

**AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞGÖRENLERİN İŞ TATMİNİ
FAKTÖRLERİ İLE DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

MELDA KÜÇÜK ÖZDEMİR

Danışman

Doç. Dr. NİLGÜN ANAFARTA

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

ANTALYA, 2006

ÖNSÖZ

İş tatmini, işgöreni işine ve işyerine sadakatle bağlayan, ayrıca verimli ve mutlu çalışmasını sağlayan önemli bir faktördür. Diğer taraftan işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük oranda müşteriyi tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır. Bu çalışmada, işletmeler için işgören iş tatmininin ne kadar önemli olduğunu ve müşteri tatmininin işgören iş tatmini ile olan ilişkisini ortaya koymaya çalıştım.

Turizm sektöründe çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin değerlendirilmesi ve dış müşteri tatmini ile arasındaki ilişkinin belirlenmesi konusundaki bu çalışmaya desteği ve katkılarından dolayı tez danışmanım Doç. Dr. Nilgün ANAFARTA'ya, yine katkılarından dolayı Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM'e, uygulama aşamasında bana yardımcı olan OLEANDER OTEL'in yönetiminde yer alan Figan ÖZKARA'ya ve her zaman manevi desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim.

Melda KÜÇÜK ÖZDEMİR

Antalya, 2006

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe çalışanların mevcut iş tatminlerinin ölçülmesi, iş tatmini etkileyen faktörlerin saptanması ve müşteri tatmini ile arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır.

Bu çalışma kapsamında, araştırmanın amacına yönelik uygulama çalışması yapılmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında, turizm sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde anket tekniği kullanılarak toplanan veriler analiz edilmiştir. Anket, iş tatmini konusunda yapılan benzer araştırmalarda (Akıncı, 2001, s.168; Günbayı, 2000, s.101) kullanılan anketler, araştırmacı tarafından geliştirilerek uygulanmıştır.

Araştırmada üç hipotez sınanmıştır. Birinci hipotez, demografik özelliklerin işgören iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, birinci hipotez, iş tatminini etkileyen faktörlere göre, bazı demografik özellikler tarafından desteklenirken, bazıları tarafından ise desteklenmemektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezinde, ücret faktöründen duyulan iş tatmini düzeyinin, diğer faktörlerden duyulan iş tatmini düzeyine göre daha düşük olduğu savunulmaktadır. Yapılan analizler sonucunda ücret faktörünün aritmetik ortalamasının en düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, ekonomik faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisinin diğer faktörlere göre daha düşük olduğu yönündeki denence yapılan analizler sonucu desteklenmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezinde, “işgören iş tatmini düzeyi arttıkça, dış müşteri tatmini de artar” yönündeki denence savunulmaktadır. Bu hipoteze yönelik analizlerde, uygulama yapılan turizm işletmesinin dış müşteri tatmini ölçülmüş ve işgören iş tatmini ile arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, işgören iş tatmini ile dış müşteri tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

olmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle, “işgören iş tatmini düzeyi arttıkça, dış müşteri tatmini de artar” yönündeki denence desteklenmemiştir.

ABSTRACT

The aim of this research is to measure of satisfaction of workers who are interested in tourism , determine the factors that effect job satisfaction and the relationship between consumer satisfaction .

In this research ,practice work technic is used for aim of this research.In the practice period of this resaerch,the datas which are collected from a five stars hotel with using public survey technics are analyzed. The Survey , similar surveys that is related with job satisfaction (Akıncı, 2001 , s.168; Günbayı , 2000, s.101) is practised by researcher.

Three hypothesis is exemined in this research. The first hypothesis is defended that demographic characteristics have very meaningfull affects on job satisfaction. After some analysises, the first hypothesis is supported by some demographic characteristicis but some are not.

The second hypothesis defended that, degree of job satisfaction resulted from wage factor is lower than job satisfaction degree which resulted from other factor. Results of analysis shows that avarage of wage factor is the lowest one. So that, estimates, which say economical factors have lower affect on job satisfaction rather than other factor, are supported with analysises.

The third hypothesis is defended that if workers job satisfaction degree is raised than consumer satisfaction degree is raised simultaneously. Analysises related with this hypothesis measure consumer satisfaction of tourism enterprise and try to determine relationship between workers' job satisfaction and consumer satisfaction. Results of correlation analysises show that it is not a statistical relation between job satisfaction and consumer satisfaction. So that, estimates which says "if workers job satisfaction degree is raised than consumer satisfaction degree is raised " is not defended by third hypothesis.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
GRAFİKLER	xii
GİRİŞ	1
1. İŞ TATMİNİ.....	4
1.1. TEMEL KAVRAMLAR.....	4
1.1.1. İş Kavramı.....	4
1.1.2. İşgören Kavramı.....	4
1.1.3. İş Tatmini Kavramı ve Kapsamı.....	5
1.1.4. İş Tatmininin Önemi.....	8
1.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	11
1.2.1. Kişisel Faktörler.....	11
1.2.1.1. Genetiksel Faktör.....	11
1.2.1.2. Ailesel Faktör.....	12
1.2.1.3. Eğitsel Faktör.....	12
1.2.1.4. Sosyo-Kültürel Yapı.....	13
1.2.1.5. Değer Yargıları.....	14
1.2.1.6. İş Hayatı Deneyimi.....	14
1.2.2. İş Ortamına Bağlı Örgütsel Faktörler.....	15
1.2.2.1. İşe Yönelik Örgütsel Düzenlemeler.....	15
1.2.2.1.1. İş Analizi.....	16
1.2.2.1.2. İş Tanımı.....	17

1.2.2.1.3. İş Gereklere	17
1.2.2.1.4. İş Değerlemesi	18
1.2.2.2. Örgüt Kültürü	18
1.2.2.2.1. Kişiler Arası İlişkiler ve Grup Dinamiği	20
1.2.2.2.2. Bilgi Akışı	20
1.2.2.2.3. Kararlara Katılım	21
1.2.2.2.4. Yetki Devri ve Güçlendirme	22
1.2.2.2.5. İşgörene Verilen Değer	23
1.2.2.2.6. Yönetim Tarzı	23
1.2.2.2.7. Terfi ve Ödüllendirme	24
1.2.2.3. İş Güvencesi	25
1.2.2.4. İşin Özelliği	25
1.2.2.5. İş Disiplini	26
1.2.2.6. Ücret	28
1.2.2.7. Hizmet İçi Eğitim	29
1.2.2.8. Sosyal Olanaklar	29
1.2.2.9. Fiziksel Koşullar	30
1.3. İŞ TATMİNİ SONUÇLARI	31
1.3.1. İş Tatmininin Kişisel Sonuçları	32
1.3.1.1. İş Tatmini – Yaşam İlişkisi	32
1.3.1.2. İş Tatmini – Sağlık İlişkisi	34
1.3.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları	35
1.3.2.1. İş Tatmini – İş Verimliliği (Başarımlı) İlişkisi	35
1.3.2.2. İş Tatmini – İşe Bağlılık İlişkisi	37
1.3.2.3. İş Tatmini – İşe Devamsızlık İlişkisi	39
1.3.2.4. İş Tatmini – İşgücü Devir Hızı İlişkisi	40
1.3.2.5. İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi	42
1.4. İŞGÖREN İŞ TATMİNİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR	45
1.4.1. Kapsam (İçerik) Teorileri	45
1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	46

1.4.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi.....	50
1.4.1.3. Çift Faktör Teorisi (Herzberg Modeli).....	52
1.4.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi (Mc Clelland).....	56
1.4.2. Süreç Teorileri.....	59
1.4.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	59
1.4.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi.....	63
1.4.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	64
1.4.2.4. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Teorisi.....	66
1.4.2.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi.....	67
1.4.2.6. Edimsel Koşullandırma Teorisi.....	68
1.4.2.7. Sosyal Öğrenme Teorisi.....	70
1.4.2.8. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli.....	71
1.5. ORGANİZASYON TEORİLERİNİN İŞGÖREN VE İŞ TATMİNİNE YAKLAŞIMLARI.....	73
1.5.1. Klasik (Geleneksel) Organizasyon Teorilerinin İşgören ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı.....	73
1.5.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	74
1.5.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	75
1.5.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	76
1.5.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Organizasyon Teorilerinin İşgören ve İş Tatminine Yaklaşımları.....	76
1.5.3. Modern Organizasyon Teorisinin İşgören ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı.....	78
1.5.4. Yeni Yönetim ve Modellerin İşgören ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı.....	80
1.5.4.1. Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı.....	81
1.5.4.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	82
2. MÜŞTERİ TATMİNİ KAVRAMI ve TURİZM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ TATMİNİNİ SAĞLAMADA İŞGÖREN İŞ TATMİNİNİN ROLÜ.....	85

2.1. MÜŞTERİ TATMİNİ KAVRAMI.....	85
2.1.1. Müşteri Tanımı.....	85
2.1.2. Müşteri Tatmininin Tanımı	89
2.1.3. Müşteri Tatmini Ölçümü ve Yöntemleri.....	92
2.1.3.1. Şikayet ve Tavsiye Sistemleri.....	95
2.1.3.2. Müşteri Tatminliği Araştırmaları.....	95
2.1.3.3. Hayalet Alışverişçileri.....	96
2.1.3.4. Kaybedilmiş Müşteri Analizi.....	96
2.1.4. Müşteri Odaklı Yönetim.....	97
2.2. TURİZM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ TATMİNİNİ SAĞLAMADA İŞGÖREN İŞ TATMİNİNİN ROLÜ	101
3. TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ FAKTÖRLERİ İLE DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	108
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	108
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	109
3.3. Verilerin Analizi.....	110
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	111
3.5. Araştırmanın Bulguları.....	112
3.5.1. İşgören İş Tatmini ile İlgili Bulgular.....	112
3.5.1.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	112
3.5.1.2. İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile İş Tatminini Etkileyen Faktörler Arasındaki İlişki.....	118
3.5.1.2.1. Demografik Özelliklerin İş ve Niteliği Faktörü ile İlişkisi.....	120
3.5.1.2.2. Demografik Özelliklerin Yönetim ve Denetim Biçimi Faktörü ile İlişkisi.....	122
3.5.1.2.3. Demografik Özelliklerin Ücret Faktörü ile İlişkisi..	125
3.5.1.2.4. Demografik Özelliklerin Yükselme ve Eğitim Olanakları Faktörü ile İlişkisi.....	127

3.5.1.2.5. Demografik Özelliklerin Çalışma Koşulları Faktörü ile İlişkisi.....	129
3.5.1.2.6. Demografik Özelliklerin Çalışanlar Arası İlişkiler Faktörü ile İlişkisi.....	131
3.5.1.3.İşgörenlerin Genel İş Tatmini Düzeyi.....	133
3.5.2. Müşteri Tatmini ile İlgili Bulgular.....	139
3.5.3. İşgörenlerin İş Tatmini ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	141
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	143
KAYNAKÇA.....	151
EK 1. Otel Çalışanlarına Uygulanan Anket Formu.....	164
EK 2. Otel Müşterilerine Uygulanan Anket Formu.....	167
ÖZGEÇMİŞ.....	169

TABLolar

Tablo 3.1. Tatmin Faktörlerinin Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Altında ve Üstünde Kalanların Yüzdeleri	119
Tablo 3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Ücret Arasındaki Paired t Testi Değerleri.....	119
Tablo 3.3. İş ve Niteliği Değişkenleri, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Altında ve Üstünde Kalanların Yüzdeleri	120
Tablo 3.4. Demografik Özelliklerin İş ve Niteliği Faktörü İle İlişkisi.....	121
Tablo 3.5. Yönetim ve Denetim Biçimi Değişkenleri, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Altında ve Üstünde Kalanların Yüzdeleri.....	123
Tablo 3.6. Demografik Özelliklerin Yönetim Ve Denetim Biçimi Faktörü İle İlişkisi.....	124
Tablo 3.7. Ücret Faktörünün Değişkenleri, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Altında ve Üstünde Kalanların Yüzdeleri	125
Tablo 3.8. Demografik Özelliklerin Ücret Faktörü İle İlişkisi.....	126
Tablo 3.9. Yükselme ve Eğitim Olanakları Faktörünün Değişkenleri, Aritmetik Ortalama, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Altında ve Üstünde Kalanların Yüzdeleri	127
Tablo 3.10. Demografik Özelliklerin Yükselme Ve Eğitim Olanakları Faktörü İle İlişkisi.....	128
Tablo 3.11. Çalışma Koşulları Faktörünün Değişkenleri, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Altında ve Üstünde Kalanların Yüzdeleri.....	129
Tablo 3.12. Demografik Özellikler İle Çalışma Koşulları Faktörü Arasındaki İlişki.....	130
Tablo 3.13. Çalışanlar Arası İlişkiler Faktörünün Değişkenleri, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Altında ve Üstünde Kalanların Yüzdeleri.....	131
Tablo 3.14. Demografik Özelliklerin Çalışanlar Arası İlişkiler Faktörü İle İlişkisi.....	132
Tablo 3.15. Demografik Özelliklerin Genel İş Tatmini İle İlişkisi.....	134
Tablo 3.16. Müşteri Tatmini Grupları, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Altında ve Üstünde Kalanların Yüzdeleri.....	139
Tablo 3.17. İşgören İş Tatmini İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki.....	141

