonu para kazanmaktır. Ücret sistemleri ile çalışanlar teşvik edilebilirler ve çalışanlara ürettikleri miktara göre ücret ödenmesi ve yüksek performansın ödüllendirilmesi gerekir. Bu anlayış zamanla işletmeler tarafından da benimsenmiş ve çalışan performanslarının geliştirilmesi için ücret sistemleri birer motivasyon aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Taylor (1911)'in önerdiği bu sistemin temelinde faydacı ve Hobbesçu görüş yer almaktadır. Faydacı (*utilitarian*) teorilere göre insanlar rasyonel ve ekonomiktirler ve temelde ekonomik ödüller aracılığıyla motive olurlar. Yani insanlar, sadece yeterli gördükleri parasal ödüllere ulaşacaklarına inandıklarında daha fazla çalışırlar. Hobbes'a göre ise insanlar doğası gereği tembel, agresif, ben merkezci, hazzı ve açgözlüdür. Bu değerlendirmelerden yola çıkarak Taylor; işyerindeki çalışan verimsizliği probleminin, çalışanları doğal hallerine dönmelerini sağlayacak kadar kontrol eksikliğinin bulunması ya da kontrol yetersizliğinden kaynaklandığını belirtmiştir (Elding, 2005: 33). Ancak zamanla Taylor'ın bilimsel yönetim anlayışı suistimal edilmiş; çalışanların maksimum performansı standart olarak alınmaya başlanmış ve bu standardın altında kalan çalışanların ücretlerinin düşürülmesi yoluna gidilerek çalışanın maksimum düzeyde performans göstermesi sağlanmaya çalışılmıştır. Aşırı derecede sömürgeci bir yapıya bürünen bu yaklaşım; hızlıca sendikalaşmaya ve Taylor'ın önerdiği bu motivasyon aracının gözden düşmesine neden olmuştur (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004: 379).

Chinoy (1955) yaptığı çalışmada bilimsel yönetim anlayışının çalışanlarda tatminsizlik ve işe yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlar doğurduğunu tespit etmiştir. Blauner (1964) ise işe yabancılaşmanın nedenlerini araştırmış ve çalışanların iş süreçleri üzerinde hiçbir kontrolünün olmaması, çalışanların genel üretim sürecindeki rollerinden haberdar olmamaları, işe kendini ifade edecek şekilde dâhil olamamaları ve aidiyet duygusu eksikliğinin çalışanların işlerine yabancılaşmalarına yol açtığını tespit etmiştir.

Bilimsel yönetime yönelik ortaya çıkan bu davranışsal ve örgütsel problemler ve aynı dönemde geliştirilen insan doğasına ilişkin yeni teoriler, işyerlerinde çalışan motivasyonuna ilişkin alternatif yaklaşımların gelişmesine neden olmuştur. Bu nedenle, 1930'lu yıllarda çalışanların sosyal yönleri ön plana çıkmış ve sosyal bilimciler ve yöneticiler çalışan davranışları üzerindeki sosyal etkiler üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Mayo, Roethlisberger ve Dickson'ın çalışmaları öncülüğünde gelişen bu hareket alanyazında "İnsan İlişkileri Yaklaşımı (*Human Relations Movement*)" adıyla anılmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı çalışanların sadece para ile motive olmadıkları; bunun yanı sıra grup dinamikleri ve çalışanlar arası sosyal etkileşimlerin de çalışan motivasyonunda önemli bir yer tuttuğu, çalışanların insani yönlerinin göz ardı edilerek

sadece makine gibi değerlendirilmelerinin düşük moral, kötü işçilik, tatminsizlik, işe yabancılaşma, tepkisizlik ve karmaşaya yol açtığını savunmaktadır (Chinoy, 1955; Blauner, 1964; Steers, Mowday, ve Shapiro, 2004: 380-381).

Hawthorne araştırmalarından sonra Elton Mayo, o döneme ait insan doğasına ilişkin varsayımları reddetmiş ve yeni bir varsayım seti oluşturmuştur. Bu varsayımlara göre; sosyal ihtiyaçlar insan davranışlarının temel güdüleyicileri olup bireyler arası ilişkiler ise bireyin kimlik tanımlamasının temel belirleyicileridir. Endüstri Devrimini takip eden mekanizasyonun bir sonucu olarak işler içsel anlamlarını yitirmiştir. Bu anlam, çalışanlar tarafından iş yerindeki sosyal ilişkilere atfedilmiştir. Bu nedenle, çalışanlar yönetimin teşvikleri ve kontrolünden çok, ait oldukları çalışma grubunun sosyal gücüne karşı duyarlıdırlar (Okumuş ve Avcı, 2008: 15). Çalışanlar, yönetimin motivasyon uygulamalarına ancak ait olma, kabul görme ve kimlik oluşturma ihtiyaçları karşılandığı düzeyde karşılık vermektedirler. Bu varsayımlar altında çalışan motivasyonunun kaynağının yönetim faaliyetlerinden değil, çalışanın kendisinden kaynaklandığı savunulmuştur (Elding, 2005: 35).

McGregor (1960) da örgütlerin, yöneticilerin insan doğası ve davranışlarına ilişkin varsayımlarına göre şekillendiğini belirtmiştir. Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri okullarının karşıt görüşlerini açıklarken; kendi geliştirdiği *Teori X* ve *Teori Y*'den yararlanmıştı (Koçel, 2010: 238). Bilimsel yönetim okulunun varsayımlarından hareketle geliştirdiği *Teori X* ile McGregor, örgütlerin çalışanlarına nasıl davranması gerektiği ve çalışanların nasıl motive edilebileceğine ilişkin bazı önerilerde bulunmuştur. Bu teoriye göre çalışanların motivasyonunun sağlanmasında dışsal ödüllerin kullanılması şarttır. Çünkü çalışanlar tembeldir ve dışsal uyarıların etkisi olmadan çalışmaya istekli olmaları beklenemez. Ayrıca, çalışan amaçları ile örgüt amaçları aynı değildir. Bu nedenle, çalışanların kendilerini disipline ve kontrol etmeleri beklenemez. Son olarak McGregor, *Teori X*'e göre çalışanların iki gruba ayrılabilceğini; tembel, öz disiplin ve kontrolden yoksun bireylerin birinci grubu oluşturduğunu, ikinci grup çalışanların ise kendi kendilerini motive edebilen, kontrol edebilen ve mantıklarını daha iyi kullanan çalışanlardan oluştuğunu belirtmektedir. İkinci grupta yer alanların diğer çalışanlar adına da yönetim sorumluluklarını devralmaları gerekir (Elding, 2005: 37).

Y Teorisine göre çalışanlar öz motivasyona sahiptirler ve kendilerini kontrol edebilirler. Çalışanlar işlerinde daha iyi olmak isterler ve bunu gerçekleştirebilecek potansiyele de sahiptirler. Çalışana yeterli düzeyde sağlanacak özerklik ve bağımsızlık; çalışanın işiyle ilgili uzun dönemli bir perspektife sahip olmasını, özel yetenek ve beceriler geliştirmesini ve yeni durumlara uyum sağlamada daha esnek olmasını sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanların amaçları örgüt amaçlarıyla çatışma halinde değildir ve şans tanındığında çalışanlar kendi amaçlarını örgütsel amaçlarla bütünleştirme yolları ararlar. Bu nedenle, çalışanlara dışsal teşvikler ve kontroller uygulandığında bireyin olgunlaşması durur. İşe sadece aldığı ödüller kadar değer verir (Koçel, 2010:240). Argyriss (1964) bu durumu, “*Çalışanlar, ancak yöneticiler bu şekilde (Y Teorisine göre) davrandığı zaman sorumlu bir yetişkin gibi davranacaklardır. X teorisini benimseyen bir örgüt çalışanlarına çocuk gibi davranacak ve onlardan bağımlı ve itaatkâr olmalarını isteyecektir. Bu tür örgütlerde çalışanların isyankar ve duygusal davranmaları ve kendilerini örgüt amaçlarıyla uyumlu hissetmiyor olmaları sürpriz değildir*” şeklinde ifade etmektedir (Elding, 2005: 39-40).

Tüm bu gelişmeler ışığında; insanı temel alan ve insan davranışının temelinde nelerin yattığını araştıran çalışmalar, yönetim alanyazınında da önemli bir yer tutmaya başlamıştır. 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, insan davranışlarının altında yatan temel motivasyon faktörlerinin neler olduğunu açıklayan teoriler ortaya konulmuştur. Alanyazında kapsam teorileri başlığı altında yer alan bu teoriler; *Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, David McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi, Clayton Alderfer’in ERG Yaklaşımı, Frederick Herzberg’in Çift Faktör Teorisi*’dir (Chopra, 2002; Maviş, 2006; Koçel, 2010).

Maslow klinik gözlemlerinden yararlanarak insan ihtiyaçlarını sistematik bir biçimde incelemiş ve insan ihtiyaçlarının motive edici bir özelliği olduğunu belirtmiştir. İhtiyaçların insan davranışını nasıl yönlendirdiğini açıklamada Maslow, *İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi*’nden yararlanmış ve tüm insanların tatmin etmeye çalıştığı beş temel ihtiyacın olduğunu ve bu ihtiyaçların belirli bir hiyerarşiye sahip olduğunu ve hiyerarşinin üst kademelerinde yer alan ihtiyaçların ancak alt kademedeki ihtiyaçların

tatmin edilmesi ile aktif güdüleyici haline geleceğini belirtmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan bu temel ihtiyaçlar, hiyerarşik sıra ile “*biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı*” şeklinde sıralanmaktadır (Maslow, 1954: 350).

Biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin birinci basamağında yer alır ve insan davranışını yönlendiren en baskın motivasyon kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Khuluzauri ve Syed, 2010: 7). Maslow, biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçların bireyin bedensel varlığıyla ilgili olduğunu ve makul düzeyde karşılanmadıkları takdirde bireyin varlığını ve yaşamını tehlikeye soktuğunu belirtmektedir. Bu nedenle insanın hayatta kalmasını sağlayacak ihtiyaçların teminine yönelik davranış sergilemesinin en güçlü motivasyon aracı olduğu belirtilmektedir. İnsan vücudu açık bir sistemdir ve dinamik bir dengeye sahiptir. Tıpta *homeostasis* adı verilen bu biyolojik özdengecin sağlanması için insan vücudu bazı besin kaynaklarına (su, tuz, şeker, protein, karbonhidrat, yağ, oksijen, mineraller vb.) ve hormonlarını dengelemeye ihtiyaç duyar (Kesgin ve Topuzoğlu, 2006). Bu besin kaynaklarının temini ve hormonların dengelenmesi insan davranışlarını yönlendiren temel etmenlerdir. Ancak günümüz işletmeciliğinde biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçların birer motivasyon aracı olarak kullanılması mümkün olmamaktadır. Çünkü günümüz yaşam standartlarında olağanüstü haller dışında (depresyon, savaş, sel, yangın vb.) biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçların karşılanamama durumu çok nadir görülmektedir. İşletmelerde bu ihtiyaca yönelik yapılabilecek en uygun düzenlemeler iyi bir kafeterya ve yemekhane hizmeti verilmesi, belirli dönemlerde yiyecek yardımı yapılması, fizyolojik ihtiyaçların karşılanabileceği alanların oluşturulması gibi uygulamalar olmaktadır (Maslow, 1970: 15-16).

Maslow'a göre biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan birey, ihtiyaçlar hiyerarşisinin ikinci basamağına çıkmış olur ve artık biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar onun için motive edici bir faktör olmaktan çıkar. Bu aşamada bireyi güdüleyen temel unsur güvenlik ihtiyaçları olmaktadır. Temelinde insanların güvenlik ve istikrar arayışı ve bilinmeyenden çok bilinenleri, karmaşa ve kaostan çok istikrarı tercih etmeleri ortak duygusu yatmaktadır. Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde, güvenlik ihtiyacı iş

güvencesi verilmesi, emeklilik tazminatları, güvenli çalışma ortamı, sağlık ve işsizlik sigortaları ile sağlanabilmektedir (Maslow, 1970: 19).

Sosyal ihtiyaçlar ise insanların bir gruba kabul edilme, başkalarını sevme ve başkaları tarafından sevilme ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Champagne ve MacAfee, 1989: 150). Bu ihtiyaç bireyde biyolojik, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tatmin edildikten sonra ortaya çıkmaktadır. Champagne ve MacAfee (1989: 150) çalışanların bu ihtiyaçlarına yönelik uygulanabilecek motivasyon uygulamalarını; sosyal etkileşimin teşvik edilmesi, takım ruhu oluşturulması, işletme içi ve dışı sosyal aktivitelerin desteklenmesi (piknik, doğum günü ve yılbaşı partileri, ayın elemanı kutlamaları vb.), iyi performans gösteren çalışanların diğer çalışanların da katılımıyla ödülmesi şeklinde sıralamaktadırlar.

Maslow (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk üç basamağında yer alan biyolojik, fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları sağlıklı bir kişilik gelişimi için karşılanması gereken temel ihtiyaçlar olarak tanımlamıştır. Bunlar dışında yer alan kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise bireyin gelişimi ve potansiyelini gerçekleştirmesine hizmet ettiğini belirtmektedir (Steers, Mowday ve Shapiro, 2004: 380). Kendini gösterme ihtiyacını Maslow (1970: 45), iki bölümde değerlendirmektedir. Bunlar insanın kendine duyduğu saygı ve başkaları tarafından bireye gösterilen saygıdır. Maslow insanın kendine duyduğu saygı başlığı altında güçlü olma, başarı elde etme, ustalaşma, özgüven kazanma, özerk ve özgür olma ihtiyaçlarını sıralarken başkalarından gösterilen saygının itibar, prestij, tanınma, statü sahibi olma, önemli ve üstün görülme ihtiyaçlarından oluştuğunu belirtmektedir. Örgütsel anlamda bireye daha zorlu işler vererek başarısını geliştirme olanağı sunma, eğitimlerle ustalaşmasını sağlama, sorumluluk ve yetki vererek statüsünü güçlendirme, özerklik tanıyarak daha bağımsız çalışmasına izin verme gibi uygulamalarla kendini gösterme ihtiyacına bağlı olarak bireyin motivasyonu sağlanabilmektedir (Serinkan, 2008: 87). İhtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağında yer alan birey, tüm ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra potansiyelinin tamamını gerçekleştirmeye çalışır. Birey diğer ihtiyaçlarda olduğu gibi ihtiyacının karşılanmasında başkalarına bağımlı değildir. Birey, sürekli kendini geliştirmeye ve potansiyelinin sınırlarını zorlamaya çalışır. Bu nedenle kendini gerçekleştirme ihtiyacı

hiçbir zaman tatmin edilemez. İhtiyaçların hiyerarşisinin bu kademesinde yer alan çalışanların motivasyonun sağlanması için dışsal müdahaleye ya da ödüllere gerek yoktur (Maslow, 1970: 159). Potansiyelini ortaya koyabileceği oranda özerklik tanınması, yaratıcılıklarını kullanmalarının teşvik edilmesi gibi uygulamalar, bu tarz çalışanların motivasyonlarını sağlamada etkili olmaktadır (Champagne ve McAfee, 1989: 150).

Maslow'un çalışması basit, anlaşılır ve kolay uygulanabilir olması nedeniyle en çok bilinen motivasyon teorilerinden biridir. Ancak Maslow'un klinik ortamdaki gözlemlerinden yola çıkarak geliştirdiği bu teori, birçok yönden eleştiriye de maruz kalmıştır. Örneğin, Wahbe ve Bridwel (1973), çalışmalarında Maslow'un bu teorisinin çok az ampirik kanıtı sahip olmasına karşın; bu kadar çok kabul görmüş olmasını bir paradoks olarak değerlendirmiştir. Sadece beş ihtiyaç kategorisinin olduğu ve bu kategorilerin belirtilen hiyerarşi içinde yer aldığına dair de yeterli kanıtlara rastlanmamıştır. Haire, Chiselli ve Porter tarafından 14 farklı ülkede gerçekleştirilen çalışmada da yalnızca ABD vatandaşlarının ihtiyaçları Maslow tarafından belirtilen şekilde sıraladığı ve bu nedenle bu teorisinin etnosentrik bir yapısının olduğu belirtilmiştir (Haire, Chiselli ve Porter, 1973 akt. Khuluzauri ve Syed, 2010: 8).

McClelland (1961), Maslow'un önerdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini reddederek insanları güdüleyen üç temel ihtiyacın olduğunu belirtmiştir. Bu ihtiyaçların öğrenilebilir olduğunu ve farklı bireylerde farklı zamanlarda herhangi bir hiyerarşik sıraya tabi olmadan ortaya çıkabileceklerini belirtmiştir. Bu ihtiyaçlar başarı, güç ve ilişki kurma ihtiyaçlarıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 106). McClelland'a göre başarı ihtiyacı çalışan motivasyonunun sağlanmasında ve sarf edilen çabaların performansla sonuçlanmasında elzemdir. Çünkü çalışanların motivasyonları ve performansları bireyin sahip olduğu başarı ihtiyacının gücüne bağlıdır. Başarı ihtiyacı yüksek olan birey, kendi alanlarında en iyi olmaya çalışacak, kendisi için zor hedefler seçecek ve bu hedeflere ulaşmak için yüksek motivasyonla çaba sarf edecektir. Bu nedenle, yüksek başarı ihtiyacına sahip olan bireylerin motivasyonunun sağlanması için başarılarını imkânsız olmayan zor hedefler konulması, hedeflere ulaşmadaki başarıları ya da başarısızlıkları hakkında geri bildirim verilmesi ve amaçlara ulaşmaları halinde uygun

bir biçimde ödüllendirilmeleri gerekmektedir (Serinkan, 2008: 96; Koçel, 2010: 626). Eğer çalışanın temel güdüleyici ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ise çalışan dostane ve yakın ilişkiler kurmaya odaklanmaktadır. Çalışanın temel motivasyonu, aidiyet duygusunu geliştirme ve sosyal ilişkiler kurmaktır. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireylerin motivasyonun sağlanması için örgüt içi ilişkileri geliştirecek faaliyetlerin düzenlenmesi (parti, kutlama, piknik vb.), ekip çalışması ve çalışanlar arası yüksek etkileşime izin veren örgüt yapısının ve kültürünün oluşturulması önerilmektedir (Eren, 2010). Güç ihtiyacına sahip olan çalışanların temel motivasyonu ise çevreye hâkim olma ve çevreyi kontrol edebilme isteğidir. Bu kişilerin terfilerde, kademe yükseltme ve yetki dağılımlarında daha fazla güç ve yetkiye sahip olacak şekilde konumlandırılmaları motivasyonlarını geliştirmektedir (Koçel, 2010: 627). McClelland'ın bu teorisinde yer verdiği ihtiyaçların bireyin yaşam deneyimlerine göre değişebileceği ve tüm ihtiyaçları aynı anda hissedebileceği gibi postulatları nedeniyle örgütsel sınırlar içerisinde çalışan motivasyonun sağlanmasında pratikte uygulanabilir olmadığı belirtilmektedir (Khuluzauri ve Syed, 2010: 10).

Kapsam teorileri başlığı altında değerlendirilen bir diğer teori de Clayton Alderfer'in ERG teorisidir. Alderfer (1972), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini baz alarak geliştirdiği ERG teorisinde, örgütsel ihtiyaçları dikkate almış ve Maslow'un daha genel nitelik taşıyan teorisini örgütsel ihtiyaçlar temelinde yeniden düzenlemiştir. Bu teoriye göre ihtiyaçlar üç temel grupta toplanmaktadır. Bunlar var olma ihtiyacı (existence), ilişki kurma ihtiyacı (relatedness) ve gelişme ihtiyacı (growth)dır (Sabuncuoğlu, 2009: 86).

Var olma ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin ilk iki basamağında yer alan güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçları kapsamaktadır. İşletmelerin çalışma şartları, ödenen ücretler, ikramiye ve teşvik primleri, iş güvenliği gibi unsurlar bu ihtiyaçlar altında sıralanmaktadır (Mackay, 2007: 64-65). İlişki kurma ihtiyacı ise aile, iş arkadaşı, sevgili ve dostlar edinme gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Maslow'un sosyal ihtiyaçlarından farklı olarak saygı ve sevgi görmeyi ve takdir edilmeyi de kapsamaktadır. Bu yanıyla ilişki kurma ihtiyacı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü basamağı ve dördüncü basamağın bir kısmını karşıladığı söylenebilir (Ramlall, 2004: 55). Gelişme ihtiyacı da

Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacının tamamını kapsar. Ancak Alderfer bu ihtiyaca sorumluluk, başarı ve özgüven ihtiyaçlarını da eklemiştir. Bu yanılla Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin dördüncü basamağının bir bölümünü ve beşinci basamağın tamamını kapsar (Alderfer, 1972).

Alderfer, Maslow'un belirttiği gibi ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşiyi savunmaktadır. Ancak Maslow'dan farklı olarak tatmin edilen bir ihtiyacın artık motive edici özelliğini kaybettiği görüşüne katılmamaktadır. Örneğin, var olma ihtiyacını karşılamış olan birey, ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilerleyerek ilişki kurma ihtiyacına yönelik motive olacak ve bu yönde davranışlar sergileyecektir. Yine benzer şekilde ilişki kurma ihtiyacını tatmin eden birey gelişme ihtiyacı ile motive olacaktır. Ancak bazı durumlarda birey ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilerleyememekte, hayal kırıklığı yaşayarak tekrar bir alt kademe ihtiyacı tatmin etme ya da güçlendirme davranışlarına ağırlık vermektedir (MacKay, 2007: 64-65.) Diğer teoriler gibi Alderfer'in ERG teorisi de eleştirilere maruz kalmıştır. En büyük eleştiri Alderfer'in kendi araştırmalarında bile modelin tutarlı sonuçlar vermediği yönündedir (Pfeffer, 1982 akt. Latham, 2007: 36). Bu nedenle, teorinin geçerliliği ve uygulanabilirliği tartışma konusudur.

Araştırmada kapsam teorileri başlığı altında değerlendirilecek son teori Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisidir. Herzberg'in bu çalışması Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilenen motivasyon teorisi olarak gösterilmektedir. Bunun nedeni Maslow, McClelland ve Alderfer gibi bireysel ihtiyaçlar ve bunların farklılıkları üzerinden motivasyon olgusunu açıklamak yerine iş aktivitelerinin ve yapılan işin doğasının motivasyon ve performans üzerindeki etkisini açıklıyor olmasıdır. ABD'nin Pittsbrough eyaletinde çalışan 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı çalışma ile Herzberg, çalışanlardan tatmin ve motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ve düşük olduğu durumları ifade etmelerini istemiştir. Bunun sonucu olarak Herzberg, motivasyonun yüksek olmasını sağlayan durumlarla, düşük olmasına yol açan durumların aynı olmadığını gözlemlemiştir (Serinkan, 2008: 92). İş yerlerinde olmaması halinde motivasyonsuzluk yaratan faktörlere "*Hijyen Faktörleri*" adını verirken, işgörenlerin yüksek düzeyde motive olmasına yol açan faktörlere ise "*Motive Edici Faktörler*" adını vermiştir (Steers, Mowday ve Shapir, 2004: 381). Araştırmasında

hijyen faktörlerini maaş, iş güvenliği, işletme politikası, yönetim, karşılıklı iş gören ilişkileri, çalışma şartları, denetimin sıklığı ve niteliği vb. olduğunu belirten Herzberg; motive edici faktörlerin ise tanınma, başarı duygusu, işin kendisi, yükselme, sorumluluk ve kişisel gelişim gibi faktörlerden oluştuğunu belirtmiştir (Mackay, 2007: 45-46).

İnsanların hedonist yapısı gereği hoş olmayan şeylerden uzaklaşma arzusu, hijyen faktörlerinin sağlanmadığı durumlarda çalışanlarda görülmektedir. Bu teoriye göre; hijyen faktörlerinin sağlanmadığı durumlarda çalışan motivasyonu olmayacağı gibi; işten kaytarma, işe gelmeme ve işten ayrılma davranışları sıkça yaşanacaktır. Hijyen faktörleri sağlandığında ise asgari şartların yerine getirilmiş olacaktır. Bu nedenle, hijyen faktörleri ile motivasyon sağlanmaya çalışılması yanlış bir uygulamadır. Asgari şartlar yerine getirildikten sonra motive edici faktörlere ağırlık verilmesi çalışanların örgüte bağlılıklarını, tatmin düzeylerini ve motivasyonlarını arttırmaktadır (Lundberg, Gudmundson ve Andersson, 2009: 891-892).

Alanyazında yer alan ve bir davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceği ve belirli bir davranışı sergileyen kişinin bu davranışı tekrarlayıp tekrarlamamasının nasıl sağlanacağı sorularına cevap arayan teoriler süreç teorileri başlığı altında irdelenmektedir (Maviş, 2006: 190). Bu teoriler, farklı insanların değişik görüş ve değer yargılarına sahip olduklarını ancak tüm insanlarda davranışı tetikleyen motivasyon süreçlerinin aynı olduğunu savunmaktadırlar. Süreç teorilerine göre insanları belirli bir davranışı sergilemeye iten faktörler sadece ihtiyaç, dürtü ya da içgüdü gibi içsel faktörler değildir; aynı zamanda birçok dışsal faktör de bireyin motivasyonu üzerinde etkilidir (Koçel, 2010: 628). Süreç teorilerinde temel konu, kişinin onaylanan davranışı tekrarlaması ya da onaylanmayan davranışı tekrarlamamasının nasıl sağlanacağıdır (Şener, 2010: 400). Alanyazında süreç teorileri başlığı altında yer alan teoriler; *Davranış Şartlandırma Teorileri*, *Beklenti Teorileri*, *Eşitlik Teorisi* ve *Amaç Teorileri'dir* (Koçel, 2010: 628).

Davranış okulunun önde gelen isimlerinden olan Skinner (1953), dürtü, ihtiyaç ve tutum gibi bireyin içsel dünyasında var olan ve gözlemlenemeyen olgularla davranışların altındaki motivasyonun araştırılmasına karşı çıkmaktadır. Skinner'a göre bu durum, bir

adamın aç olduğu için yemek yediğini söylemek, neden yemek yediğini açıklamamakta ve yemek yeme davranışını yeniden betimlemektedir ve bu durum uyuşturucu maddenin içinde uyuşturucu madde olduğu için insanı uyuttuğunu söylemek gibidir (akt. Onaran, 1981: 261). Ancak bireyin aç olduğu halde yemek yemediği durumlar olabildiği gibi, tok olan birisinin yemek yediği durumlarda olabilmektedir. O halde davranışın nedeni gözlenemeyen içsel faktörlerle değil dışsal faktörlerle belirlenir. Bu nedenle, Skinner, Hull ve Spence tarafından ortaya konulan öğrenilmiş davranışlar, özendiriciler ve dış çevrenin bu davranışlar üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşırken, dürtünün etkisini göz ardı etmiştir (Onaran, 1981: 261).

Örgütsel alanda ise koşullandırma kuramları “*Örgütsel Davranış Değiştirme*” adı verilen yeni bir uygulama alanı oluşturmuştur. Ödül ve cezalar aracılığıyla davranış değiştirme uygulamalarında cezaların davranışları değiştirmede ödüllere kadar etkili olmadığı görülmüştür. Cezalandırma ile belirli bir davranışın tekrar etme sıklığı azaltılabilirse bile, kişide kırgınlık, kızgınlık ve karşı koyma davranışları oluşturacaktır. Bu nedenle, yöneticilere davranış değiştirmede cezalardan çok ödüllendirmeye ağırlık vermeleri tavsiye edilmektedir (Koçel, 2010: 631). Edimsel şartlandırma yönteminde davranışların pekiştirilmesi ya da sona erdirilmesi için dört farklı yöntem bulunmaktadır. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, sona erdirme ve cezalandırma (Sabuncuoğlu, 2009: 93). *Olumlu pekiştirme*, istenilen davranışı sergileyen bireyin bu davranışı sürekli sergilemesini sağlamak için teşvik edilmesi durumudur. Bu durumda ödüller ve övgüler önemli bir yer tutmaktadır. *Olumsuz pekiştirme*, istenmeyen bir davranış gösteren davranışlarını durdurmak için uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntemde ceza uygulanmaz ancak bireyin yanlış yaptığı ve hatası kendisine çeşitli yollardan (hatanın isim verilmeden gösterilmesi gibi) hissettirilir ve bireyin bu davranışının gelecekte olumsuz yansımaları olabileceği bireye belirtilir. *Sona erdirme*, tedbirler alınarak davranışın ortaya çıkışının engellenmesi sağlanır ve böylece davranış birey tarafından tekrar edilmez. *Cezalandırma*, bireyin davranışını sona erdirmek için çeşitli ceza yaptırımları öngörür. Ancak daha önceden belirtildiği gibi cezalandırma yöntemi tavsiye edilen bir yöntem değildir (Tozkoparan, 2008: 122-124).

Süreç teorileri başlığı altında incelenen bir diğer teori de beklenti teorileridir. Beklenti teorileri, insanların çeşitli davranış tarzları arasından beklentilerine göre tercih yaptıkları varsayımına dayanmaktadır. Yani bireyler gerçekleştirdikleri davranışların muhtemel sonuçları hakkında bilgi sahibidirler ve bu sonuçlara ilişkin birer değer algısı oluştururlar (Aşan ve Aydın, 2006: 108). Elde edilmesi muhtemel sonucun birey tarafından arzulanma derecesi ve sonuca atfedilen değer, bireyin davranışının altında yatan temel motivasyondur. Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde bu teoriler, motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı olduğunu savunmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar işlerine yönelik belirli ödül beklentilerine sahiptirler ancak işlerinden beklentileri karşılandığında tatmin olurlar (Tozkoparan, 2008: 111). Beklenti teorileri kapsamında iki temel motivasyon teorisi bulunmaktadır. Bunlardan ilki Victor H. Vroom'a aitken; diğer teori ise Vroom'un beklenti teorisini *algılanan ödül adaleti* ekseninde genişleten teorisyenler Porter ve Lawler'a ait olan beklenti-değer teorisidir (Onaran, 1981: 71-72).

Vroom 1964 yılında ortaya koyduğu kuramında, Tolman ve Lewin'in önermelerinden yararlanmıştı. Tolman'ın insanın kişiliği ve içinde bulunduğu dürtü-uyaran ilişkisinin yönü ve yoğunluğu arasında birtakım ara değişkenlerin bulunduğu önermesi ile Lewin'in insan davranışının insanın belli bir andaki özelliklerinin (gereksinimler, istekler vb.) ve o anda içinde bulunduğu çevrenin ya da daha doğru bir ifadeyle insanın çevre algısının ortak fonksiyonu olduğu görüşü Vroom'un yararlandığı temel konulardandır (Onaran, 1981: 72-73). Bu görüşlerden yola çıkarak Vroom beklenti teorisini geliştirirken üç temel varsayımdan yararlanmıştı.

İlk olarak Vroom, bireyin bir davranışı sergilemesinin nedenini bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulları tarafından belirlenip; yönlendirildiğini savunmaktadır. Yani farklı kişisel özelliklere sahip bireyler aynı çevrede farklı davranışlar sergileyebilecekleri gibi, aynı insanlar farklı çevrelerde farklı davranışlarda bulunabilmektedirler. İkinci varsayım ise her insanın farklı amaç, ihtiyaç ve arzulara sahip olduğu ve bu nedenle farklı ödül yapılarına karşı duyacakları arzunun farklı olacağıdır. Son varsayımda ise Vroom insanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranışlar arasından seçim yapmak zorunda olduklarını ve bu seçimlerinde

arzuladıkları ödüllere yönelik davranış sergileyeceklerini belirtmektedir (Eren, 2009: 512). Tüm bu varsayımlardan yola çıkarak Vroom, bireyin belirli bir iş için çaba harcamasını üç temel faktöre bağlamaktadır. Bu faktörler valens, araçsallık ve beklentidir (Tozkoparan, 2008: 112). Valens bireyin iki ya da daha fazla amaca karşı duyduğu isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir kavramdır. Yani bir amaç elde edilmek isteniyorsa valensi artacak, aksi halde azalacaktır (Koçel, 2010: 632-633). Daha basit bir ifadeyle, valens bireyin ödülü (sonucu) arzulama derecesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Araçsallık gösterilecek olan çabanın birincil ve ikincil ödüllere ulaştırma olasılığıdır. Beklenti ise bireyin arzu edilen amaca ulaşabilme olasılığına ilişkin algılarından oluşmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 108).

Vroom'un beklenti teorisine göre çalışanın en üst düzeyde motive olması, çalışanın belirli bir düzeyde performans göstereceğine inancının yüksek olmasına, bu performansın kendi arzu ettiği birincil ve ikincil ödüllere ulaştırmada etkili bir araç olacağı inancının yüksek olmasına ve bu ödülleri arzulama derecesinin yüksek olmasına bağlıdır. Bu değişkenlerden birinin değeri azaldıkça kişinin motivasyonu düşmekte, tamamına yakının negatif değer alması durumunda ise birey motive olmaktan çok kaçınma davranışı sergilemektedir (Mackay, 2007: 63). Örnek vermek gerekirse, bir çalışanın maaş artışı konusundaki beklentisi düşük iken, maaş artışına yönelik valensi yüksek ise, o sonucu elde etme olasılığı düşük olduğunda çok çaba sarfetme yönünde motive olması mümkün değildir. Aynı şekilde maaş artışı konusunda beklentisi düşükse ve çabaları sonu elde ettiği ödülleri arzulamıyorsa hiçbir iş yapmamaya başlayacak ve çalışma eylemlerinden kaçınacaktır.

Vroom'un beklenti teorisi, Edward Lawler ve Lyman Porter tarafından geliştirilerek beklenti teorisine rol algıları ve algılanan ödül adaleti değişkenlerini eklenmiştir. Vroom'un beklenti teorisinden farklı olarak bu teoride, insanların kendilerine verilen ödülleri başkalarına verilen ödüllere kıyasladığı ve adil bir değerlendirmenin olmadığını algıladığında doyumunun olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. Rol çatışması ile ilgili olarak ise faaliyet gösterilen örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar iyi belirlenmemişse; bireyin başarı ve doyumunu etkileyecek rol

çatışmaları yaşanabileceği ve bu durumun çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyeceği belirtilmiştir (Onaran, 1981: 79; Eren, 2010: 541; Tozkoparan, 2008: 117-118).

Bu teoriye göre; birey çeşitli içsel ve dışsal ödüllere ulaşmak için işletmede çaba sarfeder. Bireyin gösterdiği bu çaba, kişinin yetenek ve rol algılarının da etkisiyle belirli bir düzeyde iş başarımı ile sonuçlanır. Bu iş başarımı sonucunda ise birey, bazı ödüller elde eder ve gelecekte sarf edeceği çabalar için de beklenti oluşturur. Modele göre, elde edilen ödüllerle ilgili önemli hususlardan biri algılanan ödül adaletidir. Birey algıladığı ödül ile ilgili, başkalarıyla kıyaslama yaptığında adalet algılıyorsa tatmin olacak ve bu tatmin ödüle verdiği değere ve çaba sarf etmeye yönelik motivasyonuna da yansiyacaktır (Luthans, 2002: 269). Beklenti teorileri, en çok bilinen motivasyon teorilerinden olmasına karşın bazı eleştirilere maruz kalmıştır. Kuramın kişiyi, geçmişinden ve çevresinden soyutlaması; beklenti ve valens algısının nasıl oluştuğunu açıklamaması ve bu değişkenlerin ne gibi etmenlerden etkilendiği üzerinde durmaması başlıca eleştirilerdendir. Ayrıca, insanların herhangi bir ödüle duydukları ihtiyacın şiddeti zaman içinde değişir. Kuramın değişkenleri arasındaki kurulan nedensellik ilişkileri dışında da ilişkilerin gelişebileceği üzerinde durulmamıştır. Bu nedenle, beklenti kuramları yöntemsel, ölçütsel ve ölçme sorunları nedeniyle oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir ve pratikte uygulanması zor bir kuramdır (Aşan ve Aydın, 2006: 110).

Locke tarafından 1968 yılında geliştirilen amaç teorisi ise insan davranışlarını yönlendiren temel motivasyonun bireyin bilinçli amaç ve niyetleri olduğunu öne sürmektedir. Locke'a göre bireyin bir işe başlaması ya da herhangi bir davranış sergilemesinin altında belirli bir amaç yatmaktadır ve birey bu amaca ulaşana kadar çaba sarf eder. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, bu amaçların ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bunlar, bireyin kendi arzu ve isteklerine yönelik kendi belirlediği amaçlar ile örgüt tarafından belirlenen, tek tek çalışanlara sunulan amaçlardır. Bu kuramın iki önemli varsayımı bulunmaktadır. Birinci varsayıma göre bireyin kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde davranışlarını yönlendirmektedir. Yani kişi, düşünsel ve fiziksel enerjisini kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda kullanmak için çaba sarf eder. İkinci varsayıma göre ise dışarıdan örgüt tarafından verilen özendiriciler,

çalışanların amaç ve niyetlerini etkileyerek performansları üzerinde etkili olurlar (Maviş, 2006: 196). Amaç teorisine göre birey, önce iş ortamından bağımsız olarak, çevresiyle etkileşimi sonucunda kendisi için bireysel amaçlar ve değer yargıları oluşturur. Bu amaçlar ve değer yargıları çerçevesinde çevresel gözlemlerde bulunur ve gözlemlerini algısal süreçlerden ve değerlendirme sürecinden geçirir. Bu değerlendirme sonucunda da kendi amaçları doğrultusunda davranış ve tepkiler ortaya koyar (Eren, 2009: 505).

Locke'a göre amaçların motive edici bir unsur olabilmesi için dört özellik gereklidir. Bunlar amacın belirginliği, amacın zorluğu, amacın kabul edilebilirliği ve amacın yoğunluğudur. Amaçların belirginliği, amacın netlik derecesini ifade ederken, zorluğu amaca ulaşmak için gerekli uzmanlık ve performans düzeyini, kabul edilebilirliği çalışanın işletme amaçlarını kendi amaçları olarak benimseme derecesini, yoğunluğu ise amaca ulaşmak için göstermesi gereken çabanın yoğunluğunu ifade etmektedir (Tozkoparan, 2008: 127).

Locke, Shaw, Saari ve Latham (1981) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada 12 yıl süre ile amaç belirleme kuramına yönelik yapılan saha araştırmaları ve sonuçları irdelenmiş ve çalışmaların %90'ında belirgin ve zorlu amaçların; amaçların kolay, genel olduğu ya da hiç amaçların olmadığı durumlara oranla, daha yüksek motivasyona ve verimliliğe yol açtığı tespit edilmiştir. Bu yönüyle amaçlar, en etkin motivasyon araçlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Adams, diğer teorisyenlerden farklı olarak bireyin iş başarımının ve iş tatmin düzeyinin ihtiyaç, beklenti, amaç, ya da dürtülerden çok çalıştığı ortamda algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlı olduğunu belirtmiştir. Yani çalışanlar, gösterdikleri performanslar karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranılmak isterler ve bu eşitlik ile güdülenmektedirler (Sabuncuoğlu, 2008: 89). Çalışanlar kendilerini arkadaşları, komşuları, çalışma arkadaşları, diğer örgütlerde çalışan meslektaşları ya da şu anki işleriyle geçmişte yaptığı işleri kıyaslama eğilimindedirler. Bu kıyaslamayı yaparken işe getirdiği girdileri (eğitim, zaman, yaş, deneyim, yetenek, kıdem, yaratıcılık, teknik beceriler vb.) elde ettiği çıktılarla (ücret, unvan, iş tatmini, statü, terfi, ikramiye vb.)

kıyaslar. Elde ettiği sonucu bir referans kaynağına göre (iş arkadaşları, akrabalar, komşular, diğer işletmelerde benzer konumda çalışanlar ve önceki işlerindeki deneyimler) değerlendirir (Adams, 1965). Girdi/Çıktı oranı referans kaynağına göre küçük ya da büyük olması eşitsizlik yaratırken, aynı olması eşitlik durumu yaratır. Eşitsizlik algısı oluşmuş olan birey, eşitsizliği gidermek adına bir takım davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar; girdileri elde edilen çıktılara denk gelecek şekilde azaltma (gösterilen çaba ve gayretin azaltılması, performansın düşürülmesi vb.), çıktıları değiştirmeye çalışma (daha yüksek ücret isteme, terfi isteme, çalışma şartlarının iyileştirilmesini talep etme vb.), karşılaştırma yapılan kişinin girdilerini ve çıktılarını değiştirmeye çalışma (diğerlerin daha çok çalışmaya zorlama, işlerini sabote etme, işten ayrılmaya zorlama vb.), referans grubu değiştirerek yeni çıktı/girdi oranı belirleme, eşitsizliğin geçici olduğuna inanma, daha fazla gayret göstermeye çalışarak savunma mekanizmaları geliştirme, son olarak eşitsizliğe çözüm bulamayarak işten ayrılma şeklinde sıralanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2009: 89-90; Tozkoparan, 2008: 109; Şener, 2010: 404-405).

Eşitlik teorisi pek çok konuda geçerli sonuçlar sunmasına karşın bazı soruların cevaplarını vermede yetersiz kalmaktadır. Örneğin, çalışanlar arası eşitlik göstergeleri her bireyde farklı olmaktadır. Çalışanların girdi ve çıktılarının nelerden oluştuğuna dair örnekler vermekle birlikte hangi girdi ve çıktı unsurlarının hangi ağırlıkta bir araya getirildiği halen soru işaretidir. Ve zaman içinde bu etmenler değişmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 113).

Çalışanların işyerlerinde daha fazla çaba göstermelerinde içsel motivasyonun yanısıra dışsal motivasyonun da önemi bulunmaktadır. İçsel motivasyondan farklı olarak dışsal motivasyonda eylemler; bireyin kendi içsel ihtiyaçlarının tatmininden çok, belirli bir amaca ulaşmada aracı rolü üstlenmektedir. Muchinsky (1987) ise içsel motivasyonun dışsal motivasyon araçlarıyla desteklenemeyeceğini belirtmiştir. Bireyin tamamiyle zevk için gerçekleştirdiği bir görevde, verilecek parasal bir ödülün motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını gözlemlemiştir. Muchinsky'nin sonuçlarına paralel olarak, Kristjansson (1993) ve Bumbus ve Olbeter (1998)'in çalışmalarında da dışsal motivasyonla ödüllendirilen bireyin içsel motivasyonu düşürdüğü; ayrıca dışsal

ödüllere içsel motivasyon üzerinde yıpratıcı etkileri olduğu gözlenmiştir (akt. Klark, 2001: 84).

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve içsel motivasyon çalışmalarının ışığında Hackman ve Oldham (1980) çalışanların en üst düzeyde motive olmalarını sağlayacak bir iş tasarım modeli geliştirmişlerdir. "*İş Özellikleri Modeli*" adı verilen bu modele göre işler; çalışanlara anlamlı deneyimler sağlayacak, çalışanlarda sorumluluk hissi uyandıracak ve çabaları ve eylemleri sonucunda geri bildirim almalarını sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu bağlamda, Hackman ve Oldham çalışanların motivasyonunun sağlanmasının, çalışanlarda üç psikolojik durumun yaratılmasına bağlı olduğunu savunmuşlardır. Bunlar; işin deneyimsel anlamlılığı, sorumluluk hissi ve sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olma durumlarıdır. Bu üç psikolojik durumun sağlanması için temel iş özellikleri elzemdir. Bu temel iş özellikleri ise *beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geribildirim*'dir. Bu özelliklerden ilk üçü işin anlamlılığı boyutuyla ilişkiliyken, özerklik hissedilen sorumluluk ile geri bildirim ise işin sonuçlarına ilişkin bilgi sahibi olma boyutuyla ilişkilidir (Ramlall, 2004: 57-58).

Yukarıda da belirtildiği üzere bir işin çalışan tarafından algılanan deneyimsel anlamlılığı; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü ve görevin öneminden etkilenmektedir. Beceri çeşitliliği, çalışanın gerçekleştirdiği işlerde hangi düzeyde farklı beceri ve yeteneklerini kullanması gerektiğini ve işin çalışana ne derece farklı deneyimler ve beceri geliştirme imkânı sunduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Yani çalışanın motive olabilmesi için işinin farklı beceri ve yetenekleri sergileyebilme imkânı tanınması gereklidir. Başka bir deyişle, beceri ve yetenek gerektirmeyen ve tekdüze olan bir işler çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Uzun, 2008: 138-139). Görevin bütünlüğü ise bir işin baştan sona görülebilir çıktılarıyla birlikte gerçekleştirme derecesini ifade etmektedir. İş bölümü ve uzmanlaşma sonucunda çalışanlar genellikle bir bütün olan işin yalnızca bir bölümünü gerçekleştirirler. Yaptıkları iş sonucu ortaya çıkan ürünü genellikle görmezler. Bu durum çalışanların büyük resimden uzaklaşmasına ve sadece kendi uzmanlıklarına giren küçük bir parça üzerinde yoğunlaşmalarına yol açmaktadır. Büyük resmi göremeyen çalışan, kendi yerini ve yaptıklarının önemini kavramada zorluk çeker. Bu nedenle,

çalışanların yaptıkları işin sonuçlarını görmeleri çalışanın işine yüklediği anlamı arttırdığı gibi; motivasyonlarını da olumlu etkiler. İşin deneyimsel anlamlılığını etkileyen son iş özelliği ise görevin önemidir. Görev önemi çalışanın gerçekleştirdiği görevlerin örgüt içindeki ve dışındaki etki boyutu ile ölçülmektedir. Çalışan işini yaptığı için yöneticileri, çalışma arkadaşları ve örgüt dışı çevreden takdir görüyor ve yaptığı işe değer veriliyorsa görevin önemi çalışan için artmakta ve iş daha anlamlı bir hale gelmektedir. Çalışanın yüksek önem atfettiği görevler, yaptığı işin daha anlamlı olmasına ve daha iyi motive olmasına yol açmaktadır (Kaşlı, 2007: 164).

Çalışanda yaratılmak istenen ikinci psikolojik durum olan sorumluluk hissini yaratılması için modelde iş özelliklerinden özerkliğin kullanılması önerilmektedir. Hackman ve Oldham'a göre sorumluluk hissini sağlanmasında en etkili iş özelliği özerkliktir. Çalışanın görevlerinde tanımlanan çıktılara ulaşmada bireysel kontrollerinin olması; çalışanın tavır davranış ve değer odaklarında değişime yol açmaktadır. Böylece çalışanlar işlerine karşı daha fazla sorumluluk hissetmekte ve motivasyonları artmaktadır (Darren, 2005: 255).

Çalışan motivasyonunu etkileyen ve iş tasarımı ile işletme tarafından ulaşılmak istenen üçüncü psikolojik durum ise sonuca ilişkin bilgi sahibi olma durumudur. Sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olma durumu, iş süreçlerinin çalışana iş başarımına ilişkin sağladığı geri bildirim ölçüsü olarak tanımlanabilir (Kaşlı, 2007: 164). Buradaki amaç, çalışanın görevini gerçekleştirdiği anda görevi gerçekleştirmedeki başarısına ilişkin geri bildirim almasını sağlamaktır. Örneğin bir otel restoranında çalışan bir garsonun aldığı siparişteki hatalar hem kasa tarafından, hem de siparişi hazırlayan mutfak personeli tarafından tespit edilmekte ve anında geri bildirim sağlanmaktadır. Yani sistem garsonun doğru sipariş almasını teşvik etmekte ve hatalarını anında düzeltilmesini sağlamaktadır. Bu durum gelecekte garsonun doğru sipariş almaya yönelik motivasyonunu olumlu etkileyecektir.

Hackman ve Oldham iş özellikleri modeli ile o dönemde kabul gören içsel motivasyon yaklaşımları ile iş tasarımı uygulamalarını birleştirerek pratikte uygulanabilir bir motivasyon modeli geliştirmişlerdir. Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli

bireyin işe ilişkin içsel motivasyonunun açıklanmasında oldukça etkilidir. Ancak model, çalışanın dışsal motivasyonuna etki eden ödülleri, çalışma ortamı ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri, bireyin iş dışındaki beklenti, ihtiyaç ve dürtülerini gözardı etmesi dolayısıyla iş ortamındaki motivasyon olgusunu tam olarak açıklayamamaktadır.

Charlisle ve Manning (1994) motivasyonu açıklamada benlik kavramından yararlanmışlardır. Benlik kavramı teorisine göre (*Self-concept Theory*) insanların temel motivasyonu özgüvenlerini, öz-değerlerini ve öz-tutarlılıklarını geliştirmektir. Bireyin benlik kavramını oluşturan içsel ve dışsal unsurlar bulunmaktadır. Dışsal benlik oluşturmada birey çevresindekiler tarafından kabul görmeye ve referans grubu olarak gördüğü grup üyeleri arasında statü sahibi olmaya çalışır. Yani birey davranışları sonucu aldığı sosyal geri bildirimler ışığında davranmaya, sosyal çevresinin beklentilerini karşılamaya yönelik davranış sergilemeye ve bu sayede benlik kavramını geliştirmeye çalışır. Ayrıca, birey içsel olarak ideal benlik algısını oluşturan belli standartlara sahiptir. Birey ulaşmak istediği beceri düzeyi ve yetkinliği kendi içsel ölçüm standartlarıyla kıyaslar. Böylece, birey ideal olarak gördüğü benliğin niteliklerini kazanmak için içsel olarak güdülenmiş olur. Bu teorinin de işletmelerde uygulanması oldukça zordur. Çünkü bireyin kendi değer algısı ve özgüvenini ölçmek, değerlendirmek ve işletme amaçlarına uygun düzeye çekebilmek oldukça zor bir iştir. Bunu sağlayabilmek için yöneticinin bir psikolog kadar bilgiye sahip olması gerekir (Klerk, 2001: 88).