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. İş Tatmini İle İlgili Neden – Sonuç İlişkisi.....	31
Şekil 1.2. Yaşam Ve İş Tatmini İlişkisi Modeli.....	33
Şekil 1.3. İş Tatmini Ve Verimlilik Arasındaki İlişki.....	36
Şekil 1.4. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	49
Şekil 1.5. ERG Teoremi.....	51
Şekil 1.6. İçsel (Güdüleyici) Ve Dışsal (Hijyen) Faktörlerin Karşılaştırılması.....	54
Şekil 1.7. Vroom’un Motivasyon Modeli.....	61
Şekil 1.8. Lawler – Porter Motivasyon Modeli.....	64
Şekil 1.9. Skinner’ın Koşullandırma Modeli	69
Şekil 1.10. Basitleştirilmiş Süreç Modeli	72
Şekil 2.1. Süreçlerde İç Müşteri / Tedarikçi İlişkisi	86

GRAFİKLER

Grafik 3.1. İşgörenlerin Yaş Dağılımı.....	112
Grafik 3.2. İşgörenlerin Cinsiyet Dağılımı.....	113
Grafik 3.3. Departman Dağılımı.....	113
Grafik 3.4. Görev Dağılımı.....	114
Grafik 3.5. Eğitim Durumu.....	114
Grafik 3.6. Turizm Eğitim Durumu.....	115
Grafik 3.7. Sektörde Çalışma Süresi.....	115
Grafik 3.8. Mevcut Otelde Çalışma Süresi.....	116
Grafik 3.9. İşyeri Değişirme Sayısı.....	117
Grafik 3.10. Vardiya.....	117
Grafik 3.11. Genel İş Tatmini.....	133
Grafik 3.12. Departmanlara Göre Genel İş Tatmini Düzeyi.....	135
Grafik 3.13. Görev Dağılımına Göre Genel İş Tatmini.....	135
Grafik 3.14. Yaşa Göre Genel İş Tatmini.....	136
Grafik 3.15. Eğitim Durumuna Göre Genel İş Tatmini.....	137
Grafik 3.16. Turizm Eğitim Durumuna Göre Genel İş Tatmini.....	137
Grafik 3.17. İşyeri Değişirme Sayısına Göre Genel İş Tatmini.....	138
Grafik 3.18. Mevcut Otelde Çalışma Süresine Göre Genel İş Tatmini.....	138
Grafik 3.19. Otele Tekrar Gelme Durumu.....	140
Grafik 3.20. Genel Müşteri Tatmini.....	140

GİRİŞ

Son yıllarda inanılmaz bir hızda teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda şaşırtıcı gelişme ve değişimler meydana gelmektedir. Bu dönemdeki değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir.

Rekabet alanında, hizmet kalitesini yükseltmek, verimliliği arttırmak ve işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için, tek ümit kaynağının insan olduğunu gösteren önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. Kalite yönetimine insan faktörünün katılmasıyla oluşturulan Toplam Kalite Yönetimi bu düşünceye bir örnektir.

Tüm çalışanların aynı amaca yönelmesi, hedefin işgören ve müşteri tatmini olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşgörenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların, geliştirilmiş stratejilerin işletmenin yaşamını sürdürmesinde şart olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle tüm çalışanların yönetime katılmaları teşvik edilmiştir.

Konaklama endüstrisi, seyahat ve turizm endüstrisini birlikte oluşturan ve bir araya getiren birkaç önemli endüstriden biridir. Kişi başına düşen gelirin artması, çalışma saatlerinin azalması, teknoloji ve küreselleşmenin etkisi ile insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin giderek önem kazanan işletmeler durumuna gelmesine neden olmaktadır.

Turizm sektöründe, işgücü diğer sektörlerle oranla çok artmaktadır. Bu sektörde yer alan işgörenlerin verimli kullanılması, işletmelerin başarılı olması ve hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe olduğu konaklama sektöründe, tatmini düşük olan işgörenin, müşteriye kaliteli hizmet sunması ve müşteri tatminini sağlaması oldukça zordur.

Seyahat eden insanların istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve gittikleri yerlerde daha kaliteli hizmet alma beklentileri, otel işletmelerinin değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Bir hizmet sektörü olan

otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük oranda müşteriye tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır. Daha fazla müşteri çekme konusunda otel işletmeleri arasında yaşanan rekabette, farkı belirleyecek olan temel etken sundukları hizmet olacaktır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler konumuna gelirken, bunu başaramayan örgütler zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır.

Konaklama işletmeleri müşterilerine en iyi hizmeti sunmak için her türlü harcamadan ve emekten kaçınmazken, işletmelerin başarılı olmasında en önemli rolü oynayan işgörenlerin tatminini yükseltmek için aynı çabayı göstermemektedirler. İşletme yöneticileri veya sahipleri, işgörenleri önemsemeye başladıkları zaman iş tatmini olumlu yönde yükselmeye başlayacaktır. İşgörenler işi sahiplenecekler ve kendilerini işyerinin ortağı olarak görmeye başlayacaklardır. Böylece devamlı müşteri sayısı artacaktır. İşgörenin işe bağlılığı sağlanacak, böylece işgücü devir hızı azalacak ve verimlilik artacaktır.

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektörüne bağlı tüm işletmelerde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan bir işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması oldukça zordur. Müşterilerin aldıkları hizmetten memnun olması, işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden memnun olmaları ile yakından bağlıdır.

Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründeki işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemek ve konaklama işletmelerinde müşteri tatmininin en üst düzeye çıkarılmasında ve istenilen hedeflere ulaşılmasında, işgören iş tatmininin önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktır. Hizmet kalitesi ve müşteri tatmini, ancak iyi yetişmiş, kaliteli ve tatmin düzeyi yüksek işgörenler tarafından sağlanabilmektedir. Bu araştırma, turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve müşteri tatminini sağlamak isteyen yöneticilerin işgören iş tatminini yükseltmek için yerine getirmeleri gereken koşulları ortaya koymasından önemlidir.

Çalışmanın birinci bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmininin kişisel ve örgütsel sonuçları, iş tatminine ve işgörene yönelik çalışmalar ve organizasyon teorilerinin işgören ve iş tatminine yaklaşımları ele alınmıştır.

İkinci bölümde müşteri tanımı, müşteri tatmini tanımı, müşteri tatmini ölçümü ve yöntemleri, müşteri odaklı yönetim ve turizm sektöründe müşteri tatminini sağlamada işgören iş tatmininin rolü ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise birinci ve ikinci bölümdeki teorik çerçeveden hareketle alan araştırması yapılmıştır. Teorik çerçevede çizilen bilgiler araştırmadan elde edilen bulgularla birleştirilerek konaklama işletmelerinde iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmini ile müşteri tatmininin arasındaki ilişkinin analizi yapılmıştır.

Araştırma sonuçları, üç alt bölümden oluşmaktadır. Birinci alt bölümde, işgörenlerin demografik özelliklerinin ve iş tatminini etkileyen faktörlerinin belirlenmesine yönelik, araştırmacı tarafından geliştirilerek uygulanan anketin bulguları yorumlanmıştır. İkinci alt bölümde, konaklama işletmesinde kalan müşterilere uygulanan müşteri tatmini anketleri analiz edilerek bulgular ortaya konmuştur. Üçüncü alt bölümde ise, işgören iş tatmini ile dış müşteri tatmini arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

1. BÖLÜM İŞ TATMİNİ

1.1. TEMEL KAVRAMLAR

1.1.1. İş Kavramı

Sözlük anlamı, “bir şeyin üretilmesine yönelik insan etkinliği ve çalışması olarak tanımlanan iş kavramını her bilim dalı kendi disiplinine göre farklı anlamlarda kullanmaktadır (Larousse, 1994, s.5915). Örgütsel davranış açısından iş kavramı, “örgütsel amaçların başarılması için gerçekleştirilmesi gerekli görevlerin bütünü” olarak tanımlanabilir (Can vd., 1998, s.44).

Genel bir tanım olarak iş kavramını “kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için yapılan ve karşılığında ekonomik ve psikolojik doyum sağlayan etkinliklerin tümüdür” diye tanımlayabiliriz (Akıncı, 2001, s.5).

1.1.2. İşgören Kavramı

İşgören, bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişidir (İş Kanunu, s.1475). İşgören kavramı, bir işletmede çalışan tüm çalışanları kapsayan bir anlama sahiptir. Günümüzde, işletmeleri yöneten iş yeri sahipleri ve/veya iş yeri sahiplerini temsil eden yöneticilerin dışındaki tüm çalışanlar için işgören kavramı kullanılmaktadır.

Günümüz bilgi toplumu işletmelerinde, özellikle de turizm sektöründe işgören, en önemli üretim faktörü ve çıktısı bilgi olan, ayrıca diğer girdilerin en rasyonel biçimde kullanılmasını sağlayan sosyal bir varlıktır. Emeği karşılığı parasını alan ve yalnızca zihinsel ve bedensel yeteneklerinden yararlanan bir meta olarak düşünülmemesi, tasarruf uygulamalarında ilk tercih olarak çalışan işgören sayısının azaltılmasının istenmemesi, istenildiği zaman işe alınan istenildiği zaman işine son verilen ve kısıtlı olmayan bir girdi olarak görülmesi çok sakıncalı bir yaklaşımdır. Her şeyden önce insan oldukları göz önüne alındığı takdirde, işgörenlerle etkili ve verimli bir biçimde çalışmanın mümkün olduğu genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2001, s.5).

Karl Marx'a göre işgören, işgücünü bir ücret karşılığında satar ve bu karşılığı aşan miktarda bir fazla iş gerçekleştirir ve kapitalist sistem de, bu fazla işin değerini, işçinin gücünü satın almış olan kendine mal eder (Larousse, 1994, s. 5931). Karl Marx, işgörenin ekonomik adam olduğunu ve eğer ekonomik pozisyonunu geliştirirse ve arttırırsa daha fazla çalışacağını öne sürmüştür. Elton Mayo ise işgörenleri, birliktelik duygusuyla motive edilmiş ve standartları belirlenmiş küçük bir grupta kabul edilmiş kişiler olarak tanımlamıştır (Baransel, 1979, s.239).

1.1.3. İş Tatmini Kavramı ve Kapsamı

Tatmin kavramı, bir başka kişi tarafından gözlenemeyen ve yalnızca ilgili kişi tarafından hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen zevki ve/veya iç huzuru anlatmak için kullanılır. Tatmin olmayan bir kişinin kendini iyi hissetmesi mümkün değildir (Eroğlu, 1996, s.251).

İş tatmini en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke iş tatminini, “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan zevkli veya olumlu hisleri” şeklinde tanımlamaktadır (Ardıç ve Baş, 2000, s.2).

İş tatmini, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir (Davis,1988, s.95). İşe karşı pozitif tutum iş tatminine eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir (Vroom, 1964, s.99). Buradan hareketle işgörenin işyerinde yüksek iş tatmini hissetmesi, bu kişinin genelde işini sevdiği ve işine olumlu yönde değer verdiği sonucunu ortaya koymaktadır. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir. Bu durum, eşitlik ve temelde alışveriş kuramına (exchange theory) bağlı psikolojik anlaşma yaklaşımıyla açıklanabilir (Davis, 1988, s.95).

İş tatmini, yaşam tatmini ile doğrudan ilintilidir. Yaşam tatminine bağlı olarak iş tatmininde değişiklikler görülebilmektedir. Bu nedenle yapılan araştırmaların bir kısmı her iki tatmini birlikte ele almaktadır. İşlerinde tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan

faaliyetlerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar (Tütüncü, 2000, s.4).

İş tatmini, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk” şeklinde tanımlanabilir (Şimşek vd., 2001, s.136). Eğer işgören çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gururu onun için tatmin kaynağı olacaktır. İş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir. İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk ile yakın bir ilişki içinde olan iş tatmini aşağıdaki etmenler ile ilgilidir (Bingöl, 1996, s. 266) :

- Tatmin, iş görenin işten elde ettiği maddi çıkarları ile ilgilidir.
- Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyen iş görenin yeteneği ile ilgilidir.
- Tatmin, iş yerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir.
- Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir.

İş tatminin üç önemli boyutu vardır (Luthans, 1992, s. 170) :

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığının veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.ne yönelik tutumlardır.

İş tatmini bireysel ya da bir gruba ilişkin olabilir. Bir yönetici “A çalışanın iş tatmini yüksektir” ya da “bölümünün iş tatmini yüksektir” diyebilir. Ayrıca, iş tatmini bireyin işinin kısımları için de söz konusu olabilir. Örneğin, A çalışanın genel iş tatmini yüksek olmakla birlikte, bu çalışan tatil programından tatminsizlik duyabilir. Sağlık, nasıl genel fiziksel koşulları yansıtmaya nedeniyle önemliyse, aynı şekilde, iş tatmini de genel insan koşullarını yansıtmaya açısından önemlidir. İş tatmini sağlık gibi, dikkat, teşhis ve tedavi gerektirir (Günbayı, 2000, s.4).

İş tatmini, işgörenlerin genel duygusal havası açısından daha doğru bir biçimde yorumlanabilir. Örneğin bazı işgörenler, aile ve toplum yaşamlarından çok tatmin olabilir, ancak işlerin vasat olduğunu düşünebilirler. Bu durumda, iş tatminleri oransal olarak düşüktür, çünkü iş tatmini, diğer tatminlerin altındadır. Bazı işgörenlerin aile ve toplum yaşamları tatminsizlikle doludur; ancak onlar da işlerinin vasat olduğunu düşünürler. Bu, iş tatminlerinin oransal olarak yüksek olduğu anlamına gelir. Genel duygusal havanın iş tatminiyle ilgisini kurabilmek için bazı örgütlerde hem iş tatmini, hem de yaşam tatmini karşılaştırmak üzere araştırılır. İş tatmini ile yaşam tatmini genellikle yakından ilişkilidir. Buna saçılma etkisi denir ve birinin diğeri üzerine dökülüp saçılması anlamına gelir (Günbayı, 2000, s.4). Bundan değişik ve daha az rastlanan bir ilişki ise düşük iş tatmini olan bireylerin bunu yüksek yaşam tatmini elde etmeye çalışarak giderme yönünde çaba göstermeleridir. Buna giderme etkisi denir (Davis, 1988, s.96).

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatminini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı elde edildiğinden, hızlı hatta daha hızlı tatminsizliğe dönüşebilir. Yöneticiler iş tatminini çeşitli çalışmalarla gündemde tutmalı ve aksayan yönleri hemen telafi etmeye çalışmalıdırlar.

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde, ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkisini zayıflatır ve hatta yok eder (Akıncı, 2001, s.11).

İş tatmini, devamsızlık ve işgücü devrini, belki de kaza oranlarını bile azaltır. Kahn'a göre, iş tatmininin azaldığı bir örgütte dört yıl içinde belirli personel sorunu endekslerinde önemli bir artış kaydedilmiş, devamsızlık %5, işgücü devri %70 artmış, yakınmalar %38, disiplin cezaları %44 yükselmişti. Bütün bu sorunların ardındaki temel neden, işgörenlerin işlerinden tatminsiz olmalarıydı (Kahn, 1973, s.94).

Her örgüt bir diğerinden kısmen ya da tamamen farklıdır. İş tatminini etkileyen faktörler analiz sonuçlarına göre tanımlanmalıdır. Bu şekilde her örgüt, bünyesindeki olumlu ve olumsuz yönleri daha iyi ve doğru bir şekilde görebilecektir. Bazı örgütler sadece işgücü devir hızı oranı endişelendirici bir boyuta ulaştığı zaman iş tatminini merak ederler. Örgüt kültürü güçlü olan örgütler, iş tatmininin sürekli başarı sağlamaya zemin hazırladığını bilirler.

Örgüt, işgörenini önce iç müşteri olarak ele almak durumundadır. Yüksek müşteri tatmininin sağlanması için öncelikle iç müşteri tatmininin yükseltilmesi gerekir. Örgütün işgörenine sunduğu olanaklar, işgörenin iş tatmininin oluşmasında belirleyici bir rol oynayacaktır. İşgörene (iç müşteriye) sunulması gereken bu olanaklar, müşterilere (dış müşterilere) olumlu bir şekilde yansıtacaktır (Yahyagil, 2001, s.70)

1.1.4. İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler iş görenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi, tatminsiz işgören işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi, iş tatmini yüksek olan işgören daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü, iş tatmini yüksek olan işgören bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır. Tatmin olan işgören işe zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. Bu olgu araştırmalarla da kanıtlanmıştır (Günbayı, 2000, s.5).

Tatmin ve işgören sağlığı konusu genelde az incelenen ve üzerinde durulan bir konudur. Yapılan çalışmalarda tatminsiz işgörenlerin sık sık hasta oldukları görülmüştür. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen hastalıklardır. Bu

nedenle iş tatmini yüksek olan kişiler daha az doktora gider, daha az rapor alır. Bu da örgüt açısından sağlıklı ilgili masraflarda bir azalma sağlar (Günbayı, 2000, s.5).

Yöneticilerin işgören iş tatmini konusuyla ilgilenmelerinin üçüncü nedeni, tatmin olan işgören olumlu davranışlarını hem iş yerinde hem de toplum yaşamında ve aile çevresinde sürdürmesidir. Bu insanların yaşama ve çevrelerine karşı olumlu tutumları mevcuttur. Hayata daha iyimser bakar. Buna karşın, tatminsiz işgören hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder (Günbayı, 2000, s.6).

İş tatmini üzerindeki çalışmalar, bu konunun önemini giderek daha da arttırmaktadır. Yöneticiler açısından tatmin olmuş bir işgücü iş yerine yüksek üretkenlik, sağlıklı ve olumlu bir yaşam ve mutluluk getirir.

İşgörenin işinden tatmin sağlaması, şirket açısından önemlidir. İş tatmininin yüksek olması verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi şirket tarafından arzulanan sonuçlara yol açar. Konunun önemini algılayan şirketler, işgörenlerin işe karşı tutumlarını iş tatmini anketleri ile ölçerler. İş tatmininin düşük olması halinde sebeplerini araştırır ve gerekli düzeltici önlemleri alırlar.

İş tatmini, işgören açısından üç noktada önem taşımaktadır (www.insanbul.net) :

— İş tatmini, yaşam tatmini ile yakından ilişkilidir. İş tatmininin düşük olması, iş dışı yaşamda yüksek tatmin sağlansa bile, işgörenin genel yaşam tatminini düşürür. Bu, iş yaşamının, bireyin tüm yaşamı içinde oynadığı önemli rolün doğal bir sonucudur.

— İş tatmini, işgörenin yaşam felsefesi ile de yakından ilişkilidir. İşgörenin yaşama ilişkin hedefleri ve bunun bir parçası olarak kariyer hedefleri, işgörenin iş yaşamı aracılığı ile karşılamayı umduğu gereksinimlerinin önem ve önceliklerini de ortaya koyar. Diğer bir deyişle, işgören kariyer hedefleri ile iş yaşamından beklentilerini de belirler. Bireysel beklentilerin düzeyi de, iş tatmininin sağlanmasında önemlidir. Aynı özelliklere sahip bir işten, yüksek beklentiye sahip bir işgören az, düşük beklentiye sahip bir diğer işgören daha çok tatmin sağlayabilir.

— Son olarak iş tatmini, bireysel kariyer yönetimi ile de ilişkilidir. Şirketler işgörenlerin iş tatminlerini artırmak için birçok teknik uygulayabilir. Ancak hiçbir teknik, sevmediği bir işi yapan ya da yaptığı işin gerektirdiğinden az ya da fazla yetkinlikleri bulunan bir işgörenin, yüksek iş tatminine sahip olmasını sağlayamaz. İşgörenin yetkinlik ve isteklerine uygun işlerde çalışması, şirket açısından önemli olduğu kadar, işgören açısından da önemlidir. Bu yüzden işgörenler, yüksek iş tatminini sağlamak üzere bireysel kariyer yönetimi konusunda çaba harcamak zorundadırlar (www.insanbul.net).

İşgörenler örgüt politikalarından etkilenirler. Bu algılama yoluyla olur. Algılama şekline göre iş tatmini olumlu ya da olumsuz etkilenir. Bazen işgörenlerin gereksinimlerini karşılamak için örgüt tarafından yapılan bir iyileştirme, beklenmedik olumsuz tepkilere neden olabilir. Özellikle işgörenlerin gereksinimlerini ilgilendiren konularda, muhatap olan işgörenlerin fikrini sormak, tavsiyelerini almak daha iyi sonuçlar verebileceği gibi, maliyet unsurlarını da düşürebilir. Burada da iş tatminini etkileyen faktörleri ortaya koymak yararlı olacaktır. Her örgütün tatmin düzeylerini etkileyen faktörler farklılık gösterebilir. Bu nedenle, her örgüt kendisi ile ilgili periyodik iş tatmini araştırması yaptırmalıdır. Çıkan sonuçlar işgören iş tatminini etkileyen faktörler için belirleyici olacaktır. İyileştirme kararları, çıkan sonuçlar bilimsel olarak yorumlandıktan sonra hayata geçirilmelidir (Çekmecelioğlu, 2005, s.25).

İş tatmini araştırmalarının yapılması ve çıkan sonuçların profesyonel yöneticiler tarafından iyileştirme süreçlerinde uygulanması, güçlü örgüt kültürünün oluşmasına da yardım eder. Güçlü örgüt kültürü, yüksek iş tatmini sağlar, yüksek iş tatmini iş verimliliğinin artmasına katkı yapar, işe ve işyerine bağlılık oranı artar, işgücü devir hızı oranı düşer, işe devamsızlık, şikayetler ve iş kazaları azalır. Bu da kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlığına olumlu katkı yapar, işgörenin iş dışı yaşamında mutlu bir kişi olmasında önemli bir rol oynar. Bu sürecin gerçekleşmesinde, örgüt yöneticilerinin bilimsel araştırmalara gereken önemi ve inancı göstermesi gerektiği genel kabul gören bir anlayıştır (Akıncı, 2001, s.16).

1.2. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen faktörler vardır ve bu faktörler birbirleri ile etkileşim halindedirler. Bu unsurlar işgörenin iş tatmini üzerinde belirleyici roller oynarlar. Bu faktörler kişisel ve dışsal faktörler olarak ele alınabilir.

Yöneticiler, örgütlerinde çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerini yükseltebilmek için her şeyden önce işgören iş tatminini etkileyen faktörler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Ele alınacak olan faktörlerin işgören iş tatmini üzerinde tek başına belirleyici olmadığını unutmamak gerekir.

1.2.1. Kişisel Faktörler

İşgörenin iş tatmininin ve aynı zamanda kişiliğinin oluşmasında etkili olan faktörleri, genel olarak; genetiksel, ailesel, eğitsel, sosyo-kültürel, değer yargıları, inançlara ve tecrübeye bağlı faktörler olarak altı grup altında toplamak mümkündür (Türkel ve Telman, 1991, s.49).

İşgörenin genetiksel eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş tecrübesi, sosyal yapı ve çevresi, işgörenin iş tatmin düzeyi üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her işgöreni diğer bir işgörenden farklı kılar. Bunlar, kişinin yaşama biçimini belirlemede etken olan kişisel faktörler olarak adlandırılabilir. Kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, işgörenin örgüte takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz belirleyici etkiye sahiptirler (Eren, 1998, s.234). Hulin ve Smith, iş tatmini ya da tatminsizliği bakımından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu vurgulamaktadırlar ((Hulin ve Smith, 1967, s.396).

1.2.1.1. Genetiksel faktör

İşgörenlerin birçok ortak yönü olmakla birlikte, işgörenler arasında önemli kişisel kalıtsal farklılıklar vardır. Tüm insanların birbirinden farklı olduğu bilimin desteklediği bir gerçektir.

Kişiliğin belirlenmesinde birçok özelliklerin, hem zihinsel ve bedensel, hem de psikolojik yönlerin kalıtımla geçtiği artık bilinmektedir. Kişinin beden yapısıyla iskelet, boy, ağırlık, saç-göz ve ten rengi, çoğunlukla bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın payı oldukça büyüktür. Tabii ki bu özelliklerin belirlenmesinde, sosyo-kültürel ve diğer faktörlerin de etkili olduğu bilinen bir özelliktir. İşgörenlerin örgüte karşı tutumlarında ve tatmin olma konusunda bu genetiksel eğilimlerinin kişisel bir özellik olarak etkili olduğu kabul edilmektedir (Eroğlu, 1996, s.141).

1.2.1.2. Ailesel faktör

İşgörenin yetiştiği aile ortamı, aile fertleri ile olan ilişkileri, kişiliğin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir. Baldwin ve Kalhorn (1945) tarafından yapılan çalışmalarda çocuk ile anne ve babası arasındaki ilişkilerin, kişiliğin oluşumundaki yeri araştırılmış, anne-babanın değişik davranış kalıplarına sahip olduğu, çocukların da zamanla bilerek veya bilmeyerek bu kalıpları benimsediği görülmüştür (Akıncı, 2001, s.50).

Aile içinde anne-baba ve kardeş ilişkileri, işgörene kişisel özellikler kazandırır. İşgörenlerin diğer işgörenlerden ve işyerinden beklentilerinin niteliğinde, tatmin olma düzeylerinde, ideallerin belirlenmesinde, karşılaştığı problemleri çözme kabiliyetinde, sorumluluk duygularının oluşmasında, paylaşımcı ya da bencil olmasında, kişiler arası ilişkilerde aile içi ilişkiler yönlendirici olmaktadır (Akıncı, 2001, s.50).

İşgören iş tatmininin belirlenmesinde, demokratik bir yapıya sahip aile ortamı içinde yetişen işgörenlerin, otoriter bir aile ortamı içinde yetişen işgörene kıyasla kişiler arası ilişkilerde daha başarılı oldukları, daha mutlu oldukları ve işyerinde daha yüksek iş tatmini potansiyeline sahip oldukları gözlenmiştir. Otoriter ve hoşgörüsüz aile ortamında büyüyen işgören, hem kendisine hem de bulunduğu ortama karşı olumsuz ve tatminsiz bir tutum içinde olduğu görülmektedir (www.egitim.com).