Tüm bu değerlendirmelerden sonra motivasyon teorilerinin, motivasyon kaynağı olarak farklı değerlendirmelerinin olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışan motivasyonun sağlanmasında teorilerin pratikte yöneticiler tarafından etkili bir biçimde kullanılmasını zorlaştırmakta ve tüm bu teorilerin bir arada değerlendirilebileceği bir çatı teorisini gerekli kılmaktadır. Sosyo-biyolojik motivasyon teorisi ve ABCD modeli, bu çerçevede geliştirilmiş bir modeldir (Khaluzauri ve Syed, 2010: 83). Harvard Üniversitesi'nden Peter Lawrance ve Nitin Nohria (2002) tarafından geliştirilen bu teorinin önemi nöroloji, biyoloji, evrimsel psikoloji ve sosyal bilimlerdeki güncel bilgileri sentezlemeleri ve bu sentezden hareketle yeni bir dürtü temelli motivasyon modeli öneriyor olmasıdır (Lawrance ve Nohria, 2002: 55-74). Önceleri genel insan

davranışlarını açıklamada kullanılan teori, 2008 yılında örgütsel çevreye uyarlanmış ve işletmelerde test edilmiştir. Dünya çapında faaliyet gösteren iki işletmede 384 kişiyle yapılan anket çalışması ve geleceğin 500 şirketi listesinde yer alan 300 şirkette çalışan kişilerle yapılan mülakatlar sonucunda günümüz motivasyon olgusunu açıklamada alanyazında yer alan motivasyon teorilerinin açıklayıcılık düzeylerinin %30'larda kaldığı; ABCD modelinin ise çalışan motivasyonunun %60'ını açıkladığı gözlenmiştir (Nohria, Groysberg ve Lee, 2008: 80-81). Gerek önceki birçok motivasyon teorisinin bulgularını sentezleyerek çalışan motivasyonuna holistik bir bakış açısı getirmiş olması, gerek farklı bilim dallarından elde edilmiş güncel bilgilerin de modelde değerlendiriliyor olması, gerekse ampirik testlerde çalışan motivasyonun açıklanmasında diğer modellere göre daha iyi açıklayıcılık oranlarına sahip olması nedeniyle otel işletmelerinde çalışan motivasyonun inceleneceği bu çalışmada sosyo-biyolojik motivasyon teorisi ve ABCD modeli tercih edilmiştir. Teorinin ve modelin detaylı açıklamaları sonraki bölümlerde yapılacaktır.

Çalışmanın bir sonraki bölümünde, otelcilik sektöründe çalışan motivasyonuna yönelik olarak gerçekleştirilmiş akademik çalışmalar ampirik sonuçları ile birlikte değerlendirilerek otelcilik sektöründe çalışan motivasyonu araştırmalarının genel durumunun ortaya konulması hedeflenmiştir.

2.2. Otel İşletmelerinde Çalışan Motivasyonu Alan Yazını

Alan yazın incelendiğinde, otelcilik sektörü düşük iş güvencesi, düşük ücret ve kısıtlı gelişim imkânı sağlayan bir sektör olarak değerlendirildiği görülmektedir (Byrne, 1981; Knight, 1971 akt. Chiang, 2006: 15). Bu durum, gerek mevcut otel çalışanları açısından gerekse otelcilik sektöründe kariyer yapmayı hedefleyen potansiyel çalışanlar açısından otelcilik sektörünün çekiciliğini azaltmakta ve mevcut çalışanların bu sektörde çalışma isteklerini olumsuz etkilemektedir. Otelcilik sektörünün emek yoğun bir yapıda olması ve yüksek işgören devir hızına sahip olması, yeni çalışanların işletmeye çekilmesini ve mevcut çalışanların elde tutulmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, otel çalışanlarının davranış ve motivasyonlarının daha iyi anlaşılması ve hangi araçlarla çalışanlarının motivasyonlarının sağlanabileceğinin tespit edilmesi elzem bir ihtiyaç haline

dönüşmüştür. Özellikle 1990'lardan sonra turizm alanında çalışan akademisyenlerin motivasyon alanında gerçekleştirdikleri çalışmaların artmasının bir sebebi de budur.

Otelcilik sektöründe yapılan ilk çalışmaların, çalışanların bir otel işletmesinden beklentilerinin neler olduğunun tespit edilmesine yönelik olarak gerçekleştirildiği görülmektedir (Simons, 2003: 341). Kovach tarafından 1946'dan bu yana gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan iş faktörleri, otelcilik sektörüne Charles ve Marshall (1992) tarafından uyarlanmış ve bu iş faktörlerine otel çalışanları tarafından atfedilen önemin ve önem sırasına göre bu faktörlerin dizilişinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Karayipler'de çalışan 225 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada sırasıyla maaş ve ücretlerin, iyi çalışma koşullarının ve yükselme ve gelişme olanaklarının otel çalışanları tarafından en çok önem atfedilen faktörler olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra bu araştırma, Simon ve Enz (1995) tarafından ABD ve Kanada'daki 278 otel çalışanı üzerinde yeniden test edilmiş ve otel çalışanları tarafından en çok önem atfedilen iş faktörlerinin sırasıyla iyi bir maaş, iş güvencesi, yükselme ve gelişim olanakları olduğu; bunları çalışma koşullarının, işin ilginçliğinin, takdir edilmenin ve çalışanlara gösterilen sadakatin izlediği görülmüştür. Hong Kong'da yapılan bir çalışmada ise otel çalışanlarının gelişim ve yükselme olanaklarını ilk sıraya koydukları, bunları sırasıyla işyerinde saygı ve güven ortamının ve iyi ücret ve maaşların takip ettiği tespit edilmiştir (Siu, Tsang ve Wong, 1997).

Sharpley ve Forster (2003) otel işletmelerindeki çalışanların işe başlamadaki temel motivasyonlarının para kazanmak olduğunu, ancak çalışanların elde ettikleri parasal ödülleri tatmin edici bulduklarını ve bu nedenle parasal ödüllerin daha fazla motive edici özelliğinin olmadığını tespit etmişlerdir. Güney Kıbrıs'taki 40 farklı işletme çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, otel çalışanlarının motivasyonunu arttıran en önemli unsurların çalışma ortamının ve şartlarının iyileştirilmesi, arkadaşça çalışma ortamı ve takım ruhunun varlığı, çalışan tarafından gösterilen çabaların yönetim tarafından takdir edilmesi, çalışanların yönetim tarafından desteklenmesi ve sorunlarının dinlenmesi olduğu; motivasyonlarını olumsuz etkileyen unsurların ise uzun ve sosyalleşmeyi engelleyen çalışma süreleri ve vardiyalar ve daha fazla emek göstermelerinin talep edilmesi olduğu ortaya konulmuştur (Sharpley ve Forster, 2003).

Karatepe ve Uludağ (2007) benzer bir çalışmayı Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde gerçekleştirmiş ve çalışanların tükenmişlik hissetmelerinde en önemli nedenin aileleri ve sosyal bağları bulunduğu insanlarla vakit geçirmekte zorlanmaları olduğunu belirtmişlerdir. Kim, Shin ve Umbreit (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise güçlendirilmiş ve otonomi tanınmış olan otel çalışanlarının daha az iş stresi yaşadığı, misafirlere daha dost canlısı davrandığı ve işlerinden gurur duydukları tespit edilmiştir. Saat başı ücret alan otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen en güncel çalışmalarından biri Ricci ve Milman (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. 230 çalışanın katıldığı araştırmada saat başı ücret alan otel çalışanlarının işlerinde kalma isteklerinin parasal ödüllerden çok kendini gerçekleştirebilme ve çalışma koşullarından etkilendiği görülmüştür. LaFleur ve Hyten (1995) tarafından yapılan bir araştırmada otel banket çalışanlarının iş başarımlarının artırılmasında etki sırasına göre görev kontrol listelerinin, geri bildirimlerin, amaç belirlemenin ve parasal ödüllerin etkili olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel adalet, eşitlik ve hakkaniyet otel çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir yer tutmaktadır. Simons ve Roberson (2001) ABD’de 97 otel işletmesinden 4539 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yönetim tarafından sözlerin tutulduğu ve yönetime güven duyulan otel işletmelerinde kârlılığın arttığı, müşteri memnuniyetinin yükseldiği ve işgören devir hızının azaldığı gözlenmiştir. Yine benzer bir çalışmada (Simons ve Mclean Parks, 2000) otel yönetimine yönelik çalışanlar tarafından algılanan güven ve adalet duygusunun çalışanların örgütsel bağlılıkları, gönüllü davranış sergilemeleri (Discretionary Service Behavior), müşteri tatmini ve işgören devir hızı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu gözlenmiştir. Otelcilik endüstrisinden farklı olarak imalat sanayisinde gerçekleştirilen bir çalışmada (Greenberg, 1990), çalışanlar tarafından gerçekleştirilen hırsızlıklar ile algılanan adalet ve eşitlik duygusu arasında anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Örgütlerde motivasyonun bir diğer önemli unsuru da sosyal yapıdır. İnsanoğlu doğası gereği sosyal bir varlıktır ve aidiyet hissettiği grupların sahip olduğu normatif beklentilere ya da standartlara uyma gereği hisseder. Çünkü uymadığında diğer grup üyeleri tarafından dışlanacağını ya da cezalandırılacağını bilir. Bu nedenle, tüm

işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de normatif standartların ve iklimin oluşturulması yönetimin önderliğinde gerçekleştirilmelidir. Aksi halde örgüt içi sosyal normlar yönetimin belirlediği standart ve normlarla çelişebilmekte ve çalışanların işletme amaçlarına yönelik davranmalarının sağlanması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, normatif standartların oluşturulması ve örgüt ikliminin sağlanması çalışanların daha fazla performans göstermelerini sağlayacak motivasyonun oluşturulmasında önemli bir etkisi bulunmaktadır (Simons ve Roberson, 2003: 432). Çalışanların işlerine yönelik gösterdikleri tavırların ve işlerine ve çalışma ortamına yönelik sahip oldukları algıların; çalışma arkadaşlarının tavır ve görüşlerinden önemli düzeyde etkilendiği tespit edilmiştir (Mossholder, Bennet ve Martin, 1998). Cha, Khan ve Murrmann (2000) araştırmalarında çalışanların sahip oldukları normlar ve hizmet etme düzeyi ile yöneticilerin dikte ettiği normlar ve hizmet düzeyleri arasındaki farkların düşük örgütsel bağlılıklara yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır. Hays ve Hill (2001) tarafından yapılan bir çalışmada da otel misafirlerinin kalite algılarının, çalışanların sahip oldukları motivasyon düzeyi ve gerçekleştirdikleri hizmetlerin işletmenin stratejilerinde hangi konumda yer aldığı bilincinde olmaları ile (motivation/vision) doğru orantılı olduğunu belirtilmiştir. Susskind, Borchgrevink, Kacmar ve Brymer (2000) 386 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve tatmin üzerinde etkili olduğu ve çalışanların işten ayrılma isteğinin önüne geçilmesinde önemli bir rol oynadığını; Roehl ve Swerdlow (1999) ise çalışanların otele olan bağlılıklarının; kuralların farkında olma, üstleri hakkındaki görüşleri ve ahlaki görüşlerinden etkilendiğini tespit etmişlerdir. Ağca ve Ertan (2008) da çalışanların içsel motivasyonlarının işletmeye karşı hissettikleri duygusal bağlılıktan ve çalışanların yaşı, eğitim düzeyleri, çalıştıkları departman, unvan, kıdem, iş deneyimi ve değiştirdikleri iş yeri sayısından etkilendiğini gözlemlemişlerdir.

Türkiye’de otel işletmelerinde çalışan motivasyonunu konu alan akademik çalışmalara bakıldığında, bu alanda yazılan ilk tezin Fevzi Okumuş’a ait olduğu görülmektedir. Okumuş (1992), “Otel işletmeleri yönetiminde motivasyon-verimlilik ilişkisi ve Nevşehir yöresinde bir anket uygulaması” başlıklı yüksek lisans tezinde, Nevşehir’de faaliyette bulunan otel işletmelerinde motivasyon ve verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. 2000’li yıllardan sonra ise, konaklama işletmelerinde motivasyon

konusunda yazılan tezlerin sayısı artmaya başlamıştır. YÖK'ün tez arşivinde yapılan taramaya göre, bu alanda yayınlanan dokuz yüksek lisans tezi ve dört doktora tezi 2004 yılı ve sonrasında yayınlanmıştır.

Abay (2004), “Otel işletmelerinde çalışan personelin motivasyon sorunlarına yönelik bir araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde İstanbul'da faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların motivasyon sorunlarını belirlemek amacıyla çalışanlar üzerine bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Çalışmada, “ücret”, “mesleki prestij” ve “işteki yükselme olanakları” faktörlerinin çalışanların motivasyonunda etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Toker (2006) ise, “Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri İzmir'deki 5 ve 4 yıldızlı otellere yönelik bir uygulama” başlıklı doktora tezinde, çalışan motivasyonunda başvurulan özendirme araçlarının iş doyumuna etkisini araştırmıştır. Çalışmada, ekonomik, sosyal, psikolojik ve örgütsel-yönetsel olmak üzere dört grup altında toplanan özendirme araçlarının, iş doyumunu ile ilişkilerinin ve etkilerinin önemli düzeyde olduğu saptanmıştır.

Taşpınar (2006), motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini araştırdığı, “Motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde, Afyonkarahisar ilinde faaliyette bulunan iki termal otelin çalışanları üzerine bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Çalışmada motivasyon araçları üç ana başlık altında incelemiştir. Bunlardan psikolojik araçlar, etkisi en yüksek olan araçlar olarak bulunurken; ikinci sırada örgütsel-yönetsel araçlar, üçüncü sırada ekonomik araçlar yer almıştır. Ertan (2008) ise “Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme” başlıklı doktora tezinde, Antalya ve ilçelerinde faaliyette bulunan 20 beş yıldızlı otelde, çalışanlar üzerine bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı düzeylerini saptamak ve örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yürütülen çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş motivasyonları orta düzeyde bulunurken; iş performanslarının ise

yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun dışında, örgütsel bağlılığın ve iş motivasyonunun iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu ve ayrıca, örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerinde de yine belirleyici bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir.

Alkış (2008) ise “Frederick Herzberg’in çift etmen (hijyen – motivasyon) kuramının işgörenin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama” başlıklı doktora tezinde, Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir’de faaliyette bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanları üzerine bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Sonuçlar, elde edilen bulguların Herzberg’in Çift Etmen Teorisini kısmen desteklemediği göstermiştir. Çalışmada, hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ve ayrıca motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ise daha güçlü bir ilişkinin olduğu şeklinde bulgulara ulaşılmıştır. Herzberg’in motivasyon teorisi, Kaş’ın (2012) yüksek lisans tezine de konu olmuştur. Kaş (2012) “Herzberg’in içsel ve dışsal motivasyon etmenleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Belek’teki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama” başlıklı çalışmada, Belek’te faaliyette bulunan beş yıldızlı otellerin çalışanları üzerine bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçları, işgörenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerine oranla daha yüksek olduğunu ve genel iş motivasyon düzeylerinin ise orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca, çalışanların genel örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde olduğu ve duygusal bağlılığın, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığına kıyasla daha yüksek olduğu sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Gün (2008), motivasyon ve işgören devir hızı arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçladığı, “Konaklama işletmelerinde işgören devir hızının personel motivasyonuna etkisini belirlemeye yönelik Kapadokya bölgesinde bir araştırma” başlık yüksek lisans tezinde, yüksek ücret alan, daha uzun süredir çalışan, kariyer basamaklarında daha yüksek düzeyde bulunanların motivasyonlarının yüksek olduğu ve çalışanların işlerini benimsedikçe işgücü devir hızının azaldığı şeklinde sonuçlara ulaşmıştır. Boz ise (2009), “Turizm sektöründe motivasyonun personel performansına etkisi: Bodrum otellerinde uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinde, Bodrumda faaliyette bulunan 24 beş yıldızlı otelin çalışanları üzerine bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Araştırma

sonuçlarına göre, çalışanları sırasıyla en çok “ücret artışı”, “terfi ve unvan”, “yetki ve sorumluluk”, “eğitim” ve “prim” gibi değişkenlerin motive ettiği görülmüştür.

Çolak (2009), otel işletmelerinde motivasyon amaçlı kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkisini belirlemeyi amaçladığı, “İşgören motivasyonu ile iş doyumunu arasındaki ilişki – Kuşadası’ndaki beş ve dört yıldızlı otellerde bir araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinde, Kuşadası’nda faaliyette bulunan 23 otelin çalışanlarına anket uygulamıştır. Özendirme araçlarının, psikolojik, ekonomik ve örgütsel-yönetimsel özendirme araçları olarak üç ana başlık altında ele alındığı çalışmada, psikolojik özendirme araçlarının en yüksek motivasyonu sağladığı, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik özendirme araçlarının ise motivasyon sağlama açısından sırasıyla, ikinci ve üçüncü sırada yer aldığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Motivasyon araçlarının iş doyumuna üzerindeki etkisi incelendiğinde, yine psikolojik faktörlerin en yüksek etkiye sahip olduğu, onu sırasıyla örgütsel-yönetimsel araçların ve ekonomik araçların takip ettiği görülmüştür.

Şenol (2010), “Motivasyon araçlarının algılanmasında iş güvencesinin etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma” başlıklı doktora tezinde, Türkiye’de 12 farklı ilde 24 dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Çalışmada, otel işletmelerinde çalışanların iş güvencesini algılama düzeyleri ve iş güvencesi ile diğer motivasyon araçları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; Türkiye’deki otel çalışanlarının, iş güvencesi ihtiyaçlarının karşılanmasını önemli bir motivasyon aracı olarak algıladıkları, iş güvencesiyle diğer motivasyon araçları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve iş güvencesi algısının diğer motivasyon araçlarının algılanma düzeylerini değiştirebildiği şeklinde bulgulara ulaşılmıştır. Çelik (2010), “İşgörenlerin motivasyon düzeyleri ile iş tatmini ve işe devam ilişkisi üzerine turizm sektöründe bir uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinde, Kundu ve Alanya bölgesinde faaliyette bulunan dokuz otelin çalışanlarına bir anket uygulaması gerçekleştirmiştir. Turizm sektöründe çalışanların motivasyonuna etki eden faktörlerin saptanmasının, mevcut iş tatmin düzeylerinin ve iş tatminlerine etki eden faktörlerin belirlenmesinin ve iş tatmini ile işe devam etme arasındaki ilişkilerin belirlenmesinin amaçlandığı çalışmada, “garanti gelire sahip olma” ve “işin sürekli olması” gibi değişkenlerin motivasyon üzerindeki etkisinin çok yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pelit (2011) tarafından yapılan bir araştırmada ise güçlendirme uygulamalarına yönelik otel yöneticilerinin ve çalışanların algı farklılıkları değerlendirilmiş ve çalışanların ödüllendirme ve geribildirim, iletişim ortamı, eğitim ve öğrenme, motivasyon, güven ve destek, yetki ve sorumluluk, kararlara katılım, iş zenginleştirme, takım çalışması ve kaynak ve bilgi paylaşımı süreçlerine ilişkin sahip oldukları algının yöneticilerden anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmüştür.

Çalışanların bağ ilişkilerinin ve otonomi ihtiyaçlarının motivasyonları üzerindeki etkisinin değerlendirildiği Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerine gerçekleştirilen araştırmalarında Öktem, Turgut ve Tokmak (2013), otonomik kişiliklere sahip olan çalışanların kişisel başarı ile hem içsel hem de dışsal motivasyon hissettikleri, sosyotropik kişiliğe sahip olanların ise dışsal motivasyonun onaylanma kaygısı ile doğrudan ve pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu tespit etmiştir.

Öztürk ve Alkış (2011) konaklama işletmelerinde çalışan personelin iş tatminini ölçmeye yönelik Herzberg'in çift faktör kuramı kapsamında bir çalışma yapmışlardır. Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir'de bulunan otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sonucuna göre otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini duyabilmeleri için başarılarının takdir edilmesi, sorumluluk verilmesi, ilerleme ve gelişme imkânlarının sağlanması ve sosyal yaşantılarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan asgari şartları sağlamaları gereklidir.

Akova ve Taşkıran tarafından 2007 yılında yapılan bir araştırmada, otel işletmelerinde çalışan kadrolu ve taşeron işçilerin motive edici faktörlere verdikleri önem ve tatmin düzeyleri incelenmiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yararlanılarak geliştirilmiş olan ölçek ile gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları; kadrolu çalışanlar ile taşeron firmalardan hizmet alım sonucu otelde çalışan personel arasında motivasyon faktörlerine verilen önem açısından anlamlı bir farklılık olmadığını, ancak kadrolu çalışanların tatmin düzeylerinin taşeron çalışanlara oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Akova ve Taşkıran, 2007).

Ünlüöner, Ertürk ve Olcay (2007) tarafından yapılan çalışmada ise otel işletmelerinde psiko-sosyal motivasyon araçlarının kullanımını ve farklı departmanlar üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. İzmir ve Ankara'daki 40 farklı otelde çalışan toplam 233 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada yönetim tarafından çalışana verilen destekler, çalışanların takdir görmeleri, kendini yetiştirme ve geliştirme olanakları, işlerinin çekicilik düzeyleri, diğer departmanlardaki çalışanlarla uyumları, çalıştıkları işletmeden emekli olabileceklerine yönelik inançları, kaza riski ve işlerini sevme düzeyleri arasında departmanlar arası anlamlı farklılıklara rastlanmıştır (Ünlüöner, Ertürk ve Olcay, 2007).

İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının otel çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisinin incelendiği bir diğer çalışma Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Afyonkarahisar ilinde bulunan termal otel işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon araçlarına, dışsal motivasyon araçlarına oranla, daha yüksek önem atfettikleri ve motivasyon araçlarının etkilerinin cinsiyete, yaşa, çalışılan departmana ve çalışılan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Dünder, Özutku ve Taşpınar, 2007). Ertan ve Kaya (2012) tarafından Edremit bölgesindeki 24 otelde çalışan 107 personel üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasının sonuçları da Dünder, Özutku ve Taşpınar (2007)'in Afyonkarahisar örneğinde gerçekleştirdikleri çalışmaya paralel sonuçlar ortaya koymuştur. Bu çalışma sonucunda, otel işletmelerin çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerinin motivasyonları üzerinde anlamlı farklılıklar yaratmadığı görülmüştür (Ertan ve Kaya, 2012). Toker (2008) tarafından yapılan araştırma da benzer şekilde motivasyon araçlarının iş doyumunu üzerindeki etkileri araştırılmış ve sonuç olarak sosyal nitelikteki motivasyon araçlarının etkili motivasyon araçları olduğu, bunu psikolojik ve yönetsel motivasyon araçlarının takip ettiği, motivasyona en düşük anlamlı katkıyı yapan motivasyon araç türünün ise ekonomik motivasyon araçları olduğu ortaya konulmuştur.

Alanyazında çalışanları nelerin motive ettiği sorusuna cevap arayan birçok çalışma olduğu gibi çalışanların neden motivasyonlarının düşük olduğu, işe gelmek istemedikleri ve kendi istekleriyle işlerinden ayrıldıklarını açıklamaya yönelik yapılmış çalışmalar da mevcuttur. Pizam ve Thornburg (2000) tarafından Florida'daki 179 otelde

gerçekleştirilen çalışmada çalışanların neden kendi istekleriyle işlerinden ayrıldıkları ve devamsızlık yaptıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda otel çalışanlarının maaşlarını tatmin edici bulmaması, iş ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin kötü olması, işe başlamadan önceki beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle işlerinde devamsızlık gösterdikleri ve kendi istekleriyle işten ayrıldıkları tespit edilmiştir.

Tezde kullanılan sosyo-biyolojik motivasyon teorisi ve ABCD modeli oldukça yeni bir model olduğu için alanyazında çok fazla yer alan bir model değildir. İngilizce alanyazında yer alan çalışmalar Peter Lawrance ve Nitin Nohria (2002) tarafından teorinin kavramsal altyapısını oluşturan bir kitap; Nohria önderliğinde Grosyberg ve Lee (2008) ile birlikte geliştirilen modelin örgütsel yapı içerisinde test edildiği bir makale çalışması ve İsveç'teki büyük ölçekli beş işletme üzerinde gerçekleştirilmiş olan nitel yöntemle hazırlanmış olan çalışmadan (Khuluzauri ve Syed, 2010) ibarettir. Hem alanyazında çok fazla yer almayan yeni bir teori olması, hem de tezin temel yapı taşlarının nasıl bir araya getirildiğinin daha iyi anlaşılması adına ilerleyen bölümde sosyo-biyolojik motivasyon teorisi ve ABCD modeli kapsamı, unsurları ve motivasyon araçlarıyla olan ilişkisi açısından detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

2.3. Sosyo-biyolojik Motivasyon Teorisi ve ABCD Modeli

Sosyo-biyolojik motivasyon teorisi temellerini Darwin'in evrim kuramından almaktadır. Bu teori, tüm insan davranışlarının temel belirleyicisinin evrimsel gelişimimizin mirası olan, hayatta kalmamızı ve genlerimizi sonraki nesillere aktarabilmemizi sağlayan dört temel dürtü olduğunu savunmaktadır. Bu dürtüler; kazanma (*acquire*) dürtüsü, bağlanma (*bond*) dürtüsü, öğrenme (*comperehend*) dürtüsü ve koruma (*defend*) dürtüsüdür (Khuzulairi ve Syed, 2010: 13). ABCD Modeli adını sosyo-biyolojik motivasyon teorisinin temelinde yer alan bu dürtülerin baş harflerinden almaktadır.

Kazanma dürtüsü; insanların değer verdikleri nesne ve deneyimleri arama, elde etme ve kontrol etmeye yönelik insanları davranış sergilemeye iten dürtüdür. Kıt kaynaklar dünyasında yaşamını sürdüren birey, hayatta kalma şansını arttırmak ve refah düzeyini geliştirmek adına içinde bulunduğu canlılardan daha iyisini gerçekleştirmek zorundadır.

Bu nedenle, insanlar hayatta kalma şanslarını arttıracak ve yaşam seviyelerini yükseltecek nesne ve deneyimlere sahip olmanın yanı sıra görelî olarak diğêr insanlardan daha fazlasını elde etmeye çalışırlar. Bu dürtü, rasyo-ekonomik insan modelinin davranışlarının altında yatan temel güdüleyici unsurdur (Lawrance ve Nohria, 2002: 658).

Bağlanma dürtüsü; insanların sosyal ihtiyaçlar kurma ve karşılıklı bağ ilişkileri oluşturmaya yönelik sahip oldukları dürtüyü ifade etmektedir. Evrimsel süreç içerisinde değerlendirildiğinde, daha iyi bağ ilişkileri kurmuş olan bireylerin hayatta kalma ve soylarını devam ettirme şanslarının tekil yaşamı tercih etmiş bireylere oranla oldukça fazla olduğu görülmüştür. Bu nedenle, bağlanma dürtüsü yaşamsal bir dürtü olarak evrimsel gelişim sürecinde genlerimize kazanmıştır (Lawrance ve Nohria, 2002: 850).

Öğrenme dürtüsü; insanların kendilerini ve çevrelerini anlama, anlamlandırma inanma ve meraklarını tatmin etme dürtüsü olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar kendilerinde ya da çevrelerinde anlamlandıramadıkları olaylarla karşılaştıklarında onları anlamaya çalışırlar. Anlamlandırılmayan olaylar bireyde huzursuzluk, şaşkınlık ve korku duygularını uyandırır. Bu nedenle, birey gerek doğal, gerek sosyal, gerekse örgütsel çevrede kendi konumunu, rolünü ve etrafında olup bitenleri bilmek ve öğrenmek ister ve bu istek çerçevesinde davranışlar sergiler (Lawrance ve Nohria, 2002: 1150).

Modelde yer alan son dürtü olan *koruma dürtüsü* ise diğêr dürtülerden farklı olarak reaktif bir dürtüdür. Kazanma, bağlanma ve öğrenme dürtüsü insanları bu dürtülerini tatmin etmeye yönelik davranışlar sergilemeye iterken; koruma dürtüsü kazanma, bağlanma ve öğrenme dürtüleriyle bireyin elde ettiği kazanımlara, bağ ilişkilerine ve inanç, ahlak, kültür gibi öğrendiği bilgilere yönelik tehditler ile uyarılır. Birey bu tehditleri aramak yerine kaçınma davranışı sergilemeyi tercih eder (Lawrance ve Nohria, 2002: 1372).

Modele göre yukarıda tanımlanan bu dürtüler bireyin anlamlı bir yaşam sürebilmesi için uygun düzeylerde tatmin edilmelidir. Kazanma dürtüsü tatmin edilmediğinde birey tatminsiz, kıskanç ve özgüvenden yoksun biri olurken, bağlanma dürtüsü tatmin

edilmediğinde kendini yalnız ve çevresinden kopuk hissedecektir. Öğrenme dürtüsü tatmin edilmediğinde ise kişi kendini kararsız, huzursuz ve şaşkın hissederken; koruma dürtüsü tatmin edilmediğinde kazanımlarını koruyamayan, hakkı yenen, öfkeli ve korkak biri olarak görecektir (Khuzulairi ve Syed, 2010: 14).

Sonraki bölümde bu dürtülerin temel varsayımlarının ve bu varsayımların temellerini oluşturan farklı bilim dallarından ampirik bulguların neler olduğu ve örgütsel anlamda bu dürtülerin motivasyon sağlamada nasıl kullanılabileceği açıklanmaktadır.

2.3.1. Kazanma dürtüsü

Darvin'in evrim teorisine göre tüm canlılar doğal seleksiyona tabiidir. Canlılar hayatta kalabilmeleri ve refah düzeylerini geliştirebilmeleri için diğer canlılardan daha iyisini yapmaları gerekir (Baron, 2004: 3-4). Kaynakların kıt olduğu bir dünyada daha fazla kaynağa sahip olmak, canlıların hayatta kalma şanslarını arttırmaktadır. Bu nedenle, daha fazla kaynağı elde etmek ve rekabet halinde olunan diğer canlılardan göreceli olarak daha üstün bir konuma sahip olmak, evrimsel gelişim sürecinde tüm canlılarda olduğu gibi insanlarda da doğuştan gelen bir dürtü olarak kabul edilmektedir. Bu dürtü, kazanma dürtüsüdür (Lawrance ve Nohria, 2002: 155).

Kıt kaynaklar dünyasında çalışanlar, örgütlerin kendilerine sağladığı kaynaklardan daha fazla kazanmak ve bu kaynaklara erişimleri arttırmak adına faaliyet gösterirler. İnsan davranışları örgütsel yapı içerisinde değerlendirildiğinde; kazanma dürtüsü çalışanları örgütün sağladığı maaş, ikramiye, prim, komisyon, hediye çekleri gibi kaynaklara daha fazla erişmeye ve bu kaynaklara yönelik erişimlerini kolaylaştırabilecek ve göreceli olarak diğer çalışanlardan daha iyi konuma gelmelerini sağlayacak terfi alma, statü geliştirme, yetki sahibi olma, takdir edilme ve tanınma gibi soyut nitelikli ödüller elde etmeye yönlendirmektedir (McShane ve Von Glinow, 2008:138-139). Çalışanların diğer çalışanlardan daha yüksek başarı göstermeyi, daha fazla güce sahip olmayı ve kurdukları ilişkilerde avantajlı bir konuma sahip olmayı istemeleri de kazanma dürtüsünün bir tezahürüdür. Başka bir deyişle, insanların bir iş bulup çalışmayı istemelerinin ve çalışmaya başladıktan sonra diğer çalışanlarla aralarındaki rekabetin temelinde kazanma dürtüsü yer almaktadır (Nohria, Groysberg ve Lee, 2008: 2).

Daha fazla kazanmanın gittikçe önem kazandığı kıt kaynaklar dünyası, insan doğasını ve davranışlarını açıklamada ekonomik modellerin daha baskın bir hal almasına yol açmıştır. Adam Smith'in ortaya attığı klasik ekonomik görüşe göre insan davranışlarını anlamının en iyi yolu, kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışan bireyleri diğerleriyle yarışırken gözlemlemektir. Smith'in önerdiği rasyo-ekonomik insan modeline göre birey, davranışlarını sergilerken içinde bulunduğu durumu, rakiplerini ve elde edebileceği kazanımları rasyonel olarak değerlendirmekte ve değerlendirme sonucunda en az girdi ile en çok kazanımı sağlayacağı davranışı tercih etmektedir (Smith, 1863: 6).

Rasyo-ekonomik insan modeli klasik yönetim yaklaşımlarında geniş kabul görmüş; klasik yönetimin insan doğasına ilişkin varsayımlarının temelini oluşturmuştur. Ancak, bu model birçok insan davranışını açıklıyor olsa da, zamanla eleştiriye maruz kalmıştır. Ünlü ekonomist Robert Frank (2001:172), kişisel çıkarların takibinin insan doğasının önemli ve temel boyutlarından biri olduğunu belirtmekle birlikte, insan davranışının tamamını açıklamada yetersiz kaldığını belirtmiştir. İnsanlar kendi çıkarlarından çok başkalarına fayda sağlayan özgeci davranışlar sergileyebildikleri gibi, kendi çıkarlarına ters irrasyonel davranışlar da sergileyebilmektedirler (Albanese, 1987: 14 akt. Steel ve König, 2006: 890). Bu bölümde irrasyonel davranışların kazanma dürtüsü ile olan ilişkisi üzerinde durulacak, özgeci davranışı açıklamada ise başka bir dürtü olan bağlanma dürtüsünden faydalanılacaktır.

Çoğu zaman kazanma dürtüsü ile mantık çatışma içinde olmaz. İnsan için mantıklı olan kazanımlarını maksimize etmesidir. Bu gibi durumlarda neden sadece mantık ile davranışı açıklamayıp, kazanma dürtüsünü denkleme katma gereği duyduğumuz sorusu ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun cevabını ekonomist Albanese (1987: 14 akt. Steel ve König, 2006: 890), mantık dışılığın insan davranışlarında oldukça sık gözlenen bir olgu olduğu ve tüm insanların davranışlarının mantık tarafından güdülenmediğini kanıtlayan bazı davranışlarda bulunduğu gerçeğinden yola çıkarak açıklamaktadır. Mantık ve dürtünün çatıştığı durumlarda, insanlar mantığından çok dürtülerine göre hareket etmekte ve irrasyonel davranış sergilemeye daha meyilli olmaktadır. Örneğin, bugün

birçok insan tatlı ve şeker muhtevası içeren yiyecekleri elde etmek ve yemek için şiddetli bir iştah duyar. Çikolata ve patates cipslerinin kalp krizi gibi birçok ölümcül rahatsızlığa neden oldukları bilinmesine rağmen, birçok insanın bu yiyeceklere duydukları arzuya karşı koyamaması, kazanma dürtüsünün mantıktan daha üstün olduğuna işaret etmektedir. Fazla kiloların bireylerin yaşam sürelerini önemli ölçüde etkilediği gerçeği herkes tarafından bilinmesine rağmen, en rasyonel ve çıkarlarını maksimize etmeye meyilli bireyler bile yeme alışkanlıklarını kısıtlama davranışı sergilememektedirler. Bugün her üç Amerikalıdan biri klinik teşhis ile obezdir. Ayrıca, yeme alışkanlıklarından biraz feragat ederek zayıflamak yerine bireylerin kilo kaybetme programları, ürünleri ve ilaçlarına milyarlarca dolar harcamaları da rasyonel ve ekonomik insan modeline ters düşmektedir (Lawrance ve Nohria, 2002: 104). Bu tarz davranışlar, Robert Frank tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: “Geleneksel ekonomik modellerin bakış açısıyla bu durum anlaşılabilir bir durumdur. Ancak çevresel unsurların etkisi altında insan damak tadının bu şekilde geliştiği görüşü açısından sürpriz bir sonuç değildir” (Frank, 2001: 124). Dolayısıyla, mantık ve rasyonelliğin insanların birçok tercihinde ve davranışında belirleyici bir rol oynadığı ve davranışlarında mantık ve dürtüleri birlikte yansıttığı söylenebilir (Lawrance ve Nohria, 2002: 104).

Kazanma dürtüsünün iki temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar bireysel ve kişiler arası boyuttur. Bireysel boyut açısından değerlendirildiğinde, kazanma dürtüsü insanları şu anki kazanımlarından daha fazlasını elde etmeye yönlendirir. Daha basit bir ifadeyle birey görece olarak mevcut durumundan, daha iyi bir duruma geçmeyi arzular. Kazanma dürtüsünün kişilerarası boyutunda ise birey, kendine benzer durumdaki kişilerden daha üstün bir konum kazanmaya çalışır. Bazı durumlarda bu iki boyut arasında çatışma olduğu görülür. Gerçekleştirilen bir deneyde insanlara fiyat düzeylerinin aynı olduğu iki farklı durumdan birini tercih etmeleri istenmiştir. Bu durumlardan ilkinde birey 90,000 dolar kazanırken, komşusu 110,000 dolar; ikincisinde ise kendisi 110,000 dolar kazanırken, komşusu 200,000 dolar kazanmaktadır. İnsanların seçimlerinde alım güçlerinin daha fazla arttığı ve daha fazla kazandığı ikinci durumu tercih etmedikleri; bunun yerine daha az kazandıkları ve komşusunun kazanımlarının daha fazla azaldığı birinci durumu tercih ettikleri görülmüştür (Lawrance ve Nohria, 2002: 174). Örgütsel çevreye uyarlandığında, bu deneyden şu sonuç çıkmaktadır. Bireyler daha fazla

kazanmak istemelerine karşın, rekabet halinde oldukları kişilerin kazanımlarını arttırmalarını ve rekabette üstün konuma gelmelerini istemezler (Luttmer, 2005:964-965). Çalışanlar arası kazanım farklarının büyük olduğu işletmelerde, aşırı rekabetçi bir yapı oluşur ve çalışanlar işletme amaçlarına odaklanmak yerine birbirleriyle nasıl rekabet edeceklerine yoğunlaşırlar. Yoğun rekabetin yaşandığı işletmelerde çalışanlar birbirlerinin çabalarını sabote etme yoluna gidebilmektedir (Koçel, 2010: 635). Bu durumda işletmelerin kazanma dürtüsüne yönelik sahip olduğu motivasyon araçlarını, iş birliğini zedelemeyecek ve aşırı rekabete yol açmayacak şekilde dengeli kullanmaları ve kurgulamaları gerekir.

Ainsle (2006: 2-3) yaptığı araştırmada ödüllerin sadece sağladıkları kazançların değil, aynı zamanda zamanlamasının da önemli olduğunu tespit etmiştir. Ödülün, bireyin kazanma dürtüsünü cezbedebilmesi için sağladığı kazanç kadar verildiği zaman da önemlidir. Ainsle, çalışana sağlanan ödülün değerinin zamana bağlı olarak değiştiğini ve yakındaki ödüllerin gelecekte elde edilecek olan ödüllere oranla daha fazla güdüleyici niteliği olduğunu savunmaktadır. Gerçekleştirilen laboratuvar testlerinde, bireylere iki farklı durum sunularak ödülleri zamana bağlı olarak tercih etmeleri istenmiştir. İlk durumda bireye 50 doları şimdi alabileceği ya da bir yıl bekleme karşılığında 50 dolar yerine 100 dolar kazanabileceği belirtilmiştir. Deneklerin 1 yıl içerisinde %100 kâr sağlıyor olmasına karşın, 50 dolarlık ödülü tercih ettikleri gözlenmiştir. İkinci durumda ise bundan beş yıl sonra 50 dolar alabileceği ya da altı yıl sonra 100 dolar alabileceği belirtilmiş, bu durumda ise deneklerin altı yıl sonra 100 doları almayı tercih ettikleri görülmüştür (Green, Astrid ve Myerson, 1994: 33-34). Bu deneyler sonucunda, bireylerin kazanma dürtüsünün hemen elde edebilecekleri nesne ve olgulara karşı daha duyarlı olduğu tespit edilmiştir. Buna benzer bir durum, pazarlamada da mevcuttur. Örneğin, büyük indirimlerin yapılması, anlık kampanyaların düzenlenmesi bireylerin hiç ihtiyaçlarının olmadığı ve daha sonra satın aldıklarına pişman olacakları nesnelere satın almaya yönlendirmektedir. Bu tür satın alma davranışı tamamen bireyin kazanma dürtüsünü görsellerle, ses ve kampanyalar aracılığıyla uyararak gerçekleştirilmekte ve böylece bireyin hiç aklında olmayan bazı davranışları sergilemesinin sağlanmasında oldukça başarılı olmaktadır (Rook ve Hoch, 1985: 23-24). Yönetim açısından değerlendirildiğinde ise bu araştırmaların sonuçları, yakın

zamanda insanlara kazanım sağlayacak motivasyon araçlarının daha fazla güdeleyici olduğunu ve bu araçların kullanılmasında zamanlamanın anlamlı farklar yaratabileceğini göstermiştir.

Görüldüğü üzere kazanma dürtüsü dışarıdan uyaranlar aracılığıyla uyarılabilmekte ve bireyin davranışları uyaranlar aracılığıyla yönlendirilebilmektedir. İşletmelerde ise bu uyarıcılar, yönetimin sahip olduğu motivasyon araçları olmaktadır. Motivasyon araçlarının çalışanların kazanma dürtüsünü tatmin edememesi, çalışanın boşa çaba harcadığını, hakkının yendiğini ve hoşnutsuzluk hissetmesine yol açmaktadır. Aşırı derecede kazanma dürtüsünün uyarılması ise çalışanların kendi çıkarlarının peşinde koşmasına neden olmakta, bunun yanı sıra işbirliği ve ekip çalışmasını yıpratıcı, açgözlü ve aşırı rekabetçi bir iş ortamı yaratmaktadır.

2.3.2. Bağlanma dürtüsü

İnsanlar sosyal varlıklardır. Doğdukları andan itibaren önce aile üyeleriyle, daha sonra ise ait oldukları toplumun üyeleri ile çeşitli bağ ilişkileri (akrabalık, arkadaşlık, sevgililik, iş arkadaşlıkları vb.) kurarlar (Başaran, 2000: 270). Freud (1930), bağlanma dürtüsünün aslında cinsellik ve anne bebek arasındaki ilişkinin diğer canlılarla da devam ettirilmesi isteğinden kaynaklandığını belirtmektedir. Bowlby (1969)'nin bağlanma kuramı (attachment theory) da benzer bir şekilde, insanların çeşitli bağ ilişkileri kurma ve bu ilişkilerini devam ettirme dürtülerinin olduğunu ve bu dürtülerin bireyin bebekken annesi ile olan ilişkilerine benzer ilişkileri başkalarıyla da kurmak istemesinden kaynaklandığı varsayımından hareket etmiştir. Bu varsayımlar, psikoloji alanında çalışan Fromm (1955), Sullivan (1953), Horney (1945), Epstein (1992), Ryan (1991), Guisinger ve Blatt (1994) gibi birçok bilim insanları tarafından da kabul görmüştür (akt. Baumeister ve Leary, 1995: 497).

Bağ ilişkilerinin kurulamaması, kopması ya da engellenmesi bireyin bilişsel süreçlerinde, duygusal yapısında, davranışlarında ve hatta sağlığı üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir (Baumeister ve Leary, 1995: 497). Hazan ve Shaver (1994: 14) gerçekleştirdikleri araştırmada bağ ilişkilerinin bitmesi sonucu insanların üzüntü, keder ve itiraz etme gibi davranışlar sergilediklerini ve bu davranışların yaş, kültür,

cinsiyet fark etmeksizin tüm insanlarda görülen evrensel bir özellik olduğunu belirtmişlerdir. Lacoursiere (1990) ise geçici olarak bir araya getirilmiş olan eğitim grupları ve tesadüfi oluşan gruplar arasında bile bağların kopmasına karşı bir direncin oluştuğunu ve insanların bağların kopmasından üzüntü duyduklarını gözlemlemiştir. Bu durum, kişilerin bir daha karşılaşma şansının çok az olduğu durumlarda bile görülmektedir. Bireyler, bu tarz gruplarda bağlarının bir noktada kopacağını bilincindedir. Ancak ileride görüşmek üzere sözleşmeler, temasta kalmaya söz verme gibi davranışlar sergileyerek geçici bir süre de olsa oluşturdukları bu bağların kopmasını istememektedirler.

Baumeister ve Leary (1995: 497-529) yaptıkları meta-analiz ile yeni bir bağlanma teorisi geliştirmişlerdir. 1930'lardan bu yana psikoloji, antropoloji, sosyoloji gibi bilim dallarından bağ kurma olgusunu irdeleyen çalışmaların ampirik sonuçlarından yola çıkarak çeşitli sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sonuçlara göre, insanlar özel durumlar ya da art niyet olmaksızın sosyal ilişkiler kurmaya meyillidirler. Yani insanların bağ ilişkileri kurmaları sonradan öğrenilen bir durum değildir ve kurulan bağ ilişkileri çıkar sağlamaya yönelik bir araç olarak görülmemektedir. Bireyler, çevrelerindeki diğer bireylerle birbirlerini destekleyici ilişkiler kurmak için büyük zaman ve çaba sarf etmektedirler. İnsanların işbirlikçi, paylaşımcı ve yardımsever davranmalarının altında yatan temel dürtünün bağlanma dürtüsü olduğu görülmektedir (Lawrance ve Nohria, 2002: 89-91). Dış tehditlerin ise daha güçlü bağlar kurma isteğini arttırdığı gözlenmiştir. Örneğin, ortak düşmanlara karşı savaşmış ve hayati tehlike atlattığı askerlerin birbirlerine bağlanmalarının, diğer bağ türlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür (Elder ve Clipp, 1988).

İnsanların bağlanma dürtüsünün bulunması, çevresindeki mümkün olan herkesle eşit seviyede bir bağ ilişkisi kuracağı anlamına gelmemektedir. Her insanın belirli bir doyum noktası bulunmaktadır. Örneğin, bazı insanlar için az sayıda ama yoğun bir bağ ilişkisi kurmak yeterliyken, bazıları için çok sayıda ve çok fazla yoğun olmayan ilişkiler kurmak daha önemli olabilmektedir (Lawrance ve Nohria, 2002: 89-91). Ayrıca insanların bağ ilişkisi kuracakları kişilerin özelliklerini de dikkate aldıkları ve buna göre kuracakları ilişkinin yoğunluğunu ve yönünü belirledikleri gözlenmiştir. Peter Bloom,

Karen Wynn ve Kiley Hamlin tarafından 1 yaş altı bebekler üzerinde gerçekleştirilen deneylerde; sosyalleşme sürecinde ortak özelliklerin, iyi ve yardımsever davranışların bebeklerin bağ kurma seçimlerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Hamlin, Bloom ve Wynn, 2007: 557). Yetişkinler üzerinde yapılan çalışmalarda da bağ ilişkisi kurmak için uygun görülmeyen (örneğin kişinin evli olması gibi) kişilerle olan ilişkilerinde eşitlik ve bireysellik temelinde davranış sergilerken, potansiyel bir bağ kurulabilme durumunda ortak çıkarlar ve paylaşım temelli davranışlar sergiledikleri görülmüştür (Baumeister ve Leary, 1995: 502).

Ostrom, Carpenter, Sedikides ve Lee (1993) bağlanma dürtüsünün bilişsel süreçler üzerinde de etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ostrom ve arkadaşlarına göre grup içi tanımlanan üyelere ilişkin bilgiler, zihinde kişi temelli kaydedilirken, bağ duygusunun daha zayıf olduğu grup dışı kişiler içinse bilgiler; özellikler, tercihler ve görevler gibi özellik kategorileri çerçevesinde kayıt edilmektedir. Yabancı kişilerin özelliklerine ilişkin bilgiler; kişide antipati (hoşnutsuzluk), apati (duyarsızlık), sempati ya da empati yaratılmasına yol açabilir. Birey, kişinin özelliklerini kendisine yakın görmediği ya da zıt özelliklere sahip olduğunu hissettiğinde antipati duygusu hisseder. Bu durum, bu tür özelliklere sahip kişilerin bir arada olduğu durumlarda huzursuzluk ve tedirginlik oluşmasına yol açar. Örgütsel ortamda insanların işe alımlarında kişisel özelliklerine dikkat edilmesinin temel nedenlerinden biri de budur. Benzer niteliklere sahip olmayan ya da taban tabana zıt özelliklere sahip bireylerin bağ ilişkileri kurması beklenemez. Böyle kişiler arasında apati ya da antipati duyguları ortaya çıkar (Başaran, 2000: 273-274). İşletmelerde birbirlerine karşı empati oluşturabilen, sempati duyan, olay ve nesnelere karşısında benzer duygular içinde olan kişiler arasında sürekli ve sağlam temellere dayalı ilişkilerin kurulması sağlanabilir. Bu tarz ilişkiler günümüz işletmeciliğinde oldukça önemli olan ekip çalışmaları, bilgi paylaşımı, yardımlaşma ve işbirliği gibi süreçler açısından elzem bir nitelik taşımaktadır (Nohria, Groysberg ve Lee, 2008: 82). Otel işletmelerinin ürünlerinin de birçok farklı süreç ve aşamadan geçerek müşterilere ulaşması ve birleşik ürün niteliği taşıyor olması olmasından dolayı bu tarz ilişkilerin gelişimine olanak sağlayacak ortamın yaratılması otellerin başarısı için oldukça önemlidir.