1.2.1.3. Eğitsel faktör

Eğitim, işgücünün niteliğini artırarak verimliliği ve kaliteyi doğrudan etkiler. Eğitilmiş işgücünün üretimde daha verimli olduğu kabul edilir, bununla birlikte işinden daha çok tatmin sağlar (Tunal, 1992, s.170).

İşgörenin tatmin olma düzeyini, işgörenin almış olduğu eğitim etkilemektedir. Aynı seviyede çalışan eğitim düzeyleri farklı iki işgörenin işten tatmin olma düzeyleri farklı olacaktır. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça beklentiler de artmaktadır. Eğitim süreci, kişinin alışkanlıklarını, bilgisini, kişisel ve kültürel değerlerini kapsayan kişiliği üzerinde belirleyici bir rol oynar (Tunal, 1992, s.170).

İşgörenin eğitim vasıtasıyla, yetenek ve özelliklerinin gelişmesi, işe karşı uyum sağlamada önemli bir etkidir. Örgütler de eğitim konusuna ağırlık vererek, ilgili konuda eğitim alan işgörenleri tercih etmekte ve yeni yönetsel ve teknolojik gelişmeleri hizmet içi eğitimlerle işgörenlerin seviyelerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Bu şekilde eğitim seviyesi yükseldikçe örgüt ile işgörenin amaçlarında uyum düzeyi artmaktadır. Bu da hem işgörenin hem de örgütün verimliliğine yansımaktadır.

1.2.1.4. Sosyo- kültürel yapı

İşgörenin iş tatmini üzerinde geçmişte ve şimdi içinde bulunduğu sosyo-kültürel yapının etkili olduğu bilinmektedir. Yetişme tarzına bağlı olarak mensubu bulunduğu aile ve çevre ile etkileşimi sonucunda işgörenin sahip olduğu bakış açısı, bağlı olduğu örgüte karşı yaklaşımlarında önemli rol oynar. Farklı sosyo-kültürel alanlarda inceleme yapan antropolojistler, kültürel yapının, işgörenin kişiliğinin oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Kişinin içinde yaşadığı sosyo-kültürel ortam, işgörenin değer yargılarının ortaya çıkması ve inanç sisteminin oluşmasında en önemli olgularından birisidir (Hellriegel, 1976, s.99).

İşgörenin sosyal statüsü, işgörenin kendisine ve içinde yaşadığı çevrenin üyelerine karşı davranışını belirler. Aynı zamanda kendini diğer üyelere ayıran farklı bir rol davranışı içerisinde bulunma gerekliliğini hisseder. Jean Stoezel'e göre, kişiliği birinci derecede etkileyen faktörlerin başında roller ve sosyal statüler gelir (Duval, 1971, s.45).

İşgörenin geçmişte ve şimdi içinde bulunduğu aile ve çevre gibi sosyal yapıların, işgörenin kişiliği üzerinde olumlu yada olumsuz belirleyici bir etkisi vardır. Örgüt yöneticileri, işgörenlerin tatmin düzeylerini yükseltmek ve onların işe bağlılığını arttırmak için, işgörenlerin içinde yaşadığı sosyal yapıyı iyi analiz etmelidirler. Çünkü

işgörenin içinde yaşadığı sosyal yapı ile işgören iş tatmini arasında doğru orantılı bir paralellik vardır.

1.2.1.5. Değer yargıları

Her işgörenin, kişiliğine bağlı olarak bir dizi değer yargıları ve inançları vardır. Bu değer yargıları işgörenin özel yaşamına olduğu kadar işine de bakış açısını belirlemekte etkilidir. Her işgörenin örgüt yönetiminden beklentisi farklı olabilmektedir. Bazı işgörenler çalışma ortamını ve şeklini kendisi düzenlemek ister, belirli koşullarda bağımsız hareket etmeyi tercih ederler. Bazı işgörenler, zor işleri, uzmanlık gerektiren işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işleri yapmaktan haz duyarlar. Bazıları ise, amirleri tarafından kendisinin beğenilmesini, takdir edilmesini beklerler. Amirlerin talimatlarını düşünmeden, eksiksiz ve istenildiği gibi yerine getirmek için çaba gösterirler. Bazen de, ne yapması gerektiğini, nasıl yapması gerektiğini ve sürekli denetlenmesini isteyen, kolay işleri yapmak isteyen işgören tipleri de mevcuttur (Başaran, 1991, s.129).

Örgüt yöneticileri, işgören iş tatminini yüksek tutmak, işgöreni güdülemek ve iş verimliliğini arttırmak için, işe alacakları işgörelere örgüt politikasını ve buna uygun çalışma koşullarını anlatmaları gerekir. Böylece çalışmak için işe başvuran işgören, örgütteki çalışma koşulları ile kendi isteği olan çalışma koşullarını karşılaştırıp uygun bulduğu takdirde, işe alınırsa örgütte amaca uygun ekip çalışmasından söz edilebilir. İşgörenler de aynı zamanda, bir örgütte çalışmaya başlamadan önce kendi değer yargıları ile örgütün yönetim anlayışını iyi bir şekilde irdelemelidirler. Ancak bu şekilde hem örgüt, hem de işgörenin iş koşulları yaklaşımında bir uyum söz konusu olursa işgören iş tatmininin ve güdülenmesinin sağlanabileceği ve böylece iş verimliliği artışının gerçekleştirilebileceği göz ardı edilmemelidir (Akıncı, 2001, s.53).

1.2.1.6. İş hayatı deneyimi

İş hayatı deneyimi de işgören iş tatminini belirlemede önemli bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş deneyimi az olan işgörenlerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye (örgüte) arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen işgören, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının en uygun şeklini hayal eder. Bu

beklentilerin etkisi altında çalışmaya başlayan işgören, zaman sürecinde işin gerçek yüzünü kavrar. Bazen yükselme olanağının olmadığını, kişiler arası ilişkilerin istediği şekilde gelişmediğini görür. Bu oluşumlar iş tatminsizliği yaratır. Bunun nedeni deneyimsizliğe dayalı gerçekçi olmayan beklentilerdir (Eren, 1998, s.234).

İşgörenlerin deneyimleri arttıkça, gerçekçi olmayan beklentiler işgörenin kişiliğine göre zamanla değişime uğrar. İş deneyimi arttıkça işgörenin ayakları yere daha sağlam basmaya, iş hayatının çalışma koşullarını daha iyi algılamaya başlar. Böylece iş tatminini sağlar.

1.2.2. İş Ortamına Bağlı Örgütsel Faktörler

İşgören, sahip olduğu kişisel özelliklerini ve beklentilerini örgütte işine yansıtacaktır. İşgörenin özellikleri ve beklentilerine göre, işgörenin tatmin sağlanmasında, örgütün kendisine sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ve örgütün iş ortamı koşulları belirleyici olacaktır. İşgören iş tatminini etkileyen bu faktörler, örgüt yöneticisinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir (Ersoy ve Kavuncubaşı, 1992, s.2).

İş ortamına bağlı faktörler, artık kişisel değil sosyal, yargısal değil analiz edilebilir, karşılaştırılabilir, ölçülebilir unsurlardır. Örgüte bağlı işgören iş tatmini, örgütün işgörene sağladığı faktörlerin bileşkelerine karşı işgörenin tutumudur. İş tatminini etkileyen kişisel özelliklerde olduğu gibi, örgütün özelliklerinde de işgören iş tatminini, ayrı ayrı örgütsel unsurlar değil, tüm faktörlerin bileşkesi etkiler (Sabuncuoğlu, 2000, s.72).

1.2.2.1. İşe yönelik örgütsel düzenlemeler

İnsan kaynakları yöneticisi, örgüt içinde insan kaynaklarının etkili ve verimli kullanımını sağlamak için tasarlanacak programların geliştirilmesinde ve yönetiminde mevcut işe yönelik örgütsel düzenlemelerden yararlanır. Burada, ilgili işin gerektirdiği görevler, sorumluluklar ve bu işi en iyi şekilde yapacak işgörenlerde aranması gereken niteliklerin ortaya konulması söz konusudur (Can vd. 1998, s.51).

Rasyonel iş dağılımı, buna bağlı görev dağılımı, sorumluluk ve yetkilerin net bir şekilde saptanmasıyla, belirsizlik ortadan kalkar. Bu düzenlemeler, işgörene göre iş

yerine, işe göre işgören zihniyetini ön plana çıkarır. İşgörenlerin işe alınmalarında ve çalışma ortamında sağlanan standartlaşma başarılı işgörenlerin ödül algılamasında olumlu etki gösterecek ve iş tatminini sağlamada önemli rol oynayacaktır (Dinçer, 1998, s.345).

1.2.2.1.1. İş analizi

İş analizi, bir örgütte personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir. İş analizi yalnızca işin içeriğinde olan görevleri değil, beceri, deneyim, eğitim gibi, işin başarılması için personelde aranan nitelikler ve işin yapıldığı ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını da içerir (Ersoy ve Kavuncubaşı, 1992, s.4).

İşe göre adam seçmek isteyen işletmeler, işin ve işi yapan personelin niteliklerini belirlemeye yönelik olan iş analizini oluşturmada çok dikkatli davranmak ve uygulamak zorundadır.

En genel anlamıyla iş analizi “Bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Mathis, 1976, s.69).

En iyi iş analizi tekniği henüz yoktur. Bu nedenle maliyet ve kesinliğini değerlendirerek örgüte uygun gelen iş analizi tekniği uygulanmalıdır. Genel olarak dört iş analizi yöntemi vardır. Bunlar gözlem, anket, görüşme ve karma yöntemidir (Akıncı, 2001, s.58).

Gözlem yönteminde, belirli bir işin gerçekleştirilmesi için işgören tarafından gösterilen davranışlar izlenmekte, doğrudan not edilmekte veya daha önceden hazırlanan bir kontrol listesi doldurulmaktadır.

Anket yöntemi en yaygın kullanılan yöntemdir. Bu yöntemde işgörenin iş ile ilgili ayrıntıları daha sistematik ve mantıklı yanıtlaması beklenir. Çünkü uygulayıcıların, kendilerince iş ile ilgili aksayan ve olumlu yönleri ayrıntılı bir şekilde belirtmeleri çok yararlı olmaktadır.

Görüşme yönteminde, iş analizcisi, işgören ile yüz yüze görüşerek iş ile ilgili bilgiler toplar. İş analizcisi ile işgören arasında sıcak bir ortam olduğunda çok iyi sonuçlar almak mümkündür.

Karma yönteminde ise, yukarıda sayılan yöntemlerin bir arada kullanılması söz konusudur. Tek başına eksik ve yanlış yönleri tamamlamayı destekleyen bir yöntem anlamına gelir (Aşkun, 1978, s.113).

1.2.2.1.2. İş tanımı

İş tanımı, iş analizi çalışmasının uzantısıdır. Bir işletmede iş analizi çalışması yapılmış ise, onu izleyen ikinci aşama olarak mutlaka iş tanımından söz edilir. Bu iki kavram birbirini bütünler. İş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımının amaçları özdeşleşecektir. İş analizi ile iş tanımı arasındaki temel farklılık şöyle belirlenebilir: İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir teknik olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s.76).

Başvuru formları ile işgörenlerin kimliği nasıl ortaya konuluyorsa, iş tanımı ile de işin kimlik kartı ortaya çıkarılmaktadır. Bu kart üzerinde, işle ilgili tüm özellikler sistematik bir biçimde ilan edilmektedir. İşin yapısı, diğer işlerle ilişkisi, çalışma koşulları ve ayrıntılı özellikleri özet bir şekilde iş tanımı formlarında belirtilmektedir. İş analizi, iş tanımının alt yapısıdır. İş tanımı, iş analizi verilerinin üzerine kurulmaktadır. Hem uzantısı, hem de ürünüdür.

1.2.2.1.3. İş gerekleri

İş gerekleri, iş tanımı gibi verilerini iş analizinden almaktadır. İş gerekleri, işin gerektirdiği personel niteliklerini belirtir. İş gerekleri bu yönüyle iş tanımlarından farklıdır. İş tanımı işin profilini, iş gerekleri ise personelin gereken niteliklerini ortaya koyan bir profildir. Her örgüt, kendi niteliklerine göre iş tanımları ve iş gerekleri hazırlar ve uygular. İş gerekleri insan kaynakları yönetiminde, personel sağlama, personel seçme, iş değerlemesi, ücretleme, personel eğitimi ve transfer süreçlerinde karar ölçütü olma özelliğini taşır (Can vd., 1998, s.54).

Örgütler, rasyonel yönetim ilkelerini uygulamada isteksiz ve yetersiz kaldıkları takdirde, yönetim faaliyetlerini etkili biçimde gerçekleştiremezler. İş analizi yapmayan insan kaynakları yönetimi, temel işlevlerini sağlıklı yerine getiremez ve işgörenden yararlı ve tutarlı sonuçlar alması söz konusu olamaz. İş analizlerinin sağlıklı yapılması, işgörenlerin örgütten beklentilerinin karşılanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Rasyonel yönetim ilkelerinin olduğu örgütlerde işgören iş tatmini düzeyi yüksek olmaktadır.