İşe alım süreçlerinde birbirlerine empati ve sempati duyan bireylerin işe alınması, zamanla aralarında çatışmaların olmayacağı anlamına gelmez. Bu gibi durumlarda, bağ ilişkilerinin korunması ya da yeniden kurulması gerekebilir. Örneğin, bir otel işletmesinde önbüro departmanı ile kat hizmetleri departmanı çalışanları arasındaki bağın kopması, ya da mutfak ile servis bölümlerinin çatışma içinde olması otel operasyonlarının başarısını derinden etkiler. Alanyazında gruplaşmaların nasıl oluştuğu, çatışmaların nasıl ortaya çıktığı ve nasıl çözümlenerek bağ ilişkilerinin yeniden kurulabileceğine yönelik bazı çalışmalar mevcuttur. Bunlardan en önemlilerinden biri, Muzaffer Şerif önderliğinde 1961 yılında gerçekleştirilen Robbers mağarası deneyleridir (Sheriff, Harvey, White, Hood ve Sherif, 1988: 207-215). Bu deneylerde birbirini hiç tanımayan çocukların nasıl bağ ilişkileri kurduklarını, kurulan ilişkiler sonucunda ortaya çıkan grubun benzer şekilde oluşturulmuş olan gruplara karşı davranışlarının nasıl şekillendiği ve gruplar arası çatışmaların nasıl çözümleneceği noktasında önemli sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Onbir yaşındaki çocuklar birbirlerinden habersiz olarak iki kamp noktasında bir araya getirilmiş ve bir hafta boyunca diğer gruptan habersiz bir biçimde faaliyetlerine devam ettirilmişlerdir. Grup içi bağların olgunlaşması sonrasında gruplar birbiriyle karşılaştırılmış ve çeşitli yarışmalarla birbirleriyle rekabet etmeleri sağlanmıştır. Bir süre sonra grupların birbirlerine sözlü sataşmalar ile saldırmaları başlamış ve gruplar arası çıkar çatışmaları yaşanmaya başlamıştır. Çatışmalar en üst düzeye ulaştıktan sonra, Şerif ve ekibi bu grupların tekrar uyum içinde bir faaliyet gösterebilecek bir gruba dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğini gözlemlemek için iki grubu bir arada yaşayacakları tek bir kabinde toplamış ve ortak amaçları başarmaya yönelik yarışmalara katılmalarını sağlamışlardır. Bu deney sonucunda ortak amaçlar ve zorluklarla karşı karşıya kalan bireylerin, birbirlerine karşı daha önce ne kadar kötü duygular besliyor olsalar da yeniden bağ ilişkisi kurabilecekleri tespit edilmiştir (Sheriff, Harvey, White, Hood ve Sherif, 1988: 207-21).

Baumeister ve Leary (1995: 521), insanların bağlanma dürtülerini ait oldukları gruplar ve kolektif kurumlara da taşıdıklarına dair bulgular olduğunu belirtmektedirler. Bu durum, insanların sosyal kurumları insanlaştırmasına yol açmaktadır. İnsanların sürekli çalıştıkları ya da üyesi oldukları örgütlerin amaçlarından ve görevlerinden bahsetmeleri, işe alma ve işten çıkarma, güvenilir olma ya da olmama gibi özellikler atıf etmeleri de

örgütlerin insanlaştırılması sonucunda ortaya çıkan bir olgudur. Bu tür düşünme, insanların doğal olarak örgütlerle bağ kurma ya da bağ kurmaktan kaçınma arasında bir tercih yapmaya yöneltmektedir. İnsanların doğuştan gelen kendilerini örgütlerle tanımlama ve örgütlere bağlanma eğilimleri, Nobel ödüllü ekonomist Herbet Simon (1991: 34-36) tarafından dikkat çekici bulunmuştur. Özçıkarcı bakış açısının tüm ekonomistleri işten kaytarma davranışı üzerinde yoğunlaştırdığını belirten Simon, insanların işyerlerinde sergileyebileceklerinden daha az çaba sarf ettikleri gerçeğinin bu bakış açısını güçlendirdiğini iddia etmektedir. Ancak Simon, insanların en üst düzeyde performans göstermemekle birlikte minimum düzeyde de performans sergilemediklerini belirtir. İnsanların işlerinde ne kadar kaytardıklarının değil, örgütün başarısı için ne kadar fazla çaba sarf ettiklerinin daha etkileyici olduğunu savunur. Simon, bu davranışın sadece insanlarda doğuştan gelen sosyal olmaya değer verme ya da sosyal bir örgütün üyesi olmadan değer üretme içgüdüsünden kaynaklandığını belirtmektedir. Simon bunu açıklarken “uysallık (docility)” kavramını kullanmasına karşın, insan davranışını etkileyen yeni bir dürtünün varlığına işaret etmektedir (Lawrance ve Nohria, 2002: 242). Bu dürtü kazanma dürtüsünden bağımsız olarak çalışan bağlanma dürtüsüdür. Bireylerin örgütlü oluşumlarla bağ kurması, oldukça eski ve güçlü bir olgudur. Organizasyonel bağlar, insan hayatında en çok değer verilen ve en önemli bağlardan biridir (Nohria, Groysberg ve Lee, 2008: 83).

Bağlanma dürtüsü; aşk, ilgi, güven, empati, tutku, aidiyet, arkadaşlık, sadakat, saygı, ortaklık ve işbirliği gibi kavramlarla ilişkilidir. Bu kavramların tamamı, insan hayatında oldukça önemli kavramlardır. İnsanlar için bu derece önemli olan bağ ilişkilerinin motive edici bir özelliği olduğu, elbette yeni bir görüş değildir. Her insanda var olan ve doğuştan gelen bir dürtü olan bağlanma dürtüsü sadece kişisel hayatta değil iş yaşamında da oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel alanda insanların başka insanlarla ve topluluklarla kurdukları bağ ilişkilerinin çalışan motivasyonu üzerinde etkili olduğu, ilk olarak insan ilişkileri okulu tarafından ortaya atılmıştır. İnsanların kurdukları bağ ilişkilerinin önemini gösteren ilk araştırma Mayo ve Rothlisberger tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarıdır (Koçel, 2010: 236). Hawthorne araştırmalarının sonuçları, insanların iş arkadaşları tarafından kabul görmelerinin ve takdir edilmelerinin; yönetimin kazanma dürtüsüne yönelik sağladığı terfi, statü ve

maddi ödüller kadar ve hatta daha fazla motive edici özelliğinin olduğunu ortaya koymuştur (Baransel, 1993: 235-236). Mayo (1945: 34)'ya göre çalışanlar birbirleriyle ilişkisiz olan ve kendi çıkarlarına göre hareket eden rastgele oluşturulmuş bir insan topluluğu değildir. Çalışanların yönetime karşı duyarlılıkları, yönetimin çalışanların sosyalleşme ve bağ kurma ihtiyaçlarını tatmin etme derecesine bağlıdır.

Bağlanma dürtüsünün tam olarak tatmin edilememesi çalışanların yalnızlık, utangaçlık, kırgınlık ve hatta nefret duygularını tetiklemekte; bağlanma dürtüleri aşırı derecede uyarıldığında ise bireyler örgütlerin amaçlarından çok grup odaklı olmaya, grup merkezli davranmaya ve ait oldukları grupların çıkarlarını düşünerek hareket etmeye başlamaktadırlar (Lawrance ve Nohria, 2002: 91). Oluşturdukları kliklerle çalışanlar standart bir performans belirleyip, daha fazla performans göstermemeye başlayabilmektedirler.

Motivasyon teorilerinin gelişimi bölümünde de açıklandığı üzere kapsam teorileri adıyla anılan motivasyon teorilerinin de bağ kurma, sosyalleşme ve ilişki kurma süreçlerine büyük önem atfettikleri görülmüştür. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşinin ortasında yer alan sosyal ihtiyaçlar, Aldefer'in ERG teorisindeki ilişkin olma ihtiyacı ve McClelland'ın başarıma ihtiyacı teorisindeki ilişki kurma ihtiyacı bağ ilişkilerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini açıklamak üzere kurgulanmışlardır (Khuzuluari ve Syed, 2010: 16). Bu çalışmadaki temel amaç bağlanma dürtüsünün motive edici özelliğinin olup olmadığının tespit edilmesi değildir. Zaten kanıtlanmış olan bir hipotezi yeniden test etmek yerine bu çalışmada otel yöneticilerinin sahip olduğu motivasyon araçlarının hem çalışan-örgüt arasındaki hem de çalışanların kendi aralarındaki bağ ilişkilerini istenilen düzey ve yoğunlukta sağlamak adına nasıl bir araya getirilmesi gerektiği üzerinde yoğunlaşılacaktır. Ayrıca, tüm bu teoriler sadece bireyler arası bağ ilişkileri üzerinde yoğunlaşmış ve bireyin örgüt ile arasında kurduğu bağ ilişkilerini dikkatte almamıştır. Modelde çalışanların örgütlere bağlanmasında kullanılacak motivasyon araçları da değerlendirme kapsamına alınacaktır.

2.3.3. Öğrenme dürtüsü

Tüm insanlar meraklarını tatmin etmek, bilmek, algılamak, inanmak, takdir etmek, çevrelerini ve sembollerini anlamlandırabilmek için doğuştan gelen bir dürtüye sahiptir. Bu dürtü, öğrenme dürtüsüdür. İnsanlar, nedenler ve etkiler üzerinde kafa yorurlar. Öğrenme dürtüsü, beynin merkezinde ortaya çıkan, sinir sisteminin diğer kademelerine yayılan ve duygu ya da bilinçdışı önyargı olarak kararlarımızı yönlendiren, bu nedenleri anlamak için karşı konulmaz bir arzu yaratan bir dürtüdür (Damasio, 1999: 32). Öğrenme dürtüsü insanları bilgi toplamaya, çevresini incelemeye, gözlemler yapmaya ve fikir ve teoriler geliştirmeye iter ve böylece insanlar çevreleri hakkında açıklayıcı içsel ve dışsal diyaloglar kurabilirler. Bu yanı sıra öğrenme dürtüsü, bugün tüm işletmeler tarafından büyük önem verilen inovasyon, yenilik, yeni bilgi üretimi davranışlarının ve uzmanlaşmanın temelinde yatan temel güdüleyici unsurdur (Lawrance ve Nohria, 2002: 115).

Öğrenme dürtüsünün güdüleyici bir özelliğinin olduğu fikri, 1920'li yıllardan sonra çeşitli hayvanlar üzerinde yapılan bir seri deney sonucunda ortaya atılmıştır. Dashiell (1925) ve Nissen (1930) gerçekleştirdikleri deneylerde farelerin herhangi bir ödül olmadan ve verilen elektrik şoklarına rağmen, yeni uyararı araştırdıklarını gözlemlemişlerdir. Harlow vd. (1950) tarafından gerçekleştirilen deneylerde ise maymunların hiçbir ödül olmadığı durumlarda da bulmacaları çözmeye çalıştıkları görülmüştür (akt. Loewenstein, 1994: 75-76).

Psikolog Karen Wynn, beş aylık bebekler ile çalışarak öğrenmenin doğuştan gelip gelmediğini kanıtlamaya çalışmıştır. Deneyde bebeklere birer nesne gösterilerek (örneğin bir top) önleri kapatılmış ve daha sonra önleri tekrar açılarak nesne yeniden gösterilmiştir. Bir top yerleştirilip önleri kapandığında ve açıldıktan sonra yine bir top çıktığında bebeklerin topa kısa bir bakış attıkları ve daha sonra sıkılarak başka yöne baktıkları görülmüştür. Ancak aradaki ekran kaldırılıp iki top çıktığında, bebeklerin daha dikkatli baktıkları ve durumu incelemeye başladıkları görülmüştür. Deneyin ilerleyen aşamalarında bebekler topların eksilmesine, aynı kalmasına ya da artmasına bağlı olarak beklenen ve beklenmeyen sonuçların tespit edilmesine ilişkin tutarlı bir beceri geliştirmişlerdir. Örneğin iki top gösterilip, biri gizli bir şekilde çıkartıldığında

özel bir ilgi göstermişlerdir. Birçok tekrardan sonra bebekler beklenen ile beklenmeyen sayılar arasında çok küçük bir hata payı ile ayırım yapabilmeyi başarmışlardır (Wynn, 1999: 193).

Yetişkinler üzerinde yapılan deneylerde de öğrenme dürtüsünün çevrede algılanan karmaşıklık, yenilik ve tutarsızlıklar tarafından tetiklendiği tespit edilmiştir (Berlyne, 1954: 265). İnsanlar herhangi bir tutarsızlıkla karşılaştıklarında, tutarlılık tekrar sağlanana kadar beyin bir takım muhtemel çözümler üretmekte ve ürettiği bu çözümleri daha sonra uzun dönemli hafızada saklamaktadır. Bu süreç, insanların yeni bilgi üretmelerine ve daha iyi çözümler bulabilmelerine olanak sağlamaktadır. Öğrenme sürecinin bu yönü, belirli bir bilgi alanında uzmanlaşmanın nasıl gerçekleştiği konusuna da açıklık getirmektedir. Laboratuvar deneylerinde bireyin konu ile ilgili bilgisinin bütüncüle yakın olmasının; tutarsız olan yeni gözlemi tanınmasında ve tutarsızlığın çözümü için merak uyandırmasında etkili olduğu gözlenmiştir. Böyle kişilerin konuya ilişkin yeni gözlemlere açık olması ve anlayışlarını geliştirmeye çalışması, onların uzmanlaşmalarını ve kendilerini geliştirmelerini sağlamaktadır (Lawrance ve Nohria, 2002: 116). Uzmanlaşmış öğrenmenin ilk aşamalarında, bu zincirleme reaksiyon gelişigüzel gelişiyor olsa da zamanla öğrenme sistematik bir şekilde gelişmektedir. Aynı zamanda, bireyin doğuştan gelen beceri setlerinin gücü ve çeşitliliği, onu göreceli olarak diğer bireylerden üstün olduğu alanlarda öğrenmeye iter. Örneğin, rakamlara ilişkin doğuştan gelen güçlü bir beceri setine sahip bireyin matematikte uzmanlaşması daha muhtemeldir.

Bireyin bilgilerinde oluşan tüm boşluklar, gerçekleştirdiği gözlemler ve yenilikler her zaman öğrenme ile sonuçlanmaz. Eğer bilinen ile gözlenen arasındaki fark küçükse; tutarsızlık uğraşmaya degecek kadar büyük görülmez ve eski bilgiler ile devam edilir. Eğer fark çok büyük ise kişinin gözlem alanına girmez. Çünkü fark çok büyükse ve farkın kapatılması mümkün gözüküyorsa, birey o bilgiyi öğrenemeyeceğini düşünecek ve o bilgiyi öğrenmeye motive olmayacaktır. Bu durumda farkı görmezlikten gelecektir. Eğer fark büyük ve gözlem alanına giren bir fark ise beyin onu tehdit edici algılayacak ve kişi koruma dürtüsüyle hareket edecektir. Kontrol edilebilir, orta düzeyli farklarla karşılaşıldığında ise bireyde merak oluşur. Bu durumda birey, entelektüel bir uyarım

hisseder. Bu uyarımın tatmin edilmesi ve bireyin rahatlama hissetmesi ise yeni gözlemin bireyin bildikleriyle tutarlı bir hale getirilmesiyle mümkün olur (Lowenstein, 1994: 92). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların entelektüel olarak uyarılması, yeni şeyler öğrenip kendilerini geliştirmeleri ve çalışan eğitimi uygulamalarının başarısı, çalışanın mevcut durumuyla algıladığı farka bağlıdır. Örneğin, çalışan gıda hijyeni ile ilgili çok detaylı bilgiye sahipse, uygulanacak bir hijyen eğitiminin işletmeye yaratacağı fayda çok anlamlı olmayacaktır. Bu eğitim çalışanın öğrenme dürtüsünü tatmin etmeyeceği gibi zamanını boşa harcadığı hissini uyandıracak ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir (Lawrance ve Nohria, 2002: 118).

Loewenstein (1994), bu araştırmaların ve kendi laboratuvar deneylerinin sonuçlarını birleştirerek “Bilgi Boşluğu Teorisi (information-gap theory)” ni geliştirmiştir. Özetle bu teori, öğrenmenin verilen bir konu hakkında bireylerin daha önceki bildikleri ile başladığını savunur. Birey, kendi bildikleri ile dışsal gözlemleri arasında boşlukla karşılaştığında, bu boşluğu ortadan kaldırmaya yönelik duygular tarafından güdülenir. Oluşan bu duygu, insanı yeni gözleme ilişkin daha detaylı keşif yapmaya ve yeni gözlemi eski bilgilerle uyumlu hale getirmeye yöneltir. Daha basit bir ifade ile (ifadeyle) birey sürekli çevresini gözlemler ve gözlemleri ile mevcut bilgileri uyumluysa, öğrenme dürtüsü uyarılmaz. Öğrenme dürtüsünün uyarılması ve bireyi yeni bilgi edinmeye güdülemesi için çevresel gözlemlerle bilinenler arasındaki bir farkın olması gerekir. İşletmelerde çalışanların basit, rutin ve mekanik işleri devamlı ve aynı şekilde yapmaları, motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Çünkü çalışan, işinin yeni bir şeyler öğrenme fırsatı sunmadığını ve gelişimini kısıtladığını düşündüğünde, o işi yapmaya motive olamamaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 257).

Öğrenme bireysel düzeyde gerçekleştiği kadar örgütsel düzeyde de gerçekleşir. Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde, çalışanın öğrenme sürecinin çeşitli aşamalarda gerçekleştiği görülür. Çalışanın örgüte katılımının gerçekleştiği ya da iş süreçlerinin yeniden tasarlandığı ilk dönemde, çalışana gerçekleştireceği görevler, işletmedeki konumu ve pozisyonu ile ilgili bilgiler verilmeli ve bunların çalışan tarafından algılanması sağlanmalıdır. Bu aşamada, çalışan yaptığı işin amaçlarının, kendisine verilen görev ve sorumlulukların, örgüt içerisindeki ve operasyonlarındaki yeri ve

öneminin anlatılmasını bekler. Eğer çalışana bu bilgiler verilmezse, çalışan yaptığı işin anlamını kavrayamaz. Amacının ne olduğunu bilmeyen ve işinin anlamını tam kavrayamayan bir çalışanın işinde istenilen performansı sergilemesi beklenemez. Çünkü bu durumdaki bir çalışan neyi, nasıl ve neden yapması gerektiğini bilemeyecek, şaşkın ve kararsız olacaktır (Hackman ve Oldham, 1976: 256). Bu durum çalışanların sürekli müşterilerle temas halinde olduğu otel işletmelerinde daha da dikkat çekicidir. Nitekim şaşkın, kararsız ve ne yaptığını tam olarak bilemeyen çalışanlarla karşılan müşterilerden otel hakkında profesyonel bir imaj algısı oluşturması beklenemez. Bu nedenle, ilk aşamada çalışanlara iş tanımlarının verilmesi, görevlerinin açıklanması ve gerekli oryantasyon eğitimlerinin sağlanması önemlidir. İkinci aşamada çalışanlar, kademe kademe sosyalleşirler ve örgütün formal ve formal olmayan bilgi akışına maruz kalırlar. Böylece örgütün içinde var olan bu kolektif bilgiye erişim imkânına kavuşurlar. Buradaki öğrenme, çalışanların iş arkadaşları, amiri, ustası, şefi gibi organik ilişkilerde bulunduğu kişiler aracılığıyla olabileceği gibi işletme tarafından sağlanan çeşitli eğitimler, iş rotasyonları gibi farklı örgütsel araçlar aracılığıyla da gerçekleştirilebilir. Üçüncü aşamada ise çalışanlar işlerinde uzmanlaşmaya başlarlar. Örgütsel bilgi havuzundaki boşlukları görmeye, kendi deneyimlerini ve bilgilerini bu kolektif bilgi havuzuna katmaya çalışırlar. Bu aşamadaki kişilere yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için özerklik tanınması ve inisiyatif almalarına imkan tanınması gerekir (Steers ve Porter, 1991: 340). Böylece kişi, farklı bilgiler üreterek işletmeye fayda sağlayabilecektir. Ancak bu bilgiler uzmanlaşmış kimseler tarafından üretiliyor olsa da, seleksiyona tabidir. Her çalışanın ürettiği her bilgi, örgütün bilgi havuzuna dâhil edilmez. Günümüzde özellikle, rekabetin yoğun olduğu yerlerde bilgi akışı zorluğu gözlenir. Bugün bilgi akışının önünde patent koruma kanunları ve şirket sırları resmi engelleri oluştururken; güvensizlik, aşırı rekabet ve fırsatçılık resmi olmayan engelleri oluşturmaktadır (Lawrance ve Nohria, 2002: 293).

Öğrenme dürtüsü, kazanma ve bağlanma dürtüleriyle de yakından ilişkilidir. Her ne kadar öğrenme dürtüsü doğuştan gelen bir dürtü olsa da, ödüllerle desteklendiğinde bu dürtünün daha aktif bir motive edici özelliğinin olmasının sağlanabileceği davranış şartlandırma teorileri tarafından kanıtlanmıştır. Benzer şekilde bilgilerin paylaşılmasının teşvik edilmesi, çalışanlar arasındaki bağ ilişkilerini de güçlendirmektedir. Bu nedenle,

işletmelerde çalışanların öğrenme dürtülerini tatmin edecek motivasyon araçlarının neler olduğu, çalışanlar tarafından hangilerine daha fazla önem verildiği ve optimum faydayı sağlamak için öğrenme dürtüsüne yönelik motivasyon araçlarının nasıl kullanılması gerektiği sorularına cevap bulmak bu çalışmanın alt amaçlarından birini oluşturmaktadır.

2.3.4. Koruma dürtüsü

Koruma dürtüsü, insanlığın evriminde kazanma dürtüsünden ~~de~~ önce ortaya çıkmış olan bir dürtüdür. Muhtemelen ilk çok hücreli canlıların merkezi sinir sistemlerinin görevi, dışsal tehditlere karşı vücudu mobilize bir hale getirecek sinyalleri oluşturmaktır. Bu uyarı sinyalleri, canlıları bazı kısıtlı ve rutin savunmacı refleksler geliştirmeye itmiştir. İlk başlarda sadece tehditlere karşı korunma amaçlı gelişen bu dürtü, zamanla hayvanlarda kazanma dürtüsünün gelişmesiyle değer verilen kazanımların korunması şeklinde gelişmiştir. Bu şekilde koruma dürtüsü kazanımların korunması adına yeni ikincil duygular ve beceri setleri oluşturmaya başlamıştır. İnsanların bağlanma ve öğrenme dürtülerinin de gelişmesiyle, bu alanlardaki kazanımların da korunması için insanlar yeni duyu ve beceri setleri geliştirmişlerdir (Lawrance, 2010: 19, McShane ve Von Glinow, 2008: 140).

Koruma dürtüsü, modern hayatta birçok farklı şekilde tezahür etmektedir. İnsan eylemlerinin birçoğu, bu dürtü tarafından yönlendirilmektedir. Koruma dürtüsü sadece bireyin bedenine, fiziksel veya deneyimsel kazanımlarına yönelik ortaya çıkmaz. Aynı zamanda bağ ilişkilerine ve çevresine ilişkin bilişsel temsillerine yönelik olan tehditlere karşı da ortaya çıkabilir. Koruma dürtüsünün uyarılması sonucu ortaya çıkan olumsuz duygular bastırılmadığında korkunun dehşete kapılmaya, öfkenin hiddete, kaybın umutsuzluğa, kaygının paniğe, yalnızlığın da depresyona dönüştüğü görülür. İnsanların küçük tehditlere karşı çeşitli savunma davranışları sergilemeleri beklenir. Bunlar değişime karşı direnç, dikkatli olma ve kaygı duygularıdır. Tehditler güçlendiğinde, insanlar inkâr etme, rasyonelleştirme, çekilme ya da karşı atakta bulunma davranışlarına yönelmektedir. Uzun süreli büyük tehditlere ve strese maruz kalan bireylerin; pasiflik ve çaresizlik olarak adlandırılan ve bireyin sağlığı ve performansı üzerinde olumsuz etkileri olan kronik savunmacı (*defansif*) bir duruma düştükleri görülmektedir. Benzer

savunmacı tepkiler, kolektif ya da örgütsel düzeyde de tespit edilebilmektedir. Küçük tehditlere karşı yapılan savunmalar gruplar arası rekabette sözlü atışmalar ve hileler ile gerçekleşirken; daha güçlü tehditlerde grupların tüm güçleriyle birbirleriyle çatışması söz konusudur. Hatta bazı seviyelerde bu durum örgüt içi, örgütler arası ve hatta ülkeler arası düşmanlıklara ve savaşa dönüşebilmektedir (Lawrance ve Nohria, 2002: 304).

Koruma dürtüsünün diğer dürtülerden ayrılan en belirgin özelliği, reaktif olmasıdır. Diğer dürtüler arzu edilen nesnelere, deneyimlerin ya da durumların elde edilmesine yönelik aktif bir şekilde davranış şekillendirdikleri için pro-aktiftirler. Koruma dürtüsü ise insanları tehditleri aramaya yönlendirmez, aksine insanların kaçınma davranış sergilemelerine yol açar. Bu dürtü aracılığıyla oluşan uyarımlar bilinç tarafından algılanıp tepki verilirse reaktif, amigdala tarafından algılanıp bilinç dışı tepki verilirse refleksif davranışlar ortaya çıkarır (Pirson, 2010:6, Carter ve Frith, 1998: 90-91).

Koruma dürtüsü genelde bedensel hasara yol açacak, değer verilen varlıklara hasar verecek ya da kazanımlarının elinden alınmasına veya çalınmasına yönelik faaliyetler aracılığıyla aktive olur. Bunlar kazanma dürtüsü ile elde edilmiş olan kazanımlarına karşı ortaya çıkabilecek temel tehditlerdir. Bu tür tehditlerin ortaya çıkardığı duygular temelde korku ve öfke davranışlarıdır. Bunun yanı sıra huzursuzluktan türeyen ve paranoyaya kadar gidebilen duygular da oluşturabilmektedir. Koruma dürtüsü, belirli tehditler tarafından uyarıldığında zihinsel ya da duygusal olduğu kadar, bireyde fiziksel tepkimelere de yol açar. Kalp atışı hızlanır, adrenalin ve diğer salgı bezleri aktif hale gelir, kaslar kasılır, duyu organları tam alarm durumuna geçer. Bu tür tehditlere karşı karşıya gelen birey genellikle uzaklaşır, geri çekilir, barınak arar ve genel olarak tehditten uzaklaşmaya çalışır. İkincil tepki ise tehdide karşı savunmaya geçme, saldırma ve tehdidin üstesinden gelme olmaktadır. İnsanların doğuştan gelen beceri setleri bu iki stratejiyi de uygulamaya müsaittir. İnsanlar kaçıp saklanmasını bildikleri gibi yumruk, ayak, diş ve ellerini silah olarak bir kavgada nasıl kullanacaklarını da bilmektedirler. Bu nedenle tüm kültürlerde doğuştan gelen becerilerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için çok geniş yöntemler ve araçlar yaratılmıştır. Gelişmiş güvelik sistemleri, bireysel silahlanma, kilitler, alarmlar ve kasalar bu yöntem ve araçların en belirgin olanlarıdır. Aynı zamanda bireyi ve bireyin varlıklarını koruyan yasal sistemler hapis ve cezalar,

polis kuvvetleri ve mahkemeler aracılığıyla bu tür tehditlerle başa çıkmaya yardımcı olmaktadır (Lawrance ve Nohria, 2002: 319).

Bağlanma dürtüsünün koruma dürtüsü ile olan ilişkisi incelendiğinde, bu ilişkinin iki boyutta gerçekleştiği görülür. Bireysel düzeyde koruma dürtüsü, bağ ilişkilerine yönelik tehditlere karşı aktif hale gelir. Bu tür tehditler sevilen birinin, aile üyesinin, yakın arkadaşın ya da iş ortağının refahına, varlıklarına, inançlarına ya da saygınlığına karşı tehditlerdir. Bağ ilişkilerine yönelik tehditlere karşı insan davranışları genellikle öfkeli olma ve savaşmaya daha yatkındır. Bağlanma dürtüsü bölümünde de açıklandığı üzere insanlar kurdukları bağ ilişkilerini koparmak istemezler. Psikoterapistlerin bugün sıkça karşılaştığı bir durum da gençler arasında “bağlanma korkusu”dur. Gençler bağlanma dürtüsüyle bir bağ kurmak istemektedirler ancak gelecekte bu bağın boşanma ya da ölümle biteceğinin bilincinde olmaları; onları böyle bir bağ kurmaktan alıkoymaktadır. Kurdukları bu bağın bitmesinin yaratacağı üzüntü, onları koruma dürtüleriyle hareket etmeye zorlamaktadır (Traeen ve Sorensen, 2000: 287).

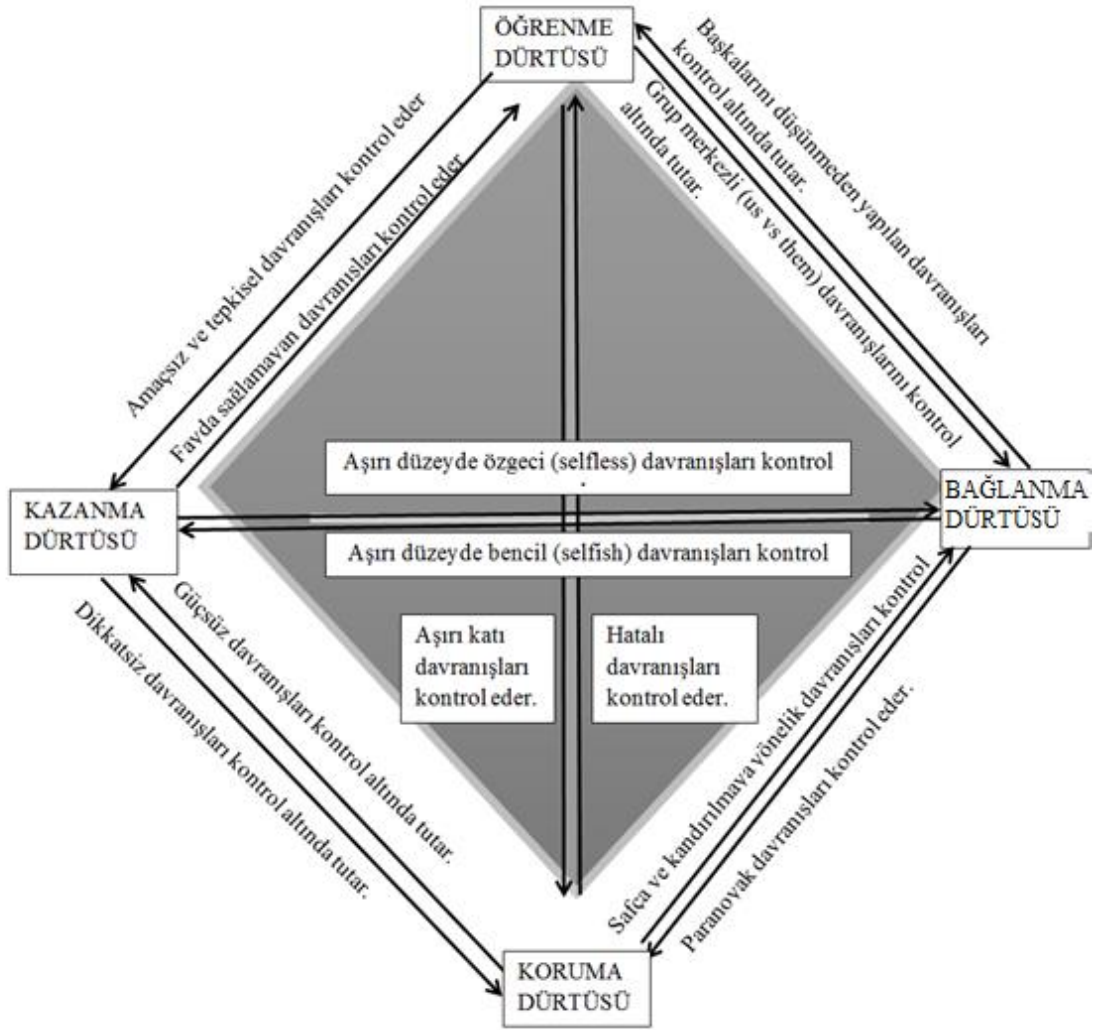
Örgütsel düzeyde ise bağ ilişkilerine yönelik tehditlere karşı gösterilen davranışlar yine bireysel düzeydekilere paralellik gösterir. Bireyler için grup ve örgütlü ilişkilerine yönelik tehditlerde işbirliği yapmak, öfkelenmek ve bir çeşit karşı saldırıda bulunmak kabul gören tepkilerdir. Aleyhlerine sonuçlanacak olsa da gruplar, bireylerden daha fazla saldırgan tavırlar sergilerler. İnsanlar grup içinde yalnız başlarına olduklarından çok daha fazla cesurdurlar. Aileler arasında nesiller boyu devam eden kan davalarının ve husumetlerin, kabileler ve etnik çatışmaların temelinde ilişkiye dayalı koruma dürtüsü yatmaktadır. Bu düşman gruplar arasındaki rekabetin olumlu yanı ise olağanüstü yaratıcılık ve fedakârlık davranışlarını teşvik etmesidir.

Bireyin öğrenme dürtüsüyle oluşturduğu dünya görüşü ve benlik imajı tehdit edildiğinde de koruma güdüsü aktif hale gelir. Bu tarz tehditler bireyin kendine yönelik bireysel atak, hakaret ya da iftira şeklinde olabileceği gibi bireyin din gibi güçlü inanç sistemlerine yönelik de olabilir. Genel görüş bu tür tehditlerin doğrudan sözlü tartışma şeklinde ortaya çıktığı yönündedir ancak bugünün dünyasında kitaplar, kitle iletişim araçları ve sosyal medya gibi merciiler aracılığıyla bu tür tehditlerin iletilmesi daha

yaygındır. Bu tarz tehditlere karşı bireylerin tepkisi, klasik kaçma ya da savaşma (fight or flight)'dan ziyade genellikle görmezden gelme şeklindedir. Freud tarafından tanımlanan ve oldukça bilinen bir psikolojik savunma mekanizması olan görmezden gelme (denial); beynin tehdidin gerçekte oluşmadığına dair uyguladığı bir oyundur. Daha sonra ise zihin, bilinçli olarak bu tehdidi unutmaktadır. Başka bir tepki ise daha üstün olan inançları benimseyerek, bireyin daha önce sahip olduğu inanç sistemini değiştirmesidir. Ya da birey kendi inanç sistemini belirli bir mantıksal argüman ile destekleyerek korur. Son aşamada ise bireyin inanç sistemine olan saldırılar çok derinden hissedilmeye başlanırsa bireyin öfkeyle saldırgan bir tavır takınması muhtemeldir. Koruma ve öğrenme dürtüsünün modern hayatta daha az rastlanan etkileşimi inanma korkusu şeklinde tezahür etmektedir. İnanç sistemleri yanlış çıkan ya da yalanlanan bireyler sinik, dünyaya ve diğer bireylere karşı aşırı derecede kuşkucu yaklaşım benimsemektedirler (Lawrance ve Nohria, 2002: 136-138).

Ödül ve ceza ile davranış koşullandırmayı öneren motivasyon çalışmalarının ampirik sonuçlarının cezaların motivasyon sağlamada etkili olmadığı sonucunu vermesinin temel nedeni, cezaların kazanımlara karşı tehdit olarak algılanması ve çalışanın koruma dürtüsünü harekete geçirmesinden dolayıdır. Yine algılanan eşitliğin, örgütsel adaletin ve hakkaniyetin gözetilmesinin motivasyon sağladığını savunan birçok motivasyon teorisinin de temelinde insanların koruma dürtüsüyle hareket etmesi yatmaktadır.

Görüldüğü üzere bu dürtüler birbirleriyle etkileşim halindedir ve her insan bu dürtülerinin tamamını tatmin etmek ister. Örneğin, bir çalışan kazanma dürtüsüyle bir ödül elde etmek isterken, cezalar ile bu ödülü kaybetmek istemez. Ayrıca, çalışan yeni şeyler öğrenerek gelişmek ve işinde uzmanlaşmak ister. Tüm bunları yaparken de iş ortamında iyi ilişkiler kurmayı arzu eder. Yani dürtüler birbirleriyle etkileşim halindedir ve çalışanın motive olması tüm bu dürtülerin yeterince tatmin edilebileceği bir motivasyon sisteminin oluşturulması ile mümkündür. Optimum düzeyde motivasyon sağlanması için bu dürtülerin birbirleri ile olan ilişkilerinin iyi anlaşılması gerekir. Bu dürtülerin etkileşimi Şekil 1'de görselleştirilmiştir.



Şekil 1. Dürtülerin Birbirlerine Etkileşimi

Kaynak: Lawrance, P. (2010). *Driven to Lead*. New York: Jossey-Bass. s. 49'dan uyarlanmıştır.

2.4. ABCD Modeli Kapsamında Motivasyon Araçlarının Kullanımı

Önceki bölümde, çalışan motivasyonunun temelinde yer alan dürtülerin neler olduğu ve bu dürtülerin insan davranışını şekillendirmede nasıl bir rol üstlendiği açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak insan davranışları altında yatan temel dürtülerin açıklanması ve bilinmesi, yöneticiler tarafından motivasyonun örgütsel bir araç olarak kullanılabilmesi için yeterli değildir. ABCD modeli, insan davranışlarının şekillendiren temel dürtülerin neler olduğunu açıklamanın yanı sıra, bu dürtülerin örgütsel araçlar aracılığıyla nasıl uyarılacağını ve örgütsel araçların çalışanların istenilen davranışları sergilemelerine yönelik nasıl bir araya getirilmesi gerektiğine yönelik öneriler de sunmaktadır. Bu yönüyle model, hem teorik anlamda yeni bulgular sunan, hem de pratikte uygulanabilir

bir motivasyon sistemi öneren bir modeldir. Nohria, Groysberg ve Lee (2008: 81-83) geliştirdikleri modelde, çalışanlarda dürtü uyarımını gerçekleştirecek ve onların örgüt amaçlarına uygun davranış sergilemelerini sağlayacak dört temel örgütsel araç bulunduğunu; kazanma dürtüsüne yönelik ödül sistemlerinin, bağlanma dürtüsüne yönelik örgüt kültürünün, öğrenme dürtüsüne yönelik iş tasarımı ve eğitim süreçlerinin ve koruma dürtüsüne yönelik ise değerlendirme ve kaynak dağıtım süreçlerinin kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

2.4.1. Ödül sistemi

Ödül, bireyler tarafından elde edilmek istenen, yüksek değer verilen ve belirli bir çaba sonucu elde edilen her türlü somut ya da soyut nitelikteki öğelerdir. Örgütsel anlamda değerlendirildiğinde ise ödüller; çalışanların bir görevi yerine getirmek, bir hizmeti gerçekleştirmek ya da verilen sorumlulukları yerine getirmek suretiyle elde ettikleri kazanımlar olarak tanımlanmaktadır (Pitts, 1995: 13). Bir başka deyişle, çalışanlar örgütsel yapı içerisinde sergiledikleri davranışlar ve gösterdikleri çabalar karşısında çeşitli kazanımlar elde etmeye çalışırlar. Çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik çaba sarf etmelerinin altında yatan temel neden örgütsel amaçlara ulaşmak suretiyle çeşitli kazanımlar elde edeceklerini düşünmeleridir. Yani çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermelerinin sağlanmasının ön koşulu, kazanma dürtülerini tatmin edebilecek iyi bir ödül sisteminin oluşturulmasıdır.

Çalışanların kazanma dürtüsünü tatmin etmede yöneticiler tarafından kullanılabilecek temel araç, ödül sistemleridir (Khulzauri ve Syed, 2010: 18). Ödül sistemleri, nitelikli çalışanları işletmeye çekmek, işletmede tutmak ve motivasyonlarını sağlamak adına işletmelerin sahip olduğu maddi ya da manevi araçlardan oluşan sistemlerdir (Armstrong, 2003: 8) ve çalışan motivasyonunun sağlanmasında en etkili motivasyon araçlarından biridir (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 287).

Ödül sistemleri çalışanların kendi amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir bağ görevi üstlenir. Çoğu zaman örgütlerin amaçları, çalışanların kendi amaçlarından farklıdır. Uygun bir ödül sistemi, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmayı kendi amaçlarına ulaşmada bir araç olarak görmelerini sağlar. Etkin bir ödül sisteminin çalışanların

kazanım beklentilerini karşılayabilecek nitelikte olması, iş piyasasındaki emsalleriyle eşit düzeyde olması, işletme içerisinde aynı performansı gösteren diğer çalışanlar ile eşit düzeyde olması (Ceylan, 2002: 19) ve üstün performans gösterenleri vasat ve düşük performans gösterenlerden ayırt edici bir nitelikte olması gerekir (Nohria, Groysberg ve Lee, 2008: 82).

Bir ödül sisteminin en temel yapı taşı ücrettir. Gillberth (2002), ücreti çalışanların örgüte dâhil olmalarının temel unsuru olarak görür ve Gillberth'e göre çalışanın işletmedeki devamlılığının ve performansının temel güdüleyici unsuru aldığı ücrettir. Ücretlerin yüksekliği işletmeye daha fazla çalışanın çekilmesine ve yöneticilerin çalışanları seçebilmelerine olanak sağladığı gibi; işletmenin çalışanlarına verdiği değeri de göstermektedir. Çalışanların aldıkları ücretler piyasa düzeyinin üzerindeyse çalışanlar bunu bir ödül olarak algılamakta ve daha çok çaba sarf etmeye yönelik motive olmaktadır (Gillberth, 2002: 311). Ancak ücret, genel olarak tüm çalışanlara eşit olarak sağlanan bir imkândır. Çünkü bazılarına yüksek ücret verilmesi benzer işi yapan diğer çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Genel olarak çalışanlara yüksek ücret verilmesi ve bazılarına düşük ücret verilmesi, o çalışanların kendilerini cezalandırmış hissetmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle piyasa düzeyinden çalışanlara yüksek ücret ödenmesi motive edici olurken, işletme içinde aynı işi yapan bireyler arasında ücret ayrımı yapılması motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Aslında çalışanlara ödenen ücretlerde performansa bağlı dalgalanmanın olması arzu edilen bir durum değildir. Çalışanların aynı ücretleri alması, fazladan çaba göstermelerine ve performanslarını geliştirmelerine engel olabilmektedir. Bu durumda çalışanların aldıkları maaş gibi temel gelirleri aynı kalmak suretiyle ikramiye, prim, hediye çeki gibi farklı ödüllerle ödüllendirilmeleri gerekir (Durham ve Bartol, 2000: 150-155).

Yapılan araştırmalarda maddi ödüllerin yanı sıra maddi olmayan ödüllerin de motive edici özelliği olduğu görülmüştür. Terfi, yetki ve sorumluluk arttırılması, takdir etme ve kutlama, izin verme gibi finansal niteliğinden çok manevi yönü ağır olan ödüller de motive edicidir. Ancak manevi ödüllerin de verilen ücret, maaş ve maddi getiriler ile dengelenmesi gerekir. Kişi terfi aldığında sadece unvanı değişmiş ve elde ettikleri kazanımlar gelişmemiş ise motivasyonu olumsuz etkileyecektir ya da çalışan daha fazla

sorumluluk aldığında bunun belirli kazanımlarla sonuçlanmasını bekleyecektir. Tüm bu değerlendirmelerden yola çıkarak Nohria, Groysberg ve Lee (2008: 82) ödül sisteminin, yüksek performans gösterenler ile vasat ve düşük performans gösterenler arasında anlamlı bir fark yaratacak, ödülleri performansa bağlı olarak objektif bir şekilde dağıtacak ve rakiplerin sunduğu ödüllerden daha az olmayacak şekilde tasarlanması gerektiğini savunmaktadırlar. Bulunduğu örgüt içerisinde iyi bir performans sergilemesine rağmen ödül sistemi çalışanın istediği kazanımları elde edebilmesini sağlamıyorsa, çalışan istediği kazanımları elde edebileceği bir örgüte geçmeyi düşünebilir. Bunun dışında çalışan, örgüt amaçlarına yönelik çaba göstermek yerine kendi kazanımlarını tatmin etmeye yönelik (hırsızlık, görevi kötüye kullanma, rüşvet talep etme, şantaj yapma gibi) davranışlar sergileyebilmektedir.

2.4.2. Örgüt kültürü

ABCD modeline göre bağlanma dürtüsünü tatmin etmenin en iyi yolu ekip çalışması, iş birliği, şeffaflık ve arkadaşlığı teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır (Nohria, Groysberg ve Lee, 2008: 82). Örgüt kültürü, örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenmiş ortak değerler, inançlar, normlar, semboller ve ritüellerden oluşan sosyal yapının temelinde var olan bir olgudur. Örgütler kendi özel çevrelerine, farklı girdi ve süreçlerine bağlı olarak kendilerine has farklı örgüt kültürleri üretirler. Böylece her örgüt kendi temel değerlerini ve inançlarını üreterek bunları çalışanlarına simge, seramoni, kahramanlar ve hikâyeler aracılığıyla iletir. Tüm bunların sonucunda örgüt kültürü ortaya çıkar (Ersöz ve Çınarlı, 2012: 2).

Örgüt kültürü, toplumsal hayatımızda olduğu gibi davranışlarımızı yönlendirme ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi düzenlemede önemli görevler üstlenir. Örneğin, bir toplumun üyeleri içinde buldukları toplumun kültürünün empoze ettiği değerleri, inançları ve normları öğrenip sosyal hayatında davranışlarını ona göre şekillendiriyorsa, çalışanlar da örgütsel yapı içerisindeki davranışlarını o örgütün sahip olduğu kültüre göre şekillendirirler. Bu yanı sıra örgüt kültürü, çalışan davranışlarını yönlendiren temel motivasyon unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Alamur, 2005: 11).

Goffee ve Jones (2000: 45-46) tarafından geliştirilen Çift S modeli örgüt kültürünün iki boyutu olduğunu savunmaktadır. Bu modele göre örgüt kültürleri, sosyalleşme ve dayanışma düzeylerine göre şekillenir. Sosyalleşme, bir çalışanın diğer çalışanlarla arkadaş canlısı davranışlar sergileyebilme oranını ifade ederken, örgüt içindeki çalışanlar arasındaki dayanışma mantıksal iş birliklerini ifade etmektedir. Bu iki boyut da çalışanların bağlanma dürtülerine hitap etmekte ve örgüt içindeki bağ ilişkileri kurma ihtiyacının tatmin edilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Ersöz ve Çınarlı, 2012: 3).

Sosyalleşme, örgüte yeni katılmış bir çalışanın bile gözlemleyebileceği bir olgudur. Çalışanların işletmeye yeni dâhil olmuş olan çalışanlar ile iletişim tarzları, arkadaşça ya da düşmanca davranışları o örgüt içerisinde sosyalleşme düzeyine ilişkin ipuçları vermektedir. Sosyalleşmenin yüksek olduğu çalışma ortamlarında çalışanlar, karşılık beklemeden birbirlerine bazı jest ve iyiliklerde bulunurlar (Goffee ve Jones, 2000: 50). Bu durum, çalışanların yüksek moralli ve dinamik olmalarını sağlar. Ayrıca, sosyalleşme ile bilgi paylaşımları gerçekleşir, takım çalışması teşvik edilmiş olur. Yüksek derece sosyal nitelik taşıyan bir örgüt kültüründe gerekli durumlarda çalışanlar ekstra çaba göstermeyi kendileri isterler (Kavi, 2006: 56). Örneğin, bir işin bitmesi gecikiyorsa fazladan çalışmayı kabul ederler. Çünkü arkadaşlarını yarı yolda bırakmak istemezler. Sosyalleşmenin olumlu özellikleri olsa da fazlası işletmeye zarar verebilmektedir. Aşırı sosyalleşmiş bir örgüt içerisinde gayri resmiliğin artması, işle ilgili olmayan gizli kliklerin oluşması ve grup amaçlarının işletme amaçlarından daha üstün olması gibi olumsuz durumlarla karşılaşılabilir (Goffee ve Jones, 2000: 50).

Sosyalleşme örgüt kültürünün duygusal boyutunu oluştururken, dayanışma mantıksal boyutunu oluşturmaktadır. Çalışanların ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelmeleri ve ortak davranış sergilemeleri sonucunda dayanışma ortaya çıkar. Dayanışmanın varlığı için örgüt üyelerinin birbirlerini sevmeleri gerekmez. Dayanışma olmadan bugünün örgüt yapılarında etkin bir üretim gerçekleşmesi beklenemez. Bu nedenle, dayanışmanın da örgüt kültürü tarafından belirli bir düzeyde desteklenmesi gerekir.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, ödüllere aşırı rekabetçi bir ortam oluşturarak dayanışmaya zarar vermemektir (Kavi, 2006: 56).

Goffee ve Jones (2000: 137), bu iki boyutun kesişiminden ortaya çıkan dört farklı örgüt kültürünün işletmelerde görülebileceğini belirtmektedirler. Bunlar bölümlenmiş, kâr amacı güden, şebekeleşmiş ve topluluksal kültür tipleridir. Bölümlenmiş kültür tipi hem sosyalleşmenin, hem de dayanışmanın düşük olduğu örgüt kültürü türüdür. Bu tarz örgütlerde çalışanlar arkadaş canlısı olmadığı gibi çalışanlar arasında dayanışma da mevcut değildir. İnsanlar daha özerk ve kendi bireysel amaç ve hedeflerine yönelik çalışma sergilemek isterler. Bu tarz örgütlerin en büyük problemleri kurumsal öğrenme olgusunun gelişmemesidir. Bu kültür türünde çalışanlar, bağ ilişkileri kurma dürtüsünü tatmin edemediğinden motivasyonları düşük olmaktadır (Ersöz ve Çınarlı, 2012: 2). Şebekelenmiş örgüt türü ise yüksek düzeyde sosyalleşmiş ancak dayanışmanın düşük olduğu bir örgüt kültürünü ifade eder. Bu tür örgütlerde insanlar birbirlerini tanır, sever ve güven duyarlar. Dayanışmanın düşük olması sosyal ilişkilerin performans üzerindeki etkisini köreltir. Çalışan, zamanını sosyalleşmek için kullanır ve düşük performans göstermesi diğer çalışanlar tarafından hoş karşılanır. Bu tarz bir örgüt kültürü çalışanların bağlanma dürtülerini tatmin etmede ideal olmasına rağmen istenilen performansın gösterilmesi açısından yetersizdir. Kâr amacı güden örgüt kültürlerinde ise sosyalleşme düşük, dayanışma yüksektir. Yani çalışanlar kurumsal hedeflere ulaşmada işbirliği içinde hareket ederler, ortak amaçları paylaşırlar ve vakit kaybetmeksizin işlerini tamamlamaya çalışırlar. Genel itibarıyla çalışanlar işleriyle özdeşleşmişlerdir ve sadece işlerini düşünürler. Bu durum, kısa dönemde işletmenin yararına gibi gözüküyor olsa da uzun dönemde sosyalleşemeyen çalışanlarda yıpratıcı bir etki oluşturmaktadır. Çalışanlar işlerinden ayrılarak daha yoğun sosyalleşiminin olduğu bir işletmede çalışmak isteyebilmektedirler (Kavi, 2008: 121-122). Topluluksal örgüt kültürü ise hem dayanışmanın, hem de sosyalleşmenin en üst düzeyde görüldüğü örgüt türünü ifade etmektedir. Goffee ve Jones'a göre bu kültür, şebekeleşmiş ve kâr amacı güden örgüt kültürlerinin birleşmiş halidir. Bu tarz bir kültüre sahip işletmelerde çalışanlar, örgütün değer yargıları ve misyonu ile özdeşleşirler. Sosyalleşmenin yüksek olmasından dolayı birey iş yaşamı ile özel yaşamını bir arada yaşamaya başlar. İşleri hayatlarının bütünü olur. Bu tarz örgütlerde çalışanların yüksek bir örgütsel bağlığa

sahip oldukları ve kendilerini işleriyle tanımladıkları görülür (Goffee ve Jones, 2000: 125). Çalışmada çalışanlara işyerlerinde sosyalleşme ve dayanışma boyutlarını ilişkin önem algıları ve tatmin düzeyleri sorulacak ve bu boyutların çalışanın genel motivasyon düzeyi üzerindeki etkisi değerlendirilecektir.

2.4.3. İş Tasarımı ve Eğitim Süreçleri

Öğrenme dürtüsünün tatmin edilmesinde etkili olan temel unsurlardan biri eğitim ve gelişim olanaklarıdır. Dysvik ve Kuvaas (2008: 149) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların algıladıkları eğitim olanakları, iş motivasyonları ve performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu, eğitim ve gelişim olanaklarının var olmasının çalışanın motivasyonunu arttırdığı, işe bağlılığını pekiştirdiği, performansını ve fazladan çaba gösterme davranışlarını teşvik ettiği belirlenmiştir. Kraiger ve arkadaşları (2004) da çalışanların eğitim alabilmeleri ve gelişimlerinin motivasyonlarını arttırmasının yanı sıra performanslarını da anlamlı düzeyde geliştirdiğini tespit etmişlerdir.

Hackman ve Oldham (1980) çalışanların becerilerini kullanıp geliştirebilecekleri, anlamlı işler yaptıklarını hissettikleri, belirli düzeyde özerkliğe sahip oldukları ve işleri ile ilgili sürekli geri bildirim alabildikleri durumlarda içsel motivasyonlarının daha yüksek olacağını, daha yüksek tatmin ve başarı duygusu hissedeceklerini belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere iş tasarımı ve eğitim, çalışan motivasyonunu etkileyen temel unsurlardan biridir. Bu nedenle iş tasarımı ve eğitim süreçleri ABCD modelinde öğrenme dürtüsünün tatminine yönelik temel motivasyon aracı olarak belirlenmiştir. Modelde, çalışanların öğrenme dürtüsünü tatmin edebilmek için işlerin birbirinden ayrı ve anlamlı rollerinin olması, çalışanların görev ve sorumluluklarının belirgin olması, karar alma süreçlerine aktif katılımlarının sağlanması ve çalışanların yeni şeyler öğrenme ve beceri ve yeteneklerini geliştirme imkanına sahip olacak şekilde tasarlanması önerilmektedir (Nohria, Groysberg ve Lee, 2008: 82).

2.4.4. Performans değerlendirme, kaynak dağıtım süreçleri ve asgari çalışma koşullarının sağlanması

Hakkaniyet ve eşitlik olguları Aristo, Hobbes, Smith ve Kropotkin gibi birçok düşünür tarafından değerlendirilen yüzyıllar öncesine dayanan olgulardır (Raphael, 2001). Bireysel düzeyde değerlendirildiğinde örgütsel adalet ve eşitlik algısının iki şekilde oluştuğu görülmektedir. Bunlar; kazanımların adil bir şekilde dağıtılması ve dağıtımların nasıl yapılacağına ilişkin belirlenen kuralların adil olmasıdır (Colquitt vd. 2001: 425-438).

Alanyazına bakıldığında ilk çalışmaların adil dağıtım üzerine kurgulandığı görülmektedir. Algılanan eşitliğin motivasyonda dürtü, ihtiyaç ve beklenti tatmininden daha önemli olduğunu savunan ilk kişi Adams (1965)'tir. Thibut ve Walker (1975) daha sonra bu ödüllerin dağıtım süreçlerinden çok, dağıtımın belirlendiği değerlendirme süreçleri üzerinde odaklanılması gerektiğini belirtmişlerdir (akt. Khuluzauri ve Syed, 2010: 22). Albert Hirschman (1970) adaletsizlik ve eşitsizlik algılayan bireylerin işten ayrılma ya da sendikaya, amirlerine ya da arkadaşlarına şikâyet etme davranışı sergileyeceğini belirtmiştir. Hirschman, çalışanın hangi davranışını sergileyeceğini karar vermesinde örgüte olan sadakat düzeyinin belirleyici olduğunu belirtmektedir. Örneğin, çalışanın örgüte sadakati yüksek ise şikâyet etme davranışı sergilerken, düşük olduğu durumlarda işten ayrılmayı tercih edecektir. Bu teori daha sonra Rusbult, Zembrodt ve Gunn tarafından yeni davranışsal tepkiler işten ayrılma (exit), şikâyeti dile getirme (voice), sabretme (loyalty) ve görmezden gelme (neglect) davranışlarının baş harflerinden adını alan EVLN modeli olarak geliştirilmiştir (Farrell, 1983: 597:605).

Kaynak dağıtım süreçlerinin şeffaflaştırılması, adil ve eşit bir şekilde yapılması bireyin koruma dürtüsünü tatmin etmeye yardımcı olur ve motivasyonunu olumlu etkiler. Bu açıdan modelde performans değerlendirme ve kaynak dağıtım süreçlerindeki adalet, koruma dürtüsünün tatminine yönelik kullanılacak temel motivasyon aracı olarak seçilmiştir (Nohria, Groysberg ve Lee, 2008: 82).

Çalışanların koruma dürtüsünü uyaran bir diğer boyut ise çalışma koşullarının elverişliliğidir. Çalışma süreleri, fiziksel şartları ve araç-gereçleri uygun olmayan

işletmelerde çalışanların sağlıkları tehdit altında olmaktadır. Bu durum, çalışanın koruma dürtüsünü uyarmakta ve çalıştığı işletmeden ayrılmak için fırsat kollamasına yol açmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde çalışanların koruma dürtüsünün tatmin edilmesinde çalışma koşullarının iyileştirilmesi önem taşımaktadır.

3. Yöntem

ABCD motivasyon modelinin otel işletmeleri bağlamında sınaması gerçekleştirildiği çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yaklaşımı, modeli ve hipotezleri, veri toplama aracı, evreni ve örnekleme ve kullanılacak analiz tekniklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Yaklaşımı

Bir araştırmanın yaklaşımını belirleyen temel unsur, araştırma sorusunun niteliğidir. Araştırma sorusunun niteliğine göre araştırmalarda; keşifsel (*exploratory*), betimsel (*descriptive*) veya hipotez içeren /nedensel (*explanatory*) yaklaşımlarından biri benimsenebilmektedir. Bir araştırmada keşifsel araştırma yaklaşımının benimsenmesi için araştırmaya konu olan sorunun belirsizlik taşıması gereklidir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 135). Bu tarz araştırmaların amacı soruna çözüm bulmak değil; sorunu tüm boyutlarıyla açığa çıkarmaktır. Betimleyici araştırma yaklaşımda ise kim, ne, nerede, nasıl ve ne zaman sorularına yanıt aranır. Keşifsel araştırmalardan farklı olarak, betimsel araştırmalarda araştırmaya konu olan sorun niteliksel olarak tanımlanmıştır ve sorun yüzdeler, farklılıklar ve merkezi dağılımlar kullanılarak derinlemesine betimlenir. Ancak betimsel araştırmalarda keşifsel araştırmalar gibi sorunun çözümü için cevaplar üretmezler. Hipotez içeren ya da nedensel araştırmalar ise olguya ilişkin değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlarlar. Bu tür araştırmalarda araştırmacı gerek kendi deneyimlerinden, gerekse alanyazında daha önceden ortaya konulmuş olan verilerden yola çıkarak değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik varsayımlar geliştirmektedir. Hipotez içeren yaklaşımı benimseyen araştırmaların temel amacı, olguya ilişkin var olduğu öne sürülen ilişkilerin varlığını tespit etmek, kanıtlamak, ilişkileri açıklamak ve bu ilişkiler aracılığıyla olgunun nasıl kontrol edilebileceği ya da yönlendirileceğini ortaya koymaktır (Kothari, 2004: 35-39).

Bu çalışmanın temel olgusu olan çalışan motivasyonu olgusu da alanyazında birçok yönüyle araştırılmış bir konudur. Bu yüzden, çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde çalışan motivasyonuna ilişkin alanyazında mevcut çalışmalar irdelenmiş ve irdeme

sonucunda gözlemlenen ilişkilere yönelik hipotezler geliştirilerek bu ilişkisel bağların yeni bir teorik çerçevede derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda çalışmada, keşifsel ya da betimsel bir yaklaşım yerine; hipotez içeren (nedensel) yaklaşım tercih edilmiştir.

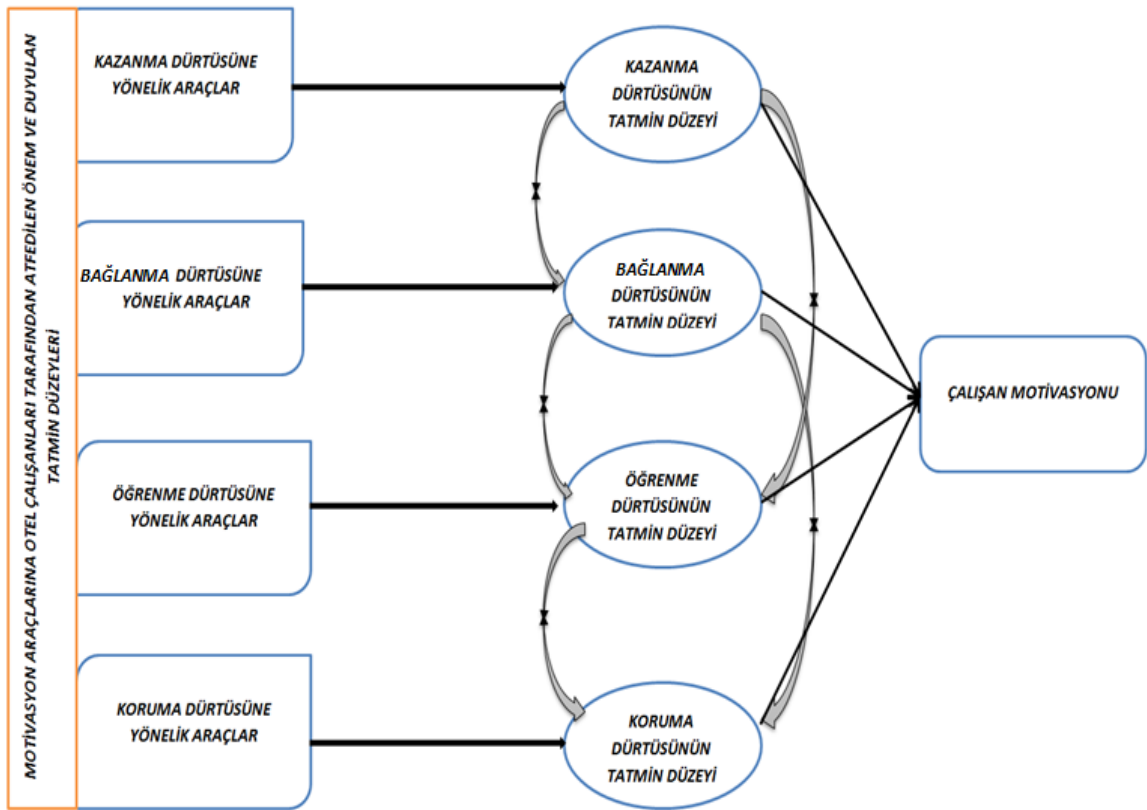
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Benimsenen hipotez içeren/nedensel (*explanatory*) yaklaşımın bir gereği olarak araştırmada; öncelikle araştırma problemi tanımlanmış, araştırma problemine ilişkin boyutlar ve değişkenler alanyazındaki mevcut çalışmalar kapsamında irdelenmiş ve ilişkisel varsayımlar oluşturulmuştur. Araştırmanın temel problemi; “*otel işletmelerinde çalışanların motivasyon sorunu*” olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda, dürtü temelli bir motivasyon modeli ABCD modeli aracılığıyla motivasyon araçları ile çalışan motivasyon düzeyinin nasıl bir etkileşim içinde olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Böylece, otel işletmelerinin sahip olduğu motivasyon araçlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etki düzeyleri belirlenebilecek ve optimum düzeyde çalışan motivasyonunun sağlanması için bu araçların nasıl bir araya getirilebileceğine ilişkin bir model önerisi sunulması mümkün olacaktır. Bu nedenle, araştırmada her dürtüye yönelik işletmenin sahip olduğu motivasyon araçlarının neler olduğunun, bu araçlara çalışanlar tarafından atfedilen önemin ve çalışanların bu araçlardan duydukları tatmin düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen kavramsal tartışma sonucunda ABCD modelinin iş motivasyonu sağlamadaki etkinliği değerlendirilmiş ve modele ilişkin bazı varsayımlar geliştirilmiştir. Bu bağlamda *kazanma dürtüsünün tatmininde* maaş düzeyi, ödüllendirme, maaş dışı sosyal yardımlar (gıda, yol, kira yardımları, lojman, emeklilik fonu gibi), takdir edilme ve ödüllendirme, statü kazanma ve terfi etme imkânları, çalışanların işi dolayısıyla elde ettiği saygı ve prestijin; *bağlanma dürtüsünde*, arkadaşlık ilişkilerinin desteklenmesi, çalışanlar arası işbirliği ve yardımlaşma, yöneticilerin çalışanlarla ilişkileri, ekip çalışması ve ekip ruhu ve sosyalleşme faaliyetlerinin yeterliliğinin; *öğrenme dürtüsüne tatmininde* işin deneyimsel anlamlılığı, çalışanların sorumlulukları ve yetkilerinin açıklığı, çalışanların bireysel becerilerini aktif olarak kullanabilme ve geliştirebilme imkanları, eğitim ve gelişim olanakları,

işletmenin durumu ve politikaları hakkında bilgilendirilme, geri bildirim süreçleri, karar alma süreçlerine katılım ve amaçların belirlenmesinde fikir beyan edebilmenin; *koruma dürtüsünde ise* iş güvencesi, iş dağıtımı, performans değerlendirme ve iş dağıtımındaki adalet, çalışma koşullarının uygunluğu ve yasal hakların (ücretli izin, tatil gibi) kullanılabilmesinin etkili olduğu varsayımları oluşturulmuştur. Tüm bu varsayımlardan hareketle araştırma modeli Şekil 2’teki gibi kurgulanmıştır.

Şekil 2. Dürtüler ve Çalışan Motivasyonu Arasındaki Varsayılan İlişkiler ve Etkileşimler



3.3. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Çalışmada, belirli bir konuda saptanmış olan hipotezlere ve sorulara bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular yöneltme yolu ile sistemli bir şekilde veri toplama tekniği olan anket tekniğinden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunun oluşturulması dört aşamalı bir süreç şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu aşamalar, “*Aday Ölçek Madde Havuzunun Oluşturulması*”,

“Kapsam Geçerlilik Testinin Gerçekleştirilmesi”, “Taslak Anketin Oluşturulması ve Pilot Uygulama” ve “Güvenilirlik ve Yapı Geçerliliği Testlerinin Gerçekleştirilmesi” aşamalarıdır.

3.3.1. Aday ölçek madde havuzunun oluşturulması

Ölçek oluşturma süreçleri araştırmanın yapısına göre deneysel veya kuramsal süreçler şeklinde gerçekleştirilebilmektedir (Yurdugül, 2005: 1-6). Teze konu olan otel çalışanlarının iş motivasyonu olgusunun belirli bir kuram çerçevesinde, Sosyo-biyolojik Motivasyon Teorisi ve ABCD Modeli kapsamında incelenecek olması sebebiyle; bu araştırmada kuramsal sürece dayalı ölçek geliştirme yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmanın temel veri toplama aracı olan nihai ölçeğin oluşturulmasında, kuramsal sürece dayalı ölçek geliştirme tekniklerinden ve adını kapsam geçerlilik hesaplarını oluşturan bilim insanı olan Charles H. Lawshe’in adından alan, Lawshe tekniğinden yararlanılmıştır. Lawshe tekniğinin ilk aşamasında alanında yeterli bilgi ve donanıma sahip en az beş, en fazla kırk uzmandan oluşan bir **“alan uzmanları grubunun”** oluşturulması ve alan uzmanlarının görüşleri ve alanyazından alınan veriler ile bir aday ölçek madde havuzunun oluşturulması önerilmektedir (Şencan, 2005: 748)

Alan uzmanları grubuna ilk aşamada Türkiye’nin önde gelen otel işletmelerinde uzun yıllar insan kaynakları yöneticiliği yapmış olan 5 kişi dâhil edilmiş ve bu kişilere oluşturulması düşünülen motivasyon ölçeğinde kullanılmak üzere hangi motivasyon araçlarından yararlandıkları sorulmuştur. Daha sonra, alan uzmanlarının görüşleri ve alanyazındaki mevcut motivasyon teorileri, modelleri ve ölçekleri değerlendirilerek bir aday ölçek madde havuzu oluşturulmuştur. Bu kapsamda, Lawrance ve Nohria’nın Sosyo-biyolojik Motivasyon Teorisi ve ABCD Modeli (Nohria, Groysberg ve Lee, 2008: 80-81, Khuzluzauri ve Syed, 2010), Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Maslow, 1970), Herzberg’in Çift Faktör Teorisi (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959), Alderfer’in ERG teorisi (Alderfer, 1972), McClelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisi (1961), McGregor’un X ve Y kuramları (McGregor, 1960), Adams’ın Eşitlik Teorisi (Adams, 1965: 267-299), Vroom (1964) ve Lawler ve Porter’in Beklenti Kuramları (Onaran, 1981: 71-72), Skinner’in Koşullandırma Teorisi (Skinner, 1953), Locke’un

Amaç Kuramı (Lock ve Latham, 2004: 388-403), Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Teorisi (Hackman ve Oldham, 1980), Goffee ve Jones'un Çift S Teorisi (Goffee ve Jones, 2000), Baumeister ve Leary'in Bağlanma İhtiyacı Teorisi (Baumeister ve Leary, 1995:497-529), Thibaut ve Walker'ın Ödül Dağıtım Süreci Adaleti Teorisi (Khuluzauri ve Syed, 2010: 22), Ainsle'in Hiperbolik İndirim Teorisi (2006), İş Tercihleri Envanteri Ölçeği (Amebile, Hill, Hessene ve Tighe, 1994: 950-967) ve Minnesota İş Doyum Ölçeği incelenmiş (Hirschfeld, 2000: 255-270) ve uzmanların görüşleri de katılarak 65 maddelik bir aday ölçek madde havuzu oluşturulmuştur (Ek 1).

3.3.2. Kapsam geçerlilik testinin gerçekleştirilmesi

Oluşturulan aday ölçek madde havuzu, uzman görüşlerinin alınması ve ölçeğin kapsam geçerliliğinin sağlanması amacıyla istatistiksel olarak yorumlanabilen üçlü derecelendirme formu haline dönüştürülmüştür (Ek 2). Alan uzmanları grubuna dâhil edilen 7 sektör uzmanı ve 5 akademisyenden aday ölçek madde havuzunda yer alan ifadelerin her birini, otel işletmelerinde çalışanların iş motivasyonunun sağlanmasındaki etkinlik düzeylerine göre değerlendirmeleri ve madde otel işletmelerinde çalışanların iş motivasyonunu sağlama açısından önem arz eden bir madde ise **“Gerekli”**, konu kapsamında ama düzenlenmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa **“Gerekli ancak Yetersiz”**, otel işletmelerinde çalışanların iş motivasyonunun sağlanmasında önem arz etmeyen bir madde ise **“Gereksiz”** seçeneğini işaretlemeleri istenmiştir. Bu aşama sonucunda elde edilen veriler ile Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO) ve Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGİ) oluşturularak ölçek maddeleri değerlendirilmiştir. Düşük kapsam geçerlilik oranına sahip olan ifadeler ölçekten çıkarılmış; uzmanlar tarafından gerekli ancak yetersiz olarak nitelendirilen ve kapsam geçerlilik indeksinden daha yüksek kapsam geçerlilik oranına sahip olan ifadelerin düzenlenmesi gerçekleştirilmiştir (Alpar, 2012: 415).

Uzmanlar, kazanma dürtüsüne yönelik olarak ölçeğe konulmuş olan *“Çalışanların diğer çalışanlar üzerinde kontrol yetkisine sahip olması”* ve *“Çalışanların diğer çalışanlar üzerinde güç sahibi olabilmesi”* ifadelerini güç ve kontrol ast-üst ilişkilerinde olduğu ve çalışanların birbirleri üzerinde biçimsel olarak böyle bir yetkiyi kullanabilmesinin mümkün olmaması, *“Çalışanların prestijli bir pozisyona sahip olması”* ifadesindeki

prestij kavramının anlaşılacağı ve prestijli pozisyonların otelcilik sektöründe çok fazla olmaması ve “*Çalışanların işleri ile konular üzerinde son sözü söyleyebilmeleri*” ifadesinin son sözü söyleme hakkının çalışanlara bırakılmayacağını ifade ederek bu ifadelerin ölçekten çıkarılmasını önermişlerdir.

Bağlanma dürtüsü ifadeleri arasında yer alan “*Geliştirilen yeni ve başarılı uygulamaların çalışanlar arasında paylaşılması*” ifadesi uygulamaların katı ve standart olduğu ve çalışanlar arasında böyle bir esnekliğin sağlanmasının mümkün olmadığı, “*Çalışanların boş zamanlarını değerlendirebileceği hobi alanlarının (masa tenisi, satranç vb.) bulunması*” ifadesi bir önceki ifade tarafından kapsanan bir ifade olduğu, “*Çalışanların ilişkilerinin kötü olduğu kişiler ile aynı vardiyaya konulmaması*” ifadesi ise işin yapısını bozabilecek ve çalışanlar arasındaki uçurumu daha da derinleştirebilecek bir uygulama olması dolayısıyla ölçekten çıkarılması önerilmiştir.

Öğrenme dürtüsü ifadelerinden “*Çalışanlara becerilerini test edebilme imkânının tanınması*” 43. madde ile benzer bir ifade olması, “*Çalışanların belirli süreler ile rotasyona tabi tutulması*” çalışanların belirli uzmanlıklara göre işe alınıyor olması ve çalışanlar tarafından rotasyonun arzu edilir bir uygulama olmadığı gerekçesiyle uzmanlar tarafından ölçekten çıkarılması önerilmiştir.

Son olarak koruma dürtüsüne ilişkin ölçek havuzuna dâhil edilmiş olan “*Yöneticilerin çalışanlara adil davranması*”, “*Çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması*” ve “*Yıllık izinlerin kullanılabilmesi*” ifadeleri; ölçekte yer alan 40, 41, 42, 43, 44.’üncü ifadelerle aynı anlamlara gelmesi; “*İş yerinde uzun yıllar çalışma imkânının bulunması*” otelcilikte ve Y kuşağında böyle bir beklenti olmadığı ve günümüz iş hayatı gereklerine aykırı olduğu; “*Çalışanlara kötü performans sergileyen çalışanların işten çıkarılacağına belirtilmesi*” ve “*Çalışanların giriş ve çıkış saatlerinin kontrol edilmesi*” ifadeleri ise herkes tarafından bilinen ve motivasyon sağlamadan çok demotivasyon yaratmaları gerekçeleriyle uzmanlar tarafından ölçekten çıkartılmaları önerilmiştir.

Kapsam geçerlilik testi sonucunda, aday ölçek havuzuna kazanma dürtüsünü ölçmeye yönelik olarak konulmuş olan dört ifade (14, 15, 16 ve 17 numaralı ifadeler), bağlanma dürtüsünü ölçmeye yönelik üç ifade (27, 28 ve 32 numaralı ifadeler), öğrenme dürtüsüne yönelik iki ifade (44 ve 48 numaralı ifadeler) ve koruma dürtüsüne yönelik beş ifade (53, 55, 57, 64 ve 65 numaralı ifadeler) olmak üzere toplam 14 ifade yeterli kapsam geçerlilik oranına sahip olmadıklarından dolayı aday ölçek madde havuzundan elenmiştir. Tüm bu aşamalar sonucunda, yeterli kapsam geçerlilik oranlarına sahip 51 ifadeden oluşan bir ölçek elde edilmiştir (Ek 3).

3.3.3. Taslak anketin oluşturulması ve pilot uygulama

Bir ölçeğin kapsam geçerliliğinin tespit edilmesinden sonraki aşama ölçek ifadelerinin veri toplama aracına dönüştürülmesi aşamasıdır (Netemeyer, Bearden ve Sharma, 2003: 15). Bu aşamada, Lawshe tekniğiyle kapsam geçerlilikleri tespit edilmiş olan 51 maddelik ölçeğin yüzey ve yapı geçerliliğinin test edilmesi için ölçek, 5'li likert tipi maddelerden oluşan anket formu haline getirilmiş ve Eskişehir ilinde pilot uygulamaya tabi tutulmuştur.

Yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilen pilot uygulama, Eskişehir'de 7 farklı otel işletmesinde çalışan 59 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamaya dâhil edilen otel çalışanlarının demografik özelliklerine göre dağılımı incelendiğinde 34 (%57,6)'ünün erkek, 25 (%42,4)'inin kadın olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyleri açısından değerlendirildiğinde pilot uygulamaya katılan otel çalışanlarının büyük çoğunluğunun önlisans (n:17; %28,8) ve lisans (n:28; %47,5) mezunu oldukları gözlenmiştir. Yaşları dikkate alındığında ise anket katılanların yaşlarının 18-58 arasında değiştiği ve yaş ortalamalarının 27,4 olduğu tespit edilmiştir. Eskişehir'deki otel çalışanlarının aylık gelir düzeylerinin 680 TL ile 2500 TL arasında değiştiği ve ortalama olarak aylık 1241.96 TL kazandıkları ve otelcilik sektöründeki deneyimlerinin 1 ile 28 yıl arasında değiştiği ve ortalama olarak 6,8 yıllık sektör deneyimlerine sahip oldukları görülmüştür. Pilot uygulama sonucunda elde edilen veriler çerçevesinde ölçeğin güvenilirliği ve yüzey ve yapı geçerliliği test edilmiştir.

3.3.4. Yüzey ve yapı geçerliliği testlerinin ve güvenilirlik analizinin gerçekleştirilmesi

Yüzey geçerliliğinin sağlanması için ankete katılan otel çalışanlarına ifadelerin anlaşılma durumları sorulmuş ve anlaşılmayan ifadeler varsa belirtmeleri istenmiştir. Otel çalışanları ifadelerin anlaşılır olduğunu ve anlaşılmayan ifadelerin bulunmadığını belirtmişlerdir. Ölçek ifadelerinin anlaşılır olduğu yönündeki dönütlerle yüzey geçerliliğinin sağlanmış olduğu görülmüştür (Neuman, 2007: 118).

Pilot uygulama sonucunda yüzey geçerliliğini sağladığı tespit edilen ölçek, güvenilirliğinin ve yapı geçerliliğinin test edilmesi için analizlere tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizi SPSS ile gerçekleştirilmiş ve iç tutarlılık katsayısı ile madde-toplam korelasyon puanı (total item correlation) değerleri baz alınarak ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. İç tutarlılık katsayısını aşağıya çeken ve madde-toplam korelasyon puanı 0,3'ün altında olan maddelerin anketten çıkarılması önerilmektedir (Şencan, 2005: 112).

Yapılan analizler sonucunda kazanma dürtüsüne yönelik ankette yer alan ifadelerin iç tutarlılık katsayılarının ortalamasının (cronbach alpha) 0,937 düzeyinde olduğu ve ifadelerden yalnızca beşinci ifadenin ölçeğin güvenilirlik düzeyini küçük oranda düşürdüğü gözlenmiştir. Faktör yükleri açısından değerlendirildiğinde de yalnızca beşinci maddenin faktör yükünün 0,40'ın altında olduğu görülmüştür. Gerek ölçeğin güvenilirliğini azaltıyor olması, gerekse yeterli faktör yüküne sahip olmaması nedeniyle beşinci ifade ölçekten çıkarılmıştır (Tablo 1). Beşinci madde çıkarıldıktan sonra güvenilirlik ve faktör analizleri yeniden yapılmış ve açıklanan varyansın %65,867'den, %69,274'e yükseldiği görülmüştür.

Tablo 1. ABCD Modelinin Kazanma Dürtüsü Boyutunun Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	GÜVENİRLİLİK ANALİZİ SONUÇLARI			FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI	
	Madde-Toplam Korelasyon Puanı	İfade Çıkarıldığındaki İçtutarlılık Katsayısı	İç tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri 1 (Soyut Kazanımlar)	Faktör Yükleri 2 (Somut Kazanımlar)
Somut Kazanımlar					
1. Çalışanın emeği karşılığında aldığı ücretin tatminkâr olması	.612	.934	.937		.693
2. Çalışanlara başka işletmelerde aynı işi yapanlara verilen ücret ile aynı düzeyde ücret ödenmesi	.671	.933			.668
3. Çalışanların yüksek performans sergilediğinde maddi ödüllere (maaş artışı, ikramiye, bonus, hediye çeki vb.) ulaşma imkânına sahip olmaları	.666	.933			.694
4. İşletme tarafından çeşitli sosyal yardımların (kalacak yer, ulaşım, gıda, kreş vb.) sağlanıyor olması	.694	.932			.592
5. Çalışanlara verilen bahşişlerin çalışanın hizmet performansına göre dağıtılması	.415	.941			.381
Soyut Kazanımlar					
6. Çalışanların yaptıkları işe saygı gösterilmesi	.698	.932		.523	
7. Çalışanların iyi performans sergilediklerinde terfi etme olanaklarına sahip olmaları	.800	.928		.552	
8. Çalışanların kısa aralıklarla ve zamanında ödüllendirilmeleri	.762	.930		.532	
9. Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi	.792	.929		.621	
10. Yöneticilerin çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergilemeleri	.760	.930		.648	
11. Yapılan işin işletme açısından öneminin çalışana hissettirilmesi	.744	.931		.980	
12. Çalışanın işletmeye anlamlı bir katkı yaptığının çalışana belirtilmesi	.760	.930		.723	
13. Çalışanın gerçekleştirdiği görevlere ilişkin inisiyatif alma ve yetki kullanma imkanının olması	.807	.928		.469	
Açıklanan Varyans					%69,274

ABCD modelinin bağlanma boyutunu ölçmeye yönelik konulan 12 maddenin güvenilirlik ve faktör yük değerlerinin oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. Hem faktör yüklerinin 0,40'ın altında olmaması, hem maddelerin ölçeğe genel katkısını gösteren madde-toplam korelasyon değerlerinin 0,3'ten az olmaması nedeniyle, bağlanma dürtüsüne ilişkin ifadelerin tamamının nihai ölçekte yer almasına karar verilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. ABCD Modelinin Bağlanma dürtüsü Boyutunun Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	GÜVENİRLİLİK ANALİZİ SONUÇLARI			FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI
	Madde-Toplam Korelasyon Puanı	İfade Çıkarıldığında İçtutarlılık Katsayısı	İç tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri
14. Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması	.628	.890	.899	.656
15. Çalışanlar arasında dostane ilişkiler kurulması	.670	.888		.682
16. Çalışanların özel günlerinin (doğum günü, düğün vb.) kutlanması	.525	.897		.556
17. Farklı departmanlarda çalışanlarla iyi ilişkilerin oluşturulması	.716	.885		.763
18. Çalışanlara bir ekibin parçası olduğunun hissettirilmesi	.732	.885		.782
19. Çalışanların yaptıkları işe saygı gösterilmesi	.690	.887		.740
20. İşle ilgili sorunların çözümünde yöneticilerin destekleyici ve yardımcı olmaları	.639	.890		.700
21. İşle ilgili sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarının destekleyici ve yardımcı olmaları	.645	.889		.675
22. Yöneticilerin iş dışında da çalışanları ile vakit geçirmeleri	.554	.894		.580
23. Çalışanların iş dışında da birlikte vakit geçirmeleri	.620	.891		.635
24. Çalışanların birbirleriyle sosyalleşebileceği (kafeterya, yemekhane, vb.) alanların bulunması	.483	.897		.527
25. İşle ilgili sorunların çözümünde yöneticilerin destekleyici ve yardımcı olmaları	.525	.895		.563
Açıklanan Varyans				%48,088

Öğrenme dürtüsüne yönelik ölçekte yer alan maddelerin hepsinin ölçeğin geneline anlamlı bir katkı yaptığı (madde-toplam korelasyon puanı $\geq 0,30$), iç tutarlılıklarının ve güvenilirliklerinin oldukça yüksek olduğu (0,952) gözlenmiştir. Faktör yapısı açısından değerlendirildiğinde ise maddelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir aralıklarda olduğu ve öğrenme dürtüsü tatmininin %60,252'sini açıkladığı görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3. ABCD Modelinin Öğrenme Dürtüsü Boyutunun Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	GÜVENİRLİLİK ANALİZİ SONUÇLARI			FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI
	Madde-Toplam Korelasyon Puanı	İfade Çıkarıldığında ki İçtutarlılık Katsayısı	İç tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri
26. Çalışanların işe alındıklarında ya da yeni uygulamalara geçildiğinde gerekli oryantasyon eğitimlerinin verilmesi	.711	.948	0.952	.726
27. Çalışanlara performans değerlendirmelerinde kullanılan kriterlerin açıklanması	.675	.949		.695
28. İşletmenin genel durumlarına ilişkin çalışanlarına doğru ve zamanlı bilgi sağlanması	.764	.947		.772
29. Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirgin olması	.648	.949		.672
30. Çalışanların mevcut beceri ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması	.707	.948		.713
31. Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması	.779	.947		.801
32. Profesyoneller tarafından verilen toplantı, seminer, konferans gibi faaliyetlerin düzenleniyor olması	.568	.952		.596
33. Çalışanların yeni şeyler öğrenme imkânlarının bulunması	.768	.947		.808
34. Çalışanların mevcut becerilerini geliştirme imkânlarının bulunması	.881	.944		.901
35. İş ile ilgili bir karar alınacağı zaman çalışanlara danışılması	.771	.947		.800
36. Çalışanlara beceri sınırlarını genişleten görevlerin verilmesi	.847	.945		.864
37. Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmesi	.784	.946		.805
38. Çalışanlara sergiledikleri iş performansları hakkında geri bildirim sağlanması	.673	.949		.688
39. Yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerine geliştirmelerine yardımcı olmaları	.744	.947		.767
40. Çalışanların kişisel gelişimleri için önemli gördükleri işleme dışı eğitimleri alabilmeleri	.703	.948		.718
Açıklanan Varyans				%60,252

Koruma dürtüsünü ölçmeye yönelik oluşturulan 11 maddenin tamamının madde-toplam korelasyon puanının 0,30'dan yüksek olduğu ve her ifadenin ölçeğe anlamlı katkı sağladığı görülmektedir. İç tutarlılık katsayılarının (0,911) da oldukça yüksek olduğu ve ölçeğin güvenilirliğinde anlamlı bir azalmaya yol açan ifadenin ölçek içerisinde yer almadığı görülmektedir. Tek faktörlü bir yapıda değerlendirildiğinde ifadeler arasında 0,40'tan düşük faktör yüküne sahip olan ifadelerin bulunmadığı ve koruma dürtüsünün tatmininin %54,116'sını açıklayabildiği tespit edilmiştir (Tablo 4). Yapılan yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizleri sonucunda koruma dürtüsü boyutunda yer alan 11 maddenin ölçekte kalmasına karar verilmiştir.

Tablo 4. ABCD Modelinin Koruma Dürtüsü Boyutunun Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	GÜVENİRLİLİK ANALİZİ SONUÇLARI			FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI
	Madde-Toplam Korelasyon Puanı	İfade Çıkarıldığında ki İçtutarlılık Katsayısı	İç tutarlılık Katsayısı (Cronbach Alpha)	Faktör Yükleri
41. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması	.735	.900	.911	.753
42. Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde hakkaniyete önem verilmesi	.840	.895		.905
43. Kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin adil olması	.743	.900		.811
44. Çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması	.706	.902		.786
45. Gerekliğinde izin alabilme	.497	.912		.487
46. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (havalandırma, ışıklandırma, ısıtma vb.) uygun olması	.534	.910		.493
47. İş için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmiş olması	.566	.909		.555
48. İş yerinde doktor ve revir imkânlarının bulunması	.673	.904		.763
49. Çalışma sürelerinin uygunluğu	.503	.912		.479
50. Çalışanların için uygun beslenme olanaklarının sağlanması	.629	.906		.627
51. Performans değerlendirme sisteminin şeffaf olması	.863	.893		.915
Açıklanan Varyans				%54,116

Yapı geçerliliğinin test edilmesi için yapılan analizler sonucunda, uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulan 51 maddelik ölçekte yer alan ifadelerden sadece “çalışanlara verilen bahşişlerin hizmet performansına dağıtılması” şeklinde ölçekte yer alan 5 numaralı maddenin ölçeğin güvenilirliğini düşürmesi ve faktör yükünün oldukça düşük olmasından dolayı ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Bunun dışında kalan bütün maddeler gerek ölçeğin geneline yaptığı katkı (madde-toplam korelasyon puanı), gerek ölçeğin güvenilirliğine etkisi ve gerekse faktör yapıları altında sahip oldukları faktör yükleri ile iyi değerlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Pilot uygulama sonucunda ölçekten 5. ifade çıkarılarak, nihai veri toplama aracı 50 maddelik bir ölçekten oluşan anket formu olarak düzenlenmiştir (Ek-4).

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

ABCD modeli kapsamında motivasyon araçlarının otel çalışanlarının motivasyonunu sağlamada nasıl en etkin biçimde kullanılabileceğinin araştırıldığı bu araştırmanın evrenini, Antalya ve İstanbul illerinde otellerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Türkiye'nin 2014 yılı üçüncü çeyrek konaklama sektörü istihdam verileri incelendiğinde (Eurostat, 2014), konaklama sektöründe çalışan toplam kişi sayısının 304,000 kişi olduğu görülmektedir¹. Tüm otel çalışanlarına ulaşmanın zaman ve maddi açıdan mümkün olmamasından dolayı, evreni temsil edecek bir örneklem belirlenerek çalışmanın saha araştırmasının gerçekleştirilmesi planlanmıştır. Türkiye'de şehir ve sayfiye otelciliğinin en gelişmiş olduğu bölgeler olan Antalya ve İstanbul bölgeleri, aynı zamanda Türkiye'nin oda ve yatak arzının büyük çoğunluğunun (% 59,06) bulunduğu bölgelerdir. Bu bağlamda, otel çalışanlarının genellikle turizm işletme belgeli konaklama tesislerinin en yoğun olarak bulunduğu illerde istihdam edildikleri varsayımı ile Türkiye'de en çok turizm işletme belgeli konaklama tesisinin bulunduğu ve karakteristik olarak farklı özellikler taşıyan Antalya (710 tesis) ve İstanbul (432 tesis) illeri saha araştırmasının kapsamına alınmıştır². Konaklama sektöründe istihdam edilen kişilerin tesis sayısı ile aynı oranda dağıldığı varsayımı temelinde yapılan hesaplarda İstanbul'daki tahmini otel çalışan sayısının 32,584 kişi, Antalya bölgesindeki otel çalışanları sayısının 146,979 kişi ve bu bölgelerdeki toplam otel çalışan sayısının ise 179,563 kişi olduğu tespit edilmiştir. 179,583 birimden oluşan bir evreni temsil edecek bir örnekleminin ise en az 383 birimden oluşması önerilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012). Kolayda örnekleme yöntemiyle, bu illerde istihdam edilen otel çalışanları arasından, araştırmaya gönüllü olarak katılan otel çalışanları araştırmanın örneklemine dâhil edilmiştir. Bu kapsamda Nisan-Ekim 2014 arasında, 3000 adet anket formu basılarak İstanbul ve Antalya bölgelerindeki otellerin yöneticileriyle telefonla ve yüz yüze görüşülmüş; İstanbul bölgesinde 25, Antalya bölgesinde ise 56 otel işletmesinden izinler alınarak anket saha uygulaması gerçekleştirilmiştir. Dağıtılan 3000 ankettan İstanbul bölgesi otellerinden 356, Antalya bölgesi otellerinden ise 449 adet

¹ http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour_lfs6r2&lang=en, (Erişim Tarihi: 29.11.2014)

² <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html> (Erişim Tarihi: 10.01.2014)

olmak üzere evreni temsil edecek yeterli sayının çok üzerine çıkılarak toplamda 805 geçerli anket verisi elde edilmiş ve anket geri dönüş oranı %26,8 olarak gerçekleşmiştir.

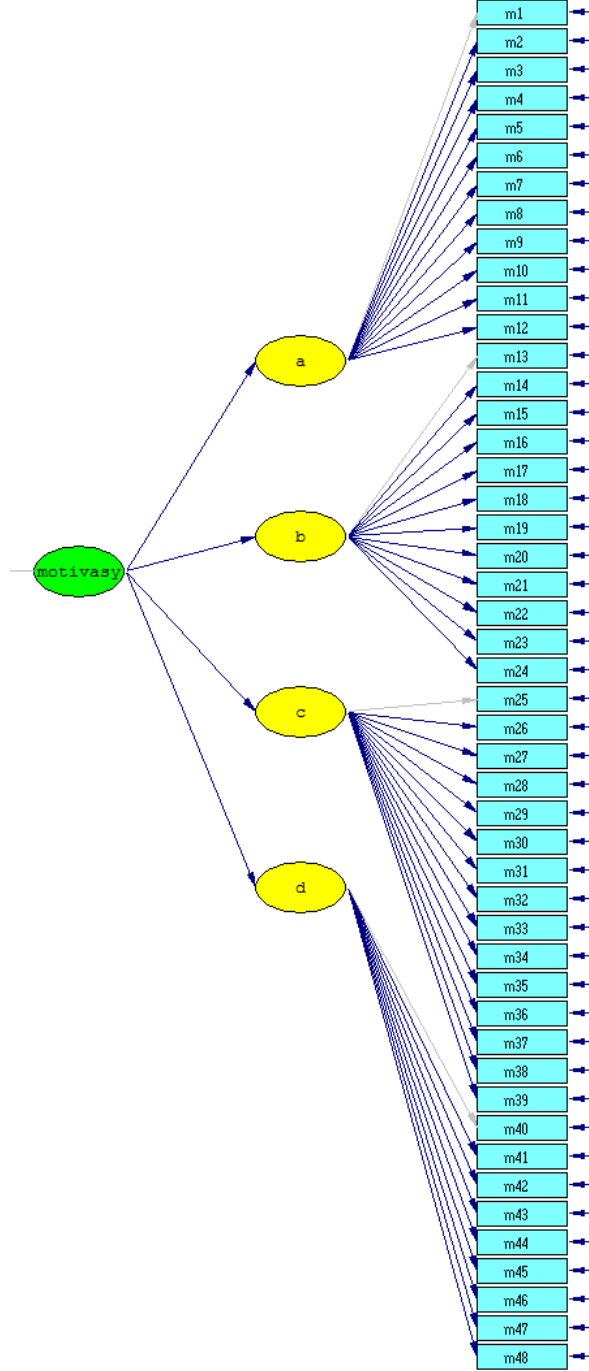
3.5. Analizler

Analizlerin ilk aşamasında örneklemin evreni temsil etme yeteneğinin ve örnekleme dâhil olan otel çalışanlarının niteliklerinin ortaya konması amacıyla yüzde ve frekans gibi betimsel istatistiklerden yararlanılacaktır.

İkinci aşamada ABCD modelinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilecektir. Gerçekleştirilmesi planlanan önem-tatmin, farklılık ve ilişki analizlerinin anlamlı olabilmesi için öncelikle çalışmanın temel kuramsal altyapısını oluşturan ABCD modelinin otel işletmeleri için uygun bir model olup olmadığı tespit edilmesi gereklidir. Bu amaçla, veri seti üzerinde öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanacaktır. Faktör analizi sonucunda faktör yükü düşük ve ölçeğin geneline anlamlı katkı sağlamayan ifadeler ölçekten çıkarılacaktır. Daha sonra ortaya çıkan faktör yapısının farklı örneklem gruplarında çalışıp çalışmadığı ve ABCD modelinin otel işletmelerinde çalışan motivasyonunu ölçmeye uygun bir model olup olmadığı birinci ve ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) ile sınanacaktır. Birinci düzey DFA sonucunda ABCD modelinin farklı niteliklere sahip örneklem gruplarında da çalışabilen bir model olduğunun ve genel geçerliliğinin ıspatlanması hedeflenmektedir. ABCD modeli her iki örneklem kümesinde de doğrulandığı takdirde, modelin ikinci düzey bir gizil değişken olarak motivasyon olgusunu açıklamadaki yeterliliği sınanacaktır. Bu bağlamda, çalışan motivasyonu olgusu modele ikinci düzey gizil bir değişken olarak eklenecek ve modelin doğrulanması için veri seti üzerinde ikinci düzey DFA gerçekleştirilecektir.

DFA sonuçlarının değerlendirilmesinde hangi uyum indekslerinin kullanılması gerektiğine dair tam bir uzlaşma olmadığından çalışmalarda birden çok uyum indeksine başvurulması önerilmektedir (Şekercioğlu ve Güzeller, 2012: 223). Bu öneri doğrultusunda araştırmada ki-kare, serbestlik derecesi, t-değerleri ve hata katsayıları incelenecek; modelin uyumunun değerlendirilmesinde RMSEA (root mean mean square error of approximation), NFI (normed fit index), NNFI (non-normed fit index), CFI

(comparative fit index), SRMR (standardized root mean square residual) değerleri temel alınacaktır. Test edilmesi öngörülen kavramsal model aşağıda görselleştirilmiştir (şekil 3).



şekil 3. ABCD Modeli İkinci Düzey Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Kavramsal Modeli

ABCD modelinin doğrulanması gerçekleştirildikten sonra ortaya çıkan faktörler üzerinde farklılık, ilişki ve önem/tatmin analizlerinin gerçekleştirilmesi

planlanmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde yer alan demografik verilerden cinsiyet, medeni durum, çalışılan pozisyon, eğitim durumu, istihdam türü bağımsız, nitel ve kategorik değişkenler iken, yaş, gelir durumu ve sektör deneyimi verileri bağımsız, nicel ve oran ölçeğinde ölçülen verilerdir. Normal dağılım varsayımı sağlandığında ikiden fazla alt kategorisi bulunan çalışılan pozisyon, yaş grubu ve eğitim düzeyine sorularına bağlı değişimin çalışanların tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığı ANOVA testiyle ölçülürken, iki alt kategorisi bulunan cinsiyet, medeni durum ve istihdam durumlarına göre ortaya çıkan farklılıklar t-testi aracılığıyla test edilecektir. Normal dağılım varsayımı sağlanmadığı takdirde ise bu testlerin non-parametrik karşılıkları olan Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis H-testleri kullanılacaktır. Modelin faktörleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin ise korelasyon analizi ile test edilmesi planlanmaktadır (Tablo 5).

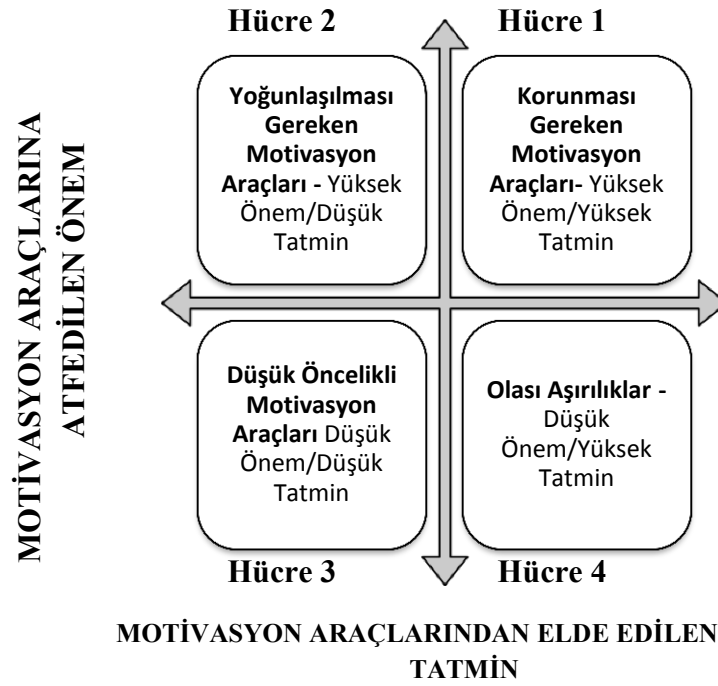
Tablo 5. Demografik Verilere İlişkin Araştırma Soruları ve Kullanılacak Olan İstatistik Testler

Araştırma Sorusu	Kullanılacak Olan Test
2 kategorili bağımsız demografik değişkenler (cinsiyet, medeni durum istihdam türü vb.) çalışanların önem, tatmin ve motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratıyor mu?	T-Testi*/Mann Whitney U-Testi**
2'den fazla kategoriye sahip olan bağımsız demografik değişkenler (Eğitim düzeyi, çalışılan pozisyon) çalışanların önem, tatmin ve motivasyon düzeyleri üzerinde anlamlı farklılıklar yaratıyor mu?	Anova*/Kruskall Wallis H-testi**
Oran ölçeği ile ölçülmüş olan önem düzeyleri ve tatmini ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	Korelasyon.

* Parametrik veriler için. ** Parametrik olmayan veriler için.