1.2.2.1.4. İş değerlemesi

İş değerlemesi, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. İş değerlemesinin temelini iş analizi oluşturur. Birçok örgütte iş sınıflandırması ve değerlemesi iş analizi temeline dayanılarak yapılmaktadır. İş değerlemesi, örgütte yapılan bütün işleri objektif ölçülerle derecelendirme ve değerlendirme amacını hedef tutar. İş değerlendirme sisteminin yöneticiler tarafından duyarlılıkla uygulanması birçok ücret sorununun başarı ile çözümünde etkili olmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü yaklaşımına göre, iş değerlemesi, personeli değil işi değerler (Tütüncü ve Demir, 2002, s.28). İş değerlemesinin temelinde işlerin içerikleri açısından karşılaştırılması yatmaktadır. Bu karşılaştırma, toplam ücreti değil, kök ücreti ve kök ücret farklılıklarını dengeli biçimde belirlemek için harekete geçiş noktasıdır.

1.2.2.2. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, belli bir grubun iç uyum ve dış entegrasyonunda karşılaştığı sorunları ele alırken düşündüğü, keşfettiği veya geliştirdiği ve daha sonra iyi, uygun ve geçerli olduğu düşünülerek yeni katılan üyelere bu düşüncelerle bağımlı olarak, problemler için algılama, düşünce ve hissetmenin en uygun şekli olarak iletildiği temel hipotezlerin bir örneğidir (Okay, 2000, s.225). Bu tanımlamaya göre örgüt kültürü bir grubun elde ettiği ve neticelerinin olumlu olduğu tecrübelerin, yeni gelenlere sorun çözmede birer yapı taşı olarak iletildiği yaklaşımlardır.

Örgüt kültürü, aynı örgütte çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile kişilerin davranışlarını ve kişiler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir (Erengül, 1997, s.25).

Örgüt kültürü, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir. Bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerinde belirleyici bir rol oynarlar. Her örgüt kültürü iç ve dış faktörler nedeniyle oluşmaktadır. İletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve örgütte geçerli olan yönetim tarzı, örgüt kültürünü etkileyen faktörlerdir. Olumlu faktörlerce şekillendirilen örgüt kültürü olumlu etkiler yaratır, doğal bir ortaklık duygusu oluşturur, güven meydana getirerek ve sosyal sorumluluk ile ekonomik anlayışın birleştirilmesine katkıda bulunur. İşgörenlerin arzu ve istekleri dışında oluşturulmaya çalışılan örgüt kültürü, işgörenin işe bağlılığının azalmasında ve iş tatmininin düşmesinde geniş ölçüde etkilidir.

Dinçer (1998)'e göre, örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır. Varsayımlar ve inançlar, örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturur. Örgüt üyelerinin inanışları, hissettikleri ve düşündükleri, algılamaları ve gerçek olarak kabul ettikleri varsayımlar burada yer alır. Bunlar örgütün bütün görünümüne ve renklerine yansır. Örgüt kültürü incelenirken bu yansımalarda üç uyum seviyesinin olması söz konusudur. Bunlar toplumsal kültür, örgüt kültürü ve örgütsel alt kültürlerdir. Uyum seviyesi, örgüt içi alt kültür, örgüt kültürüne, örgüt kültürü toplumsal kültüre uymayı zorunlu kılar. Aksi takdirde örgütün başarısızlığı kaçınılmaz olur (Dinçer, 1998, s.349).

Güçlü örgüt kültüründe, organizasyonun temel değeri yoğun bir biçimde algılanır ve geniş bir biçimde paylaşılır. Söz konusu güçlü örgütlerde güven ortamı vardır. Kısa dönemlerde adaletsizliklerle karşılaşılrsa da, yönetim kadrolarına olan güven nedeniyle, uzun dönemde her şeyin düzeleceğinden emin olunarak değişime tolerans gösterilir. Güçlü kültürün spesifik bir sonucu da işgören devir hızının düşüklüğüdür. Kişiler arasında yüksek düzeyde bir anlaşma görülür. Bu ortak tavır, bağlılığı, sadakati ve örgütsel birlikteliği inşa eder ve sonuçta organizasyonu terk etme eğilimini düşürür. Zayıf kültürde ise, ortak bakış açısının yokluğu, yöneticiler ve çalışanlar arasında kopukluklar, diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı bir sosyal

iklim görülür. Bu tür işletmelerde işgörenler değişime direnirler ve kazanma beklentisinden çok kaybetme kaygısı içindedirler (Erdem, 1996, s.78).

1.2.2.2.1. Kişiler arası ilişkiler ve grup dinamiği

Örgütlerde çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin olumlu ya da olumsuz yönde şekillenmesinde, örgütte birlikte çalıştığı iş arkadaşları, astları ve üstleriyle olan biçimsel ve biçimsel olmayan grup ilişkileri önemli bir rol oynamaktadır.

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalardan da ortaya çıkan sonuçlara göre, işgörenlerin birçok elverişsiz iş koşullarına rağmen işten ayrılmamasında, işe bağlılığında iş arkadaşlarıyla, astları ve üstleriyle olan ilişkileri de etkili olmaktadır (Eren, 1998, s.241).

Bireyin birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası, iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun işgörenin tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır (Akıncı, 2001, s.69). Bireyin içinde bulunduğu grup, işgörene bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer işgörenler böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenir.

1.2.2.2.2. Bilgi akışı

Bilgi akışı, bir kişiden diğer kişi veya kişilere bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılmasıdır ve yöneticinin işlerini yönetmek için başkalarına ulaşma sürecidir. Olumlu bir bilgi akışından söz edebilmek için örgüt içinde kişilerin birbirlerine gerekli ve yeterli bilgiyi zamanında vermesi ve bunun için gerekli ve yeterli kanalları sağlaması gerekir (Davis, 1988, s.527).

Bir örgütün bilgi akışı ortamının, üst yönetimin tutumlarını yansıtmaya eğiliminde olduğu genellikle kabul edilmektedir. Eğer üst yöneticiler, aynı düzeydekilerle iyi bir bilgi alışverişi kurarlarsa ve arkadaşlarının da diğerleri ile aynı ilişkileri kurmasında ısrar ederlerse, bu bilgi paylaşma ruhu tüm örgütü kaplama eğiliminde olur. Dolayısıyla

başarılı bir iletişim programı başlatma ve canlandırma konusu da tepe yönetime bağlıdır.

1988 yılında Almanya’da yapılmış olan bir araştırmaya göre, iş tatminleri yüksek olan işgörenlerin %82’si kendilerini örgütleri hakkında hemen hemen her zaman için “ çok iyi bilgilendirilmiş” olarak hissetmektedirler. Buna karşın, iş tatmini düşük olan işgörenlerin %77’si kurumlarından yeterli bilgilendirme alamadıklarını vurgulamışlardır. Bu araştırma sonuçları örgütte çalışan işgörenlerin örgütleri hakkında bilgilendirilmesinin, iş tatmin düzeylerinin belirlenmesinde etkili olduğunu göstermektedir (Wollny, 1989, s.175).

Bilgi akışı, örgütleri statik durumdan dinamik duruma geçirmede ve örgütlerin faaliyetlerini en iyi biçimde gerçekleştirebilmelerinde önemli bir rol oynar. Gerek kendi içerisinde, gerekse çevresiyle iyi bir şekilde bilgi akışı sağlayamayan bir örgütün değil başarılı olması, yaşamını devam ettirebilmesi mümkün değildir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.398).

Otoriter ve gözetleyici örgütlerde, bilgi akışı genellikle birebir yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olan ve işgören verimliliğini ve tatminini dikkate almayan merkezi model olurken, demokratik ve katılımcı örgütlerde bilgi akışı çoğunlukla tüm işgörenleri dikkate alan, biçimsel ve biçimsel olmayan haberleşme kanallarını açık tutmaya çalışan, beklenen ve istenilen davranış ve tutum değişikliğini öngören etkili serbest bilgi akışı modeli gözlemlenmektedir.

1.2.2.2.3. Kararlara katılım

Katılım, kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleri olarak tanımlanabilir (Akıncı, 2001, s.63). Kararlara katılım, örgütsel etkililiğe ve verimliliğe önemli katkıları olan bir uygulamadır. İşgörenlerin kendilerini örgüt amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk almaya özendiren örgüt çalışmalarına zihinsel ve duygusal içerilmeleri olarak tanımlanabilir.

Dinçer ve Fidan (1996)'a göre katılım, karar verme ve uygulama gücünü belli ölçülerde astlara, uygulayıcılara tanıyarak, genişleme ve genelleştirme faaliyeti olarak tanımlanabilir (Dinçer ve Fidan, 1996, s.392).

Katılımın en büyük yararı, çalışan işgörenleri hizmet ettikleri grubun katkıda bulunan üyeleri olma hakkına kavuşturmasıdır. Katılım, örgütlerde insan değerinin yaratılmasını sağlar. Aynı zamanda, daha fazla verimliliğe, motivasyonun iyileştirilmesine, daha fazla iş tatminine, gerilimin azalmasına, iş kalitesinin yükselmesine, değişimin daha iyi kabulüne, amaçlara bağlılığın artmasına, işgücü devir oranının azalmasına, daha az devamsızlığa ve başka yararlarla katkı sağladığı yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Davis, 1988, s.194).

1.2.2.2.4. Yetki devri ve güçlendirme

Yetki devredilebilir. Örgütlerde yetki devri, bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astına yetki vermesidir. Yetki devrinin olmadığı bir yerde biçimsel örgütlerden bahsetmek mümkün değildir. Yetki devri (göçerme) yoluyla aslında yöneticiler örgütlerindeki güç ve etkilerini artırabilirler. Astın başarısızlığından doğan riski kabul etmek istemeyen bir yönetici gerçekten yöneticilik pozisyonu yetki devrinin kaçınılmazlığını kapsar. Yetki devri de kaçınılmaz bir şekilde riski kapsar; bu nedenle risk, yöneticilik işinin kaçınılmaz bir parçası sayılır.

Yetki devri olayından, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması söz konusudur.

Yetki güçlendirmede de bir yetki devri boyutu vardır. Güçlendirme ve yetki devri arasında, olayın hem esası, hem de anlayış bakımından farklılık söz konusudur. Yetki devrinde esas, yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait hakkı, daha iyi sonuç elde edeceği bekleyişi ile bir astına geçici olarak devretmesidir. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmek; kısacası işin sahibi haline getirmektir. Bu şekilde, işgörenler daha iyi güdülenirler, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenleri artar, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu

duyarlar, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları uygun ve anlamlı buldukları işleri istekle yaparlar (Koçel, 1999, s.299).

1.2.2.2.5. İşgörene verilen değer

Her işgören amirleri tarafından fark edilmek ve önemli sayılmak ister. İşgören, amirlerinden ve iş arkadaşlarından kişiliğine ve yaptığı işe saygı gösterilmesini bekler. Buna takdir edilme ihtiyacı da diyebiliriz.

Örgütlerde işgörene verilen değeri gösteren en önemli sembollerden biri statüdür. Statü, işgörenin örgüt içinde işgal ettiği konumdur. İşgören istediği bir statüyü elde etmek için her türlü çabayı göstermekten kaçınmayacaktır. İşgörene verilen önemli bir statü, işgörenin kendisinin ve yaptığı işin örgüt için ne kadar önemli olduğu fikrini empoze etmektedir. Örneğin, Hawthorne araştırmaları, kendilerine önemli statü verilen işgörenlerin, tatminkâr ve verimli olduklarını göstermiştir. Kişiyeye değer vermenin göstergesi olan, özel çalışma odalarının olması, elit sosyal klüplere üyelik gibi statü sembolleri işgörenin varlığının önemli olduğunu gösteren ve iş tatminini yükselten faktörlerdir (Akıncı, 2001, s.74).

Örgütte, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının önünde yöneticiler tarafından işgörenin takdir edilmesi, yaptığı işte gösterdiği başarının ve performansın övülmesi ve açıklanması, işgörenin dinanizmini ve işgörme arzusunu artıracaktır.

1.2.2.2.6. Yönetim tarzı

Örgütlerde yöneticiler hedeflenen başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygularlar. Yönetim tarzı örgüt kültürünü belirleyen faktörlerden birisidir. Aynı zamanda bu yönetim tarzları ile örgüt kültürü arasında bir neden-sonuç ilişkisi vardır. Yönetim tarzı örgütteki yöneticinin yaklaşımı doğrultusunda şekillenir (Okay, 2000, s.237).

Yönetici ve işgörenler arasındaki ilişki de yetişkin-yetişkin ilişkisine dönüşmektedir. Ortaklaşa ve işbirlikçi yönetim anlayışı işgörenlerin iş başarısının ve iş verimliliğinin artmasını sağlamaktadır. İşgörenin görüşlerinin alınması, görüşlerine değer verilmesi işi sahiplenmesine ve iş tatmininin olumlu yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

1.2.2.2.7. Terfi ve ödüllendirme

Terfi ya da yükselme, işgörenin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe işgörene yüklenen sorumluluk, verilen yetki, ödenen ücret artar. Bu nedenle yükselme işgören üzerinde son derece güdüleyici ve tatmin edici bir etki yapar (İncir, 1985, s.61).

Ödüllendirme, işgörenin kişisel ve grup davranışlarını belirler, işgörenleri ödül kazandırıcı davranışlara yöneltir ve örgütlerde verimliliğe zemin hazırlar. Ödüllendirmede, işgörenleri işe özendirmek ve örgüte daha çok bağlama açısından maddi ödül yerine manevi ödüllendirme yolunun tercih edilmesi ya da daha ağırlıkta olması örgütün genel tatmin düzeyini yüksek tutmak açısından önemlidir.

İşgörenin işe karşı tutumunu olumlu hale getiren geleneksel faktörlerin başında terfi olanağı ve ödüllendirme gelmektedir. İşgörenin arzu ettiği bir üst göreve terfi olanağının olması ve zamanında bu olanaktan yararlanabilmesi onun iş tatminini arttırmaktadır.

Terfinin adil bir biçimde yapılması da önemlidir. Terfiyi daha çok hak eden bir kimse varken, hak etmeyen bir kimsenin terfi etmesi huzursuzluk yaratır ve tatmini olumsuz yönde etkiler. Kıdem sırasına göre terfinin geçerli olduğu bir sistemde işgörenler olumlu yönde etkilenir ve iş tatmini yüksektir. Ancak terfisini gösterdiği performans sonucunda alan bir kimsenin tatmin düzeyi, kıdeme göre terfi alan bireyden daha yüksektir. Aynı şekilde maaşında %10 artış olan bireyin tatmin düzeyi %20 artış olan bireyden daha düşük olacaktır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerde terfi daha yüksek iş tatminlerine yol açarken, alt düzey işgörenlerde terfi daha düşük iş tatminine yol açar (Akıncı, 2001, s.76).

Örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde, terfi ve ödüllendirme sistemi daha adil ve rasyoneldir. Terfi ve ödüllendirme kriterleri tüm işgörenler için eşit uygulanır. Yüksek performans gösteren işgören, iş başarımı sonucunda terfi ve/veya ödüllendirmede rasyonel davranılacağına inandığı takdirde çalışma sürecinde de tatmin düzeyi yüksek olur.

1.2.2.3. İş güvencesi

İş güvencesi, işgörenin istenilen kurallara uygun olarak çalıştığı sürece işten çıkarılmamasını ve kazanılmış haklarının korunmasını öngören bir yaklaşımdır. İşgörenin çalışma hayatında kendisi ve ailesi için gelecek endişeleri taşıyamaması, onun işinden tatminini ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir faktördür.

İş güvencesinin işgörenleri iş tatmini açısından etkileme düzeyi, işgörenlerin mevkilerine, sahip olduğu özelliklere ve yeteneklerine göre değişkenlik göstermektedir. İş güvencesi, alt kademede çalışan vasat işgörenler için daha önemlidir. Yapılan bilimsel araştırma çalışmalarında yönetim kademeleri içinde mevkii düşük olan alt kademe işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde görmek istedikleri özelliklerden en önemlisi iş güvencesidir. Çünkü vasat işçi sayısı yüksek, fakat vasat işçiye talep oranı azdır. Alt kademe vasat işgörenlerin yükselme olanakları daha düşüktür. Bu nedenle bu tür işgörenler için iş güvencesi hayati bir önem taşımaktadır (Büyükbeşe ve Bakan, 2004, s.36).

Genel olarak, iş güvencesi sağlama oranı düşük olan ve insan kaynaklarına önem vermeyen örgütlerde, işgörenler her an işten çıkarılma korkusunu yaşarlar. İş güvenliğinden yoksun bir ortamda çalışmak, işten ve işyerinden duyulan tatmin düzeyini düşürür. Yarın ne olacağını bilmeyen bir işgörenden iş başarımı ve iş verimliliği beklentisi düşük olmaktadır. Buna karşılık, örgüt kültürü güçlü, insan kaynaklarına önem veren, işgöreni iş ortağı olarak gören ve örgütün geleceği ile paralel işgörenin de geleceğini düşünen örgütlerde çalışan işgörenler de örgütüne sahip çıkmakta, bu nedenle sahip olduğu potansiyel kapasiteyi, yaratıcılığı maksimum düzeyde kullanarak, örgüt iş verimliliğinin artırılması için büyük gayret göstermesi olasıdır.

1.2.2.4. İşin özelliği

İşgörenler yaptıkları işin ya kendileri açısından ya da diğerleri açısından bir anlama sahip olmasını isterler. Birçok işgören önemli bir iş yaptığını düşünerek bundan tatmin sağlar.

İnsanlar genellikle değişiklik, farklılık ve yeni bir şeyler aradıkları için kolayca sıkılırlar. Bu yüzden birçok çalışan bazı çabalara değecek mücadelecı bir iş ister. Saatlerce aynı aktiviteyi gerektiren bir iş kısa zamanda sıkıcı bir hale gelir.

Yapılan işin toplum içindeki genel görünümü doğrudan iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. İşgörenin içinde yaşadığı toplumun oluşturduğu kültür veya alt kültürün yarattığı idealler, işgörenin yapmak istediğı ve istemediğı işleri belirlemede etkin bir rol oynayacaktır. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen işlerin yapısal özelliğı iş tatminini etkileyen değişkenlerdendir (Akıncı, 2001, s.80).

İşin içeriğı iş tatmini açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken elde ettiğı geri bildirim ve çalışırken sahip olduğı serbestlik işle ilgili iki önemli motivasyon kaynağıdır. Birey çalışırken işini iyi veya eksik yaptığına dair duyduğu olumlu iki söz, onun için güdüleyici bir durum yaratır. Birey çalışırken kendi kendine karar verebilme, insiyatif kullanma hakkına sahip ise bu durum bireyin tatminini olumlu yönde etkiler. Yaptığı işin ilgi çekici olması, onu yaparken kendini olumlu hissetmesi, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması ve bireye statü sağlaması da çalışanın tatmin duygusunu arttırır.

İşgörenler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça; kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin bulurlar. İşgörenin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı yaratır, kişisel yeteneklere uyumlu olan, az da olsa meydan okuyucu olan işler tatmin sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı yaratır, iş tatminsizliği doğurur (Robbins, 1991, s.172).

1.2.2.5. İş disiplini

Disiplin, işgörenin kendini organizasyonun kurallarına ve kabul edilebilir standartlarına göre yönlendirdiğı bir durumu ifade etmektedir (Villemus, 1999, s.32). Başka bir tanımda ise disiplin, yönetim amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için beraberce uğraş veren işgücünün eğitilmesi ve geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Berry, 1991, s.2). Başka bir deyişle, işgörenin inanarak ve arzu ederek örgüt kurallarına ve düzenine uygun davranış göstermesini sağlayan güçtür (Efil, 1999, s.51).

Disiplinin birinci amacı, işgörenleri örgütün performans kurallarına uymak için motive etmektir. Disiplinin ikinci amacı, işgören ve ilk üstü arasındaki saygının yaratılması ve devam ettirilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000, s.285).

Örgütlerde farklı türlerde disiplin uygulamaları (kademeli, düzenleyici, yapıcı ve önleyici disiplin) söz konusudur. İşgörenin öz disiplinini sağlayan ve iş tatminini olumlu yönde etkileyen önleyici disiplin uygulaması örgüt kültürü güçlü olan örgütlerde uygulanan sistemdir. Yöneticiler bu disiplin sistemini, yüksek düzeyde iş tatmini ve işgören verimliliğine götürecektir örgütsel yapıyı yaratmak için oluştururlar. Bu yaklaşıma göre amaç, işgörenlerin kuralları ve düzenlemeleri ihlal etmemesi amacıyla yönlendirme yapılmasıdır (Akıncı, 2001, s.82).

Tabi ki önleyici disiplinin uygulanmasında ihlaller olduğunda, diğer disiplin türlerinin uygulanması söz konusu olur. Kademeli ve düzenleyici disiplin türleri, negatif disiplin olarak da adlandırılır ve işgörenin korkularak disipline edilmesini amaçlar. İşgörenleri istenilen davranışa sevk etmek için cezalandırma söz konusudur. Bu disiplin türlerinin uygulanması işgören iş tatminini düşüren faktörler arasında sayılabilir.

Yapıcı disiplin, cezalandırmak yerine, davranışın nedenlerini araştırmak ve işgörene yol göstermek fonksiyonlarını içerir. İstenmeyen davranışları cezalandırmak yerine düzeltmeyi amaçlayan ve bu nedenle danışmanlık yaklaşımını kullanan yapıcı disiplin, işgörenin olumsuz davranışını değiştirme ve etkileme çabası ile işgörenin gelişimine hizmet eden, iş verimliliğini en üst düzeyde arttıran bir çaba olarak görülebilir.

Önleyici disiplin uygulaması başarılı olduğu takdirde, yönetim, işgöreni kurallara uymak için zorlamaz ve işgören kendi kendini disipline eder. Disiplin uygulamalarında olumlu sunulan standartlara olumsuzlardan daha çok uyulur. İşgörenlerin birlikte, uyum içinde çalışmalarını sağlayacak kural ve düzenlemelerin uygulanmasıyla, işgören ve yönetim arasında işbirliğine dayalı bir ilişki söz konusu olacaktır. Bu da beraberinde iş verimliliği ve iş tatminini getirecektir (Efil, 1999, s.52).

1.2.2.6. Ücret

Bir işgörenin aldığı ücret onun örgüte yaptığı katkının karşılığıdır. Bir örgüt işgörenin bilgi ve becerileri karşılığında ödemedede bulunur. Yeterli ücret bir işgörenin kendisini işte iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz bir ücret ise işgörenin örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Bu durum aynı zamanda işgörenin öz benliğini de olumsuz etkiler.

İşgörenin ücret beklentisi, tatmin edici ve adil bir şekilde karşılandığı ölçüde, işten duyduğu tatmin derecesi, işe bağlılığı ve verimi artmaktadır. İşgörene sağlanan uygun ve adil bir ücret politikası, örgütte işgörenin kendisinden beklenen ve istenen kişisel ve grup performansını göstermesi açısından yaşamsal önem taşır (Oral, 1994, s.170).

İş hayatında işgören ücreti ile ilgili yapılan çalışmalarda, ücretin tatmin faktöründen çok, tatminsizlik nedeni olduğu ortaya çıkmaktadır. Herzberg'in hijyen (mevcut durumu koruyucu) faktör yaklaşımını doğrulamaktadır. Yani, yüksek ücret işgörenin mevcut tatmin düzeyini arttırmıyor fakat koruyorken, düşük ücret işgörenin tatmin düzeyini düşürmektedir (Davis, 1988, s.69).

İşgörenin örgüte yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret, yaşamını devam ettirmesi yanında, işgörene örgüt içinde ve dışında statü ve saygınlık kazandırmaktadır. Yani işgören açısından ücret hem ekonomik, hem de sosyal yönü bulunan bir kavramdır. Özellikle ekonomik yanı işgöreni en çok ilgilendiren yanıdır (Flippo, 1985, s.281).

Örgütte işgörenlere aylık ödenen sabit bir ücret ödemesinin dışında, iş başarımı ile doğru orantılı olarak, kaliteden taviz vermeksizin satış oranına veya hizmet sunumuna göre belirli oranlarda ödüllendirici ücretler verilebilir. Bu uygulama adil olarak uygulandığı takdirde, hem işgören açısından hem de örgüt açısından her yönüyle tatmin edici olabilir. Örneğin, bir otel işletmesinde en yüksek oda fiyatı olan kapı fiyatı satış tutarı üzerinden satış yapan veya rezervasyonsuz gelen müşterilere satış yapan önbüro elemanlarına, birim fiyat üzerinden % 5 teşvik ücreti verildiği takdirde, önbüro departmanında çalışan işgören, müşteriye bu fiyat üzerinden oda satışı yapmak için daha çok çaba gösterecektir (Akıncı, 2001, s.86).

1.2.2.7. Hizmet içi eğitim

Hizmet içi eğitim, kişiye, iş ile ilgili kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir (Can vd., 1998, s.185).

Hizmet içi eğitimin temel amacı, işgörenin örgütçe istenen standartlara uygunluğunu sağlamaktır. Amaçlar belirlenir, belirlenen amaçlara göre planlar yapılır ve bu planlara bağlı politikalar belirlenir, ardından da usüller ve kurallar saptanır. Amaçlar da hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak kullanılır (Abella, 1989, s.12).

Hizmet içi eğitim verilmesi için örgüt içinde belirgin bir sorunun oluşmasını beklememek gerekir. Rekabetin acımasız bir şekilde arttığı koşullarda kaybetmenin örgütleri yok olmaya kadar sürüklediği unutulmamalıdır. Teknolojik değişimlerin hızlı bir şekilde arttığı bir ortamda, işgörenleri yeni koşullara uyarlamak, yeni mesleki bilgiler edindirmek zorunlu hale gelmektedir. Sürekli iyileşme ve mükemmel hizmet kalitesini sağlamak için hizmet içi eğitim programlarını rutin olarak gerçekleştirmek gerekir (Can vd., 1988, s.186).