Araştırma kapsamında ölçülen önem düzeylerine ilişkin veriler, önem/tatmin analizinde kullanılacaktır. Önem/tatmin analizinin temeli, incelenen olguya ilişkin husus veya boyuta ait özelliklerin önemi ile bu özelliklere ait tatmin algılarının bir matris üzerinde karşılanmasına dayanmaktadır. İlk olarak Martina ve James (1977) tarafından önerilen bu teknik, daha çok pazarlama alanında müşteri memnuniyetini arttırmak için hangi mal ya da hizmet özelliklerine önem verilmesi gerektiğinin tespitinde kullanılmaktadır (Janes ve Wisnom, 2003: 25-26). Martilla ve James (1977) müşteri memnuniyetini, iki bileşenin bir fonksiyonu olarak ele almaktadır. Önem ve tatmin boyutları ölçüldükten

sonra bu skorlar matrisin x ve y koordinatları üzerinde gösterilmesi suretiyle 4 hücreli bir yapı oluşmaktadır. İlk dönemlerde eksenlerin kesim noktalarının belirlenmesinde ortanca değerler kullanılmış ancak verilerin üst hücrelerde toplanması sonucu anlamlı bir ayrışım sağlanamadığı için önem/tatmin analizinin yönetsel faydasının olmadığı düşüncesi yerleşmiş, Martilla ve James (1977) bu soruna çözüm olarak eksen kesim noktalarının ortalama değerlerden oluşmasının daha anlamlı ayrışım sağladığını belirtmişlerdir (Albayrak ve Caber, 2011: 628-630). Bu çalışmada da otel çalışanları iç müşteri olarak ele alınmış ve motivasyon araçlarına atfettikleri önem ve duydukları tatmin düzeylerine göre önem/tatmin analizinin 4 hücreli değerlendirme matrisi kullanılarak aşağıdaki matris dağılımının elde edilmesi planlanmıştır (Şekil 4)



Şekil 4. Motivasyon Araçlarının Önem-Tatmin Matrisinde Dağılımları

Bu çalışmanın temel amacı otel işletmelerinde çalışan motivasyonu sorununa çözüm önerileri sunmaktır. Önem/tatmin analizinin sonuçları, pratikte yöneticilere motivasyon sağlamada hangi araçları daha iyi kullandıkları, hangi araçlarda aşırıya kaçıldığı, hangi araçların motivasyon sağlamada daha az önemli olduğu ve hangi motivasyon araçları üzerinde odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Bu özelliğiyle önem/tatmin analizinin otel işletmelerinde örgütsel bir motivasyon sistemi oluşturmada ve mevcut

motivasyon sistemini geliştirmede neler yapılması gerektiğine dair önemli bilgiler sağlayacağı öngörülmektedir.

4. Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde, saha araştırması sonucunda elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen hata ayıklama, uç değerlerin tespiti ve normalleştirme işlemlerine, örneklemin demografik özellikleri ve evreni temsil yeteneğine, ABCD modelinin boyutlarına, farklılık ve ilişki analizlerine ve önem-tatmin analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Hata Ayıklama, Uç Değerlerin Tespiti ve Normalleştirme

Toplanan verilerden geçerli sonuçların elde edilebilmesi için, saha uygulaması sonucunda elde edilen verilerin hatasızlaştırılması, uç (extreme) değerlerden arındırılması ve normalleştirilmesi gerekir. Analiz sonuçlarının kalitesinin veri niteliğine bağlı olması bu süreçleri gerekli kılar. Hatalı ya da uygun olmayan veriler ile yapılan analizlerin bulguları da geçerli olmayacaktır (Çokluk, Şekercioğlu, Büyüköztürk, 2012: 9). Bu noktadan hareketle çalışmada hata ayıklama adına her bir değişken için betimsel analizler gerçekleştirilmiş ve hatalı, aralık dışı ve mükerrer kodlamalardan arındırılması sağlanmıştır. Hata ayıklamanın ikinci aşamasında, kayıp değerlerin kontrolü ve kayıp değerlerin yerine veri ataması gerçekleştirilmiştir. Kayıp değerlerle başa çıkmada alanyazında bazı alternatif yollar önerilmektedir. Bunlardan ilki, kayıp değer içerdiği tespit edilen deneklerin ya da değişkenlerin silinmesidir. Çok az sayıda denek kayıp değere sahipse deneklerin örneklemden çıkarılması ideal çözümdür. Ancak gruplar arası karşılaştırmalarda bazı örneklem gruplarının sayısını uygun olmayan örneklem büyüklüklerine düşürdüğü durumlarda, bu yöntemin kullanılması pek önerilmemektedir. Bu durumda kayıp değerler yerine yaklaşık bir değer atama (imputation) ve bu değerlerin analizler sırasında kullanılması önerilmektedir. Burada en çok tercih edilen yöntem değişkenin genel yapısını bozmayacak şekilde ortalama değer atamasıdır (Çokluk vd., 2012: 11). Çalışmada örneklem sayısını azaltmamak adına kayıp değerler yerine ortalama değerler atanarak analizler gerçekleştirilmiştir.

Birçok istatistiksel analiz uç değerlere duyarlıdır. Veri setinde olabilecek uç değerlerin normal dağılımını etkilediği gibi analiz sonuçlarında da sapma yaratabilmektedir. Bu nedenle, veri setinin uç değerlerden arındırılarak analizlerin yapılmasının, analiz bulgularının sapma değerlerinin büyümesini engelleyecektir. Pek çok istatistiksel testin ortalamadan sapmaların karesine dayalı olması da uç değerlerin incelenmesini gerekli kılar. Tek yönlü uç değerlerin hesaplanmasında ± 3 standart sapma değeri dışında kalan verilerin çıkarılması önerilmektedir (Çokluk vd., 2012: 12-13). Bu çalışmada da uç değerler ortalama ± 3 standart sapma aralığı dışında kalan veriler olarak ele alınmış ve çalışmanın örnekleminde çıkartılmıştır.

Parametrik testlerin neredeyse tamamının normal dağılım varsayımı ile çalıştığı düşünüldüğünde verilerin normalleştirilmesi ve normal dağılımın sağlanması analiz öncesi en önemli adımlardan birini oluşturmaktadır. Normal dağılıma ilişkin alanyazında çarpıklık (skewness) ve basıklık değerleri (kurtosis) değeri ± 1 arasında olduğunda normal dağılım varsayımının sağlandığı belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2010: 40). Araştırmanın verileri normal dağılım testine tabi tutulduğunda tüm anket ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin uygun aralıkta olduğu görülmüştür. Bu nedenle, veriler üzerinde herhangi bir dönüştürme işlemi gerçekleştirilmemiştir (Ek-5).

4.2. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilere ilişkin betimsel analizler gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde İstanbul bölgesinden 356 (%44,2) ve Antalya bölgesinden 449 (%55,8) olmak üzere toplam 805 geçerli anket toplanmıştır. Ankete katılanların demografik özellikleri incelendiğinde büyük çoğunluğunun erkek (%69,47), 19-35 yaş aralığında (%65), tam yıl istihdam edilen (%68,7), lise ve önlisans mezunu (%53,9) ve çalışan (%75,9) statüsünde olduğu gözlenmiştir. Sektör deneyimi ve aylık gelir açısından değerlendirildiğinde ise çalışanların işgören, alt düzey yönetici, orta düzey yönetici ya da üst düzey yönetici olma durumlarına göre gelirlerinin 800 TL ile 8,000 TL arasında değiştiği ve sektör ortalamasının 1,619.34 TL olduğu; sektör deneyimlerinin ise ortalama 7.34 yıl olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bölge	Sıklık	% Oranı	İstihdam Durumu	Sıklık	% Oranı
İstanbul	356	44.2 %	Sezonluk/Mevsimsel	231	28.7%
Antalya	449	55.8 %	Tam Yıl	553	68.7%
Toplam	805	100 %	Kayıp Değer	21	2.6%
			Toplam	805	100 %
Yaş	Sıklık	% Oranı	Eğitim Durumu	Sıklık	% Oranı
0-18	22	2.7%	İlkokul	58	7.2%
19-24	247	30.7%	Ortaokul/İlköğretim	74	9.2%
25-30	276	34.3%	Lise	304	37.8%
31-35	119	14.8%	Ön lisans	130	16.1%
35-40	67	8.3%	Lisans	210	26.1%
41+	61	7.6%	Lisansüstü	13	1.6%
Toplam	792	98.4%	Kayıp Değer	16	1.6%
Kayıp Değer	13	1.6%	Toplam	805	100 %
Toplam	805	100 %			
Cinsiyet	Sıklık	% Oranı	Çalışan Pozisyon	Sıklık	% Oranı
Kadın	268	33.3%	Çalışan/İşgören	611	75.9%
Erkek	537	66.7%	Alt Düzey Yönetici	94	11.7%
Toplam	805	100 %	Orta Düzey Yönetici	66	8.2%
			Üst Düzey Yönetici	27	3.4%
Medeni Durum	Sıklık	% Oranı	Kayıp Değer	7	0.90%
Evli	501	62.2%	Toplam	805	100 %
Bekâr	295	36.6%			
Kayıp Değer	9	1.1%			
Toplam	805	100 %			

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
Yaş	16	58	28.54	7.28
Sektör Deneyimi (Yıl)	1	40	7.34	6.05
Aylık Gelir	800 TL	8000 TL	1619.34 TL	845.8 TL

TUIK'in (2014: 9) yayınladığı işgücü maliyeti araştırması sonuçlarına göre Türkiye'de çalışanların haftada ortalama 42,5 saat çalışarak elde ettikleri aylık gelir ortalaması brüt 2,245 TL'dir. Araştırma bulguları, otelcilik sektöründe çalışanların ortalama gelirlerinin Türkiye ortalamasının altında olduğunu göstermektedir. Bu durum özellikle kazanma dürtüsü boyutunda otelcilik sektörünün başarılı sonuçlar alabilmesi ve çalışan motivasyonunu geliştirebilmesi için maaş düzeylerinin iyileştirilmesi üzerine eğilmeleri gerektiğini göstermektedir.

Araştırmalarda rneklemenin demografik özelliklerine ilişkin betimleyici istatistikler, aynı zamanda örneklemenin evren temsil yeteneğini göstermektedir. Örneklemenin evrendeki dağılıma yakın olması ve yanlı olmaması çalışmanın geirliği ve güvenilirliği için elzemdir. Betimsel istatistikler değerlendirildiğinde, çalışmanın örneklemde  hususun dikkat çekici nitelikte olduğu gözlenmiştir. Cinsiyet, medeni durum ve istihdam durumuna göre örnekleme dâhil olan çalışanların orantsız dağıldığı; kadınların, bekrların ve sezonluk çalışanların örneklemde daha az temsil edildiği görülmektedir. Ancak bu durum, araştırmanın evreni incelendiğinde anlamlılık kazanmaktadır. Türkiye konaklama sektörü 2014 yılı nc çeyrek istihdam istatistikleri değerlendirildiğinde toplam 304,000 çalışandan sadece 89,000'nin (%29.3'ünün) kadın olduğu (Eurostat, 2014) ve sektörün erkek egemen bir yapıda olduğu görülmektedir. Bu nedenle örneklemde kadınların nispi temsil oranı çalışma evrenindeki orana yakındır ve evren temsiliyetini artırıcı bir nitelik taşımaktadır. Yine evli çalışanların, bekrlara oranla örneklemde daha fazla yer almaları Türkiye'deki evlilik yaşı ortalamalarıyla açıklanabilir. Türkiye'deki evlilik yaşı ortalamasının kadınlarda 23.6, erkeklerde ise 26.8 olduğu ve örneklemenin yaş ortalamasının 28.54 olduğu göz önüne alındığında büyük çoğunluğunun evli olması doğaldır. İstanbul bölgesi otellerinin sezonluk çalışmamasından, Antalya rneklemine dâhil olan anketlerin de yarısının sezonluk çalışan otellerden sağlanmış olmasından dolayı da sezonluk/mevsimsel çalışanların oranı tam yıl çalışanlara oranla daha az tutulmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde örneklem kümelerinin Türkiye'deki otel çalışanları evrenini temsil edebilecek nitelikte olduğu görülmektedir.

4.3. Genel Alđı Sorularına İlişkin Bulgular

Bu bölümde ankete katılan otel çalışanlarının genel alđı sorularına verdikleri cevapların sıklıkları ve yüzde oranlarına ilişkin bulgular değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların işlerinde alışkan olmalarının doğuştan gelen bir olgu olup olmadığı sorusuna büyük çoğunluk (%57.4) hayır yanıtını verirken, insanların çalışma nedenlerine ilişkin sorulan soruda ankete katılan otel çalışanlarının büyük çoğunluğu "ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştıkları (%42.7)" ifadesini işaretledikleri grlmştir. İdeal bir işte olması gereken özelliklere ilişkin ise "işin maaş, ikramiye, terfi ve statü

gibi kazanımları elde edebilme imkânı sunuyor olması (%24.53)” ifadesi otel çalışanları tarafından en çok tercih edilen ifade iken bunu sırasıyla “yeni şeyler öğrenerek çalışana işinde kendini geliştirme, ustalaşma ve uzmanlaşma imkânı sunması (%21.89)”, “çalışanlara adil davranılması ve sosyal haklara önem verilmesi (%20.44)”, “işyerinde çalışanlar arasında güçlü arkadaşlıkların olması ve çalışanların birbirleriyle dayanışma içinde olması (%20.75)” ve “işin kişinin tabiatına uygun olması (%12.40)” ifadeleri izlemektedir (Tablo 7).

Tablo 7. Genel Algı Soruları

Sizce çalışkanlık doğuştan gelen biyolojik bir olgudur?	Sıklık	Oran
<i>Evet</i>	340	% 42.40
<i>Hayır</i>	462	% 57.40
<i>Kayıp Değer</i>	3	% 0.20
Toplam	805	100%
Çalışma Nedenleri	Sıklık	% Oranı
<i>İnsanlarda doğuştan gelen bir güdüdür</i>	166	20.6%
<i>İnsan çalışmadığında kendini kötü hisseder.</i>	110	13.7%
<i>Çalışma gerekliliği insanlara öğretilir.</i>	167	20.7%
<i>Çalışmak ihtiyaçları karşılamak için girişilen bir eylemdir.</i>	342	42.5%
<i>Diğer</i>	17	2.1%
<i>Kayıp Değer</i>	3	0.4%
Toplam	805	100%
İdeal İş Özellikleri	Sıklık	% Oranı
<i>İşin maaş, ikramiye, terfi ve statü gibi kazanımları elde edebilme imkânlarını sunuyor olması</i>	558	24.53%
<i>İşyerinde çalışanlar arasında güçlü arkadaşlıkların olması ve çalışanların birbirleriyle dayanışma içinde olması</i>	472	20.75%
<i>Yeni şeyler öğrenerek çalışana işinde kendini geliştirme, ustalaşma ve uzmanlaşma imkânı sunması</i>	498	21.89%
<i>Çalışanlara adil davranılması ve sosyal haklara önem verilmesi</i>	465	20.44%
<i>İşin kişinin tabiatına uygun olması</i>	282	12.40%
Toplam	2275	100%

Genel algı sorularına ilişkin bulgular, çalışanların büyük çoğunluğunun ABCD modelinin öngördüğünün aksine doğuştan gelen dürtüler aracılığıyla işlerine motive

olduklarını düşünmediklerini göstermektedir. Otel çalışanlarına göre insanların bir işe girip çalışmaya başlamalarının temel sebebi, günlük hayatta karşılayamadıkları ihtiyaçlarını karşılamaktır. Çalışanların otel işletmelerindeki bir işin sahip olması gereken ideal özellik olarak “İşin maaş, ikramiye, terfi ve statü gibi kazanımları elde edebilme imkânlarını sunuyor olması” seçeneğini tercih etmeleri de, otel çalışanlarının temel motivasyonlarının ihtiyaçlarını karşılayacak kazanımlar elde etmek olduğunu göstermektedir. Çalışanların elde ettikleri gelir düzeylerinin de Türkiye ortalamasının altında olması da çalışanlarda bir işin ideal özelliğinin maaş, ikramiye, terfi ve statü gibi kazanımlar sağlaması olarak algılanmasında etkilidir.

4.4. ABCD Modelinin Boyutlarına İlişkin Bulgular

Çalışmada otel işletmelerinde çalışan motivasyonu olgusunu açıklamak amacıyla geliştirilen ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla önce açımlayıcı daha sonra ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Saha araştırmasından elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi amacıyla KMO ve Bartlett testlerinin sonuçları değerlendirilmiştir. Veri seti üzerinde gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0.983 ve Bartlett testi χ^2 değeri 0.000 olarak bulunmuştur. KMO değerinin 0,60’dan büyük ve Bartlett testi χ^2 değerinin 0,05’ten küçük çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2010). ABCD modelinin orjinalinin dört faktörlü bir yapı ortaya koyması nedeniyle faktör sayısı dört faktör ile sınırlandırılmış; maksimum olabilirlik (maximum likelihood) tekniği ve varimax rotasyonu uygulanarak açımlayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonucunda “Çalışanlar için uygun beslenme olanaklarının sağlanması” ve “Performans değerlendirme sisteminin şeffaf olması ifadeleri” yeterli faktör yüküne ve madde toplam korelasyon puanlarına sahip olmadıklarından dolayı ölçekten çıkartılmış ve AFA yeniden yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, modelin toplam varyansın %58.23’ünü açıkladığı ve faktörlerin iç tutarlılık katsayılarının oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8. ABCD Modeli Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Modelin Faktörleri ve İfadeler	Faktör yükleri				Madde Toplam Korelasyon Puanı
	1	2	3	4	
Kazanma Dürtüsü					
1. Çalışanın emeği karşılığında aldığı ücretin tatminkâr olması	.722				.672
2. Çalışanlara başka işletmelerde aynı işi yapanlara verilen ücret ile aynı düzeyde ücret ödenmesi	.681				.661
3. Çalışanların yüksek performans sergilendiğinde maddi ödüllere (maaş artışı, ikramiye, bonus, hediye çeki vb.) ulaşma imkânına sahip olmaları	.770				.756
4. İşletme tarafından çeşitli sosyal yardımların (kalacak yer, ulaşım, gıda, kreş vb.) sağlanıyor olması	.758				.726
5. Çalışanların yaptıkları işe saygı gösterilmesi	.728				.723
6. Çalışanların iyi performans sergilediklerinde terfi etme olanaklarına sahip olmaları	.776				.782
7. Çalışanların kısa aralıklarla ve zamanında ödüllendirilmeleri	.782				.772
8. Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi	.793				.781
9. Yöneticilerin çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergilemeleri	.799				.789
10. Yapılan işin işletme açısından öneminin çalışana hissettirilmesi	.781				.737
11. Çalışanın işletmeye anlamlı bir katkı yaptığının çalışana belirtilmesi	.771				.745
12. Çalışanın gerçekleştirdiği görevlere ilişkin inisiyatif alma ve yetki kullanma imkanının olması	.729				.684
Bağlanma Dürtüsü					
13. Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması		.729			.696
14. Çalışanlar arasında dostane ilişkiler kurulması		.724			.738
15. Çalışanların özel günlerinin (doğum günü, düğün vb.) kutlanması		.745			.753
16. Farklı departmanlarda çalışanlarla iyi ilişkilerin oluşturulması		.772			.765
17. Çalışanlara bir ekibin parçası olduğunun hissettirilmesi		.778			.734
18. Çalışanlar arası iş birliği ve ekip çalışmasına değer verilmesi		.782			.749
19. İşverenin ve yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması		.758			.736
20. İşle ilgili sorunların çözümünde yöneticilerin destekleyici ve yardımcı olmaları		.690			.681
21. İşle ilgili sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarının destekleyici ve yardımcı olmaları		.678			.697
22. Yöneticilerin iş dışında da çalışanları ile vakit geçirmeleri		.772			.722
23. Çalışanların iş dışında da birlikte vakit geçirmeleri		.756			.717
24. Çalışanların birbirleriyle sosyalleşebileceği (kafeterya, yemekhane, vb.) alanların bulunması		.825			.753

Öğrenme Dürtüsü

25. Çalışanların işe alındıklarında ya da yeni uygulamalara geçildiğinde gerekli oryantasyon eğitimlerinin verilmesi	.834	.779
26. Çalışanlara performans değerlendirmelerinde kullanılan kriterlerin açıklanması	.801	.776
27. İşletmenin genel durumlarına ilişkin çalışanlarına doğru ve zamanlı bilgi sağlanması	.804	.778
28. Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirgin olması	.812	.801
29. Çalışanların mevcut beceri ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması	.765	.752
30. Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması	.816	.816
31. Profesyoneller tarafından verilen toplantı, seminer, konferans gibi faaliyetlerin düzenleniyor olması	.793	.793
32. Çalışanların yeni şeyler öğrenme imkânlarının bulunması	.791	.787
33. Çalışanların mevcut becerilerini geliştirme imkânlarının bulunması	.825	.831
34. İş ile ilgili bir karar alınacağı zaman çalışanlara danışılması	.807	.806
35. Çalışanlara beceri sınırlarını genişleten görevlerin verilmesi	.841	.825
36. Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmesi	.757	.741
37. Çalışanlara sergiledikleri iş performansları hakkında geri bildirim sağlanması	.768	.736
38. Yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerine geliştirmelerine yardımcı olmaları	.767	.720
39. Çalışanların kişisel gelişimleri için önemli gördükleri işleme dışı eğitimleri alabilmeleri	.775	.729

Koruma Dürtüsü

40. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması	.785	.754
41. Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde hakkaniyete önem verilmesi	.781	.758
42. Kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin adil olması	.731	.721
43. Çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması	.741	.739
44. Gerektiğinde izin alabilme	.703	.711
45. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (havalandırma, ışıklandırma, ısıtma vb.) uygun olması	.664	.684
46. İş için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmiş olması	.681	.726
47. İş yerinde doktor ve revir imkânlarının bulunması	.689	.740
48. Çalışma sürelerinin uygunluğu	.741	.760
49. Çalışanlar için uygun beslenme olanaklarının sağlanması*	.173	.201
50. Performans değerlendirme sisteminin şeffaf olması*	.178	.206

Açıklanan Varyans	14.37%	14.13%	19.87%	9.86%	58.23%
Cronbach alpha güvenilirlik katsayıları	.942	.940	.962	.927	.985

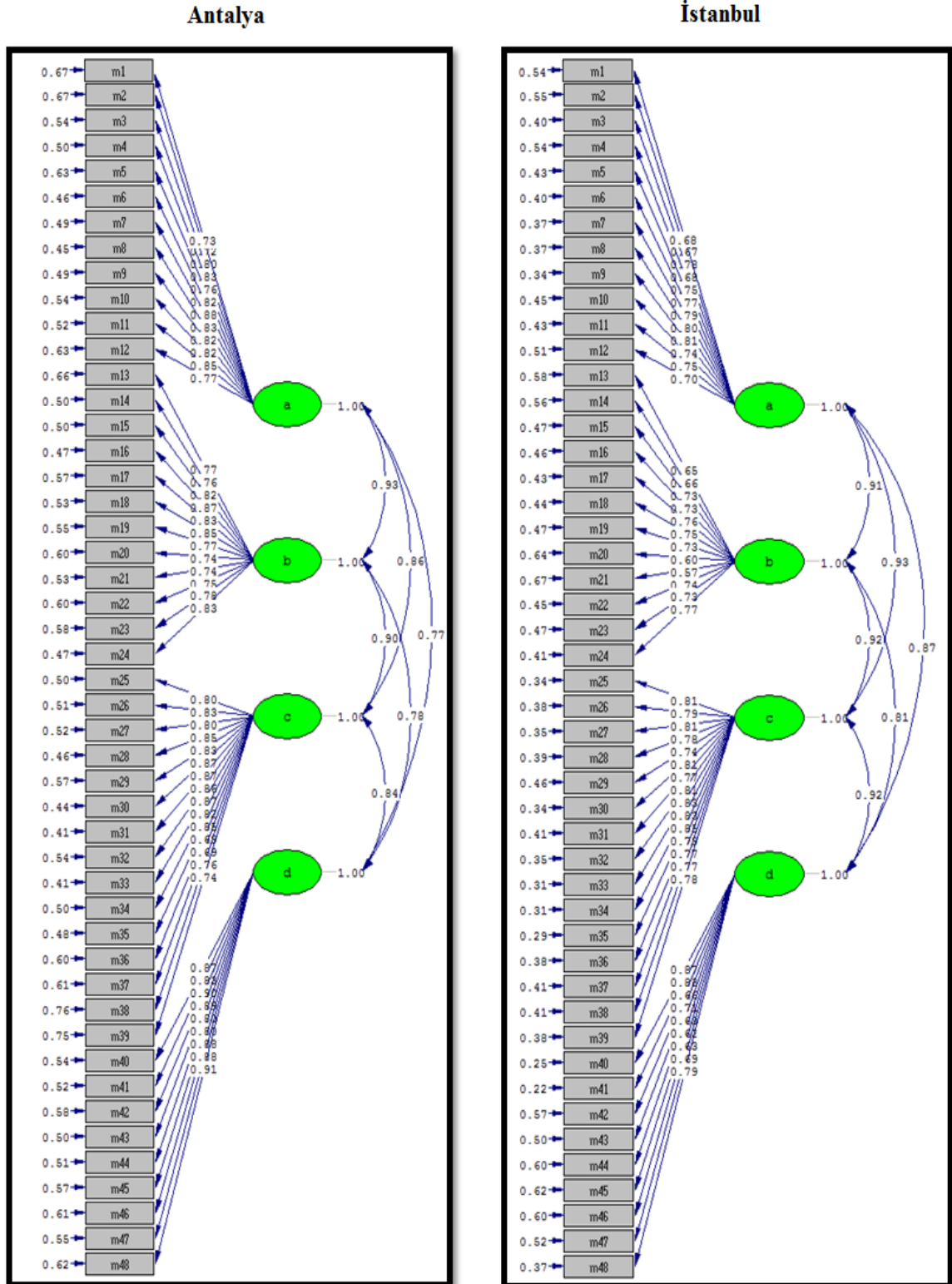
* İfadeler faktör yükü ve madde-toplam korelasyon katsayısı şartlarını sağlamadığından ölçekten çıkarılmıştır. Faktör yükleri, madde-toplam korelasyon katsayıları, açıklanan varyans yüzdesi ve cronbach alpha değeri iki ifade çıkarılıp yeniden hesaplanarak tabloya eklenmiştir.

ABCD modeli faktörlerinin Türkiye'deki otel işletmelerinde çalışan motivasyonunu açıklamada uygun bir model olup olmadığının tespit edilmesi ve modelin genel geçerliliğinin sağlanması için veri seti üzerinde ayrıca birinci ve ikinci düzey

doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sosyal bilimler alanında yapı geçerliliğinin test edilmesinde sıkça kullanılan ve teoriye dayalı yapıların açıklanmasında ve araştırmacının olgunun doğasına ilişkin oluşturduğu apriori hipotezlerin toplu olarak test edilmesine olanak tanıyan bir yöntemdir (Kline, 2010). Başka bir deyişle DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik gerçekleştirilen bir analizdir (Seçer, 2013: 134). ABCD modelinin boyutları doğrultusunda geliştirilen ve dört temel dürtü tatmininin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin sınındığı bu araştırmada, modelin farklı örneklerdeki geçerliliğinin sağlanmasında DFA'nın yapılması planlanmıştır. Bu kapsamda modelin Türkiye genelinde otelcilik sektöründeki geçerliliğinin test edilebilmesi için birinci düzey DFA analizi İstanbul ve Antalya örneklerinde ayrı ayrı test edilmiştir. Modelin motivasyonu yordamadaki geçerliliği ise, birinci düzey DFA ile ABCD modelinin yapı geçerliliğini sağladığı kanıtlandıktan sonra, ikinci düzey DFA aracılığıyla analiz edilmiştir.

Gerçekleştirilen birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına paralel sonuçlar elde edilmiştir. Her iki örnek grubunda da ölçekte yer alan tüm ifadelerin gizil değişkenler olan kazanma (a), bağlanma (b), öğrenme (c) ve koruma (d) değişkenlerini açıkladığı ve t değerlerinin $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür ($t > 2.576$). Ayrıca tüm ifadelerin hata katsayılarının 0.90'dan küçük ve faktör yüklerinin de 0.50'den büyük olması herhangi bir ifadenin ölçekten çıkarılmasına ve modifikasyonlara gerek kalmadan analizlere devam edilmesini sağlamıştır (Şekil 5).

Şekil 5. Antalya ve İstanbul Bölgeleri I. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Standartlaştırılmamış Katsayılar)



ABCD modelinin gerçek ölçümler ile uyumlu olup olmadığının sınanması için modelin ki-kare değerleri, serbestlik dereceleri ve uyum değerlerinin, uyum ölçütleri ile kıyaslanması gerçekleştirilmiştir. Hem Antalya hem de İstanbul örneklemeleri üzerinden yapılan değerlendirmelerde, modelin istenilen uyum değerlerine sahip olduğu ve bütünsel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo 9).

Tablo 9. Birinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul için Kesme Noktaları*	Araştırma Değeri (Antalya)	Araştırma Değeri (İstanbul)
χ^2 / sd	≤ 3 = Mükemmel Uyum ≤ 5 Orta Düzeyde Uyum	3,61 (Orta Düzeyde Uyum)	3,35 (Orta Düzeyde Uyum)
RMSEA	$\leq 0,05$ = mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = zayıf uyum	0,076 (İyi Uyum)	0,080 (İyi Uyum)
NFI		0,97 (Mükemmel Uyum)	0,97 (Mükemmel Uyum)
NNFI	$\geq 0,95$ mükemmel uyum $\geq 0,90$ iyi uyum	0,98 (Mükemmel Uyum)	0,98 (Mükemmel Uyum)
CFI		0,98 (Mükemmel Uyum)	0,98 (Mükemmel Uyum)
SRMR	$\leq 0,05$ = mükemmel uyum $\leq 0,06-0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = zayıf uyum	0,046 (Mükemmel Uyum)	0,047 (Mükemmel Uyum)

* **Kaynak:** Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Ankara: Pegem Akademi. s.271-272

Modelin istenilen uyum değerlerine sahip olduğunun ve bütünsel anlamlılığının kanıtlanmasından sonra faktörler altında yer alan ifadelerin ilgili oldukları yapıları betimleyip betimlemediklerinin değerlendirilebilmesi için faktörlerin yapı güvenilirliği ve açıkladıkları varyansların hesaplanması gerekmektedir. Oluşturulan yapının güvenilir sayılabilmesi için yapı güvenilirliği değerinin 0.70'den büyük, açıklanan varyansın ise 0.50'nin üzerinde olması gerektiği vurgulanmaktadır (Hair vd., 2010). Çalışmada yapı güvenilirliği ve açıklanan varyansın hesaplanmasında aşağıdaki formüllerden yararlanılmıştır³ (Çelik ve Yılmaz, 2013:152).

$$^3 \text{Yapı Güvenilirliği} = \frac{(\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_n)^2}{(\lambda_1 + \lambda_2 + \dots + \lambda_n)^2 + (\delta_1 + \delta_2 + \dots + \delta_n)} \quad \text{Açıklanan Varyans} = \frac{(\lambda_1^2 + \lambda_2^2 + \dots + \lambda_n^2)}{(\lambda_1^2 + \lambda_2^2 + \dots + \lambda_n^2) + (\delta_1 + \delta_2 + \dots + \delta_n)}$$

Modeldeki tüm faktörlerin hem Antalya hem de İstanbul örneklerinde yapı güvenilirliği ve açıkladığı varyans oranının istenilen düzeylerde olduğu görülmüştür (Tablo 10-11-12-13). Modelin iyi uyum değerlerine sahip olması ve genel geçerliğinin, güvenilirliğinin ve anlamlı düzeyde varyans açıklayabildiğinin tespit edilmesiyle ölçekte yer verilen 48 maddenin ABCD modelinin faktörlerini yordamadaki yeterliliği kanıtlanmıştır.

Ölçek ifadelerine ait standardize edilmiş yüklerin kareleri alınarak (R^2) her bir ifadenin faktör boyutunu açıklamadaki etkisinin değerlendirilmesi mümkündür. Çalışmada her bir ifadenin, ilgili olduğu dürtü boyutunun açıklanmasına yaptığı katkı, R^2 değerleri hesaplanarak her iki örneklem kümesi için ayrı ayrı değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Kazanma dürtüsünün tatminini açıklama gücü en fazla olan ifadeler Antalya bölgesi için “Çalışanların kısa aralıklarla ve zamanında ödüllendirilmeleri ($R^2=0,61$)” ve “Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi ($R^2=0,61$)” ifadeleri iken; İstanbul bölgesinde “Yöneticilerin çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergilemeleri ($R^2=0,66$)”, “Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi ($R^2=0,64$)”, “Çalışanların kısa aralıklarla ve zamanında ödüllendirilmeleri ($R^2=0,62$)” ifadeleridir. Her iki örneklem kümesi için kazanma dürtüsü tatminine en az katkı sağlayan ifadenin ise “Çalışanlara başka işletmelerde aynı işi yapanlara verilen ücret ile aynı düzeyde ücret ödenmesi ($R^2_{ant}=0,44$, $R^2_{ist}=0,45$)” ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Genel itibariyle değerlendirildiğinde ölçekte yer alan ifadelerin kazanma dürtüsü tatmini üzerindeki etkisi birbirine yakındır. Bu durum, Antalya ve İstanbul örneklerinde de benzerlik göstermektedir.

Genel olarak benzer değerler almalarına karşın İstanbul ve Antalya bölgeleri otellerinde çalışanların kazanma dürtülerinin tatmininde işletme tarafından kalacak yer, ulaşım, gıda, kreş vb. sosyal yardımların sağlanmasının önemli bir farklılık yarattığı görülmektedir. İstanbul bölgesi otellerinde bu tarz sosyal yardımların yaygın olmaması ve çalışanlarında böyle bir kazanım elde etme beklentisi içinde olmamaları nedeniyle bu ifadenin kazanma dürtüsü üzerindeki etkisi, Antalya bölgesinden daha düşük olarak gerçekleşmiştir ($R^2_{ant}=0,58$, $R^2_{ist}=0,45$).

Tablo 10. Kazanma Dürtüsü Boyutu Birinci Düzey DFA Değerleri

Modelin Faktörleri ve İfadeler	Antalya					İstanbul				
	Standartize Edilmiş Faktör Yüklere	T-değerleri	Hata Katsayıları	R ²	Açıklanan Varyans	Standartize Edilmiş Faktör Yüklere	T-değerleri	Hata Katsayıları	R ²	Açıklanan Varyans
Kazanma Dürtüsü				0.93	0.54				0.94	0.56
1 Çalışanın emeği karşılığında aldığı ücretin tatminkâr olması	0.67	15.7	0.55	0.45		0.68	17.7	0.54	0.46	
2 Çalışanlara başka işletmelerde aynı işi yapanlara verilen ücret ile aynı düzeyde ücret ödenmesi	0.66	15.6	0.56	0.44		0.67	14.1	0.55	0.45	
3 Çalışanların yüksek performans sergilediğinde maddi ödüllere (maaş artışı, ikramiye, bonus, hediye çeki vb.) ulaşma imkânına sahip olmaları	0.74	18.0	0.46	0.55		0.78	17.3	0.4	0.61	
4 İşletme tarafından çeşitli sosyal yardımların (kalacak yer, ulaşım, gıda, kreş vb.) sağlanıyor olması	0.76	18.8	0.42	0.58		0.68	14.2	0.54	0.46	
5 Çalışanların yaptıkları işe saygı gösterilmesi	0.69	16.6	0.52	0.48		0.75	16.5	0.43	0.56	
6 Çalışanların iyi performans sergilediklerinde terfi etme olanaklarına sahip olmaları	0.77	19.1	0.41	0.59		0.77	17.2	0.4	0.59	
7 Çalışanların kısa aralıklarla ve zamanında ödüllendirilmeleri	0.78	19.7	0.38	0.61		0.79	17.8	0.37	0.62	
8 Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi	0.78	19.4	0.39	0.61		0.8	17.9	0.37	0.64	
9 Yöneticilerin çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergilemeleri	0.76	18.8	0.42	0.58		0.81	18.5	0.34	0.66	
10 Yapılan işin işletme açısından öneminin çalışana hissettirilmesi.	0.74	18.2	0.45	0.55		0.74	16.1	0.45	0.55	
11 Çalışanın işletmeye anlamlı bir katkı yaptığının çalışana belirtilmesi	0.77	19.0	0.41	0.59		0.75	16.6	0.43	0.56	
12 Çalışanın gerçekleştirdiği görevlere ilişkin inisiyatif alma ve yetki kullanma imkanının olması	0.70	16.7	0.51	0.49		0.74	14.9	0.51	0.55	

İfadelerin bağlanma dürtüsü tatmini üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, Antalya ve İstanbul örneklemelerinde bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Antalya bölgesinde bağlanma dürtüsü tatminine en fazla katkıyı yapan ifade “*Farklı departmanlarda çalışanlarla iyi ilişkilerin oluşturulması (R²=0,61)*” ifadesi olurken, İstanbul bölgesinde en fazla katkıyı yapan ifadenin “*Çalışanların birbirleriyle sosyalleşebileceği (kafeterya, yemekhane, vb.) alanların bulunması (R²=0,59)*” ifadesi olduğu tespit edilmiştir. Bağlanma dürtüsü tatminine ilişkin bir başka dikkat çekici nokta, Antalya bölgesi çalışanlarının çalışanlar arası dayanışma boyutunu gösteren “*İşle ilgili sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarının destekleyici ve yardımcı olmaları (R²_{ant}=0,50, R²_{ist}=0,32)*” ve “*İşle ilgili sorunların çözümünde yöneticilerin destekleyici ve yardımcı olmaları (R²_{ant}=0,48, R²_{ist}=0,36)*” ifadelerinin bağlanma dürtüsü tatminindeki etkisinin, İstanbul

örneklemindeki etki düzeyinden oldukça yüksek olmasıdır (Tablo 11). Antalya bölgesindeki otellerde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki yardımlaşma ve dayanışmanın İstanbul bölgesinden oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, İstanbul bölgesindeki otel çalışanları arasındaki rekabetin yoğun olmasının tezahürü olarak yorumlanabilmektedir. İstanbul'daki otel çalışanları kariyerlerinde çalışma arkadaşlarından daha hızlı yükselmek, yöneticiler ise çalışanların gelecekte kendi pozisyonlarını almalarını engellemek adına bağlanma dürtüsünü besleyecek destekleyici ve yardımcı tavırları sergilemekten imtina ettikleri söylenebilir.

Tablo 11. Bağlanma dürtüsü Boyutu Birinci Düzey DFA Değerleri

Modelin Faktörleri ve İfadeler	Antalya					İstanbul				
	Standartize Edilmiş Faktör Yüklere	T-değerleri	Hata Katsayıları	R ²	Açıklanan Varyans	Standartize Edilmiş Faktör Yüklere	T-değerleri	Hata Katsayıları	R ²	Açıklanan Varyans
Bağlanma Dürtüsü				0.85	0.53				0.92	0.50
<i>Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması</i>	0.69	16.3	0.53	0.48		0.65	13.5	0.58	0.42	
<i>Çalışanlar arasında dostane ilişkiler kurulması</i>	0.73	17.7	0.47	0.53		0.66	13.8	0.56	0.44	
<i>Çalışanların özel günlerinin (doğum günü, düğün vb.) kutlanması</i>	0.76	18.6	0.43	0.58		0.73	15.7	0.47	0.53	
<i>Farklı departmanlarda çalışanlarla iyi ilişkilerin oluşturulması</i>	0.78	19.6	0.39	0.61		0.73	15.8	0.46	0.53	
<i>Çalışanlara bir ekibin parçası olduğunun hissettirilmesi</i>	0.74	18.1	0.45	0.55		0.76	16.6	0.43	0.58	
<i>Çalışanlar arası iş birliği ve ekip çalışmasına değer verilmesi</i>	0.76	18.8	0.42	0.58		0.75	16.3	0.44	0.56	
<i>İşverenin ve yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması</i>	0.72	17.5	0.48	0.52		0.73	15.8	0.47	0.53	
<i>İşle ilgili sorunların çözümünde yöneticilerin destekleyici ve yardımcı olmaları</i>	0.69	16.5	0.52	0.48		0.6	12.3	0.64	0.36	
<i>İşle ilgili sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarının destekleyici ve yardımcı olmaları</i>	0.71	17.1	0.5	0.5		0.57	11.5	0.67	0.32	
<i>Yöneticilerin iş dışında da çalışanları ile vakit geçirmeleri</i>	0.69	16.6	0.52	0.48		0.74	16.1	0.45	0.55	
<i>Çalışanların iş dışında da birlikte vakit geçirmeleri</i>	0.71	17.1	0.49	0.50		0.73	15.6	0.47	0.53	
<i>Çalışanların birbirleriyle sosyalleşebileceği (kafeterya, yemekhane, vb.) alanların bulunması</i>	0.77	19.2	0.41	0.59		0.77	16.9	0.41	0.59	

Öğrenme dürtüsü tatmininde en yüksek etki gücüne sahip olan ifadeler İstanbul örneklemini için “Çalışanlara beceri sınırlarını genişleten görevlerin verilmesi (R²=0,72)” “Çalışanların mevcut becerilerini geliştirme imkânlarının bulunması (R²=0,69)”, “İş ile ilgili bir karar alınacağı zaman çalışanlara danışılması (R²=0,69)” ifadeleriyken,

Antalya örnekleminde bu ifadeler “Profesyoneller tarafından verilen toplantı, seminer, konferans gibi faaliyetlerin düzenleniyor olması ($R^2=0,66$)”, “Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması ($R^2=0,66$)” ve “Çalışanların mevcut becerilerini geliştirme imkânlarının bulunması ($R^2=0,64$)” ifadeleridir. Öğrenme dürtüsü boyutunda yer alan ifadelerin öğrenme dürtüsünü tatmin etmedeki etkileri değerlendirildiğinde iki örneklem kümesi arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır (Tablo 12). Neredeyse tüm ifadelerin öğrenme dürtüsü tatmini üzerindeki etkisinin İstanbul bölgesi otel çalışanlarında daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum şehir otelciliğinin, sayfiye otelciliğine göre daha sıkı kurallar ve standartlar ile çalışıyor olması ve çalışanlar arası rekabetin daha yoğun olması nedeniyle yeni şeyler öğrenmenin İstanbul bölgesi otel çalışanları için Antalya bölgesi çalışanlarından daha önemli olması ile açıklanabilir.

Tablo 12. Öğrenme Dürtüsü Boyutu Birinci Düzey DFA Değerleri

Modelin Faktörleri ve İfadeler	Antalya					İstanbul						
	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	T-değerleri	Hata Katsayıları	R ²	Yapı Güvenilirliği	Açıklanan Varyans	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	T-değerleri	Hata Katsayıları	R ²	Yapı Güvenilirliği	Açıklanan Varyans
Öğrenme Dürtüsü					0.95	0.55					0.96	0.63
25 <i>Çalışanların işe alındıklarında ya da yeni uygulamalara geçildiğinde gerekli oryantasyon eğitimlerinin verilmesi</i>	0.75	18.4	0.44	0.56			0.81	18.6	0.34	0.66		
26 <i>Çalışanlara performans değerlendirmelerinde kullanılan kriterlerin açıklanması</i>	0.76	18.7	0.43	0.58			0.79	17.8	0.38	0.62		
27 <i>İşletmenin genel durumlarına ilişkin çalışanlarına doğru ve zamanlı bilgi sağlanması</i>	0.74	18.2	0.45	0.55			0.81	18.4	0.35	0.66		
28 <i>Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirgin olması</i>	0.78	19.7	0.39	0.61			0.78	17.6	0.39	0.61		
29 <i>Çalışanların mevcut beceri ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması</i>	0.74	18.2	0.45	0.55			0.74	16.1	0.46	0.55		
30 <i>Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması</i>	0.8	20.1	0.37	0.64			0.81	18.6	0.34	0.66		
31 <i>Profesyoneller tarafından verilen toplantı, seminer, konferans gibi faaliyetlerin düzenleniyor olması</i>	0.81	20.6	0.35	0.66			0.77	17.1	0.41	0.59		
32 <i>Çalışanların yeni şeyler öğrenme imkânlarının bulunması</i>	0.76	18.9	0.42	0.58			0.81	18.3	0.35	0.66		
33 <i>Çalışanların mevcut becerilerini geliştirme imkânlarının bulunması</i>	0.81	20.5	0.35	0.66			0.83	19.2	0.31	0.69		
34 <i>İş ile ilgili bir karar alınacağı zaman çalışanlara danışılması</i>	0.76	18.8	0.42	0.58			0.83	19.2	0.31	0.69		
35 <i>Çalışanlara beceri sınırlarını genişleten görevlerin verilmesi</i>	0.77	19.4	0.4	0.59			0.85	19.7	0.29	0.72		
36 <i>Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmesi</i>	0.66	15.7	0.56	0.44			0.79	17.7	0.38	0.62		
37 <i>Çalışanlara sergiledikleri iş performansları hakkında geri bildirim sağlanması</i>	0.66	15.6	0.56	0.44			0.77	17.1	0.41	0.59		
38 <i>Yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerine geliştirmelerine yardımcı olmaları</i>	0.66	15.5	0.57	0.44			0.77	17.1	0.41	0.59		
39 <i>Çalışanların kişisel gelişimleri için önemli gördükleri işletme dışı eğitimleri alabilmeleri</i>	0.65	15.2	0.58	0.42			0.78	17.6	0.38	0.61		

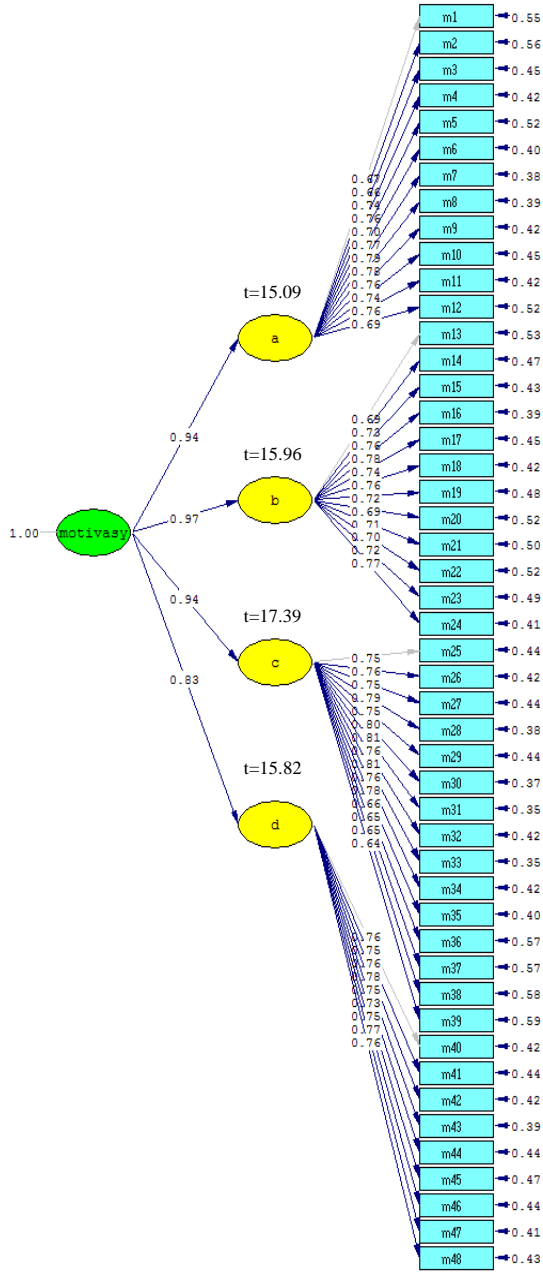
Koruma dürtüsü tatmini üzerinde en fazla etkiye sahip olan ifadeler Antalya bölgesi için “Çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması”, “Kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin adil olması” ve “İş yerinde doktor ve revir imkânlarının bulunması” ifadeleri iken; İstanbul bölgesinde “Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde hakkaniyete önem verilmesi”, “Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması”, “Çalışma sürelerinin uygunluğu” ifadelerinin en yüksek etkiye sahip ifadeler olduğu görülmüştür. “Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde hakkaniyete önem verilmesi”, “Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması”, “Çalışma sürelerinin uygunluğu” ifadelerinin etki düzeyi Antalya bölgesiyle kıyaslandığında İstanbul bölgesinde oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Diğer ifadelerin koruma dürtüsü tatmini üzerindeki etkisi ise Antalya örnekleminde daha yüksektir (Tablo 13). Ortaya çıkan bu tablo, daha önceki durumlara benzer olarak İstanbul'daki otel çalışanları arasındaki yüksek rekabete işaret etmekte ve rekabette eşitliği bozan koşulların etkisinin koruma dürtüsü üzerinde daha fazla etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Koruma Dürtüsü Boyutu Birinci Düzey DFA Değerleri

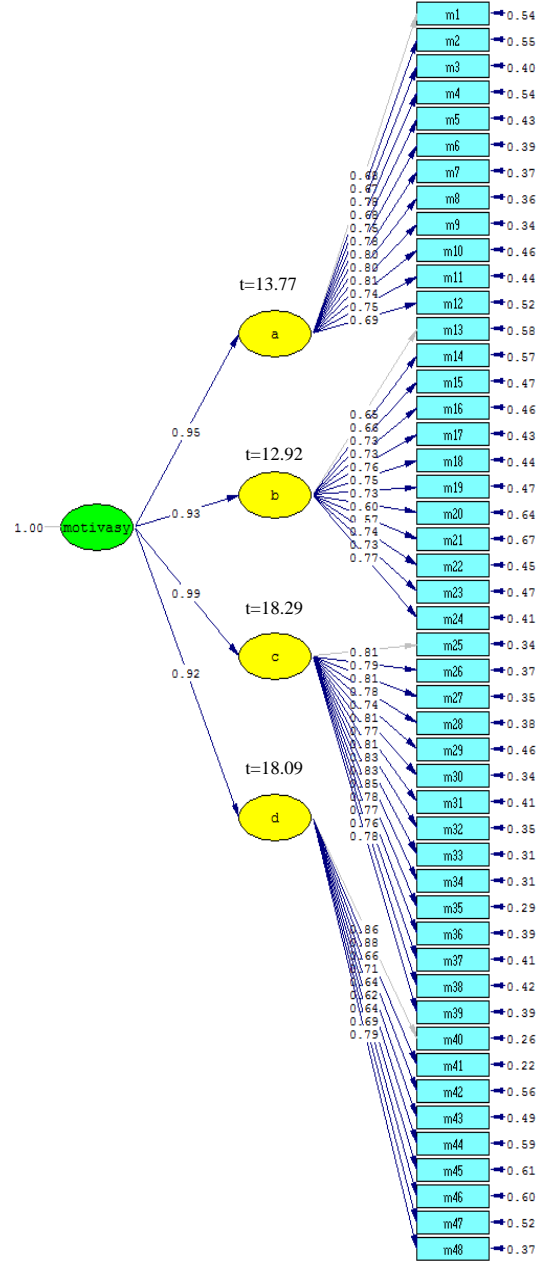
Modelin Faktörleri ve İfadeler	Antalya					İstanbul				
	Standardize Edilmiş Faktör Yüklere	T-değerleri	Hata Varyansları	R ²	Yapı Güvenilirliği Açıklanan Varyans	Standardize Edilmiş Faktör Yüklere	T-değerleri	Hata Varyansları	R ²	Yapı Güvenilirliği Açıklanan Varyans
Koruma Dürtüsü					0.89 0.57					0.91 0.53
40 <i>Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması</i>	0.76	18.7	0.42	0.58		0.87	20.4	0.25	0.76	
41 <i>Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde hakkaniyete önem verilmesi</i>	0.75	18.4	0.43	0.56		0.88	21.1	0.22	0.77	
42 <i>Kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin adil olması</i>	0.77	18.8	0.41	0.59		0.66	13.7	0.57	0.44	
43 <i>Çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması</i>	0.78	19.4	0.39	0.61		0.71	15.2	0.5	0.5	
44 <i>Gerektiğinde izin alabilme</i>	0.75	18.2	0.44	0.56		0.63	13.1	0.6	0.4	
45 <i>Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (havanın temizliği, ışıklandırma, ısıtma vb.) uygun olması</i>	0.73	17.5	0.47	0.53		0.62	12.7	0.62	0.38	
46 <i>İş için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmiş olması</i>	0.75	18.1	0.44	0.56		0.63	12.9	0.6	0.4	
47 <i>İş yerinde doktor ve revir imkânlarının bulunması</i>	0.76	18.8	0.42	0.58		0.69	14.6	0.52	0.48	
48 <i>Çalışma sürelerinin uygunluğu</i>	0.75	18.4	0.43	0.56		0.79	17.7	0.37	0.62	
49 <i>Çalışanların için uygun beslenme olanaklarının sağlanması*</i>	0.19	4.0	0.96	0.04		0.1	1.8	0.99	0.01	
50 <i>Performans değerlendirme sisteminin şeffaf olması*</i>	0.1	2.0	0.99	0.01		0.26	4.7	0.93	0.07	

ABCD modelinin yapısı, genel geçerliliği ve güvenilirliğinin birinci düzey DFA ile doğrulanmasından sonra modelin motivasyonu yordamadaki yeterliliği sınanmıştır. Bu amaçla, modele motivasyon olgusu ikinci düzey gizil değişken olarak eklenmiş, ikinci düzey DFA ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) gerçekleştirilmiştir. Modelin doğrulanıp doğrulanmadığı her iki örnekleme ait ki-kare, serbestlik derecesi ve RMSEA değerlerine ve uyum indekslerine göre sınanmış ve modelin motivasyon olgusunu açıklamada uygun bir model olduğu tespit edilmiştir. Modelin açıkladığı varyans ve yapı güvenilirlik değerleri her iki örneklem kümesinde de oldukça yüksek çıkmıştır (Şekil 6; Tablo 14).