1.2.2.8. Sosyal olanaklar

İşgören, çalıştığı örgütten insanca bir yaşam için sağlanan işin yanında kendisine sosyal olanakların da sunulmasını ister. İşgörelere sosyal olanaklar sağlandıkça, işgörenin işe bağlılığı ve işini ve örgütünü sahiplenme duygusu daha da artmaktadır. Örgüt tarafından sağlanan sosyal olanaklar işgörenin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Elton Mayo (1924) tarafından Western Electric Şirketinde yapılan Hawthorne araştırmalarında işgörenlerin üretim verimliliğinde sosyal faktörlerin etkili olduğu belirlenmiştir. Dinlenme aralarının arttırılması, işgörenlerin sağlık kontrollerinden geçirilmesi, doğum günü partilerinin düzenlenmesi ve buna yöneticilerin çeşitli hediyelerle katılması, işgörenler üzerinde örgütün bir parçası olduklarına dair duygular

oluşturmuştur. İşgörenlerin yöneticilere ve kendilerine karşı duydukları takdir, saygı ve güvenleri artmıştır. Bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan ekip olmalarına yol açmıştır. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında başarı ve verimde sürekli artışlar ortaya çıkmıştır. Elton Mayo başarılı kişiler arası örgütsel uyumun, işgörelere daha yüksek düzeyde tatmin sağlayacağını öne sürmüştür (Hicks, 1979, s.24).

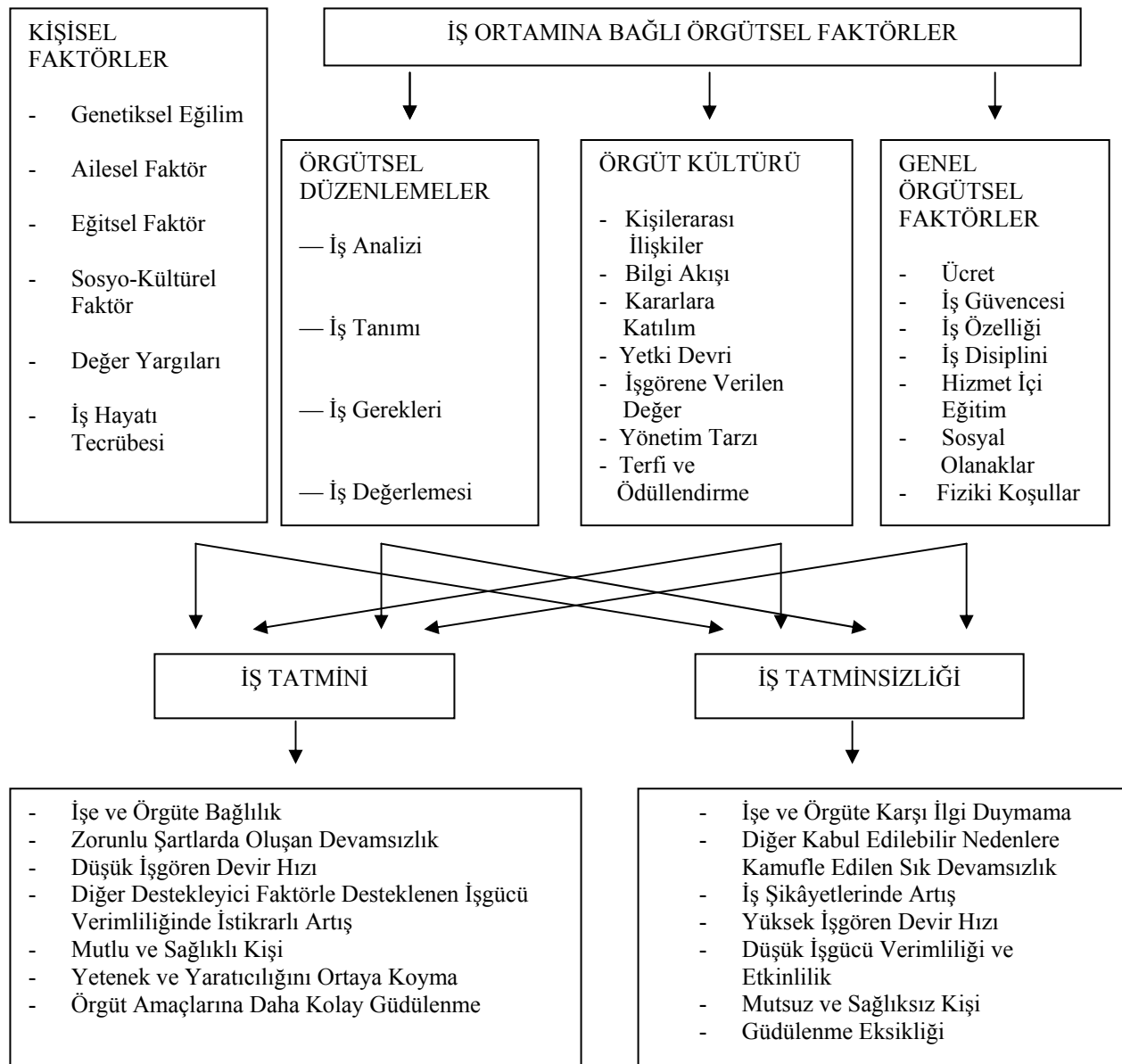
1.2.2.9. Fiziksel koşullar

Fiziksel koşullar, örgütün işgörelere sunduğu işyerlerini, dinlenme yerlerini ve fiziksel mekânları kapsamaktadır. Çalışma koşullarını belirleyen bu faktör daha çok durumu koruyucu etmen olarak dikkati çekmektedir. İşgörelere örgütlerinde görmek istedikleri örgütsel özellikler sorulduğunda, fiziksel koşullar en son sırada gösterilmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda, fiziksel koşulların iş tatmini üzerinde önemli belirli bir etkisi olmadığı ortaya konulmuştur (Akıncı, 2001, s.88).

Örgütte, ücretinin düşük olduğu, terfi imkânının bulunmadığı, çalışmalarının dikkate alınmadığı, iş arkadaşları ile arasının iyi olmadığı bir ortamda, işgörelere fiziksel koşulları iyi bir çalışma ortamı sunulursa, hiçbir tatmin duymayacaktır veya tatminsizliğini azaltmayacaktır.

1.3. İŞ TATMİNİ SONUÇLARI

Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi işgörenin, işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin duymasını sağlar. Buna karşın tutumu olumsuz ise sonuç iş tatminsizliğidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performansı sadece karlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve ahlaki bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994, s.378).



Şekil 1.1. İş Tatmini ile İlgili Neden-Sonuç İlişkisi (Akıncı, 2001, s.89)

1.3.1. İş Tatmininin Kişisel Sonuçları

İş tatminini belirleyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Farklı özelliklerle dünyaya gelen kişilerin yaptıkları işten algıladıkları iş tatmini hissi de farklı olmaktadır. Bir işgören çok küçük ödüllerden tatmin olurken, başka bir işgören yaptığı işin karşılığı olan ödülü alsa dahi tatminsiz olabilmektedir. Burada, iş tatmininin işgörenler üzerindeki kişisel sonuçları genel olarak ele alınmaktadır.

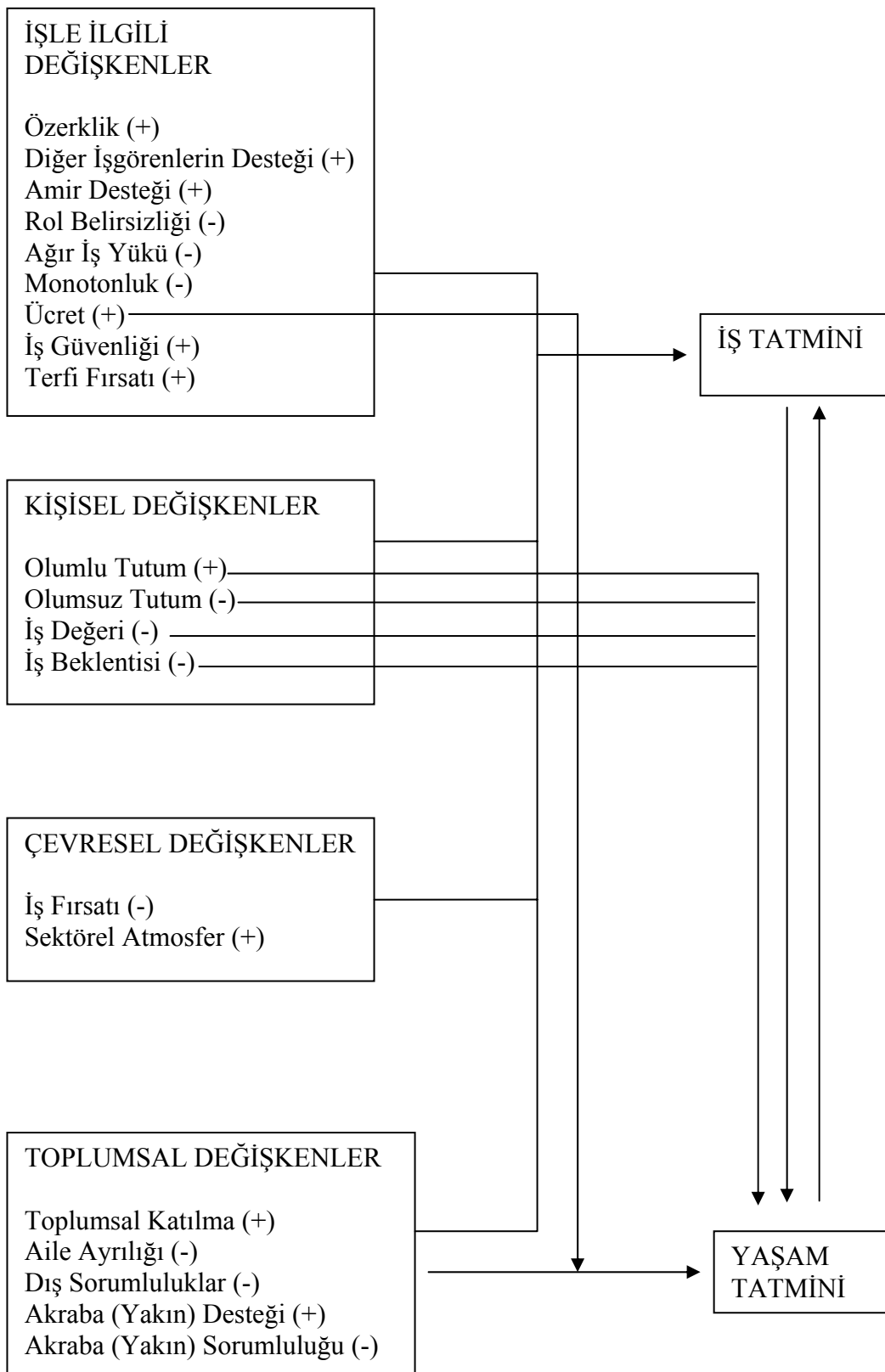
1.3.1.1. İş tatmini – yaşam ilişkisi

Yaşam tatminini etkileyen kişisel, çevresel ve iş ile ilgili bir çok değişken söz konusudur. Bunlardan iş ile ilgili olan iş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır (Iverson ve Maguire, 2000, s.807). İşlerinde tatmin olan işgörenler iş ile ilgili olmayan aktivitelerinde mutlu olmayı ümit ederler. İşlerinde tatmin olmayan işgörenler ise, diğer iş ile ilgili olmayan aktivitelerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar. İş tatmini ile yaşam tatmini arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki söz konusudur.

Moral çoğunlukla iş tatmininin eşdeğeri olarak tanımlanır. Örneğin, Gilmer (1972), moralin ortak amaç doğrultusunda bir iş gören grubuna ait olma ve onlar tarafından kabul edilme hissi olarak tanımlar. Diğer tanımlar da moralin grupsal etkilerinin önemini vurgular. Diğerleri gibi Gilmer de morali ikiye ayırır (Günbayı, 2000, s.13) :

a) Grup değişkeni: Grup üyelerinin içinde buldukları grubu çekici hissetmeleri ve bu grubun bir üyesi olarak kalmayı isteme derecesidir.

b) Bireysel değişken: İş görenlerin işlerine karşı sahip oldukları duygularıyla bağlantılıdır.



Şekil 1.2. Yaşam ve İş Tatmini İlişkisi Modeli (Iverson ve Maguire, 2000, s.813)

Her işgörenin, çalıştığı iş yerindeki olaylardan etkilenme derecesi farklıdır. Kimi işgörenler iş yerlerindeki olumlu ve olumsuz atmosferden çok etkilenirler ve bunu özel yaşamlarına yansıtırlar. Çevresi ve ailesi ile olan ilişkilerinde bu yansıma etkili olur. Örneğin, morali bozuk olduğu zaman, bu moral bozukluğunu etrafına yansıtır. Aynı kişi iş yerinden yani örgütünden olumlu bir ruh haliyle evine geldiği zaman, bu olumlu atmosferi etrafına yansıtır. Kimi işgörenler de örgütlerindeki olumlu ya da olumsuz havadan etkilenmezler ve etrafına yansıtırmazlar. Doğal kişiliğinde fazla bir değişiklik söz konusu olmaz.

Şekil 1.2.'de görüldüğü gibi, bu modelde tutarlı olarak iş tatmininin yaşam tatmini üzerinde pozitif ve doğrudan etkisi olduğu izlenimi elde edilmiştir. Her iki faktör arasında etkileşim olduğu ortaya konulsa da, yaşam tatmininin etkisinin, iş tatmini üzerindeki yaşam tatmininin etkisinden daha geniş ve önemli olduğu görülmüştür (Iverson ve Maguire, 2000, s.813).