Antalya

Ki-kare=3883,63; *sd*= 1076, *p değeri*= 0,00000, *RMSEA*= 0,076
Açıklanan Varyans=0.856; *Yapı Güvenilirliği*= 0.959



İstanbul

Ki-kare= 3644.02; *sd*= 1076, *p değeri*= 0,00000, *RMSEA*= 0,082
Açıklanan Varyans:0.895; *Yapı Güvenilirliği*= 0.972

Şekil 6. ABCD Modeli İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 14. İkinci Düzey DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul için Kesme Noktaları*	Araştırma Değeri (Antalya)	Araştırma Değeri (İstanbul)
χ^2 / sd	≤ 3 = Mükemmel Uyum ≤ 5 Orta Düzeyde Uyum	3,61 (Orta Düzeyde Uyum)	3,39 (Orta Düzeyde Uyum)
RMSEA	$\leq 0,05$ = mükemmel Uyum $\leq 0,06-0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = zayıf uyum	0,076 (İyi Uyum)	0,08 (İyi Uyum)
NFI		0,97 (Mükemmel Uyum)	0,97 (Mükemmel Uyum)
NNFI	$\geq 0,95$ mükemmel uyum $\geq 0,90$ iyi uyum	0,98 (Mükemmel Uyum)	0,98 (Mükemmel Uyum)
CFI		0,98 (Mükemmel Uyum)	0,98 (Mükemmel Uyum)
SRMR	$\leq 0,05$ = mükemmel uyum $\leq 0,06-0,08$ = iyi uyum $\leq 0,10$ = zayıf uyum	0,052 (İyi Uyum)	0,047 (Mükemmel Uyum)

* **Kaynak:** Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Ankara: Pegem Akademi. s.271-272

Gerçekleştirilen analizler, ABCD modelinin otel işletmelerinde çalışan motivasyonunu yordamada güvenilir ve geçerli bir model olduğunu göstermektedir. Antalya örnekleminde kazanma, bağlanma, öğrenme ve koruma dürtülerinin tatmininin çalışan motivasyonunun %85.6'sını açıkladığı; İstanbul örnekleminde ise bu oranının %89.5 olduğu görülmektedir.

Tablo 15. İkinci Düzey DFA Değerleri

Modelin Faktörleri ve İfadeler	Antalya						İstanbul					
	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	T-değerleri	Hata Varyansları	R ²	Yapı Güvenilirliği	Açıklanan Varyans	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	T-değerleri	Hata Varyansları	R ²	Yapı Güvenilirliği	Açıklanan Varyans
Kazanma Dürtüsü	0.94	15.09	0.12	0.88	0.93	0.54	0.95	13.77	0.10	0.90	0.94	0.56
Bağlanma Dürtüsü	0.97	15.96	0.06	0.94	0.85	0.53	0.93	12.92	0.14	0.86	0.92	0.50
Öğrenme Dürtüsü	0.94	17.39	0.12	0.88	0.95	0.55	0.99	18.29	0.02	0.98	0.96	0.63
Koruma Dürtüsü	0.83	15.82	0.31	0.69	0.89	0.57	0.92	18.09	0.15	0.85	0.91	0.53

Antalya bölgesindeki çalışan motivasyonunu açıklamadaki etki boyutları değerlendirildiğinde en çok etkisi bulunan dürtülerin sırasıyla bağlanma dürtüsü ($R^2=0.94$), kazanma dürtüsü ($R^2=0.88$), öğrenme dürtüsü ($R^2=0.88$) ve koruma dürtüsü ($R^2=0.69$) olduğu; İstanbul bölgesinde ise motivasyon olgusunu açıklamada en fazla katkıyı sağlayan dürtü boyutunun öğrenme dürtüsü ($R^2=0.98$) olduğu, bunu sırasıyla kazanma (0.90), bağlanma (0.86) ve koruma dürtülerinin (0.85) izlediği görülmektedir (Tablo 15).

Gerçekleştirilen birinci ve ikinci düzey DFA analizlerinin bulguları modelin önerdiği gibi kazanma, bağlanma, öğrenme dürtülerinin tatminin otellerde çalışan motivasyonu sağlamada hemen hemen eşit düzeyde etkili olduğunu göstermiştir. Ancak bu dürtülerin etki düzeyleri, küçük düzeyli de olsa örneklemden örnekleme farklılık göstermektedir. Bulgular, Antalya bölgesi otel çalışanlarının motivasyonunda bağlanma dürtüsü tatmini en etkili dürtü boyutu olduğunu gösterirken, İstanbul bölgesinde öğrenme dürtüsünün daha etkili olduğuna işaret etmektedir. Kazanma ve koruma dürtüleri ise ikinci ve dördüncü sırada yer almaktadır. Antalya bölgesi otelleri için ABCD modeli temelinde geliştirilecek bir motivasyon sisteminde bağlanma dürtüsünün daha merkezi bir rol üstlenmesi gerektiğini gösterirken, aynı motivasyon sisteminin İstanbul bölgesi otellerinde daha etkin olabilmesi için bağlanma dürtüsü yerine öğrenme dürtüsünün bulunması gerekliliğine dikkat çekmektedir.

4.5. Farklılık ve İlişki Analizlerine İlişkin Bulgular

ABCD modelinin doğrulanması ve motivasyonu açıklamadaki etkisinin kanıtlanmasından sonra önem ve tatmin değerlerinin farklı demografik değişkenlere ve çalışanların algılarına göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ve Anova testleri ile sınanmıştır. Yapılan analizler sonucunda yalnızca iki nominal değişkene bağlı olarak faktörlerin anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu değişkenler bölge ve istihdam durumu değişkenleridir. İstanbul bölgesi otel çalışanlarının Antalya bölgesi otel çalışanlarından, tam yıl istihdam edilen çalışanların da mevsimsel/sezonzuk çalışanlardan faktörlerin önem ve performans boyutlarına anlamlı derecede yüksek puanlar verdikleri görülmektedir. İstanbul'da çalışan ve tam yıl istihdam edilen çalışanların işlerini daha profesyonel ve ciddi bir ortamda bu işi yapmaları ve kariyerlerini de otelcilik sektörü üzerine kurgulamaları bu farkın oluşmasında etkilidir.

Mevsimsel/sezonluk istihdam edilen ve Antalya bölgesi otellerinde çalışanların ise daha esnek bir ortamda çalışıyor olmaları ve işlerini çoğunlukla geçici bir kariyer olarak görmeleri nedeniyle İstanbul bölgesi otel çalışanlarından ve tam yıl istihdam edilen çalışanlardan anlamlı derecede daha düşük puanlandıkları söylenebilir.

Ankette sorulan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan departman ve pozisyona bağlı olarak hem atfedilen önem düzeyleri, hem de duydukları memnuniyet düzeyleri açısından tüm faktörlerde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Sonuç olarak bu modelin; eğitim, medeni durum ve yaş grubundan bağımsız olarak tüm departmanlarda ve pozisyonlarda istihdam edilen otel çalışanlarının motivasyonlarını açıklamada etkili olacağını söylemek mümkündür (Tablo 16).

Tablo 16. Demografik Değişkenlere İlişkin Farklılık Analizleri

Nominal Değişken	N	%	Kazanma Dürtüsü				Bağlanma Dürtüsü				Öğrenme Dürtüsü				Koruma Dürtüsü				
			$\bar{x}_{\text{öne}}$	S.S.önem	\bar{x}_{mem}	S.S.me	$\bar{x}_{\text{öne}}$	S.S.önem	\bar{x}_{mem}	S.S.me	$\bar{x}_{\text{öne}}$	S.S.önem	\bar{x}_{mem}	S.S.me	$\bar{x}_{\text{öne}}$	S.S.önem	\bar{x}_{mem}	S.S.me	
			m		m		m		m		m		m		m		m		
Bölge	<i>İstanbul</i>	356	44.2 %	4.45*	0.42	3.63*	0.91	4.27*	0.54	3.78*	0.82	4.37*	0.50	3.66*	0.96	4.52*	0.46	3.82*	0.89
	<i>Antalya</i>	449	55.8 %	4.21*	0.54	3.14*	0.85	4.12*	0.57	3.16*	0.84	4.15*	0.53	3.08*	0.85	4.23*	0.61	3.27*	0.91
Yaş	<i>0-18^a</i>	22	2.7%	4.20	0.58	3.04	0.85	3.74	0.93	3.09	0.89	3.90	0.65	3.12	0.77	4.20	0.43	3.57	0.94
	<i>19-24^b</i>	247	30.7%	4.28	0.51	3.24	0.84	4.17	0.55	3.31	0.81	4.21	0.51	3.24	0.84	4.31	0.54	3.39	0.88
	<i>25-30^c</i>	276	34.3%	4.31	0.52	3.39	0.86	4.19	0.54	3.45	0.84	4.27	0.53	3.33	0.93	4.38	0.59	3.51	0.93
	<i>31-35^d</i>	119	14.8%	4.33	0.39	3.42	0.80	4.20	0.42	3.46	0.79	4.25	0.45	3.38	0.85	4.35	0.46	3.55	0.81
	<i>35-40^e</i>	67	8.3%	4.37	0.47	3.36	0.85	4.20	0.51	3.51	0.84	4.31	0.43	3.36	0.85	4.34	0.63	3.53	0.88
	<i>41+^f</i>	61	7.6%	4.44	0.42	3.50	0.86	4.29	0.48	3.59	0.81	4.29	0.49	3.48	0.85	4.46	0.63	3.71	0.82
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	268	33.3%	4.30	0.50	3.32	0.84	4.16	0.56	3.38	0.84	4.23	0.53	3.28	0.93	4.31	0.58	3.43	0.93
	<i>Erkek</i>	537	66.7%	4.33	0.48	3.37	0.86	4.20	0.53	3.44	0.82	4.25	0.50	3.35	0.86	4.38	0.54	3.54	0.87
Medeni Durum	<i>Evlü</i>	501	62.2%	4.31	0.50	3.35	0.86	4.19	0.54	3.43	0.84	4.24	0.51	3.33	0.90	4.38	0.51	3.51	0.91
	<i>Bekâr</i>	295	36.6%	4.33	0.47	3.38	0.83	4.19	0.51	3.43	0.80	4.28	0.49	3.33	0.85	4.32	0.63	3.50	0.87
İstihdam Durumu	<i>Mevsimsel</i>	231	28.7%	4.22*	0.53	3.22*	0.86	4.10*	0.62	3.20*	0.87	4.18*	0.55	3.16*	0.89	4.24*	0.64	3.34*	0.95
	<i>Tam Yıl</i>	553	68.7%	4.36*	0.46	3.41*	0.84	4.22*	0.50	3.52*	0.80	4.27*	0.49	3.40*	0.88	4.41*	0.50	3.59*	0.85
Eğitim	<i>İlkokul^a</i>	58	7.2%	4.28	0.57	3.19	0.83	4.19	0.53	3.20	0.78	4.25	0.49	3.19	0.81	4.13	0.78	3.29	0.96
	<i>Ortaokul/İlköğretim^b</i>	74	9.2%	4.40	0.47	3.40	0.95	4.19	0.63	3.45	0.83	4.35	0.54	3.37	0.95	4.46	0.54	3.48	0.96
	<i>Lise^c</i>	304	37.8%	4.25	0.54	3.38	0.91	4.12	0.61	3.41	0.89	4.17	0.56	3.35	0.92	4.29	0.57	3.56	0.92
	<i>Ön Lisans^d</i>	130	16.1%	4.42	0.43	3.33	0.99	4.27	0.47	3.45	0.91	4.30	0.43	3.35	1.01	4.43	0.56	3.55	0.95
	<i>Lisans^e</i>	210	26.1%	4.33	0.51	3.36	0.87	4.21	0.53	3.50	0.88	4.28	0.54	3.32	0.97	4.43	0.49	3.48	0.95
	<i>Lisansüstü^f</i>	13	1.6%	4.34	0.40	3.29	0.88	4.21	0.48	3.24	0.94	4.17	0.53	3.13	0.90	4.55	0.36	3.41	0.87
Departman	<i>Odalar Bölümü^a</i>	350	43,5%	4.35	0.46	3.43	0.88	4.21	0.54	3.48	0.86	4.24	0.53	3.39	0.91	4.37	0.60	3.54	0.91
	<i>Yiyecek-İçecek Bölümü^b</i>	303	37,6%	4.27	0.50	3.25	0.81	4.14	0.55	3.33	0.80	4.23	0.48	3.23	0.83	4.33	0.52	3.43	0.88
	<i>Destek Hizmetler^c</i>	152	18,9%	4.32	0.53	3.38	0.85	4.21	0.50	3.47	0.80	4.29	0.49	3.38	0.91	4.38	0.51	3.55	0.89
Pozisyon	<i>Çalışan (İşgören)^a</i>	611	75.9%	4.30	0.51	3.34	0.92	4.18	0.58	3.40	0.89	4.23	0.53	3.30	0.94	4.34	0.57	3.49	0.95
	<i>Alt Düzey Yönetici^b</i>	94	11.7%	4.36	0.46	3.33	0.88	4.21	0.48	3.46	0.90	4.31	0.49	3.36	1.00	4.39	0.58	3.54	0.92
	<i>Orta Düzey Yönetici^c</i>	66	8.2%	4.40	0.54	3.46	0.88	4.23	0.55	3.60	0.88	4.30	0.55	3.42	0.96	4.46	0.54	3.56	0.88
	<i>Üst Düzey Yönetici^d</i>	27	3.4%	4.38	0.53	3.53	0.82	4.21	0.42	3.51	0.78	4.29	0.48	3.58	0.90	4.47	0.45	3.66	0.79

* Farklar p<0,05 düzeyinde anlamlıdır. Farklılıkların analizi için 2 kategorili nominal değişkenlerde T-testi, 2'den fazla kategoriye sahip nominal değişkenlerde ise Anova testine başvurulmuştur. Anova testinde varyansların eşitliği varsayımı sağlandığı durumlarda *Sheffe* testi, sağlanmadığı durumlarda ise *Tamhane* testi kullanılmıştır.

Otel çalışanlarının işlerine yönelik genel algılarının kazanma, bağlanma ve öğrenme dürtülerine atfettikleri önem ve bu dürtülerin tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı da çalışma kapsamında t-testi ve anova testleri ile sınanmıştır. Çalışanlardan işte çalışkan olmayı doğuştan gelen bir olgu olarak görenlerin; kazanma, bağlanma, öğrenme ve koruma dürtülerinin tatmin düzeylerinin ve bağlanma dürtüsü hariç tüm dürtülerin tatminine atfedilen önem düzeylerinin anlamlı derecede daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların çalışkan olmanın kendi doğalarında var olan bir olgu olduğunu düşündüklerinde, işlerine atfettikleri önem düzeyi ve işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin yükseldiğini göstermektedir.

Genel algı sorularının ikincisi olan “*Sizce insanların çalışma nedenlerine ilişkin aşağıda verilen ifadelerden hangisi doğrudur?*” sorusuna verilen cevapların dürtü boyutlarında herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığı anova testi ile test edilmiştir. En çok tercih edilen “*Çalışmak ihtiyaçları karşılamak için girilen bir eylemdir*” ifadesini tercih eden çalışanların koruma dürtüsüne atfettikleri önemin, diğer çalışanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, ihtiyaçları karşılamak için otel işletmelerinde çalışan personelin bu ihtiyaçların karşılanmasının devamlılığını sağlamak adına işlerinden elde ettikleri kazanımların korunmasına daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Çalışmanın doğuştan gelen bir güdü olduğunu düşünen kişilerin ise kazanma dürtüsüne verdikleri önemin ve bağlanma, öğrenme ve koruma dürtülerinin tatmininin diğerlerine göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür. Bu kişilerin işlerinde kurdukları bağ ilişkilerinden, yeni şeyler öğrenebilmelerinden ve elde ettikleri kazanımları koruyabilmelerinden duydukları tatmin düzeyleri, diğer nedenlerle çalışma hayatına giren otel çalışanlarına göre daha fazladır. İşlerini doğal hayatın bir parçası olarak gördükleri için bu kişilerin işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin daha fazla olduğu söylenebilir.

İdeal bir işte bulunması gereken özelliklere verilen cevaplar değerlendirildiğinde, en çok arzu edilen özelliğin “*işin maaş, ikramiye, terfi, statü gibi kazanımlar sunuyor olması*” olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla “*işin yeni şeyler öğrenerek kendini geliştirme, ustalaşma ve uzmanlaşma imkânı sunması*”, “*iş yerinde güçlü arkadaşlıklar ve dayanışma bulunması*”, “*çalışanlara adil davranılması ve sosyal haklara önem*

verilmesi” ve *“işin kişinin tabiatına uygun olması”* izlemektedir. İdeal iş özelliklerine yönelik çalışanların sahip oldukları algıların dürtülere atfettikleri önem ve duydukları tatmin düzeylerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı t-testleri ile değerlendirilmiş ve işin kazanımlar sunuyor olması ve işin kişinin tabiatına uygun olmasının dürtü boyutlarında anlamlı bir farklılık yarattığı tespit edilmiştir. İdeal bir işte kazanma dürtüsünün tatmin edilmesinin en önemli özellik olduğunu ifade eden çalışanların, tüm dürtü boyutlarından duydukları tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 17). Anlamlılık düzeylerine göre değerlendirildiğinde ise kazanımlar elde etmeyi gerçekleştiren işin ideal bir özelliği olarak tanımlayan çalışanların işlerinden daha fazla kazanımlar elde etmeye, bu kazanımları elde etmeyi kolaylaştıracak yeni şeyler öğrenmeye ve elde ettikleri kazanımları korumaya diğer çalışanlardan daha fazla önem verdiği ve buna bağlı olarak kazanma, bağlanma ve koruma dürtülerinin tatmin düzeylerinin de daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Genel Algı Sorularına İlişkin Farklılık Analizleri

Genel Algı Soruları	N	%	Kazanma Dürtüsü				Bağlanma Dürtüsü				Öğrenme Dürtüsü				Koruma Dürtüsü				
			$\bar{x}_{önem}$	S.S.öne m	\bar{x}_{mem}	S.S.me m	$\bar{x}_{önem}$	S.S.öne m	\bar{x}_{mem}	S.S.me m	$\bar{x}_{önem}$	S.S.öne m	\bar{x}_{mem}	S.S.me m	$\bar{x}_{önem}$	S.S.öne m	\bar{x}_{mem}	S.S.me m	
İnsanların işlerinde çalışkan olmaları biyolojik süreçlerle anne-babadan geçen bir olgu mudur?	Evet	340	42.2	4.39*	.51	3.49*	.93	4.20	.64	3.55*	.89	4.30*	.55	3.43*	1.01	4.44*	.53	3.60*	0.96
	Hayır	462	57.4	4.26*	.50	3.25*	.89	4.18	.50	3.32*	.87	4.21*	.51	3.25*	.89	4.30*	.59	3.43*	0.92
İnsanları çalışmaya iten nedenler	Doğuştan gelen bir güdüdür. ^a	166	20.6	4.29* a>b,c	0.53	3.57	0.86	4.23	0.56	3.66* a>b,c	0.81	4.30	0.52	3.67* a>b,c,d	0.85	4.41	0.50	3.73* a>c,e	0.88
	İnsanlar çalışmadığında kendini kötü hisseder. ^b	110	13.7	4.24*	0.50	3.21	0.91	4.11	0.61	3.24*	0.90	4.19	0.55	3.23*	0.93	4.23*	0.57	3.45	0.88
	Çalışma gerekliliği insanlara öğretilir. ^c	167	20.7	4.26*	0.55	3.19	0.91	4.10	0.59	3.28*	0.88	4.17	0.53	3.13*	0.95	4.22*	0.64	3.33*	0.94
	Çalışmak ihtiyaçları karşılamak için girişilen bir eylemdir. ^d	342	42.5	4.37	0.48	3.38	0.90	4.22	0.53	3.45	0.89	4.28	0.51	3.31*	0.95	4.44* d>b,c	0.55	3.52	0.97
	Diğer ^e	17	2.1	4.44	0.41	2.98	1.00	4.14	0.59	3.01	0.74	4.18	0.64	2.88	0.85	4.34	0.45	2.97*	0.78
İdeal iş özellikleri																			
Maaş, ikramiye, terfi, statü gibi kazanımlar sunuyor olması	Evet	558	69.3	4.36*	0.49	3.43*	0.92	4.21	0.55	3.50*	0.89	4.28*	0.51	3.37	0.96	4.41*	0.54	3.57*	0.92
	Hayır	247	30.7	4.22*	0.54	3.19*	0.87	4.12	0.58	3.25*	0.85	4.18*	0.56	3.23	0.90	4.24*	0.61	3.36*	0.97
İş yerinde güçlü arkadaşlıklar ve dayanışma bulunması	Evet	472	58.6	4.29	0.51	3.30	0.91	4.17	0.56	3.37	0.87	4.23	0.53	3.27	0.92	4.35	0.58	3.48	0.93
	Hayır	333	41.4	4.36	0.50	3.42	0.91	4.20	0.57	3.50	0.89	4.27	0.52	3.41	0.97	4.37	0.55	3.53	0.95
Yeni şeyler öğrenerek kendini geliştirme, ustalaşma ve uzmanlaşma imkanı sunulması	Evet	498	61.9	4.31	0.51	3.31	0.90	4.17	0.55	3.40	0.85	4.25	0.50	3.28	0.91	4.38	0.52	3.49	0.90
	Hayır	307	38.1	4.34	0.51	3.41	0.93	4.20	0.58	3.47	0.93	4.24	0.57	3.41	0.99	4.31	0.64	3.52	1.00
Çalışanlara adil davranılması ve sosyal haklara önem verilmesi	Evet	465	57.8	4.32	0.50	3.35	0.92	4.18	0.56	3.44	0.88	4.24	0.52	3.30	0.95	4.39	0.59	3.49	0.95
	Hayır	340	42.2	4.32	0.52	3.35	0.90	4.19	0.57	3.40	0.89	4.26	0.54	3.36	0.94	4.32	0.53	3.52	0.93
İşin kişinin tabiatına uygun olması	Evet	282	35.0	4.38*	0.49	3.34	0.93	4.24	0.51	3.46	0.87	4.28	0.49	3.25	0.97	4.41	0.58	3.53	0.89
	Hayır	523	65.0	4.29*	0.51	3.36	0.90	4.16	0.59	3.40	0.89	4.23	0.55	3.37	0.93	4.33	0.56	3.49	0.96

* Farklar $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır. Farklılıkların analizi için 2 kategorili nominal değişkenlerde T-testi, 2'den fazla kategoriye sahip nominal değişkenlerde ise Anova testine başvurulmuştur. Anova testinde varyansların eşitliği varsayımı sağlandığı durumlarda Sheffe testi, sağlanmadığı durumlarda ise Tamhane testi kullanılmıştır.

Araştırmada modelin faktörlerine ait önem ve tatmin puanlarının motivasyon olgusu ile nasıl bir ilişki içinde olduğunun tespit edilmesi için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Dörtüğe ilişkin tatmin puanlarının çalışan motivasyonu ile pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişkisi olduğu daha önce gerçekleştirilen ikinci düzey DFA ve yapısal eşitlik modeli ile tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analiziyle daha önce ortaya konulmuş olan bu ilişkilerin, örneklem farklılıklarına bakmaksızın, geçerliliği sınıanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda tüm tatmin boyutları ile motivasyon arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyli ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Atfedilen önem düzeyleri açısından değerlendirildiğinde ise dörtüğe atfedilen önem düzeyleri ile motivasyon olgusu arasında pozitif yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tablo 18).

Tablo 18. ABCD Modeli Faktörlerinin Önem/Tatmin Puanları ile Motivasyon Düzeyi Arasındaki Korelasyonlar

		<i>Kazanma Önem</i>	<i>Bağlanma Önem</i>	<i>Öğrenme Önem</i>	<i>Koruma Önem</i>	<i>Kazanma Tatmin</i>	<i>Bağlanma Tatmin</i>	<i>Öğrenme Tatmin</i>	<i>Koruma Tatmin</i>
Motivasyon Düzeyi	Korelasyon katsayısı	.222*	.186*	.257*	.287*	.946*	.945*	.965*	.916*
	p değeri	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

* İlişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonucunda dörtüğe tatminin yanı sıra dörtüğe atfedilen önem düzeylerinin de çalışan motivasyonu ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, otel işletmeleri için örgütsel bir motivasyon sisteminin kurulmasında hangi araçlar üzerinde yoğunlaşılmasının gerektiğine ilişkin bir değerlendirme yaparken önem boyutlarının da dikkate alınmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu amaçla, çalışmada ifadelerin hem önem hem de tatmin puanlarının birlikte değerlendirilebileceği önem-tatmin analizi gerçekleştirilmiştir.

4.6. Önem-Tatmin Analizi Bulguları

Önem-tatmin analizi için önce her bir ifadeye verilen önem ve tatmin puanlarının ortalamaları alınarak yeni bir veri seti oluşturulmuştur. Oluşturulan yeni veri setinde her bir ifadeye ve dörtüğe boyutuna verilen önem puanları ile tatmin puanları arasındaki fark alınmış ve bu farkın anlamlılığı tek örneklem t-testi ile test edilmiştir. Fark analizi (Gap analysis) olarak da adlandırılan bu analiz sonucunda atfedilen önem düzeylerinin,

duyulan tatmin düzeylerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 19).

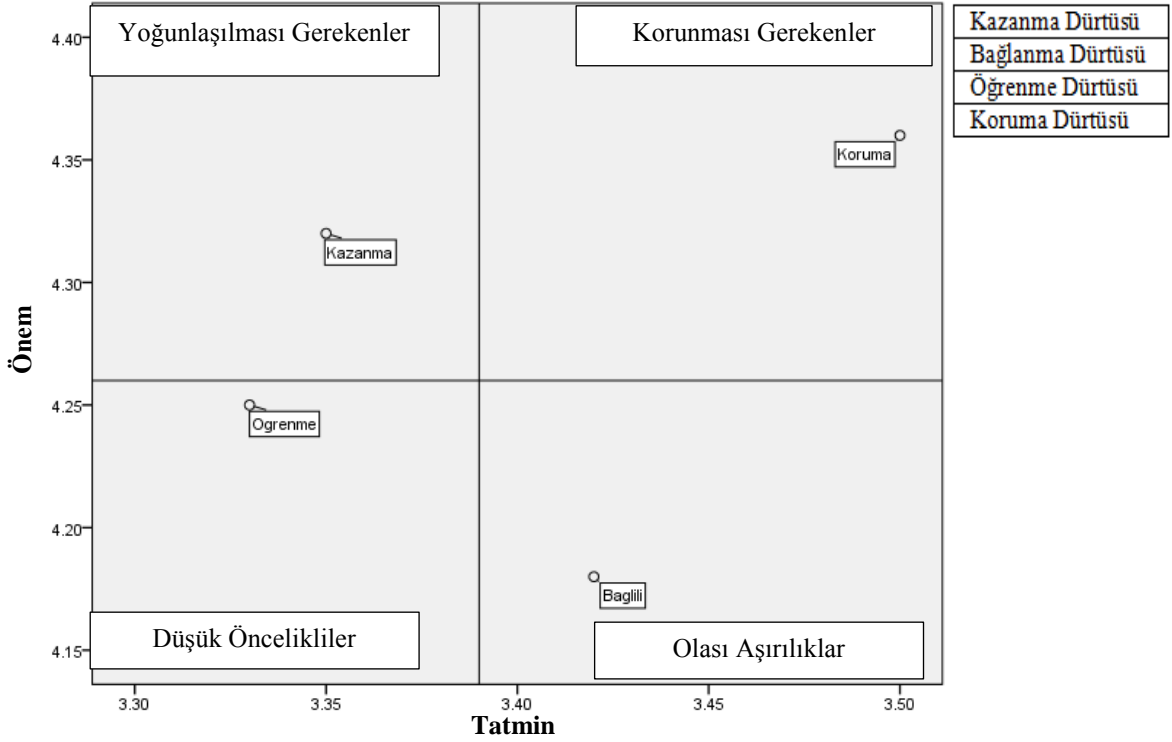
Tablo 19. Önem Tatmin Puanları Fark (Gap) Analizi

İfadeler	Önem Ortalaması	Tatmin Ortalaması	Fark*
Yoğunlaşılması Gerekenler			
1. Çalışanın emeği karşılığında aldığı ücretin tatminkâr olması	4.34	3.15	1.19
39. Çalışanların kişisel gelişimleri için önemli gördükleri işletme dışı eğitimleri alabilmeleri	4.33	3.26	1.07
6. Çalışanların iyi performans sergilediklerinde terfi etme olanaklarına sahip olmaları	4.31	3.29	1.02
7. Çalışanların kısa aralıklarla ve zamanında ödüllendirilmeleri	4.33	3.30	1.03
40. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması	4.32	3.31	1.01
41. Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde hakkaniyete önem verilmesi	4.31	3.31	1.00
9. Yöneticilerin çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergilemeleri	4.26	3.33	0.93
38. Yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerine geliştirmelerine yardımcı olmaları	4.41	3.36	1.05
4. İşletme tarafından çeşitli sosyal yardımların (kalacak yer, ulaşım, gıda, kreş vb.) sağlanıyor olması	4.33	3.37	0.96
26. Çalışanlara performans değerlendirmelerinde kullanılan kriterlerin açıklanması	4.32	3.39	0.93
27. İşletmenin genel durumlarına ilişkin çalışanlarına doğru ve zamanlı bilgi sağlanması	4.30	3.39	0.91
Korunması Gerekenler			
30. Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması	4.27	3.40	0.87
23. Çalışanların iş dışında da birlikte vakit geçirmeleri	4.30	3.41	0.89
48. Çalışma sürelerinin uygunluğu	4.33	3.42	0.91
8. Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi	4.27	3.43	0.84
15. Çalışanların özel günlerinin (doğum günü, düğün vb.) kutlanması	4.29	3.46	0.83
17. Çalışanlara bir ekibin parçası olduğunun hissettirilmesi	4.41	3.46	0.95
3. Çalışanların yüksek performans sergilendiğinde maddi ödüllere (maaş artışı, ikramiye, bonus, hediye çeki vb.) ulaşma imkânına sahip olmaları	4.44	3.48	0.96
11. Çalışanın işletmeye anlamlı bir katkı yaptığının çalışana belirtilmesi	4.35	3.49	0.86
16. Farklı departmanlarda çalışanlarla iyi ilişkilerin oluşturulması	4.35	3.50	0.85
19. İşverenin ve yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması	4.31	3.50	0.81
18. Çalışanlar arası iş birliği ve ekip çalışmasına değer verilmesi	4.37	3.51	0.86
42. Kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin adil olması	4.33	3.53	0.80
12. Çalışanın gerçekleştirdiği görevlere ilişkin inisiyatif alma ve yetki kullanma imkanının olması	4.26	3.54	0.72
45. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (havalandırma, ışıklandırma, ısıtma vb.) uygun olması	4.29	3.54	0.75
47. İş yerinde doktor ve revir imkânlarının bulunması	4.41	3.56	0.85
43. Çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması	4.35	3.58	0.77
46. İş için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmiş olması	4.39	3.60	0.79
44. Gerektiğinde izin alabilme	4.37	3.66	0.71
Olası Aşırılıklar			
13. Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması	4.01	3.39	0.62
36. Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmesi	4.23	3.40	0.83
21. İşle ilgili sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarının destekleyici ve yardımcı olmaları	3.85	3.41	0.44
14. Çalışanlar arasında dostane ilişkiler kurulması	4.18	3.52	0.66

Düşük Öncelikliler			
35. Çalışanlara beceri sınırlarını genişleten görevlerin verilmesi	4.19	3.22	0.97
5. Çalışanların yaptıkları işe saygı gösterilmesi	4.22	3.23	0.99
37. Çalışanlara sergiledikleri iş performansı hakkında geri bildirim sağlanması	4.10	3.25	0.85
34. İş ile ilgili bir karar alınacağı zaman çalışanlara danışılması	4.17	3.25	0.92
20. İşle ilgili sorunların çözümünde yöneticilerin destekleyici ve yardımcı olmaları	3.76	3.27	0.49
29. Çalışanların mevcut beceri ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması	4.18	3.28	0.90
32. Çalışanların yeni şeyler öğrenme imkânlarının bulunması	4.19	3.30	0.89
24. Çalışanların birbirleriyle sosyalleşebileceği (kafeterya, yemekhane, vb.) alanların bulunması	4.14	3.31	0.83
22. Yöneticilerin iş dışında da çalışanları ile vakit geçirmeleri	4.07	3.32	0.75
2. Çalışanlara başka işletmelerde aynı işi yapanlara verilen ücret ile aynı düzeyde ücret ödenmesi	4.24	3.33	0.91
33. Çalışanların mevcut becerilerini geliştirme imkânlarının bulunması	4.17	3.33	0.84
31. Profesyoneller tarafından verilen toplantı, seminer, konferans gibi faaliyetlerin düzenleniyor olması	4.24	3.34	0.90
28. Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirgin olması	4.25	3.35	0.90
10. Yapılan işin işletme açısından öneminin çalışana hissettirilmesi	4.22	3.37	0.85
25. Çalışanların işe alındıklarında ya da yeni uygulamalara geçildiğinde gerekli oryantasyon eğitimlerinin verilmesi	4.22	3.38	0.84

* Tüm farklar $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Önem ve tatmin puanlarındaki farkın anlamlı olduğu tespit edildikten sonra önem-tatmin matrisi oluşturularak yoğunlaştırılması ve korunması gereken dürtü boyutlarının ve motivasyon araçlarının hangileri olduğu, hangilerinin düşük öncelikli olduğu ve hangi motivasyon araçlarının kullanımında olası aşırılıkların bulunduğu tespit edilmeye çalışılmıştır (Şekil 7- Şekil 8).



Şekil 7. ABCD Modeli Boyutlarının Önem-Tatmin Matrisi

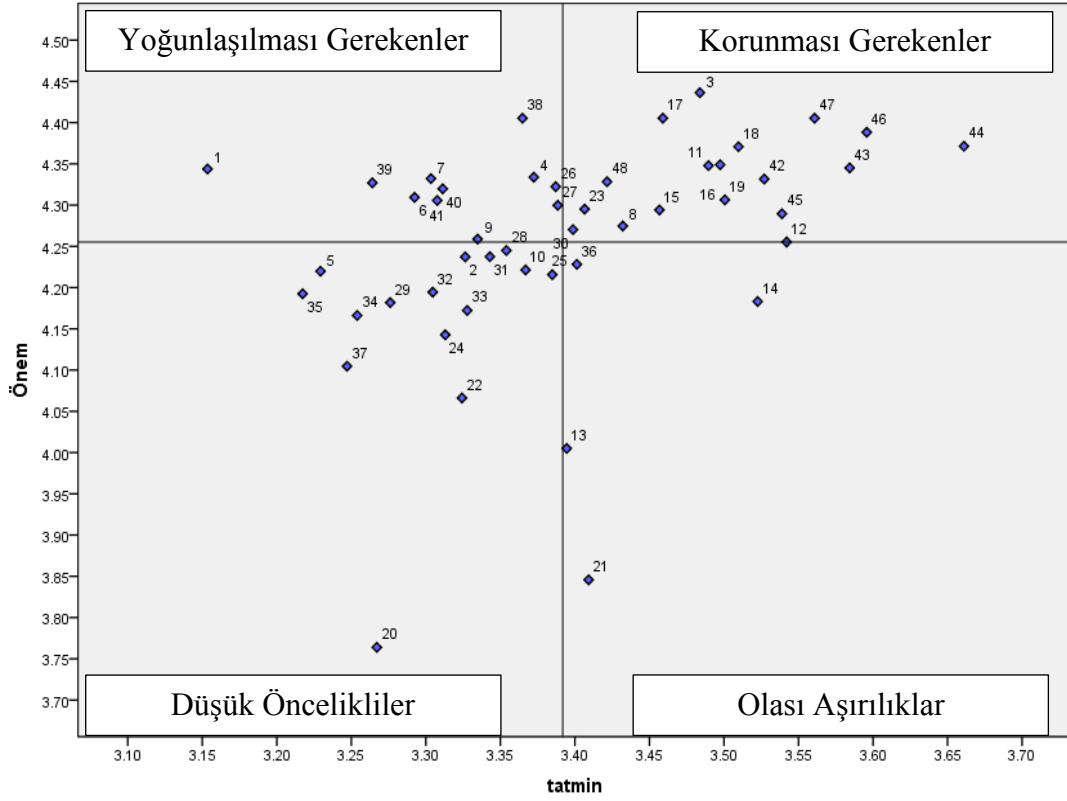
Önem-tatmin analizi hem dürtü boyutları düzeyinde hem de ifadeler bazında ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Dürtü boyutlarının önem-tatmin analizi sonucunda mevcut motivasyon sisteminin iyileştirilmesinde öncelikli olarak kazanma dürtüsünün tatmini üzerinde yoğunlaşılması gerektiği görülmektedir. Bu durum, otel çalışanlarının temel kazanımları olan aylık kazançlarının Türkiye ortalamasının çok altında olmasına paralel olarak, işlerinde beklentilerini karşılayacak düzeyde kazanımlar elde edemediğini göstermektedir. Başka bir deyişle, otel yöneticileri çalışanların kazanma dürtüsü tatminini artıracak motivasyon araçları üzerinde yoğunlaşmalı ve çalışanların kazanımlarını geliştirici adımlar atmalıdır.

Korunması gerekenler hücresinde koruma dürtüsünün yer aldığı gözükmemektedir. Bu durum otel işletmelerinin çalışanlarının koruma dürtülerinin tatmininde başarılı olduğunu göstermektedir. Çalışanlar işlerinden yeterince kazanım elde edemediklerini düşünmelerine rağmen kazanımlarını koruyabildikleri, eşit, adil ve hakkaniyete dayalı bir iş ortamında çalıştıklarını düşünmektedirler.

Olası aşırılıklar hücrelerinde ise bağlanma dürtüsü boyutu yer almaktadır. Bağlanma dürtüsü boyutunun olası aşırılıklar hücrelerinde bulunması, otel işletmelerinin bağlanma dürtüsüne gereğinden fazla odaklandığına işaret etmektedir. Bağlanma dürtüsü için ayrılan kaynak, çaba ve zamanın kazanma dürtüsü tatmininin geliştirilmesi ve koruma dürtüsü tatmininin korunmasında kullanılması motivasyon sisteminin daha başarılı olmasını sağlayacaktır.

Önem-tatmin matrisinin son hücresi olan düşük öncelikliler hücrelerinde ise öğrenme dürtüsü boyutu yer almaktadır. Bu durum otel işletmelerindeki mevcut motivasyon sisteminin öğrenme dürtüsü tatmininde istenilen düzeyde tatmin sağlayamadığını ve bu boyuta ait motivasyon araçlarının geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Ancak çalışanların öğrenme dürtülerinin tatminine düşük önem vermeleri bu boyutun motivasyon sistemi içindeki önceliğini düşürmektedir.

Dürtü boyutlarında gerçekleştirilen önem-tatmin analizi, mevcut motivasyon sisteminin iyileştirilmesinde hangi dürtüler üzerinde odaklanması ve hangi dürtülerin korunması gerektiğini işaret etmesine karşın; bu dürtü tatminine yönelik hangi motivasyon araçlarının öncelikli olarak ele alınması gerektiğine dair bilgi sağlamamaktadır. Mevcut motivasyon sisteminin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için ankette bu motivasyon araçlarını karşılayan ifadeler üzerinde de önem-tatmin analizinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, Şekil 8'deki önem-tatmin matrisi oluşturulmuştur.



1. Çalışanın emeği karşılığında aldığı ücretin tatminkâr olması	25. Çalışanların işe alındıklarında ya da yeni uygulamalara geçildiğinde gerekli oryantasyon eğitimlerinin verilmesi
2. Çalışanlara başka işletmelerde aynı işi yapanlara verilen ücret ile aynı düzeyde ücret ödenmesi	26. Çalışanlara performans değerlendirmelerinde kullanılan kriterlerin açıklanması
3. Çalışanların yüksek performans sergilediğinde maddi ödüllere (maaş artışı, ikramiye, bonus, hediye çeki vb.) ulaşma imkânına sahip olmaları	27. İşletmenin genel durumlarına ilişkin çalışanlara doğru ve zamanlı bilgi sağlanması
4. İşletme tarafından çeşitli sosyal yardımların (kalacak yer, ulaşım, gıda, kreş vb.) sağlanıyor olması	28. Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirgin olması
5. Çalışanların yaptıkları işe saygı gösterilmesi	29. Çalışanların mevcut beceri ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması
6. Çalışanların iyi performans sergilediklerinde terfi etme olanaklarına sahip olmaları	30. Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması
7. Çalışanların kısa aralıklarla ve zamanında ödüllendirilmeleri	31. Profesyoneller tarafından verilen toplantı, seminer, konferans gibi faaliyetlerin düzenleniyor olması
8. Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi	32. Çalışanların yeni şeyler öğrenme imkânlarının bulunması
9. Yöneticilerin çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergilemeleri	33. Çalışanların mevcut becerilerini geliştirme imkânlarının bulunması
10. Yapılan işin işletme açısından önemini çalışana hissettirilmesi	34. İş ile ilgili bir karar alınacağı zaman çalışanlara danışılması
11. Çalışanın işletmeye anlamlı bir katkı yaptığının çalışana belirtilmesi	35. Çalışanlara beceri sınırlarını genişleten görevlerin verilmesi
12. Çalışanın gerçekleştirdiği görevlere ilişkin inisiyatif alma ve yetki kullanma imkânının olması	36. Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmesi
13. Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması	37. Çalışanlara sergiledikleri iş performansı hakkında geri bildirim sağlanması
14. Çalışanlar arasında dostane ilişkiler kurulması	38. Yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerine geliştirmelerine yardımcı olmaları
15. Çalışanların özel günlerinin (doğum günü, düğün vb.) kutlanması	39. Çalışanların kişisel gelişimleri için önemli gördükleri işletme dışı eğitimleri alabilmeleri
16. Farklı departmanlarda çalışanlarla iyi ilişkilerin oluşturulması	40. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması
17. Çalışanlara bir ekibin parçası olduğunun hissettirilmesi	41. Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde hakkaniyete önem verilmesi
18. Çalışanlar arası iş birliği ve ekip çalışmasına değer verilmesi	42. Kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin adil olması
19. İşverenin ve yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması	43. Çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması
20. İşle ilgili sorunların çözümünde yöneticilerin destekleyici ve yardımcı olmaları	44. Gerektiğinde izin alabilme
21. İşle ilgili sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarının destekleyici ve yardımcı olmaları	45. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (havalandırma, ışıklandırma, ısıtma vb.) uygun olması
22. Yöneticilerin iş dışında da çalışanları ile vakit geçirmeleri	46. İş için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmiş olması
23. Çalışanların iş dışında da birlikte vakit geçirmeleri	47. İş yerinde doktor ve revir imkânlarının bulunması
24. Çalışanların birbirleriyle sosyalleşebileceği (kafeterya, yemekhane, vb.) alanların bulunması	48. Çalışma sürelerinin uygunluğu

Şekil 8. ABCD Modeli Motivasyon Araçlarının Önem-Tatmin Matrisi

Matriste (Şekil 8) yoğunlaşılması gerekenler hücresinde yer alan tüm ifadeler arasında en az tatmin sağlayan motivasyon aracının ücret olduğu görülmektedir. Bu durum, otel yöneticilerinin otel çalışanlarının motivasyonun artırılmasında öncelikli olarak çalışanların maaş ve ücretlerinin iyileştirilmesi üzerinde yoğunlaşmaları gerektiğine işaret etmektedir. Dürtüler bazında değerlendirildiğinde ise yoğunlaşılması gereken en önemli dürtü boyutunun kazanma dürtüsü boyutu olduğu (5 ifade), bunu sırasıyla öğrenme dürtüsü (4 ifade) ve koruma dürtüsünün (2 ifade) izlediği görülmektedir. Yoğunlaşılması gerekenler hücresinde dikkat çeken husus bağlanma dürtüsüne ilişkin hiçbir ifadenin yer almamasıdır. Bu durum otel işletmelerinde bağ ilişkilerinin kuvvetli olduğunu ve çalışanların bağlanma dürtüsünü tatmin etmede mevcut motivasyon sistemlerinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Kazanma dürtüsü kapsamında yoğunlaşılması gerekenler hücresinde yer alan ifadeler ücret ve maaşlar, terfi etme, sık ve zamanında ödüllendirme, onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergileme ve sosyal yardımların sağlanması ifadeleri olmuştur. Kazanma dürtüsünün daha iyi tatmin edilmesi ve çalışanların motivasyonlarının artırılmasında otel yöneticilerinin; ücret ve maaşların iyileştirilmesi, terfi etme olanaklarının geliştirilmesi, çalışanların daha sık ödüllendirilmesi ve verilen ödüllerin zamanında teslim edilmesi, çalışanların daha fazla onurlandırılması ve yol, yiyecek, kalacak yer, kreş vb. sosyal yardımların geliştirilmesine odaklanmaları gerektiği görülmektedir.

Öğrenme dürtüsünün tatmin edilmesi için çalışanların işletme dışında da eğitim alabilme imkânlarının geliştirilmesi, yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaları, performans değerlendirme kriterlerinin çalışanlara aktarılması ve çalışanlara işletmenin genel durumlarına ilişkin doğru ve zamanlı bilgi sağlanması konuları üzerinde yoğunlaşılması gerektiği tespit edilmiştir.

Koruma dürtüsü boyutunda ise çalışanların en az tatmin duydukları ve en çok önem atfettikleri ifadelerin çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması ve terfi ve ödüllendirme süreçlerinde hakkaniyete önem verilmesi ifadelerinin olduğu görülmektedir. Bu durum otel çalışanlarının koruma dürtüsü tatminin geliştirilmesinde, otel yöneticilerinin öncelikli olarak bu konulara eğilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Matrisin ifade yoğunluğu en yüksek olan hücresi 18 ifade ile korunması gerekenler hücresidir. Bu hücrede yer alan ifadeler, çalışanların attıkları önem düzeyinde tatmin sağladıkları ve işletmenin çalışan dürtülerini tatmin etmede iyi performans sergiledikleri ifadelerdir. Korunması gerekenler hücresinde yer alan ifadelerin dağılımları incelendiğinde genel itibariyle bağlanma dürtüsü boyutu ifadelerinin (7 ifade) bu hücrede bulunduğu, bunu sırasıyla koruma dürtüsü (6 ifade), kazanma dürtüsü (4 ifade) ve öğrenme dürtüsünün (1 ifade) izlediği görülmektedir. Korunması gerekenler hücresinde en çok dikkat edilmesi gereken nokta genel tatmin ortalamasına yakın ifadelerdir. Bu ifadelerle ait tatmin puanındaki herhangi bir düşüşün o ifadeyi yoğunlaştırılması gerekenler hücresine kaydırma ihtimali oldukça yüksektir. Bu nedenle korunması gerekenler bölümünde öncelikli olarak “*Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması*”, “*Çalışanların iş dışında da birlikte vakit geçirmeleri*”, “*Çalışma sürelerinin uygunluğu*” ve “*Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi*” ifadelerinden duyulan tatminin korunması gereklidir.

Korunması gerekenler hücresinde en fazla ifadesi bulunan dürtü boyutu bağlanma dürtüsü boyutudur. Detaylı incelendiğinde otel işletmelerinin çalışanların iş dışında da birlikte vakit geçirebilecekleri organizasyonlar düzenlemede, doğum günü, düğün gibi özel günlerinin kutlanmasında, bir ekibin parçası olduklarının hissettirilmesinde, departmanlar arası iyi ilişkilerin kurulmasında, işveren ve yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde ve işbirliği ve ekip çalışmalarının desteklenmesinde iyi performans sergiledikleri ve sergiledikleri bu performansın korunması gerektiği görülmektedir.

Mevcut uygulamalar sonucunda öğrenme dürtüsü tatmininde iyi performans sergileyen ve korunması gerekenler hücresinde yer alan yalnızca bir ifade bulunmaktadır. Bu ifade “*Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması*” ifadesidir. Bu durum, otel işletmelerinde çalışanların beklentilerini karşılayacak düzeyde beceri ve yeteneklerini kullanabildiklerini göstermektedir.

Koruma dürtüsü boyutunda yer alan ifadeler açısından değerlendirildiğinde ise iyi performans sergileyen ve korunması gerekenler hücresinde yer alan ifadeler, “*çalışma sürelerinin uygunluğu*”, “*çalışma ortamlarının fiziksel şartlarının uygunluğu*”, “*iş*

yerinde doktor ve revir imkanlarının bulunması”, “çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması”, “iş için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmiş olması” ve “gerektiğinde izin alabilme” ifadeleridir.

Matrisin olası aşırılıklar hücresi ifade yoğunluğu en az olan hücre konumundadır. Bu hücrede yer alan ifadeler çalışanlar tarafından düşük önem atfedilen ancak yüksek tatmin sağlayan ifadelerdir. Bu ifadelere daha az odaklanılması gerekir. Matristeki dağılım, mevcut motivasyon sisteminin otel yöneticileri ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler kurulması, çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmesi, işle ilgili sorunların çözümünde çalışanların birbirlerini desteklemeleri ve yardımcı olmalarını sağlamada istenilenden daha iyi bir konumda olduğu ve bu ifadelere yönelik çaba, kaynak ve zaman ayırmanın aşırılıklara yol açtığını göstermektedir. Bu ifadelerin tatmini için ayrılan çaba, kaynak ve zamanın yoğunlaştırılması gerekenler hücresinde yer alan ifadeler için harcanması motivasyon sağlamada mevcut sistemin daha başarılı olmasını sağlayacaktır.

Matriste yer alan son hücre olan düşük öncelikler hücresinde 15 ifade yer almaktadır. Bu hücrede yer alan ifadeler çalışanların beklentilerinden yüksek tatmin sağlayan ve yoğunlaştırılması ve korunması gerekenler hücrelerinde yer alan ifadelere göre daha düşük öncelikli olan ifadelerdir. Başka bir deyişle, otel yöneticileri oluşturacakları motivasyon sisteminde ve motivasyon araçlarına kaynak ayırmada, bu bölümde yer alan ifadelere düşük öncelik tanınmalıdır. Düşük öncelikliler hücresinde yer alan ifadelerin dağılımları incelendiğinde en fazla öğrenme dürtüsüne (9 ifade) ait ifadelerin bu hücrede bulunduğu, bunu sırasıyla kazanma dürtüsü (3 ifade) ve bağlanma dürtüsünün (3 ifade) izlediği görülmektedir (Tablo 18). Bu durum otel çalışanlarının öğrenme dürtüsü tatminine verdikleri önemin düşük olduğunun işaretidir. Otelcilik sektöründeki birçok işin belirli bir eğitim gerektirmeyen ve kolay öğrenilebilir nitelikte olması otelcilik sektöründe öğrenme dürtüsü tatmininin düşük öncelikli olmasına yol açmaktadır. Bu hücrede yer alan ifadelerin dağılımlarında dikkat çeken bir diğer nokta, koruma dürtüsüne ait ifadelerin yer almamasıdır. Türkiye’deki tüm sektörlerde olduğu gibi otelcilik sektöründe de çalışanların hak mağduriyetleri oldukça fazladır. Bu durum

koruma dürtüsü ifadelerinin yoğunlaştırılması gerekenler ve korunması gerekenler hücrelerinde bulunmasına yol açmaktadır.

4.7. Tartışma ve Değerlendirme

Çalışmada öncelikle ABCD modelinin otel işletmelerinde çalışan motivasyonu olgusunu yordamaya uygun bir model olup olmadığı test edilmiştir. Alanyazın incelendiğinde ABCD modelinin ampirik olarak test edildiği iki çalışma olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, modeli geliştiren Nohria ve arkadaşları (2008) tarafından gerçekleştirilen ve ABCD modelinin yapısal geçerliliğinin doğrulandığı çalışma iken, diğeri Khuluzauri ve Syed (2010) tarafından gerçekleştirilen nitel çalışmadır. Her iki çalışmada da kazanma, bağlanma, öğrenme ve koruma dürtülerinin tatmininin çalışan motivasyonun temel belirleyicileri olduğu varsayımı doğrulanmıştır. Nohria ve vd. (2008) çalışan motivasyonun %88'inin bu dört dürtü boyutunun eş zamanlı tatmin edilmesiyle elde edildiğini belirtmişlerdir. Bu çalışma kapsamında, ABCD modelinin motivasyon olgusunu açıklamada gücü, İstanbul ve Antalya örneklemelerinde ayrı ayrı test edilmiş ve ABCD modelinin otel işletmelerindeki çalışan motivasyonu olgusunun İstanbul örneğinde %89,5'ini ve Antalya örneğinde ise %85,6'ını açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, Nohria vd. tarafından elde edilen bulgularla paralel olarak ABCD modelinin otel işletmelerinde de motivasyon olgusunu açıklamada etkili bir model olduğunu göstermektedir.

İkinci aşamada modelin nominal değişkenlere (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi vb.) bağlı olarak farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Lawrance ve Nohria (2002) modelin bireyin yaşı, cinsiyeti, etnik kökeni, yaptığı iş vb. ne olursa olsun tüm insanlarda çalışacağını, çünkü modelin temel varsayımlarının insanların evrimsel gelişim sürecinde genlerine kazanmış olan temel dürtülerden aldığını belirtmişlerdir. Bu varsayımdan hareketle, modelin demografik değişkenlere göre farklılaşmadan tüm departmanlarda ve pozisyonlarda çalışan personelin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu ve eğitim düzeyi ne olursa olsun farklılık göstermeden uygulanabilmesi gerekir. Araştırmada gerçekleştirilen farklılık analizleri sonuçları modelin varsayımını bu doğrular niteliktedir. Araştırma bulguları modelin eğitim, medeni durum ve yaş grubundan bağımsız olarak tüm departmanlarda ve pozisyonlarda istihdam edilen otel

çalışanlarının motivasyonlarını açıklamada etkili olduğunu ve bu değişkenlerin dürtü tatmin düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir.

Alanyazında ABCD modelinin test edildiği çalışmalar iki adetle sınırlı olmasına karşın, modelin değişkenlerine ilişkin farklı araştırmalarda modelin hipotezlerini destekler nitelikte bulgular mevcuttur. Bu kapsamda çalışmanın temel bulgularının, otelcilik sektörü üzerinde gerçekleştirilen diğer ampirik motivasyon araştırmaları bulguları ile tartışması da gerçekleştirilmiştir.

Charles ve Marshall (1992) ve Simon ve Enz (1995) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, otel çalışanlarının işlerinde en çok önem atfettikleri boyutların iyi bir maaş, iş güvencesi ve yükselme ve gelişim olanakları olduğu görülmüştür. 2003 yılında Shapley ve Forster'ın araştırmasının sonuçları da çalışanların işe başlamadaki temel motivasyonlarının para kazanmak olduğunu göstermektedir. Gün (2008) de Kapadokya bölgesi otel çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada yüksek ücret alan, daha uzun süredir çalışan ve kariyer basamaklarında daha yüksek konumda bulunan otel çalışanlarının motivasyonlarının yüksek olduğu ve bu kişilerin devir hızının da düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir şekilde Çelik (2010) tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada da motivasyon üzerindeki en yüksek etkiye sahip olan ifadelerin “garanti gelire sahip olma” ve “işin sürekli olması” ifadeleri olduğu görülmüştür. Görüldüğü üzere otel çalışanların işlerinde en önem atfettikleri boyutlar kazanma ve koruma dürtüleri kapsamına giren maaş ve iş güvencesi boyutlarıdır. Araştırma kapsamında yapılan önem performans analizi bulguları da, bu bulgulara paralel olarak Türkiye'deki otel çalışanları tarafından en yüksek önem atfedilen boyutların kazanma ve koruma dürtüleri olduğu ve bunları sırasıyla öğrenme ve bağlanma dürtülerinin takip ettiğine işaret etmektedir. Ancak kazanma dürtüsü tatmininde otel işletmelerinin yeterli düzeyde tatmin sağlayamadığı ve mevcut motivasyon sistemlerinin iyileştirilmesi için öncelikle kazanma dürtüsü tatmininin sağlanması üzerinde yoğunlaşılması gerektiği ortaya çıkmıştır. Koruma dürtüsü boyutundaysa, çalışanların genel olarak tatmin düzeylerinin istenilen düzeyde olduğu ve bu düzeyin korunmasına özen gösterilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

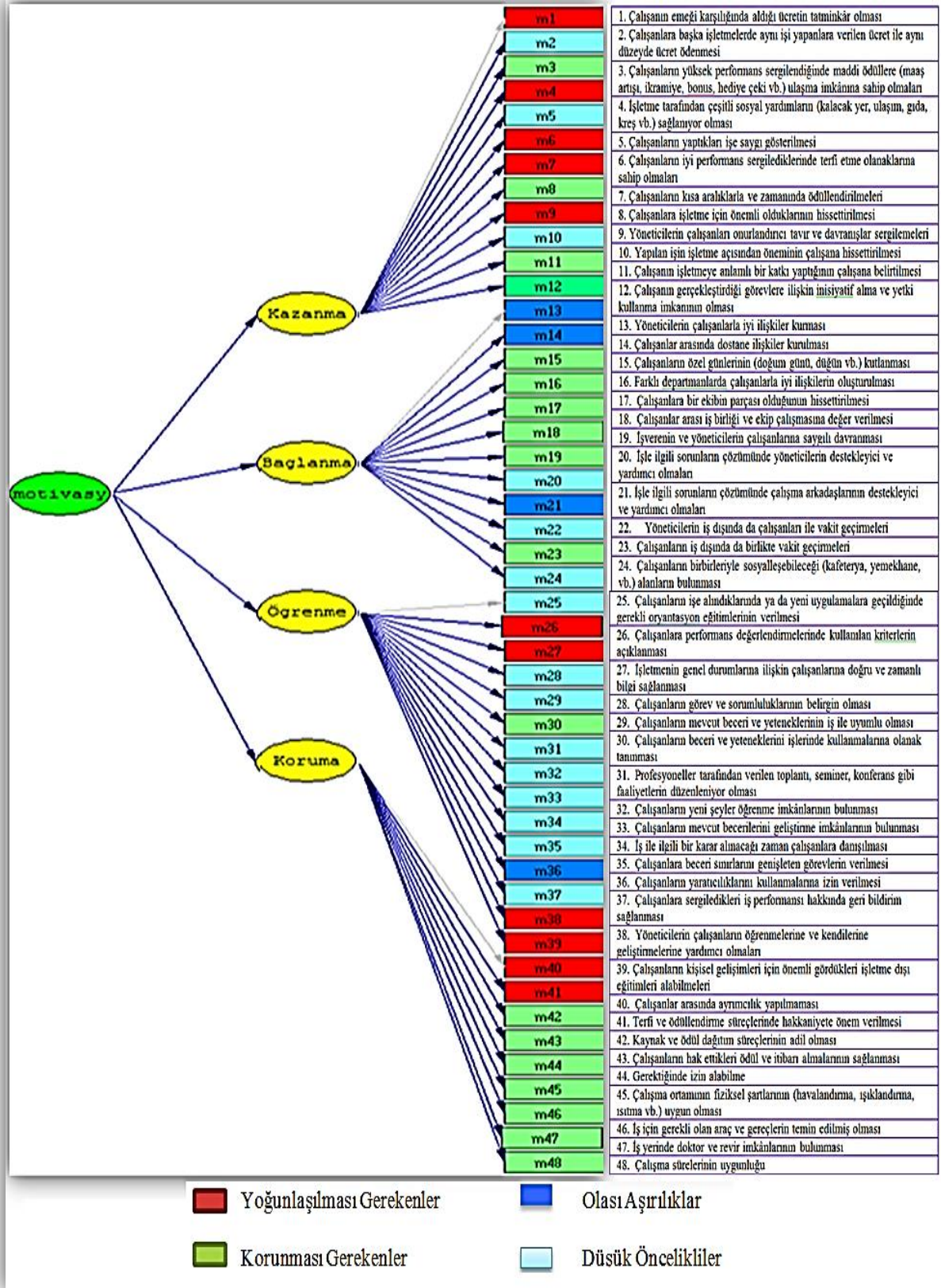
Bazı araştırmaların sonuçları, çalışanların dürtü boyutlarının belirli düzeyde tatmin edilmediğinde ortaya çıkan olumsuz sonuçlara da yer vermektedir. Pizam ve Thornburg tarafından 2000 yılında Florida'daki otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma bunlardan bir tanesidir. Araştırma sonuçları çalışanların devamsızlık göstermesinde ve işten ayrılmalarındaki en önemli sebebin maaşlarını tatmin edici bulmamaları ve iş ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin kötü olmasının etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları, otel çalışanlarının kazanma ve bağlanma dürtülerinin yeterli düzeyde tatmin edilmediğinde, otel işletmelerinde devamsızlık ve işten ayrılmaların arttığını göstermektedir. Araştırma bulguları kazanma dürtüsünde iyi performans sergilememelerine karşın, otel işletmelerinin bağlanma dürtüsü tatmininde oldukça başarılı olduklarını ve hatta bazı bazı boyutlarda aşırılıkların bulunduğunu göstermiştir.

Hong Kong'da yapılan bir çalışmada otel çalışanlarının en çok önem attedikleri iş özelliğinin gelişim ve yükselme olanakları olduğu görülmüştür (Sui, Tsang ve Wong, 1997). Boz (2009)'un çalışmasında Bodrum otellerinde çalışanların motivasyonlarını en çok etkileyen boyutlardan birinin eğitim olduğu görülmüştür. Bu alışmalar çalışanların öğrenme dürtülerinin tatminin otel işletmelerinde motivasyon sağlamada önemli olduğuna vurgu yapan çalışmalardır. Araştırmada hem İstanbul hem de Antalya rnekleminde öğrenme dürtüsü tatminin çalışanların motivasyonlarının temel belirleyicisi çıkması ve özellikle İstanbul bölgesi otellerinde çalışanların motivasyonları üzerinde en çok etkiye sahip olan dürtü boyutunun öğrenme dürtüsü olması, bu bulgulara paralel niteliktedir.

Son olarak araştırmada, koruma dürtüsünün motivasyon üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Alanyazında doğrudan koruma dürtüsü boyutuna işaret eden örgütsel adalet, eşitlik ve hakkaniyetin otel çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir yer tuttuğun gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Simons ve Mclean Parks (2000)'ın çalışmasında otel çalışanların algıladıkları güven ve adalet duygusunun çalışanların örgütsel bağlılıkları ve gönüllü davranış sergilemeleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu, Simons ve Roberson (2001)'ın çalışmasında sözlerin tutulduğu ve yönetime güven duyulan otel işletmelerinde işgören devir hızının azaldığı gözlenmiştir. Araştırma kapsamında

gerçekleştirilen önem/tatmin analizi sonuçları, koruma dürtüsünün Türkiye'deki otel çalışanları tarafından en çok önem atfedilen dürtü boyutu olduğunu ve otel yöneticilerinin çalışanların koruma dürtülerinin tatmin edilmesinde iyi performans sergilediklerini göstermektedir.

ABCD modelinin doğrulanması, motivasyonu yordamadaki yeterliliğinin test edilmesi ve araştırma kapsamında elde edilen bulguların alanyazındaki diğer çalışmalarla paralellik gösterdiğinin tespit edilmesinden sonra, bu model çerçevesinde otel işletmelerinde çalışan motivasyonunu daha üst seviyelere taşıyabilecek bir örgütsel motivasyon sisteminin oluşturulması amacıyla ABCD modelinin kavramsal modeli ile önem-tatmin analizi sonuçları renk kodlamaları aracılığıyla birleştirilerek tüm bulguların tek bir şekilde birleştirilmesi gerçekleştirilmiş ve otel işletmeleri için daha etkili bir motivasyon sisteminin nasıl geliştirileceği görsel olarak da ifade edilmiştir (Şekil 9).



Şekil 9. Önem-Tatmin Analizi Sonuçlarının ABCD Modeli Üzerinde Görselleştirilmesi

5. Sonuç ve Öneriler

İnsanları neyin motive ettiği sorusu Aristo'dan, Adam Smith'e, Freud'dan, Maslow'a kadar birçok farklı bilim dalı ve disiplinden insanların cevaplamaya çalıştığı yüzyıllara dayanan bir sorudur. Özellikle son 70 yıllık dönemde bu sorunun cevabı örgütsel yapılarda aranmış ve çalışan motivasyonu konusu yönetim çalışmalarında en çok ilgi gören çalışma konularından biri haline gelmiştir. Ancak gerçekleştirilen çalışmalar, çalışan motivasyonunu anlamada ve açıklamada önemli ipuçları sunmasına karşın; günümüzde halen tüm bu bulguları sentezleyerek pratikte kullanılabilir ve ampirik olarak geçerliliği kanıtlanmış bütüncül bir model öneren bir çalışmaya rastlanmamaktadır.

Günümüzde nöroloji, biyoloji ve evrimsel psikoloji alanlarında gerçekleştirilen çapraz disiplinli çalışmalar sayesinde; insan doğası ve beyninin işleyişine ilişkin daha önce hiç olmadığı kadar bilgi üretilmiş durumdadır. Bu bulgular, alanyazında halihazırda bulunan motivasyon çalışmalarının bulguları ile sentezlendiğinde günümüz gerçekliğine daha uygun, bütüncül ve pratikte kullanılabilir bir motivasyon modeli geliştirmek mümkündür. Bu amaçla Nohria, Groysberg ve Lee (2008), örgütlerde çalışan motivasyonunu sağlamada kullanılacak ABCD modelini geliştirmişlerdir. İki farklı örneklem grubunda modeli test ederek, ABCD modelinin diğer motivasyon teorilerine oranla motivasyon olgusunu açıklamada daha etkili bir model olduğu görülmüştür (Nohria vd., 2008: 80).

Otel işletmelerinde ise çalışan motivasyonu önemli bir sorundur ve alan yazında otel işletmelerinde bu soruna işaret eden birçok araştırmanın bulunduğu görülmektedir (Byrne, 1986: 42; Riley ve Dodrill, 1992: 23-25; Simon ve Enz, 1995: 21; Tütüncü ve Demir, 2003: 146; Maroudas, Kyriakidou ve Vacharis, 2008: 263). Otel işletmelerinde kronikleşmiş bir sorun olan düşük çalışan motivasyonu sorununa bir çözüm önerisi getirmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, en yeni ve kapsamlı motivasyon teorilerinden biri olan sosyo-biyolojik motivasyon teorisi ve ABCD modelinden faydalanılmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında, modelin temel değişkenleri olan kazanma (a), bağlanma (b), öğrenme (c) ve koruma (d) dürtülerine yönelik otel işletmelerinde kullanılan motivasyon araçlarının neler olduğu alan uzmanlarının görüşleri ve

alanyazındaki mevcut motivasyon teorileri, modelleri ve ölçekleri doğrultusunda tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında geliştirilen ölçek, anket formuna dönüştürülmüş ve ABCD modelinin otelcilik sektöründeki genel geçerliğinin test edilmesi için iki farklı örneklem kümesinde test edilmiştir. İstanbul ve Antalya bölgelerinden toplanan veriler üzerinde gerçekleştirilen AFA ve DFA testleri ile ABCD modelinin yapısal geçerliği ve güvenilirliği doğrulanmış ve otel işletmelerinde çalışan motivasyonu olgusunu açıklamada etkili bir model olduğu tespit edilmiştir.

Ankette sorulan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan departman ve pozisyona bağlı olarak hem atfedilen önem düzeyleri, hem de duydukları memnuniyet düzeyleri açısından faktörlerde anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu durum modelin cinsiyeti, medeni durumu, eğitimi ve yaş grubu fark etmeksizin tüm departmanlarda ve pozisyonlarda istihdam edilen otel çalışanlarında motivasyon sağlamada etkili olacağına işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, otel işletmelerinde çalışanların kazanma, bağlanma, öğrenme ve koruma dürtülerinin tatmin düzeylerinin çalışan motivasyonunun temel belirleyicileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dürtü boyutlarının motivasyon olgusunu açıklamada güçleri birbirlerine yakın olmakla birlikte, destinasyonlara bağlı olarak bazı küçük farklılıkların olduğu da tespit edilmiştir. Araştırmanın bulguları, Antalya bölgesi otel çalışanlarının motivasyonlarında bağlanma dürtüsü boyutunun en etkili dürtü boyutu olduğunu gösterirken, İstanbul bölgesinde öğrenme dürtüsünün daha etkili olduğuna işaret etmektedir. Kazanma ve koruma dürtüleri ise her iki destinasyonda da ikinci ve dördüncü sırada yer almaktadır. Antalya bölgesindeki otel çalışanları ise bağ ilişkileri kurmaya İstanbul'daki meslektaşlarından daha fazla önem vermektedirler. Çünkü Antalya bölgesinde çalışanlar işlerini genellikle çevreleri aracılığıyla bulmakta, işlerinde kalıcı olmaları ya da yükselmelerinde de yine bu bağ ilişkileri birinci derecede etkili olmaktadır. İstanbul'da ise bir otel çalışanın iş bulabilmesi, işinde kalıcı olabilmesi ve yükselebilmesinde bağ ilişkilerinden çok, kişinin öğrenme dürtüsü ile elde ettiği bilgi ve becerisi etkili

olmaktadır. Bu durum, ABCD modelinin uygulanmasında farklı karakteristiklere sahip bölgelerde küçük değişiklikleri gerekli kılmaktadır.

ABCD modeli, dürtülerin eş zamanlı olarak belirli düzeylerde tatmin edilmesinin örgütsel motivasyon sistemlerinin başarısı için elzem olduğunu savunmaktadır. Nohria vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada bir dürtü boyutu üzerinde yoğunlaşıldığında çalışanların motivasyon düzeylerinde %6'lık bir artış sağlandığı, eş zamanlı olarak tüm dürtü boyutlarında iyileştirmeler yapıldığında ise motivasyon düzeyinin %38 oranında arttığı gözlenmiştir. Bu durum, tüm dürtü boyutlarının eş zamanlı olarak tatminin geliştirilmesinin motivasyon sisteminin etkinliğinde bir sinerji etkisi yarattığı ve tek tek odaklanmadan daha yüksek bir etki yarattığını göstermektedir. Dolayısıyla, Türkiye'deki otel işletmelerinde motivasyon sisteminin iyileştirilmesinde eş zamanlı olarak tüm dürtü boyutlarının geliştirilmesi gereklidir.

Dürtü boyutlarından herhangi birinin ihmal edilmesinin sonuçları da oldukça yıkıcı olmaktadır. Örneğin, Home Depot firmasının CEO olarak yeni atanan yöneticinin altı yıl boyunca motivasyon sistemini sadece kazanma dürtüsü tatmini üzerinde kurması ve çalışanları arası rekabeti arttırarak performansı arttırmak istemesi, çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve dayanışmayı yıpratmış, yeni şeyler öğrenme, uzmanlaşma ve bilgi paylaşım süreçlerini sekteye uğratmış ve iş yerinde düşmanca bir ortam oluşmasına neden olmuştur. Buna karşın Home Depot'nun doğrudan rakibi olan Lowe's firması ödül sistemleri, örgüt kültürü, iş tasarımı ve yönetim sistemlerini çalışanların kazanma, bağlanma, öğrenme ve koruma dürtülerini eş zamanlı tatmin edecek şekilde daha bütüncül bir yaklaşım benimseyerek ele almış ve bunun sonucu olarak hem hisse senedi fiyatlarında hem de çalışan tatmininde Home Depot'un önüne geçmiştir (Nohria vd., 2008: 80).

Görüldüğü üzere alanyazında motivasyon sistemlerinin başarılı olabilmesi için tüm dürtü boyutlarının eş zamanlı ve yeterli düzeyde tatmin edilmesi gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Araştırmada her iki örneklem kümesinde de dürtü tatmin boyutlarının motivasyon olgusunu açıklamadaki etkisinin birbirlerine yakın değerlerde çıkmıştır. Bu durum, Nohria ve arkadaşlarının çalışmasına paralel olarak tüm dürtü boyutlarının eş

zamanlı olarak tatmin edilmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Başka bir deyişle, otel işletmelerinde çalışan motivasyonu sorununa çözüm olacak bir motivasyon sisteminin geliştirilmesi için eş zamanlı olarak kazanma, bağlanma, öğrenme ve koruma dürtülerinin tatminini sağlayacak örgütsel bir motivasyon sisteminin geliştirilmesi gereklidir.

Araştırma bulguları dürtü boyutlarının çalışan motivasyonu olgusunu açıklamadaki etkilerinin birbirlerine yakın olmakla birlikte, bu boyutlara ait araçların kullanımında aynı dengenin bulunmadığı göstermiştir. Bu bağlamda çalışmada, dürtü boyutlarına ait motivasyon araçlarının tek tek incelenip, hangileri üzerinde daha fazla yoğunlaşılması gerektiği, hangilerinin korunması gerektiği, hangilerinde aşırılığa kaçıldığı ve hangilerinin düşük öncelikli olduğunun tespit edilmesi amacıyla önem-tatmin analizi gerçekleştirilmiştir.

Modelde kazanma dürtüsünü uyaran motivasyon araçları olarak ücretlerin, maddi ödüllerin verilmesinin (ikramiye, hediye çeki vb.), terfi olanakları sağlanmasının, çalışanların sık ve zamanında ödüllendirmelerinin, sosyal yardımların (kalacak yer, ulaşım, gıda yardımı vb.), çalışanların işletmeye anlamlı katkı yaptıklarının, yaptıkları işin işletme için önemli olduğunun hissettirilmesinin, yaptıkları işlere saygı duyulmasının sağlanmasının, inisiyatif ve yetki kullanabilmelerinin sağlanmasının kullanılabilmesi önerilmektedir. Motivasyon araçlarının çalışanların kazanma dürtüsünü tatmin edememesi, çalışanın boşa çaba harcadığını, hakkının yendiğini ve hoşnutsuzluk hissetmesine yol açmaktadır. Önem-tatmin analizi sonuçları da Türkiye'deki otel işletmelerinin çalışanlarının kazanma dürtülerini tatmin etmede genel olarak yetersiz kaldıklarını göstermektedir. Otel işletmeleri özellikle ücret ve maaşlar, terfi etme olanakları, sık ve zamanında ödüllendirme, onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergileme ve sosyal yardımların sağlanması konularında çalışanların beledikleri düzeyde kazanımlar elde etmesini sağlayamamaktadır. Mevcut motivasyon sisteminin çalışanların kazanma dürtüsü tatminini geliştirecek bir niteliğe kavuşabilmesi için otel yöneticilerinin atmaları gereken adımlar da belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre otel yöneticilerinin öncelikli olarak maaş, terfi, ödüllendirme, onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergileme ve sosyal yardımlar üzerinde daha fazla yoğunlaşması mevcut

motivasyon sisteminin iyileştirilmesinin ilk adımıdır. Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi, çalışanın işletmeye anlamlı bir katkı yaptığıının çalışana belirtilmesi ve gerçekleştirdiği görevlere ilişkin inisiyatif alma ve yetki kullanma imkanının olması konularında ise otel işletmelerinin iyi performans sergiledikleri ve bu performanslarını korumaları gerektiği tespit edilmiştir. Çalışanların işlerine saygı gösterilmesi ve benzer işlerde çalışanlarla aynı düzeyde ücret alıyor olma, çalışanlar tarafından düşük önem atfedildiğinden, düşük öncelik verilmesi gereken araçlardır.

Diğer örgütlerde olduğu gibi otel işletmelerinde de çalışanlar birbirleriyle ilişkisiz olan ve kendi çıkarlarına göre hareket eden rastgele oluşturulmuş bir insan topluluğu değildir. Çalışanların yönetime karşı duyarlılıkları, yönetimin çalışanların sosyalleşme ve bağ kurma ihtiyaçlarını tatmin etme derecesine bağlıdır. Bu nedenle, bağlanma dürtüsü çalışan motivasyonun sağlanmasında en az kazanma dürtüsü kadar önemlidir. Bağlanma dürtüsünü tatmin etmede en etkili yol takım çalışmasını, işbirliğini, açıklığı ve arkadaşlığı teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulmasıdır (Nohria vd., 2008: 82). Bağlanma dürtüsünün tam olarak tatmin edilememesi çalışanlarda yalnızlık, utangaçlık, kırgınlık ve hatta nefret duygularını tetikleyebildiği gibi; bağlanma dürtüleri aşırı derecede uyarıldığında bireyler örgütlerin amaçlarından çok grup odaklı olmaya, grup merkezli davranmaya ve ait oldukları grupların çıkarlarını düşünerek hareket etmeye başlayabilmektedir (Lawrance ve Nohria, 2002: 91).

Otel işletmelerinin çalışanların bağlanma dürtüsünü tatmin etmedeki başarısı değerlendirildiğinde, genel olarak iyi performans sergiledikleri hatta bazı durumlarda aşırılıkların olduğu görülmektedir. Antalya bölgesinde bağlanma dürtüsünün en önemli boyut olması otel çalışanlarının klikler oluşturması ve üyesi oldukları kliklerin amaçları doğrultusunda birlikte hareket etmelerine yol açmaktadır. Antalya bölgesindeki otel çalışanlarının sezon ortasında birlikte istifa edip farklı otellere geçmeleri bu durumun bir tezahürüdür. Bu nedenle, bağlanma dürtüsü tatmininde kullanılacak olan motivasyon araçlarında aşırıya kaçılmaması önemlidir.

Otellerdeki mevcut motivasyon sistemlerinin çalışanların özel günlerinin kutlanması, farklı departmanlarla iyi ilişkilerin kurulması, çalışanlara bir ekibin parçası olduklarının

hissettirilmesi, çalışanlar arası iş birliği ve ekip çalışmasına değer verilmesi, işverenin ve yöneticilerin çalışanlara saygılı davranmaları ve çalışanların işletme dışında da birlikte vakit geçirebilmelerinin sağlanması konularında çalışanların beklentilerini karşılayacak niteliktedir ve bu performanslarını korumaları gerekir. Kültürümüzün bir yansıması olarak örgütlerde güç mesafesinin yüksek olmasından dolayı çalışanların yöneticilerle iş dışında vakit geçirme ve yöneticilerin yardım ve desteklerini alma konusunda çekingen oldukları ve bu konulara düşük önem atfettikleri görülmüştür. Yöneticilerin iyi ilişkiler kurma çabalarında aşırıya kaçtıklarını düşündükleri görülmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin birebir çalışanlarla olan ilişkilerinin saygı temelli olması gerektiği ve çalışanlar ile yakınlaşma için harcayacakları zaman, kaynak ve çabanın kazanma ve koruma dürtülerinin tatmini üzerinde harcanmasının çalışanların bağlanma dürtülerinin tatmini ve motivasyonlarının geliştirilmesi açısından daha uygun olacağı düşünülmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan motivasyonları üzerinde önemli bir etkisi olan öğrenme dürtüsünü tatmin edecek motivasyon araçlarının neler olduğu, çalışanlar tarafından hangilerine daha fazla önem verildiği ve optimum faydayı sağlamak için öğrenme dürtüsüne yönelik motivasyon araçlarının nasıl kullanılması gerektiği sorularına cevap bulmak; bu çalışmanın alt amaçlarından birini oluşturmaktadır. Otelcilik sektöründeki birçok işin belirli bir eğitim gerektirmeyen ve kolay öğrenilebilir nitelikte olması otelcilik sektöründe öğrenme dürtüsü tatminin genel olarak düşük öncelikli olarak ele alınmasına yol açmaktadır. Ancak analizler, mevcut motivasyon sisteminin çalışanların öğrenme dürtülerini tatmin etmede çalışanların kişisel gelişimleri için önemli gördükleri işletme dışı eğitimleri alabilmeleri, yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaları, performans değerlendirme kriterlerinin çalışanlara aktarılması ve çalışanlara işletmenin genel durumlarına ilişkin doğru ve zamanlı bilgi sağlanması konularında yetersiz kaldığını göstermektedir. Otel yöneticilerinin çalışanların öğrenme dürtülerinin tatminini ve dolayısıyla da motivasyonlarını arttırmada bu araçlar üzerinde daha fazla yoğunlaşmaları gerekir.

Ödül ve ceza ile davranış koşullandırmayı öneren motivasyon çalışmalarının ampirik sonuçlarının cezaların motivasyon sağlamada etkili olmadığı sonucunu vermesinin

temel nedeni, cezaların kazanımlara, bağ ilişkilerine ve öğrendiklerine karşı tehdit olarak algılanması ve çalışanın koruma dürtüsünü harekete geçirmesinden dolayıdır. Yine algılanan eşitliğin, örgütsel adaletin ve hakkaniyetin gözetilmesinin motivasyon sağladığını savunan birçok motivasyon teorisinin de temelinde insanların koruma dürtüsüyle hareket etmesi yatmaktadır. Çalışmada, otel işletmelerinin çalışanların koruma dürtüsünü tatmin etmede genellikle iyi performans sergilediklerinin tespit edilmesine karşın, koruma dürtüsünün bazı boyutlarında yetersiz kaldığı gözlenmiştir. Otel işletmelerinin kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin adil olması, izin alabilme, çalışma ortamının fiziksel şartlarının uygun olması, iş için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmiş olması, iş yerinde doktor ve revir bulunması ve çalışma sürelerinin uygunluğu açısından çalışan beklentilerini karşılar nitelikte olduğu ancak çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması ve terfi ve ödüllendirme süreçlerinde hakkaniyetin sağlanması açısından yetersiz kaldıkları görülmektedir. Bu durum çalışanların koruma dürtüleri tatminini azaltmakta ve dolayısıyla motivasyonlarını da olumsuz etkilemektedir. Otel yöneticilerinin ivedilikle eşitlik ve hakkaniyet algısını geliştirici önlemler alması çalışanların hem koruma dürtülerinin tatmininin hem de motivasyonun geliştirilmesi açısından gereklidir.

Çalışmada, otel işletmelerinde çalışan motivasyonunun sağlanması için işletme genelinde yapılması gereken temel süreç ve politika değişikliklerine ilişkin sonuç ve önerilere yer verilmiştir. Ancak yapılan çalışmalar, örgüt tepe yönetimlerinin motivasyon sistemlerinin uygulanmasında tek söz sahibi olmadığı, örgütlerin çok katmanlı yapısı gereği, motivasyon sisteminin işleminde ve başarısında alt kademe yöneticilerinin de doğrudan etkilerinin bulunduğu ve çalışanların işletmelerin politika ve süreçlerinin uygulanmasında amirlerinin ve üstlerinin belirli düzeylerde kontrollerinin olduğunun bilincinde olduğunu göstermektedir (Nohria vd., 2008: 83). Bu nedenle, alt kademe yöneticiler de dahil olmak üzere tüm yönetim kademelerinin ABCD modeli çerçevesinde geliştirilecek bir motivasyon sisteminin araçlarını nasıl kullanmaları gerektiğinin bilincinde olması gerekir. Bu doğrultuda çalışmada, otel yöneticilerinin ABCD modelinden faydalanarak geliştirecekleri motivasyon sistemini kullanmada dikkat etmeleri gereken noktalara ilişkin öneriler de oluşturulmuştur.

İşletmelerde kazanma dürtüsüne yönelik kullanılan maaş artışı, ödüllendirme, terfi, takdir ve onurlandırma vb. araçların kullanımı ve çalışanlara kazanım olarak yansımaları, çalışanların bireysel, grup içi ve örgütsel performansa yaptığı katkı oranında gerçekleşmelidir. Örgüt genelinde kazanma dürtüsü kapsamında yapılacak iyileştirmelerde alt kademe yöneticilerin çok söz söyleme hakkı bulunmasa da, grup içi ve bireysel olarak çalışanların hak ettikleri ödülleri almalarında önemli bir rol üstlenirler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların performans değerlendirmelerinde hakkaniyete önem vermesi ve çalışanların hak ettikleri kazanımları elde etmelerini sağlamaları motivasyon sisteminin başarısı için elzemdir. Eğer örgüt genel olarak başarılı bir performans çiziyorsa, o örgütteki tüm çalışanların aldıkları ücretler, ikramiyeler, ödüller ve yardımlarında da artması gerekir. Eğer bu performansın artmasında özellikle bir grup çalışanın performansı etkiliyse, bu grupta yer alan çalışanların kazanımları diğer çalışanlardan ayrışacak şekilde daha fazlalaştırılması gereklidir. Eğer çalışanın gösterdiği bireysel performans diğer çalışanlardan anlamlı düzeyde fazla ise yine çalışanın kazanımlarının diğerlerine oranla daha fazla olması beklenir. Genel performansın değerlendirilmesinde ve kazanımların hak edenlere dağıtılmasında üst kademe yöneticiler belirleyiciyken, departman bazında ve bireysel kazanımların hak edenlere dağıtılmasında alt kademe yöneticiler belirleyici olmaktadır. Bu nedenle, kazanımların dağıtılması süreçleri hakkaniyete dayalı ve kişisel tercihlerden bağımsız, objektif bir şekilde dağıtılması için tüm kademe yöneticilerin kazanma dürtüsü motivasyon araçlarını nasıl kullanmaları gerektiğine ilişkin eğitilmesi gereklidir.

Bağlılık dürtüsü boyutunda da yine benzer bir durum söz konusudur. Özellikle, otel gibi birçok farklı yapıda departmanın bulunduğu işletmelerde örgüt kültürünün departmandan departmana farklılık gösterdiği görülmektedir. Bilindiği gibi Türk toplumu gibi güç mesafesi yüksek toplumlarda, birim yöneticilerin tutum ve davranışları, astlarının deneyimlediği örgüt kültürünün temel belirleyicisi olmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin otel çalışanları arasında takım çalışmasını, işbirliğini, açıklığı ve arkadaşlığı teşvik eden bir örgüt kültürünü yaşatmada birinci derecede sorumlu olduklarının bilincinde olmalarının ve bu doğrultuda işbirliği, dayanışma ve arkadaşlığı destekleyecek uygulamaları bir fiil destekleyecek şekilde yöneticilik faaliyetlerini

gerçekleştirmelerinin sağlanması gerekir. Bu nedenle, tüm kademe yöneticilerin kendi çalışanlarıyla ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde profesyonelliği zedelemeyecek düzeyde arkadaşlık, yardımlaşma ve dayanışma bağlarını destekleyici uygulamalar gerçekleştirmelidir.

Bir üst kademe yöneticiler, çalışanların gelişim, uzmanlaşma ve öğrenme durum ve ihtiyaçlarını en yakından gözlemleyen, hangi işleri nasıl yapmaları gerektiğine karar veren ve işletmenin genel durumu hakkında bilgi sağlayan kişiler konumundadırlar. Bu yönüyle çalışanların öğrenme dürtülerinin tatmininde hangi araçlardan yararlanılacağına belirlenmesinde ve genel olarak çalışanların öğrenme dürtülerinin tatmin düzeylerinin şekillenmesinde, çalışanın doğrudan bağlı olduğu yöneticilerin rolü büyük olmaktadır. Örgütteki tüm yöneticilerin astlarının akıl hocası ve yönlendiricisi olarak gerektiğinde mentorluk, koçluk gibi roller üstlenmeleri gerekir. Böylece, yöneticiler astlarının öğrenme dürtüsü tatminin geliştirilmesinde önemli roller oynayabilmektedirler.

Daha öncede belirtildiği üzere koruma dürtüsünün tatmininin temelinde çalışanlar arasında eşit, adil ve hakkaniyete dayalı bir kaynak ve ödül dağıtım sisteminin oluşturulması ve asgari çalışma koşullarının sağlanması yatmaktadır. Araştırma sonuçları, otel çalışanlarının eşitlik ve hakkaniyete dayalı bir yönetim altında çalıştıklarını düşünmediklerini göstermektedir. Bu sonuca benzer bir sonuca ulaşan Khuluzauri ve Syed (2010: 84), bu durumun nedeninin kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin ve performans değerlendirme süreçlerinin prosedürlere bağlı olarak yapılmaması ve insan faktöründen dolayı yöneticilerin aldıkları kararların önyargılara açık olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Koruma dürtüsünün tatminin sağlanmasında, otel işletmelerinde tüm kademelerdeki yöneticilerin diğer üç dürtüye dayalı araçların kullanımında çalışanların kazanımlarını, bağ ilişkilerini ve öğrenme imkanlarını zedelemeyecek ve tüm çalışanlara eşit şekilde uygulanacak olan politikalar ve prosedürler doğrultusunda objektif bir şekilde kullanmaya dikkat etmeleri gerektiğine dikkat çekilmektedir (Khuluzauri ve Syed, 2010: 84).

Genel anlamda araştırmada önemli sonuçlara ulaşılmasına karşın, çalışmanın bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Çalışma kapsamında ABCD modeli otel işletmelerinde ilk kez denenmiştir. Bu nedenle, gelecek araştırmalarda modelin doğruluğunun, geçerliliğinin ve tüm otel işletmelerinde motivasyon sağlamada kullanılabilirliğinin kanıtlanması için farklı örneklemlerde ve farklı zamanlarda test edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, ABCD modeli çerçevesinde oluşturulan bir örgütsel motivasyon sisteminin çalışanların motivasyonlarını nasıl etkilediğinin daha detaylı incelenmesi için bir otel işletmesi bünyesinde çalışanların motivasyonları model uygulanmadan önce ve model uygulandıktan sonra ölçülebilir. Böylece, modelin pratikte otel yöneticileri nasıl kullanılacağı ve uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar daha net tespit edilmiş olacaktır.

Ekler

Ek 1- ABCD Modeli Aday Ölçek Madde Havuzu

Motivasyon araçlarına yönelik ifadeler	İfadenin Kaynağı (Motivasyon Teorileri-Modelleri-Ölçekleri)
1. Çalışanın emeği karşılığında aldığı ücretin tatminkâr olması	Fizyolojik İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Hijyen Faktörleri (Herzberg-Çift Faktör Teorisi), Varolma İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Ücret (Kovach- On Faktör Modeli), Dışsal Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri), Maaş (Minnesota İş Doyum Ölçeği),
2. Çalışanlara başka işletmelerde aynı işi yapanlara verilen ücret ile aynı düzeyde ücret ödenmesi	Algılanan Eşitlik (Adams-Eşitlik Teorisi), Algılanan Ödül Adaleti (Lawler ve Porter- Beklenti Teorisi),
3. Çalışanların daha iyi performans sergilediğinde maddi ödüllere (maaş artışı, ikramiye, bonus, hediye çeki vb.) ulaşma imkânına sahip olmaları	Araçsallık (Vroom-Beklenti Teorisi, Örgütsel Davranış Değiştirme (Skinner-Koşullandırma Teorisi), Algılanan Eşitlik (Girdi/Çıktı oranı)(Adams-Eşitlik Teorisi), Dışsal Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri),
4. İşletme tarafından çeşitli sosyal yardımların (kalacak yer, ulaşım, gıda, kreş vb.) sağlanması	Fizyolojik İhtiyaçlar (Maslow-İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Hijyen Faktörleri (Herzberg-Çift Faktör Teorisi), Dışsal Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri)
5. Çalışanlara verilen bahşişlerin çalışanın hizmet performansına göre dağıtılması	Araçsallık (Vroom-Beklenti Teorisi, Örgütsel Davranış Değiştirme (Skinner-Koşullandırma Teorisi), Algılanan Eşitlik (Girdi/Çıktı oranı)(Adams-Eşitlik Teorisi), Dışsal Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri),
6. Çalışanların yaptıkları işe saygı gösterilmesi	Kendini Gösterme İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi), Güç İhtiyacı (McClelland Başarma İhtiyacı Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi)
7. Çalışanların iyi performans sergilediklerinde terfi etme olanaklarına sahip olmaları	Gelişme İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Araçsallık (Vroom-Beklenti Teorisi, Örgütsel Davranış Değiştirme (Skinner-Koşullandırma Teorisi), Algılanan Eşitlik (Girdi/Çıktı oranı)(Adams-Eşitlik Teorisi), Dışsal Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri),
8. Çalışanlara verilen ödüllerin zamanlı ve kısa aralıklarla verilmesi	Hiperbolik İndirim (Hyperbolic Discount) (Ainsle-Piconomics)
9. Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi	Görevin Önemi (Hackman ve Oldham- İş Özellikleri Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg-Çift Faktör Teorisi), İçsel Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri)
10. Yöneticilerin çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergilemeleri	Kendini Gösterme İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg-Çift Faktör Teorisi), Örgütsel Davranış Değiştirme (Skinner-Koşullandırma Teorisi), Valens (Vroom-Beklenti Teorisi), İçsel Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri)
11. Yapılan işin işletme açısından öneminin çalışana hissettirilmesi	Görevin Önemi (Hackman ve Oldham- İş Özellikleri Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg-Çift Faktör Teorisi), İçsel Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri)
12. Çalışanın işletmeye anlamlı bir katkı yaptığının çalışana belirtilmesi	Geribildirim ve İşin Deneyimsel Anlamlılığı (Hackman ve Oldham- İş Özellikleri Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi), İçsel Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri)
13. Çalışanın gerçekleştirdiği görevlere ilişkin inisiyatif alma ve yetki kullanma imkanının olması	Gelişme İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Görev Bütünlüğü (Hackman ve Oldham- İş Özerkliği Teorisi), Başarma İhtiyacı (Mc Clelland- Başarma İhtiyacı Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi)
14. Çalışanların diğer çalışanlar üzerinde kontrol yetkisine sahip olması	Güç İhtiyacı (McClelland- Başarma İhtiyacı Teorisi), Kendini Gösterme İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi)
15. Çalışanların diğer çalışanlar üzerinde güç sahibi olabilmesi	Güç İhtiyacı (McClelland- Başarma İhtiyacı Teorisi), Kendini Gösterme İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Motivasyon Faktörleri

	(Herzberg- Çift Faktör Teorisi)
16. Çalışanların prestijli bir pozisyona sahip olması	Kendini Gösterme İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi), Güç İhtiyacı (McClelland- Başarma İhtiyacı Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi)
17. Çalışanların işleri ile konular üzerinde son sözü söyleyebilmeleri	Güç İhtiyacı (McClelland- Başarma İhtiyacı Teorisi), Kendini Gösterme İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi)
18. Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Sosyalleşme (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
19. Çalışanlar arasında dostane ilişkiler kurulması	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Sosyalleşme (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
20. Çalışanların özel günlerinin (doğum günü, düğün vb.) kutlanması	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Sosyalleşme (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
21. Farklı departmanlarda çalışanlarla ile iyi ilişkilerin oluşturulması	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Dayanışma (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
22. Çalışanlara bir ekibin parçası olduğunun benimsenmesi	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Dayanışma (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
23. Çalışanlar arası iş birliği ve ekip çalışmasına değer verilmesi	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Dayanışma (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
24. İşverenin ve yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Sosyalleşme (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
25. İşle ilgili sorunların çözümünde yöneticilerin destekleyici ve yardımcı olmaları	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Dayanışma (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
26. İşle ilgili sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarının destekleyici ve yardımcı olmaları	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Dayanışma (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
27. Geliştirilen yeni ve başarılı uygulamaların çalışanlar arasında paylaşılması	Kendini gösterme İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Gelişim (Alderfer- ERG Teorisi), Dayanışma (Goffee ve Jones- Çift S Modeli),
28. Yöneticilerin iş dışında da çalışanları ile vakit geçirmeleri	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Sosyalleşme (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
29. Çalışanların iş dışında da birlikte vakit	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki

geçirmeleri	Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Sosyalleşme (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
30. Çalışanların birbirleriyle sosyalleşebileceği (kafeterya, yemekhane, vb.) alanların bulunması	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Sosyalleşme (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
31. Çalışanların boş zamanlarını değerlendirebileceği hobi alanlarının (masa tenisi, satranç vb.) bulunması	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Sosyalleşme (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
32. Çalışanların ilişkilerinin kötü olduğu kişiler ile aynı vardiya konulmaması	Sosyal İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), İlişki Kurma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Beraber Olma İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Sosyalleşme (Goffee ve Jones- Çift S Modeli), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong), Bağlanma İhtiyacı (Baumeister ve Leary-The Need to Belong)
33. Çalışanların işe alındıklarında ya da yeni uygulamalara geçildiğinde gerekli oryantasyon eğitimlerinin verilmesi	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland- Başarı İhtiyacı Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi), İşin Doğası (Minnesota İş Doyum Ölçeği), İçsel Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri)
34. Çalışanlara performans değerlendirmelerinde kullanılan kriterlerin açıklanması	Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer- ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland- Başarı İhtiyacı Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi), İşin Doğası (Minnesota İş Doyum Ölçeği), İçsel Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri)
35. İşletmenin genel durumlarına ilişkin çalışanlarına doğru ve zamanlı bilgi sağlanması	Motivasyon Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi), İşin Doğası (Minnesota İş Doyum Ölçeği)
36. Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirgin olması	Motivasyon Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi), İşin Doğası (Minnesota İş Doyum Ölçeği)
37. Çalışanların mevcut beceri ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması	Kendini Gerçekleştirme (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Beceri Çeşitliliği (Hackman ve Oldham- İş Özellikleri Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), İçsel Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri)
38. Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması	Kendini Gerçekleştirme (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Beceri Çeşitliliği (Hackman ve Oldham- İş Özellikleri Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), İçsel Motivasyon (İş Tercihleri Envanteri)
39. Profesyoneller tarafından verilen toplantı, seminer, konferans gibi faaliyetlerin düzenleniyor olması	Kendini Gerçekleştirme (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi),
40. Çalışanların yeni şeyler öğrenme imkânlarının bulunması	Kendini Gerçekleştirme (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi),
41. Çalışanların mevcut becerilerini geliştirme imkânlarının bulunması	Kendini Gerçekleştirme (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi),
42. İş ile ilgili bir karar alınacağı zaman çalışanlara danışılması	Kendini Gösterme İhtiyacı (Maslow-İhtiyaçlar Hiyerarşisi), Güç İhtiyacı (McClelland- Başarı İhtiyacı Teorisi), Motivasyon Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi)

43. Çalışanlara beceri sınırlarını genişleten görevlerin verilmesi	Kendini Gerçekleştirme (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi),
44. Çalışanlara becerilerini test edebilme imkânının tanınması	Kendini Gerçekleştirme (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi),
45. Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmesi	Kendini Gerçekleştirme (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi),
46. Çalışanlara sergiledikleri iş performansı hakkında geri bildirim sağlanması	Geribildirim (Hackman ve Oldham- İş Özellikleri Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi)
47. Yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerine geliştirmelerine yardımcı olmaları	Kendini Gerçekleştirme (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi)
48. Çalışanların belirli süreler ile rotasyona tabi tutulması	Kendini Gerçekleştirme (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi)
49. Çalışanların mesleki gelişimleri için önemli gördükleri işletme dışı eğitimleri alabilmeleri	Kendini Gerçekleştirme (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi), Gelişme İhtiyacı (Alderfer-ERG Teorisi), Başarma İhtiyacı (McClelland-Başarı İhtiyacı Teorisi), Öğrenme İhtiyacı (Lowenstein-Bilgi Boşluğu Teorisi)
50. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması	Adil Davranılma (Adams-Eşitlik Teorisi), Algılanan Ödül Adaleti (Lawler ve Porter- Beklenti Teorisi), Ödül Dağıtım Süreçlerindeki Adalet (Thibut ve Walker)
51. Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde liyakata önem verilmesi	Adil Davranılma (Adams-Eşitlik Teorisi), Algılanan Ödül Adaleti (Lawler ve Porter- Beklenti Teorisi), Ödül Dağıtım Süreçlerindeki Adalet (Thibut ve Walker)
52. Kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin adil olması	Adil Davranılma (Adams-Eşitlik Teorisi), Algılanan Ödül Adaleti (Lawler ve Porter- Beklenti Teorisi), Ödül Dağıtım Süreçlerindeki Adalet (Thibut ve Walker)
53. Yöneticilerin çalışanlara adil davranması	Adil Davranılma (Adams-Eşitlik Teorisi), Algılanan Ödül Adaleti (Lawler ve Porter- Beklenti Teorisi), Ödül Dağıtım Süreçlerindeki Adalet (Thibut ve Walker)
54. Çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması	Adil Davranılma (Adams-Eşitlik Teorisi), Algılanan Ödül Adaleti (Lawler ve Porter- Beklenti Teorisi), Ödül Dağıtım Süreçlerindeki Adalet (Thibut ve Walker)
55. Yıllık izinlerin kullanılabilmesi	Hakkaniyet (Adams- Eşitlik Teorisi), Algılanan Ödül Adaleti (Lawler ve Porter-Beklenti Teorisi)
56. İzin kullanılması gerektiğinde izin alabilme	Dayanışma (Goffee ve Jones- Çift S Teorisi)
57. İş yerinden uzun yıllar çalışarak emekli olabilme imkânının bulunması	Güvenlik İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Hijyen Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi)
58. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (havalandırma, ışıklandırma, ısıtma vb.) uygun olması	Güvenlik İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Hijyen Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi)
59. İş için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmiş olması	Güvenlik İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Hijyen Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi)
60. İş yerinde doktor ve revir imkânlarının bulunması	Güvenlik İhtiyacı (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Hijyen Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi)
61. Çalışma sürelerinin uygunluğu	Fizyolojik İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Hijyen Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi)
62. Çalışanların için uygun beslenme olanaklarının sağlanması	Fizyolojik İhtiyaçlar (Maslow- İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), Hijyen Faktörleri (Herzberg- Çift Faktör Teorisi)

63. Performans değerlendirme sisteminin Şeffaf olması	Adil Davranılma (Adams-EŞitlik Teorisi), Algılanan dl Adaleti (Lawler ve Porter- Beklenti Teorisi), dl Dağıtım Süreçlerindeki Adalet (Thibut ve Walker)
64. Çalışanlara kötü performans sergileyen çalışanların işten ıkarılacağının belirtilmesi	X teorisi (McGregor- X ve Y Teorileri)
65. Çalışanların giriş ve çıkış saatlerinin kontrol edilmesi	X teorisi (McGregor- X ve Y Teorileri)

EK -2: Uzman Görüş Formu

Sayın

Aşağıda görüşlerinize sunulan ölçek aday maddeler ile otel işletmelerinde çalışan motivasyonunu sağlamaya yönelik kullanılan araçların etkinlik düzeylerinin ölçülmesi amaçlamaktadır. Sizden istenilen, her bir maddeyi amacına uygunluk yani motivasyon sağlamadaki etkinlik düzeylerine göre değerlendirmenizdir. Eğer madde otel işletmelerinde çalışanların iş motivasyonunu sağlama açısından önem arz eden bir madde ise **“Gerekli”**, madde konu kapsamında ama düzenlenmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa **“Gerekli ancak Yetersiz”**, madde otel işletmelerinde çalışanların iş motivasyonunun sağlanmasında önem arz etmeyen bir madde ise **“Gereksiz”** seçeneğini işaretleyiniz. Lütfen ölçek hakkındaki görüşlerinizi (madde düzeltme, ekleme, silme, genel düzen, ölçek türü vb.) de bildiriniz. Özellikle “gerekli ancak yetersiz” olarak değerlendirdiğiniz maddeler için belirteceğiniz görüşler önemli katkı sağlayacaktır.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için şükranlarımı sunarım.

Prof. Dr. Meryem Akoğlan KOZAK
Araş. Gör. Onur Çakır

Tel: +90 (505) 585 12 46
E-posta: o_cakir@anadolu.edu.tr

İfadeler	Gerekli	Gerekli/ yetersiz	Gereksiz	Varsa, lütfen düzeltme önerinizi yazınız.
1. Çalışanın emeği karşılığında aldığı ücretin tatminkâr olması				
2. Çalışanlara başka işletmelerde aynı işi yapanlara verilen ücret ile aynı düzeyde ücret ödenmesi				
3. "Çalışanların daha iyi performans sergilediğinde maddi ödüllere (maaş artışı, ikramiye, bonus, hediye çeki vb.) ulaşma imkânına sahip olmaları"				
4. İşletme tarafından çeşitli sosyal yardımların (kalacak yer, ulaşım, gıda, kreş vb.) sağlanması				
5. Çalışanlara verilen bahşişlerin çalışanın hizmet performansına göre dağıtılması				
6. Çalışanların yaptıkları işe saygı gösterilmesi				
7. Çalışanların iyi performans sergilediklerinde terfi etme olanaklarına sahip olmaları				
8. Çalışanlara verilen ödüllerin zamanlı ve kısa aralıklarla verilmesi				
9. Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi				
10. Yöneticilerin çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergilemeleri				
11. Yapılan işin işletme açısından öneminin çalışana hissettirilmesi				
12. Çalışanın işletmeye anlamlı bir katkı yaptığının çalışana belirtilmesi				
13. Çalışanın gerçekleştirdiği görevlere ilişkin inisiyatif alma ve yetki kullanma imkanının olması				
14. Çalışanların diğer çalışanlar üzerinde kontrol yetkisine sahip olması				
15. Çalışanların diğer çalışanlar üzerinde güç sahibi olabilmesi				
16. Çalışanların prestijli bir pozisyona sahip olması				
17. Çalışanların işleri ile konular üzerinde son sözü söyleyebilmeleri				
18. Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması				
19. Çalışanlar arasında dostane ilişkiler kurulması				
20. Çalışanların özel günlerinin (doğum günü, düğün vb.) kutlanması				
21. Farklı departmanlarda çalışanlarla iyi ilişkilerin oluşturulması				
22. Çalışanlara bir ekibin parçası olduğunun benimsenmesi				
23. Çalışanlar arası iş birliği ve ekip çalışmasına değer verilmesi				

24. İşverenin ve yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması				
25. İşle ilgili sorunların çözümünde yöneticilerin destekleyici ve yardımcı olmaları				
26. İşle ilgili sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarının destekleyici ve yardımcı olmaları				
27. Geliştirilen yeni ve başarılı uygulamaların çalışanlar arasında paylaşılması				
28. Yöneticilerin iş dışında da çalışanları ile vakit geçirmeleri				
29. Çalışanların iş dışında da birlikte vakit geçirmeleri				
30. Çalışanların birbirleriyle sosyalleşebileceği (kafeterya, yemekhane, vb.) alanların bulunması				
31. Çalışanların boş zamanlarını değerlendirebileceği hobi alanlarının (masa tenisi, satranç vb.) bulunması				
32. Çalışanların ilişkilerinin kötü olduğu kişiler ile aynı vardiyaya konulmaması				
33. Çalışanların işe alındıklarında ya da yeni uygulamalara geçildiğinde gerekli oryantasyon eğitimlerinin verilmesi				
34. Çalışanlara performans değerlendirmelerinde kullanılan kriterlerin açıklanması				
35. İşletmenin genel durumlarına ilişkin çalışanlarına doğru ve zamanlı bilgi sağlanması				
36. Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirgin olması				
37. Çalışanların mevcut beceri ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması				
38. Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması				
39. Profesyoneller tarafından verilen toplantı, seminer, konferans gibi faaliyetlerin düzenleniyor olması				
40. Çalışanların yeni şeyler öğrenme imkânlarının bulunması				
41. Çalışanların mevcut becerilerini geliştirme imkânlarının bulunması				
42. İş ile ilgili bir karar alınacağı zaman çalışanlara danışılması				
43. Çalışanlara beceri sınırlarını genişleten görevlerin verilmesi				
44. Çalışanlara becerilerini test edebilme imkânının tanınması				
45. Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmesi				
46. Çalışanlara sergiledikleri iş performansı hakkında geri bildirim sağlanması				
47. Yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerine geliştirmelerine yardımcı olmaları				
48. Çalışanların belirli süreler ile rotasyona tabi tutulması				
49. Çalışanların mesleki gelişimleri için önemli gördükleri işletme dışı eğitimleri alabilmeleri				
50. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması				
51. Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde liyakata önem verilmesi				
52. Kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin adil olması				
53. Yöneticilerin çalışanlara adil davranması				
54. Çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması				
55. Yıllık izinlerin kullanılabilmesi				
56. İzin kullanılması gerektiğinde izin alabilme				
57. İş yerinden uzun yıllar çalışarak emekli olabilme imkânının bulunması				
58. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (havalandırma, ışıklandırma, ısıtma vb.) uygun olması				
59. İş için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmiş olması				
60. İş yerinde doktor ve revir imkânlarının bulunması				

61. Çalışma sürelerinin uygunluğu				
62. Çalışanların için uygun beslenme olanaklarının sağlanması				
63. Performans değerlendirme sisteminin şeffaf olması				
64. Çalışanlara kötü performans sergileyen çalışanların işten çıkarılacağıının belirtilmesi				
65. Çalışanların giriş ve çıkış saatlerinin kontrol edilmesi				

EK -3: Kapsam Geçerlilik Testi Sonuçları

İfadeler	n _e	N	N/2	KGO {[n _e -(N/2)]/(N/2)}	Karar
1. Çalışanın emeği karşılığında aldığı ücretin tatminkâr olması	12	12	6	1	Kabul
2. Çalışanlara başka işletmelerde aynı işi yapanlara verilen ücret ile aynı düzeyde ücret ödenmesi	11	12	6	0.833	Kabul
3. Çalışanların daha iyi performans sergilediğinde maddi ödüllere (maaş artışı, ikramiye, bonus, hediye çeki vb.) ulaşma imkânına sahip olmaları	11	12	6	0.833	Kabul
4. İşletme tarafından çeşitli sosyal yardımların (kalacak yer, ulaşım, gıda, kreş vb.) sağlanıyor olması	12	12	6	1	Kabul
5. Çalışanlara verilen bahşişlerin çalışanın hizmet performansına göre dağıtılması	10	12	6	0.667	Kabul
6. Çalışanların yaptıkları işe saygı gösterilmesi	11	12	6	0.833	Kabul
7. Çalışanların iyi performans sergilediklerinde terfi etme olanaklarına sahip olmaları	10	12	6	0.667	Kabul
8. Çalışanlara verilen ödüllerin zamanlı ve kısa aralıklarla verilmesi	11	12	6	0.833	Kabul
9. Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi	12	12	6	1	Kabul
10. Yöneticilerin çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergilemeleri	11	12	6	0.833	Kabul
11. Yapılan işin işletme açısından öneminin çalışana hissettirilmesi	12	12	6	1	Kabul
12. Çalışanın işletmeye anlamlı bir katkı yaptığının çalışana belirtilmesi	11	12	6	0.833	Kabul
13. Çalışanın gerçekleştirdiği görevlere ilişkin inisiyatif alma ve yetki kullanma imkanının olması	11	12	6	0.833	Kabul
14. Çalışanların diğer çalışanlar üzerinde kontrol yetkisine sahip olması	8	12	6	0.333	Ret
15. Çalışanların diğer çalışanlar üzerinde güç sahibi olabilmesi	8	12	6	0.333	Ret
16. Çalışanların prestijli bir pozisyona sahip olması	8	12	6	0.333	Ret
17. Çalışanların işleri ile konular üzerinde son sözü söyleyebilmeleri	9	12	6	0.5	Ret
18. Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması	10	12	6	0.667	Kabul
19. Çalışanlar arasında dostane ilişkiler kurulması	10	12	6	0.667	Kabul
20. Çalışanların özel günlerinin (doğum günü, düğün vb.) kutlanması	12	12	6	1	Kabul
21. Farklı departmanlarda çalışanlarla iyi ilişkilerin oluşturulması	11	12	6	0.833	Kabul
22. Çalışanlara bir ekibin parçası olduğunun benimsenmesi	12	12	6	1	Kabul
23. Çalışanlar arası iş birliği ve ekip çalışmasına değer verilmesi	11	12	6	0.833	Kabul
24. İşverenin ve yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması	11	12	6	0.833	Kabul
25. İşle ilgili sorunların çözümünde yöneticilerin destekleyici ve yardımcı olmaları	12	12	6	1	Kabul
26. İşle ilgili sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarının destekleyici ve yardımcı olmaları	11	12	6	0.833	Kabul
27. Geliştirilen yeni ve başarılı uygulamaların çalışanlar arasında paylaşılması	9	12	6	0.5	Ret
28. Yöneticilerin iş dışında da çalışanları ile vakit geçirmeleri	9	12	6	0.5	Ret
29. Çalışanların iş dışında da birlikte vakit geçirmeleri	12	12	6	1	Kabul
30. Çalışanların birbirleriyle sosyalleşebileceği (kafeterya, yemekhane, vb.) alanların bulunması	12	12	6	1	Kabul
31. Çalışanların boş zamanlarını değerlendirebileceği hobi alanlarının (masa tenisi, satranç vb.) bulunması	10	12	6	0.667	Kabul
32. Çalışanların ilişkilerinin kötü olduğu kişiler ile aynı vardiyaya konulmaması	9	12	6	0.5	Ret
33. Çalışanların işe alındıklarında ya da yeni uygulamalara geçildiğinde gerekli oryantasyon eğitimlerinin verilmesi	10	12	6	0.667	Kabul
34. Çalışanlara performans değerlendirmelerinde kullanılan kriterlerin açıklanması	11	12	6	0.833	Kabul
35. İşletmenin genel durumlarına ilişkin çalışanlarına doğru ve zamanlı bilgi sağlanması	11	12	6	0.833	Kabul
36. Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirgin olması	11	12	6	0.833	Kabul
37. Çalışanların mevcut beceri ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması	12	12	6	1	Kabul

38. Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması	12	12	6	1	Kabul
39. Profesyoneller tarafından verilen toplantı, seminer, konferans gibi faaliyetlerin düzenleniyor olması	10	12	6	0.667	Kabul
40. Çalışanların yeni şeyler öğrenme imkânlarının bulunması	10	12	6	0.667	Kabul
41. Çalışanların mevcut becerilerini geliştirme imkânlarının bulunması	10	12	6	0.667	Kabul
42. İş ile ilgili bir karar alınacağı zaman çalışanlara danışılması	11	12	6	0.833	Kabul
43. Çalışanlara beceri sınırlarını genişleten görevlerin verilmesi	10	12	6	0.667	Kabul
44. Çalışanlara becerilerini test edebilme imkânının tanınması	9	12	6	0.5	Ret
45. Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmesi	11	12	6	0.833	Kabul
46. Çalışanlara sergiledikleri iş performansı hakkında geri bildirim sağlanması	11	12	6	0.833	Kabul
47. Yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerine geliştirmelerine yardımcı olmaları	11	12	6	0.833	Kabul
48. Çalışanların belirli süreler ile rotasyona tabi tutulması	9	12	6	0.5	Ret
49. Çalışanların mesleki gelişimleri için önemli gördükleri işletme dışı eğitimleri alabilmeleri	11	12	6	0.833	Kabul
50. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması	12	12	6	1	Kabul
51. Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde liyakata önem verilmesi	11	12	6	0.833	Kabul
52. Kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin adil olması	12	12	6	1	Kabul
53. Yöneticilerin çalışanlara adil davranması	9	12	6	0.5	Ret
54. Çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması	12	12	6	1	Kabul
55. Yıllık izinlerin kullanılabilmesi	8	12	6	0.333	Ret
56. İzin kullanılması gerektiğinde izin alabilme	11	12	6	0.833	Kabul
57. İş yerinden uzun yıllar çalışarak emekli olabilme imkânının bulunması	9	12	6	0.5	Ret
58. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (havalandırma, ışıklandırma, ısıtma vb.) uygun olması	12	12	6	1	Kabul
59. İş için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmiş olması	12	12	6	1	Kabul
60. İş yerinde doktor ve revir imkânlarının bulunması	12	12	6	1	Kabul
61. Çalışma sürelerinin uygunluğu	12	12	6	1	Kabul
62. Çalışanların için uygun beslenme olanaklarının sağlanması	12	12	6	1	Kabul
63. Performans değerlendirme sisteminin şeffaf olması	11	12	6	0.833	Kabul
64. Çalışanlara kötü performans sergileyen çalışanların işten çıkarılacağı belirtilmesi	5	12	6	-0.167	Ret
65. Çalışanların giriş ve çıkış saatlerinin kontrol edilmesi	5	12	6	-0.167	Ret

EK 4- Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında gerçekleştirilen doktora tez çalışmasına veri sağlamak için oluşturulmuş ve sizlerin değerlendirmenize sunulmuştur. Ankette yer alan ifadeler ile otel işletmelerinde çalışan personelin işlerinin farklı boyutlarına yönelik atfettikleri önem ve duydukları memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. Sağlayacağınız bilgiler yalnızca bu araştırma çerçevesinde ve bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, otel ve kişi isimlerine yer verilmeyecektir. Lütfen anketteki tüm soruları, ilgili açıklamaları dikkatlice okuyarak ve boş soru bırakmadan cevaplayınız.

Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Arş. Gör. Onur ÇAKIR
o_cakir@anadolu.edu.tr

Danışman: Prof. Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK

1. Yaşınız	:
2. Cinsiyetiniz	:	Kadın () Erkek ()
3. Medeni Durumunuz	:	Bekar () Evli ()
4. Çalıştığınız Departman	:
5. Çalıştığınız Pozisyon :	:	Çalışan () Alt Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetici () Üst Düzey Yönetici ()
6. İstihdam Durumunuz	:	Sezonluk/Mevsimsel () Yıllık/12 Ay ()
7. Eğitim Düzeyiniz	:	İlkokul () Ortaokul/İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()
8. Otelcilik Sektöründeki Deneyiminiz (Yıl):	:
9. Aylık Gelir Düzeyiniz	:

1. Sizce insanların işlerinde çalışkan olmaları biyolojik süreçler ile anne babadan geçen bir olgu mudur?
Evet () Hayır ()
2. Sizce insanların çalışma nedenlerine ilişkin aşağıda verilen ifadelerden hangisi doğrudur? (Lütfen birini işaretleyiniz.)
() Çalışmak insanlarda doğuştan gelen bir güdüdür.
() İnsan çalışmadığında kendini kötü hisseder.
() Çalışma gerekliliği insanlara öğretilir.
() Çalışmak ihtiyaçları karşılamak için girişilen bir eylemdir.
() Diğer (Lütfen belirtiniz):.....
3. Bir işin ideal bir iş olabilmesi için sizce aşağıdaki hangi özelliklere sahip olması gerekir? (Birden fazla işaretleyebilirsiniz)
() İşin maaş, ikramiye, terfi ve statü gibi kazanımları elde edebilme imkânlarını sunuyor olması

() İşyerinde çalışanlar arasında güçlü arkadaşlıkların olması ve çalışanların birbirleriyle dayanışma içinde olması
() Yeni şeyler öğrenerek çalışana işinde kendini geliştirme, ustalaşma ve uzmanlaşma imkânı sunması
() Çalışanlara adil davranılması ve sosyal haklara önem verilmesi
() İşin kişinin tabiatına uygun olması

İfadeler	Önem Düzeyi					Memnuniyet Düzeyi				
	Hiç önemli değil	Önemli değil	Biraz önemli	Önemli	Çok önemli	Hiç Memnun Değilim	Memnun değilim	Ne Memnunum ne de değilim	Memnunum	Çok memnunum
Aşağıdaki ifadeleri okuyarak yandaki ilk sütuna attettiğiniz önem düzeyini, ikinci sütuna ise ilgili ifadeye ilişkin memnuniyet düzeyinizi belirten seçeneği işaretleyiniz. (Örneğin birinci ifadeye yer alan emeğiniz karşılığında aldığınız ücretin tatminkâr düzeyde olması sizin için çok önemli ise ilk sütunda 5'i, aldığınız ücretten çok memnun iseniz memnuniyet bölümünde ikinci sütundaki 5'i işaretleyiniz.)										
1. Çalışanın emeği karşılığında aldığı ücretin tatminkâr olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Çalışanlara başka işletmelerde aynı işi yapanlara verilen ücret ile aynı düzeyde ücret ödenmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Çalışanların yüksek performans sergilediğinde maddi ödüllere (maaş artışı, ikramiye, bonus, hediye çeki vb.) ulaşma imkânına sahip olmaları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. İşletme tarafından çeşitli sosyal yardımların (kalacak yer, ulaşım, gıda, kreş vb.) sağlanıyor olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Çalışanların yaptıkları işe saygı gösterilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Çalışanların iyi performans sergilediklerinde terfi etme olanaklarına sahip olmaları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Çalışanların kısa aralıklarla ve zamanında ödüllendirilmeleri	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Çalışanlara işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Yöneticilerin çalışanları onurlandırıcı tavır ve davranışlar sergilemeleri	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Yapılan işin işletme açısından öneminin çalışana hissettirilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Çalışanın işletmeye anlamlı bir katkı yaptığıının çalışana belirtilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Çalışanın gerçekleştirdiği görevlere ilişkin inisiyatif alma ve yetki kullanma imkânının olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Çalışanlar arasında dostane ilişkiler kurulması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Çalışanların özel günlerinin (doğum günü, düğün vb.) kutlanması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Farklı departmanlarda çalışanlarla iyi ilişkilerin oluşturulması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Çalışanlara bir ekibin parçası olduğunun hissettirilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Çalışanlar arası iş birliği ve ekip çalışmasına değer verilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. İşverenin ve yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. İşle ilgili sorunların çözümünde yöneticilerin	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

İfadeler	Önem Düzeyi					Memnuniyet Düzeyi				
	Hiç önemli değil	Önemli değil	Biraz önemli	Önemli	Çok önemli	Hiç Memnun Değilim	Memnun değilim	Ne Memnunum ne de değilim	Memnunum	Çok memnunum
Aşağıdaki ifadeleri okuyarak yandaki ilk sütuna atfettiğiniz önem düzeyini, ikinci sütuna ise ilgili ifadeye ilişkin memnuniyet düzeyinizi belirten seçeneği işaretleyiniz. (Örneğin birinci ifadeye yer alan emeğiniz karşılığında aldığımız ücretin tatminkâr düzeyde olması sizin için çok önemli ise ilk sütunda 5'i, aldığımız ücretten çok memnun iseniz memnuniyet bölümünde ikinci sütundaki 5'i işaretleyiniz.)										
<i>destekleyici ve yardımcı olmaları</i>										
21. İşle ilgili sorunların çözümünde çalışma arkadaşlarının destekleyici ve yardımcı olmaları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Yöneticilerin iş dışında da çalışanları ile vakit geçirmeleri	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Çalışanların iş dışında da birlikte vakit geçirmeleri	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Çalışanların birbirleriyle sosyalleşebileceği (kafeterya, yemekhane, vb.) alanların bulunması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Çalışanların işe alındıklarında ya da yeni uygulamalara geçildiğinde gerekli işe alıştırma (oryantasyon) eğitimlerinin verilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Çalışanlara performans değerlendirmelerinde kullanılan ölçütlerin açıklanması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. İşletmenin genel durumlarına ilişkin çalışanlarına doğru ve zamanlı bilgi sağlanması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Çalışanların görev ve sorumluluklarının belirgin olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Çalışanların mevcut beceri ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Çalışanların beceri ve yeteneklerini işlerinde kullanmalarına olanak tanınması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Uzmanlar tarafından verilen toplantı, seminer, konferans gibi faaliyetlerin düzenleniyor olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Çalışanların yeni şeyler öğrenme imkânlarının bulunması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Çalışanların mevcut becerilerini geliştirme imkânlarının bulunması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. İş ile ilgili bir karar alınacağı zaman çalışanlara danışılması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Çalışanlara beceri sınırlarını genişleten görevlerin verilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarına izin verilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. Çalışanlara sergiledikleri iş performansı hakkında geri bildirim sağlanması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. Yöneticilerin çalışanların öğrenmelerine ve kendilerine geliştirmelerine yardımcı olmaları	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39. Çalışanların kişisel gelişimleri için önemli gördükleri işletme dışı eğitimleri alabilmeleri	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41. Terfi ve ödüllendirme süreçlerinde hakkaniyete önem verilmesi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42. Kaynak ve ödül dağıtım süreçlerinin adil olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43. Çalışanların hak ettikleri ödül ve itibarı almalarının sağlanması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44. Gerektiğinde izin alabilme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

İfadeler	Önem Düzeyi					Memnuniyet Düzeyi				
	Hiç önemli değil	Önemli değil	Biraz önemli	Önemli	Çok önemli	Hiç Memnun Değilim	Memnun değilim	Ne Memnunum ne de değilim	Memnunum	Çok memnunum
Aşağıdaki ifadeleri okuyarak yandaki ilk sütuna atfettiğiniz önem düzeyini, ikinci sütuna ise ilgili ifadeye ilişkin memnuniyet düzeyinizi belirten seçeneği işaretleyiniz. (Örneğin birinci ifadeye yer alan emeğiniz karşılığında aldığınız ücretin tatminkâr düzeyde olması sizin için çok önemli ise ilk sütunda 5'i, aldığınız ücretten çok memnun iseniz memnuniyet bölümünde ikinci sütundaki 5'i işaretleyiniz.)										
45. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (havalandırma, ışıklandırma, ısıtma vb.) uygun olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
46. İş için gerekli olan araç ve gereçlerin temin edilmiş olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
47. İş yerinde doktor ve revir imkânlarının bulunması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
48. Çalışma sürelerinin uygunluğu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
49. Çalışanlar için uygun beslenme olanaklarının sağlanması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
50. Performans değerlendirme sisteminin şeffaf olması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Çalışma sonuçlarına ilişkin bilgi almak istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi belirtiniz:.....

Ek 5- Normal Dağılıma İlişkin Bulgular

	Çarpıklık (skewness) değeri	Basıklık(Kurtosis) değeri
m1	-.059	-.941
m2	-.255	-.838
m3	-.385	-.682
m4	-.262	-.859
m5	-.161	-.851
m6	-.220	-.881
m7	-.272	-.857
m8	-.323	-.760
m9	-.221	-.858
m10	-.293	-.727
m11	-.369	-.697
m12	-.481	-.549
m13	-.320	-.768
m14	-.394	-.519
m15	-.366	-.626
m16	-.310	-.806
m17	-.373	-.726
m18	-.397	-.667
m19	-.220	-.821
m20	-.114	-.708
m21	-.338	-.507
m22	-.272	-.811
m23	-.278	-.689
m24	-.258	-.625
m25	-.240	-.777
m26	-.278	-.856
m27	-.323	-.753
m28	-.239	-.654
m29	-.179	-.846
m30	-.210	-.791
m31	-.234	-.725
m32	-.234	-.820
m33	-.172	-.736
m34	-.122	-.757
m35	-.125	-.828
m36	-.293	-.640
m37	-.267	-.679
m38	-.376	-.840
m39	-.300	-.802
m40	-.302	-.775
m41	-.338	-.787
m42	-.490	-.681
m43	-.548	-.565
m44	-.613	-.299
m45	-.485	-.596
m46	-.547	-.548
m47	-.500	-.628
m48	-.307	-.950

Kaynakça

- Abay, M. (2004). *Otel işletmelerinde çalışan personelin motivasyon sorunlarına yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Adams, J.S. (1965). *Advances in experimental psychology. Inequality in social exchange* (Ed: L. Berkowitz). New York: Academic Press, ss. 267-299
- Ağca, V. ve Ertan, A. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 135-156.
- Ainsle, G. (2006). *Economics and mind. Emotion: The gaping hole in economic theory*. (Ed: B. Montero ve M. D. White). Oxford: Routledge.
- Akova, O. ve Taşkiran, E. (2007). Employee motivation in organizations using outsourcing: an investigation in 5-star hotels in İstanbul. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(28), 59-72.
- Alamur, B. (2005). *Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Albayrak, T. ve Caber, M. (2011). Önem-performans analizi: destinasyon yönetimine dair bir örnek. *Ege Akademik Bakış*, 11 (4), 627-638.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Alkış, H. (2008). *Frederick Herzberg'in çift etmen (hijyen – motivasyon) kuramının işgörenin iş tatminine etkisi ve otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi,
- Allport, G. W. (1954). *The historical background of modern psychology. the handbook of social psychology* (Ed: G. Lindzey). Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Alpar, R. (2012). *Uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenilirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A. ve Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivation orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66 (5), 950-967.
- Ambrose, M. L. ve Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. Philadelphia PA: Kogan Page.
- Aşan, Ö. ve Aydın E. M. (2006). *Örgütsel davranış* (Ed: H. Can). İstanbul: Arıkan Basın-Yayın.
- Atkinson, J. M. (1964). *An introduction to motivation*. Michigan: Van Nostrand.
- Bariş, K. Ü. (2010). *Otellerde motivasyonun önemi*. [http://www.turizmaktuel.com/kose_yazisi-6948-Otellerde Motivasyonun_Önemi](http://www.turizmaktuel.com/kose_yazisi-6948-Otellerde%20Motivasyonun_%C3%96nemi) Erişim Tarihi: 20.01.2013
- Baron, J. M. (2004). Employing identities in organizational ecology. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 3-32.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Baumeister, R. E ve Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire to interpersonal attachment as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117 (3), 497-529.
- Berlyne, D. E. (1954). A theory of human curiosity. *British Journal of Psychology General Section*, 45, 180-191.
- Blauner, R.(1964). *Alienation and freedom: the factory worker and his industry*. Chicago: Chicago University Press.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Boz, H. (2009). *Turizm sektöründe motivasyonun personel performansına etkisi: Bodrum otellerinde uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

- Bryne, D. (1986). *Waiting for change: Working in hotel and catering. low pay unit.* Kitapçık No:42. Londra: GMBATU.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (11 b.).* Ankara: Pegem Akademi.
- Campbell, J. P. ve Pritchard, R. D. (1976). *Motivation theory in industrial and organisational psychology. handbook of industrial and organisational psychology* (Ed: M. D. Dunnette). Chicago: Rand McNally.
- Carter, R. ve Frith C.D. (1998). *Mapping the mind.* Berkeley, CA: University of California Press.
- Cha, S.; Khan, M. ve Murrmann, S. K. (2000). The influence of service orientation: discrepancy between managers and employees. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 5(1), 65-72.
- Champagne, P. ve McAfee, B. (1989). *Motivating strategies for performance and productivity: A guide to human resource development.* New York: Quorum Books.
- Charles, K. R. ve Marshal, L. H. (1992). Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3), 25-29.
- Charlisle, Y. M. ve Manning, D. J. (1994). The Concept of ideology and work motivation. *Organizational Studies*, 15 (5), 683-703.
- Chiang, C. F. (2006). *An expectancy theory model for hotel employee motivation: The moderating role of communication satisfaction.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kansas: Kansas State University.
- Chinoy, E.(1955). *American workers and the American dream.* New York: Doubleday.
- Chopra, S. (2002). *Motivation in management.* New Delhi: Sarup & Sons.
- Colquitt, J.A.; Conlon, D.E.; Wesson, M.J.; Porter, C.O.L.H ve Yee N, K. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

- Çelik, H. ve Yılmaz, V. (2013). *Lisrel 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, P. (2010). *İşgörenlerin motivasyon düzeyleri ile iş tatmini ve işe devam ilişkisi üzerine turizm sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik Spss ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çolak, G. (2009). *İşgören motivasyonu ile iş doyumunu arasındaki ilişki – Kuşadası'ndaki beş ve dört yıldızlı otellerde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Damassio, A. (1999). *The feelings of what happens body and emotion in the making of consciousness*. Mishawaka, IN: Better World Books.
- Darren, L., R., (2005) Perceived job characteristics and internal work motivation: an exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of Management Development*, 24 (3), 253 - 266
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Publishing Co.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1987). *The support of autonomy and the control of behavior motivational science: social and personality perspective* (Ed: E. T. Higgins ve A. W. Kruglanski) Philadelphia, PA: Psychology Press, ss. 128-145.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: integration in personality (Ed: R. Dienstbier). Lincoln, NE: University Of Nebraska Press, ss. 237-288.
- Durham, C. C. ve Bartol, K. M. (2000). *Pay for performance: a handbook of principles of organizational behavior* (Ed: E. Locke). Oxford, UK: Blackwell.

- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Dysvik, A. ve Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12, 138–157.
- Elder, G. H. ve Clipp, E. C. (1988). Wartime losses and social bonding: influence across 40 years of men's life. *Psychiatry*, 51, 177-198.
- Elding, D. J. (2005). *Modelling employee motivation and performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Birmingham: University of Birmingham.
- Eren, E. (2009). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ersöz, G., ve Çınarlı, S. (2012). İzmir Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışan personelin çalıştıkları kurumun örgüt kültürüne ilişkin algıları. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 3 (3), 1-19.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi,
- Ertan, H., ve Kaya, İ. (2012). Edremit Körfezi'ndeki konaklama işletmeleri çalışanlarının iş motivasyon düzeylerinin demografik ve meslekî özelliklere göre incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 155-168.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 96-607.
- Frank, R. (2001). *Luxury fever: why money fails to satisfy in an era of excess?*. New York: The Free Press.
- Freud, S. (1930). *Civilization and its discontents*. Londra: Howgarth Press.
- Genel Türkçe Sözlük. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts (Erişim Tarihi:20.12.2014)
- Gillbreath, B. (2002). Performance based pay in the workplace: magic potion or malevolent poison?. *The Behavior Analyst Today*, 3 (3), 310-322.

- Goffee, R., ve Jones, G. (2000). *Kurum kültürü* (çev. Kıvanç Kutmandu). Ankara: MediaCat Yayınları.
- Grant.A.M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosaically difference. *Academy of Management Review*. 32 (2), 393–417.
- Green, L.; Astrid F. F., ve Myerson, J. (1994). Discounting of delayed rewards. a life span comparison. *Psychological Science*. 5 (1), 33-36.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Recreation to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*. 75 (5), 561-568.
- Gün, G. (2008). *Konaklama işletmelerinde işgören devir hızının personel motivasyonuna etkisini belirlemeye yönelik Kapadokya bölgesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi.
- Hair, J. F.; Black, W., C.; Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. New York: Pearson Publications.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of the work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16, 250-279.
- Hackman, J.R. ve Oldman, G.R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts: Addison and Wesley.
- Hamlin, K. J.; Wynn, K. ve Bloom, P. (2007). Social evaluation by preverbal infants. *Nature*, 450, 557-560
- Hays, J. ve Hill, A. (2001). A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. *Journal of Operations Management*, 19, 335-349.
- Hazan, C. ve Shaver, P. R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry*, 5, 3-22.
- Herzberg, F., Mausner, B ve Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley Publishings.
- Hirschfield, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference?. *Educational and Psychological Measurement*, 60 (2), 255-270.

- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>. (Erişim Tarihi: 25.12.2014)
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior*. Michigan: Appleton-Century-Crofts.
- Janes, P. L. ve Wisnom M. S. (2003). The Use of Importance Performance Analysis in the Hospitality Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4 (1-2), 23-45.
- Jaquette, L. (1992). Employee incentives pay-off for hoteliers. *Hotel and Motel Management*. 207 (17), s. 3-6.
- Johnson A. (1986). An incentive system for all seasons. *Management Review*. 75 (8), 58-70.
- Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial and organizational psychology* (Ed. M. D. Dunnette ve L. D. Hough). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Karatepe, O. M., ve Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: a study of frontline employees in Northern Cyprus Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (3), 645-665.
- Kaş, L. (2012). *Herzberg'in içsel ve dışsal motivasyon etmenleri ile işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Belek'teki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Kaşlı, M. (2007). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8 (2), 159-174.
- Kavi, E. (2006). *İşgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavi, E. (2008). Çift S modeli boyutuyla örgüt kültürünün motivasyon düzeyine etkisi, bankacılık ve özel finans kurumlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 54, 117-137.

- Kesgin, C. ve Topuzoğlu, A. (2006). Sağlığın tanımı: başağıkma. *Journal of İstanbul Kültür University*, 2006/3, 47-49.
- Khuluzauri, K. Ve Syed, K. (2010). *ABCD of employee motivation in large organizations in Northern Sweden*. Umea: Umea School of Business and Economics.
- Kim, H.; Shin, K., ve Umbreit, W. (2007). Hotel job burnout: the role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 421-434.
- Klerk, S. D. (2001). *Motivation, leadership and conflict*. Potchefstroom: School for Entrepreneurship, Marketing and Tourism Management.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*. New York: Guilford Press.
- Knight, L. B. (1971). *Patterns of labor market mobility in the hotel and catering industry*. Londra: HCITB.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kothari, J. R. (2004). *Research methodology, methods and techniques*. New Delhi: New Age International Pub.
- Kozak, M. A. (2009). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kraiger, K.; McLinden, D., ve Casper, W. J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43(4), 337-351.
- Lacoursiere, R. B. (1990). *The life cycles of groups: group developmental stage theory*. New York: Human Sciences Press.
- Lafleur, T. ve Hyten C. (1995). Improving quality of hotel banquet staff performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 15 (1/2), 69-93.
- Latham, G., P. (2007). *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Londra: Sage Publishing.
- Lau, C. M.; Wong, K. M. ve Eggleton. L. R. C. (2008). fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcomebased effects. *Accounting and Business Research*, 38 (2), 121-135.

- Lawrance, P. R. ve Nohria, N. (2002). *Driven: how human nature shapes our choices*. Boston: Jossey-Bass.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Locke E. A, Saari L. M; Shaw, K. N. ve Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90 (1) , 125-152.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory: six recommendation for the twenty first century. *Academy of Management Review*. 29(3), 388-403
- Loewenstein, G. (1994). The Psychology of curiosity: *a review and reinterpretation*. *Psychological Bulletin*. 116 (1), 75-98.
- Lundberg, C.; Gudmundson, A. ve Andersson, T. D. (2009). Herzberg's two factors theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30, 890-899.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luttmer, E. F. P. (2005). Neighbors as negatives: relative earnings and well-being. *Quarterly Journal of Economics*. 120 (3), 963-1002.
- MacKay, A. (2007). *Motivation, ability and confidence building in people*. Oxford: Buttermann-Heinemann.
- Maroudas, L.; Kyriakidou, O. ve Vacharis, A. (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices, *Managing Leisure*, 3-4 (13), 258-271
- Maslow, H. A. (1954). *Motivation and personality*. London: Harper&Row Publishers.
- Maslow, H. A. (1970). *Motivation and personality (third edition)*. New York: Addison-Wesley Educational Publishers Inc.
- Maviş, F. (2006). *Otel yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- McClelland, C. D. (1961). *The achieving society*. New York: Free Press.
- McDougall, W. (1908). *An introduction to social psychology*. Londra: Methuen.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- McShane, S. L ve Von Glinow, M. A. (2008). *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: new directions for theory and research. *Academy of Management Review*, 17 (1), 80-88.
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-94.
- Mitchell, T. R. Ve Daniels, D. (2002). *Comprehensive handbook of psychology*. New York: Wiley. (s. 225-254).
- Mossholder, K. V.; Bennet, N., ve Martin, C. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*. 19, 131-141.
- Netemeyer, R. G; Bearden, W. O., ve Sharma, S. (2003). *Scaling procedures issues and applications*. London: Sage Publishings.
- Neuman, W.L (2007). *Basic of social research: quality of and quantitative approaches*. New York: Pearson Education, Inc.
- Norhia, N., Groyberg, B. ve Lee, L.E. (2008). Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review*, 86 (7/8), 80-81.
- Okumuş, F. (1992). *Otel işletmeleri yönetiminde motivasyon-verimlilik ilişkisi ve Nevşehir yöresinde bir anket uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Okumuş, F. Ve Avcı, U. (2008). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında motivasyon kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Ostrom, T. M.; Carpenter, S. L.; Sedicides, C., ve Li, F. (1993). Differential processing of in-group and out-group information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 21-34.

- Öktem, Ş.; Turgut, H., ve Tokmak, İ. (2013). Sosyotropik-otonomik kişilik özelliklerinin çalışanların motivasyonuna etkisi: Ankara'da bulunan konaklama işletmelerinde yapılan bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5 (1), 79-92.
- Özel, H. Ç. (2012). *Otelcilik Endüstrisi. Otel İşletmeciliği* (Ed: M. A. Kozak). Ankara: Detay Yayıncılık. s.s. 1-28.
- Öztürk, Y. ve Alkış, H. (2011). Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatminine yönelik bir araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(14), 437-461.
- Öztürk, Y., ve Alkış, H. (2011). Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmininin ölçülmesi üzerine bir araştırma, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (28), 437-460.
- Pelit, E. (2011). Güçlendirmede yönetici ve işgören algılarının karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 209-225.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Prentice Hall.
- Pirson, M. (2010). *A renewed darvinian theory of responsible leadership*. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1584422, Erişim Tarihi: 16/03/2013.
- Pitts, C. (1995). *Motivating your organization: achieving business success through reward and recognition*. New York: Mc Graw Hill.
- Pizam, A. ve Thornburg, S.W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in central florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19, 211-217.
- Porter, M. (2007). *A definition of motivation. motivation, ability and confidence building in people* (Ed: Mackay, A.). Oxford: Buttermann-Heinemann.
- Quaderr, M. (2009). *Motivation in the history*. Erişim Yeri: <http://www.slideshare.net/Subjectmaterial/chap-2-motivation-in-the-history>. Erişim Tarihi: 22.01.2013.

- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5 (1-2), 57-58.
- Rampersad, H. (2006). How to achieve personal and organizational effectiveness and integrity. *Training and Management Development Methods*, 20, 417-423.
- Raphael, D. D. (2001). *Concepts of justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Ricci, P., ve Milman, A. (2003). Retention of hourly hotel employees: a look at select hotels in the southeastern United States. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1 (4), 47-62.
- Riley, M., and Dodrill, K. (1992). Hotel workers' orientations to work. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 4 (1), 2 –25.
- Roehl, W. S. ve Swerdlow, S. (1999). ESOPs: putting ownership in employees' hands. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30 (4), 79-83.
- Rook, D. W. ve Hoch, S. J. (1985). *Consuming impulses*. *Advances in Consumer Research Vol. 12* (Ed: E. C. Hirschman ve M. B. Holbrook). Provo, UT: Association for Consumer Research, s.s. 23-27.
- Ross, D. L. (2005) Perceived job characteristics and internal work motivation: an exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *The Journal of Management Development*, 24, 253-266.
- Ruh bilimleri terimleri sözlüğü* (1980). Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. Bursa: Marmara Kitap Merkezi.
- Saruhan, Ş. C., ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Searle, J. (2010). *The construction of social reality*. New York: Free Press.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve lisrel ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Serinkan, C. (2008). *Motivasyonda yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Shahzad, I., ve Bhatti, K. (2008). Antecedents of compensation and relationship among compensation, motivation, and organizational profitability. *The Business Review Cambridge*, 10, 146-153.
- Sharpley, R. ve Forster, G. (2003). The implication of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of cyprus. *Tourism Management*, 24, 687-697.
- Sherif, M.; Harvey, O. J.; Hood, W. R.; Sherif, C. W., ve White, J. (1988). *The robbers cave experiment: intergroup conflict and cooperation*. Middletown, CT: Westlyan Unversity Press.
- Simon, H. (1991). Organizations and markets. *Journal of Economic Perspectives*. 5 (2). 34-38.
- Simons, T. (2003). *Motivation research in hospitality between 1990 and 2001: a prescriptive review of the literature*. New York: Nova Publishing.
- Simons, T. ve Enz, C. A. (1995). Human resources: motivating hotel employees: beyond the carrot and stick. *Cornell Hotel & Administration Quarterly*. 36 (1), 20-27.
- Simons, T. ve McLean Parks, J. (2000). The sequential impact of behavioral integrity on trust, commitment, discretionary service behavior, costumer satisfaction and profitability. *Academy of Management Review Conference*, Toronto.
- Simons, T. ve Roberson, Q. (2001). A true look at organizational justice: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *National Academy of Management Conference*. Washington D.C.
- Simons, T. ve Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443.
- Siu, V.; Tsang, N., ve Wong, S. (1997). What motivates Hong Kong's hotel employees? *Cornell Hotel & Administration Quarterly*. 38(5), 44-49.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Free Press.

- Sledge, S.; Miles, A., ve Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil, *International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1667-1682.
- Smith, A. (1863). An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Edinburgh: Adam and Charles Black.
- Smith, J. M. (1970), Age differences in achievement motivation. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 9, 175–176.
- Steel, P. ve Konig, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31 (4), 889-913.
- Steers, R. M.; Mowday, R. T., ve Shapiro, D. L. (2004). Future of work motivation theory. *Academy of Management Review*. 29 (3), 379-387.
- Steers, R. M., ve Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: a process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- Steers, R.M., ve Porter, L.W. (1991). *Motivation and work behavior* (4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Susskind, A. M.; Borchgrevingk, C. P.; Kacmar, K. M., ve Brymer, R. A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: an examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19 (1), 53-77.
- Şekercioğlu, G., ve Güzeller, C. O. (2012). Ergenler için benlik algısı profilinin faktör yapısının yeniden değerlendirilmesi. *Bilig*, 60, 215-236.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlilik ve güvenilirlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şener, B. (2010). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şenol, F. (2010). *Motivasyon araçlarının algılanmasında işgüvencesinin etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A., ve Boylu, Y. (2010). Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi: Ankara'da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 3-20.
- Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- Thorndike, E. L. (1911). *Animal intelligence*. New York: Mac Millan.
- Toker, B. (2006). *Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri: İzmir'deki 5 ve 4 yıldızlı otellere yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Toker, B. (2008). Motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 8 (1), 69-91.
- Tozkoparan, G. (2008). *Motivasyonda süreç kuramları. liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar* (Ed: C. Serinkan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TÜİK. (2014). *İş gücü maliyeti araştırması 2012*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Tütüncü, Ö., ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2), 146-169.
- Ünlönen, K.; Ertürk, M., ve Olcay, A. (2007). Otel işletmelerinde psiko-sosyal motivasyon araçları ve bu araçların farklı departmanlar üzerindeki etkisine yönelik Ankara ve İzmir otellerinde bir uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 9-32.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley Publishings.
- Wahba, M. A., ve Bridwel, L. G. (1976). Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 (2), 212-240.

- Waterman, A. S. (2005). When Effort is Enjoyed? Two Studies of Intrinsic Motivation for Personally Salient Activities. *Motivation and Emotion*, 29 (3), 165-188.
- Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 65 (2), 101–114.
- Wynn, K. (1990). Children understanding of counting. *Cognition*, 36 (2), 155-193.
- Yang, K. W. (2008). *For and against: The school-education dialectic in social justice. Handbook of Social Justice in Education*. Oxford: Routledge.
- Yurdugül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliliği için kapsam geçerlilik indekslerinin kullanılması. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı*. s.s. 1-6.
- Zeaman, D. (1949). Response latency as a function of the amount of reinforcement. *Journal of Experimental Pscychology*, 39 (4), 466-483.