1.3.1.2. İş tatmini – sağlık ilişkisi

İş tatminsizliğinin işgörende davranış bozuklukları yaratabildiği bilinmektedir. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve iştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi faktörlere neden olduğu bilinmektedir. İş tatminsizliği kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak baş ağrısı gibi septomlar yaratabilir (Miner, 1992, s.119).

Olumsuz çalışma koşullarından dolayı oluşan iş tatminsizliği, işgörenin kişisel sağlığını olumsuz yönde etkilemekte, işe ve örgüte karşı yabancılaşmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması işgörende bazen hayal kırıklığı yaratmaktadır. İşgören “ruhsal iklim bozukluğu” denilen rahatsızlık kişisel değerlerin hiçe sayılmasından, terfi ve tayinlerde haksızlık yapıldığı duygusundan ileri gelmektedir. Bu durum kişinin yapısına göre, çeşitli psikolojik hastalıklara yakalanmasına sebep olmaktadır. İşgören kendisine haksızlık yapıldığı kanısına vararak örgütü cezalandırmak amacıyla hırsızlık ve sabotaj gibi olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir. Ayrıca olumsuz iş atmosferinden dolayı ortaya çıkan iş tatminsizliği sonucu, işgörende psikolojik davranış bozukluklarının oluşması söz konusu olabilir (Bingöl, 1996, s.186).

1.3.2. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları

Bir örgütte işlerin bozulduğunu gösteren en iyi kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, gizli biçimlerde iş yavaşlamasına, iş başarısının, iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Davis, 1988, s.95).

Yüksek iş tatmini olduğunda, örgütsel sonuçlarda olumlu gelişmelerin görüldüğü genel kabul gören bir anlayıştır. Özellikle bu ilişkinin bilincinde olan, örgüt kültürü güçlü işletmelerde, örgütün istenilen hedeflere ulaşmak için işgören iş tatminine büyük önem verilmektedir.

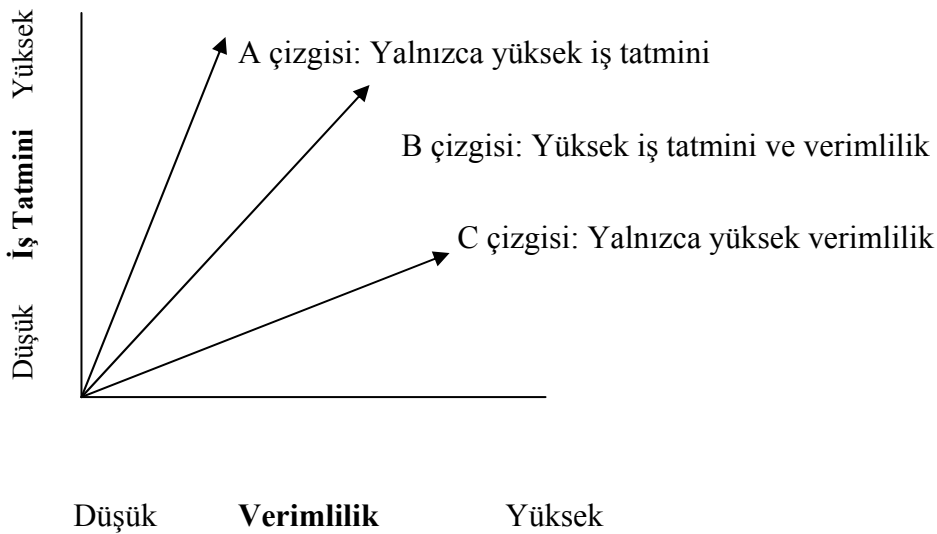
1.3.2.1. İş tatmini- iş verimliliği ilişkisi

Lawlor (1985)'a göre verimlilik, çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Verimlilik, örgütsel performansın daha çok fiziksel bir ölçümüdür. Kısaca verimlilik, etkililiğin, etkenliğe oranı olarak da ifade edilebilir (Lawlor, 1985, s.45).

Geçmişte yüksek iş tatmininin yüksek verimliliğe yol açtığı varsayılıyordu. Ancak sonraları araştırmalar bu varsayımın doğru olmadığını gösterdi. Tatmin olan işgörenler çok üretebilirler, az ya da orta derecede üretimde bulunabilirler. Tatmin-verimlilik ilişkisi, iş görenin aldığı ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir (Davis, 1988, s.97).

Genel anlamda verimlilik, insan ihtiyaçlarını tatmin eden kaynakların etkinliğinin ölçüsü, daha teknik ve dar anlamda, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu üretimde kullanılan faktör miktarı arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir (Aksu, 1994, s.225).

Vroom (1964), iş tatmininin verimliliği nasıl etkilediğini araştırmış ve tatmin ile verimlilik arasında pozitif fakat düşük bir korelasyon bulmuştur (Günbayı, 2000, s.8). Şüphesiz iş tatmini belirli sınırlar içerisinde verimliliği etkileyecektir. Her şeyden önce iş tatmini işletmelerde uygulanan insan ilişkileri sisteminin temelidir. Mutlu işgörenlerin, mutsuz işgörelere oranla daha fazla başarılı olma güdüsü olduğu yadsınamaz.



Şekil 1.3. İş Tatmini ve Verimlilik Arasındaki İlişki (Davis, 1988, s.99)

Şekil 1.3.'te iş tatminiyle, verimliliğin genel ilişkisi gösterilmiştir. Yüksek verimlilik ve düşük iş tatmini koşulu şeklin C çizgisi ile belirtilmiştir. Üretim hattının hızlı çalışmasını isteyen bir gözetimci yöntem etüdü, zaman etüdü ve yakından gözetim gibi bilimsel yönetim tekniklerine ön planda yer vererek şekil 1.3'deki C çizgisinin gösterdiği gibi yüksek verim düşük tatmin sağlayabilir. Öte yandan, eğer gözetimci, etkili örgütsel davranışın, örgütsel amaçlara etkisine bakmaksızın çalışanları mutlu kılmak olduğunu düşünüyorsa, A çizgisine benzer sonuçlara ulaşacaktır. Yani iş tatmini fazla olacak, ancak az iş yapılacaktır. Bir gözetimcinin deyişiyle, “çalışanlar çalışmak istemeyecek kadar mutlu” olacaklardır. En çok arzulanan düzenleme B çizgisi ile gösterilen yüksek tatmin ve yüksek verimlilik bileşimidir (Günbayı, 2000, s.9).

İş tatmini ile verimlilik arasında karmaşık bir ilişki vardır. Tatmin ve verimlilik arasında anlamlı bir ilişkinin olabilmesi için çeşitli değişkenlerin dikkate alınması gerekir. Aynı zamanda tatmin ile verimlilik arasındaki sebep-sonuç ilişkisinde, değişen koşullara ve kişisel özelliklere göre değişiklik söz konusudur. Yani, değişkenlerin dikkate alındığı varsayıldığında, bazen iş tatmini verimliliği, bazen de verimlilik, iş tatminini artırabilir.

İş tatmini, verimlilikten büyük ise, huzurlu fakat verimsiz örgüt ortamı söz konusudur. Böyle bir örgütte işgörenler çalışmak istemeyecek kadar mutludurlar. Düşük

üretime, yüksek ücret artışları çeşitli nedenlerden dolayı (sendika gibi) ödül olarak verilmektedir. Bu tür örgütlere kamu kuruluşları örnek olarak verilebilir.

İş tatmini, verimlilikten küçük ise, iş verimliliği yüksek, fakat örgüt huzursuzdur. Uzun dönemde verimsizlik ve huzursuzluk söz konusu olur. Yüksek verimliliğe düşük ödül verilmekte ya da hiç verilmemektedir. Bu yüksek verimlilik uzun süreli değildir. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü zayıftır (Davis, 1988, s.100).

İş tatmini, iş verimliliğine eşit ise, yüksek iş tatmini ve yüksek iş başarımı söz konusudur. Yüksek başarıma yüksek ödül verilmektedir. İşgörenin beklentisi adil bir şekilde en üst düzeye çıkmaktadır. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü güçlüdür.

Bir örgütte, işgörenlerden yüksek verimlilik gösterenler yüksek ödüller alıyorsa, ücretleri daha fazla arttırılıyorsa, daha fazla prim alıyorsa, bu işgörenlerin iş tatmini düzeyleri daha yüksek olacaktır. Bu bir döngü olarak devam edecektir (Gilmer, 1972, s.85).

Sonuç olarak, iş tatmininin ve iş verimliliğinin birbirini etkileyen dairesel bir döngü ilişkisi içinde olduğu, tek başına iş tatmininin iş verimliliği üzerinde doğrudan bir katkısı olmadığı, buna rağmen başlangıç olarak yüksek iş tatmininin verimlilik için iyi bir zemin hazırladığı ve diğer destekleyici faktörlerle desteklendiği takdirde iş verimliliğini etkilediği söylenebilir. Ayrıca, elde edilen iş verimliliği sonucunda emeğin karşılığı olarak beklenen ödül, adil bir şekilde elde edildiği takdirde, iş tatmininin yükselerek, işgöreni daha yüksek başarımlar göstermesi için güdülemesi söz konusu olabilir.

1.3.2.2. İş tatmini-işe bağlılık ilişkisi

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir. İşgörenin çalıştığı örgütünde sevdiği, benimsediği yönleri ne kadar fazla ise, işine ve örgütüne bağlılığı o derece artar. Aksi söz konusu olursa, yani örgütte benimsemediği, karşı çıktığı ve uygun görmediği yönler ne kadar artarsa, işgörenin işe bağlılığı ve aynı zamanda da iş tatmini düşecektir (Akıncı, 2001, s.99).

Örgüte bağlılık, işgörenin çalıştığı firmanın hedeflerini benimsemesi ve o firma içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Örgüte bağlılık üç şekilde tanımlanabilmektedir (www.insankaynaklari.com.tr) :

1. İşgörenin firmanın bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyması,
2. Firmanın yararı için işgörenin yüksek seviyelerde çaba sarfetmek istemesi,
3. İşgörenin firma değerlerini ve hedeflerini benimseyip kabullenmesi.

Kısacası, örgüte bağlılık, işgörenin firmasına karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı firmanın başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumu kişisel (yaş, örgüt içi kıdem ve iç/dış kontrol odağı) ve örgütsel (iş dizaynı ve yöneticinin liderlik vasıfları) değişkenler ile belirlenmektedir. Ayrıca uzun süreli iş güvenliği, kararlara katılabilme fırsatları, işte sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme ve olumlu örgüt iklimi işgörenin örgüte bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Mowday, Porter ve Steers'in (1982) kategorizasyonuna göre özetlenecek olursa, örgüte bağlılığı belirleyen 4 adet faktör bulunmaktadır (Yıldız, 1993, s.57) :

1. Kişisel özellikler
2. Rol ve iş özellikleri
3. Yapısal Özellikler
4. İş deneyimi

Örgüte bağlılık, örgütsel psikolojide önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Mowday, Porter ve Dubin'in (1974) bulgularına göre yüksek örgüt bağlılığı olan işgörenler yüksek örgüt bağlılığı olmayan işgörelere göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler.

Örgüte bağlılığın sonuçlarından olan iş tatmininde, devamsızlık, personel devri, sadakat, işle ilgili çabalar önemlidir ve örgütlerin çalışanlarının örgüte bağlılığını sağlama yolunda çaba göstermelerini gerektirir. İşgörenin yüksek seviyede örgüte bağlılığı, genelde hem örgüt hem de işgören için olumlu bir etmendir. Bunların olumlu sonuçları arasında işgörenin uzun süre örgütte kalması, sınırlı işi bırakma isteği, sınırlı personel devri ve yüksek iş tatmini yer almaktadır (Yıldız, 1993, 58).

İş tatmini ve örgüte bağlılık arasındaki temel fark, "işimi seviyorum" ve "çalıştığım örgütü seviyorum" şeklinde özetlenebilir. İş tatmini, işgörenin yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Mowday, Porter & Steers (1982)'e göre, örgüte bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark, ilkinin firmasına bağlı düşüncelere karşı işgörenin geliştirdiği duygusal tepkiler iken, diğeri işgörenin belli bir işe karşı geliştirdiği tepkilerdir. Her iki değişken, birbiri ile yüksek derecede ilişki içindedir. İşgören firmaya ve onun değerleri ile hedeflerine olumlu duygular beslerken, aynı zamanda firma içinde yaptığı belli bir işten dolayı mutsuzluk duyabilir. İş tatmininin aksine, örgüte bağlılığın yavaşça geliştiği ve günlük iş akışlarından etkilenmediği düşünülmektedir, iş tatmini ise bu tarz olaylar karşısında daha çabuk etkilenebilmektedir (www.insankaynaklari.com.tr).

1.3.2.3. İş tatmini- işe devamsızlık ilişkisi

İş tatmini ile işe devamsızlık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalarda çelişkili bulgular ortaya çıkmıştır. Bilimsel araştırmalarda, bu konuda güçlü sonuçlar elde edilememiştir. Bazı araştırmalar, iş tatmini ile işe devamsızlık konusunda anlamlı bir istatistiksel ilişkinin olmadığını ortaya koymakta, bazıları ise yüksek iş tatmininin işe devamsızlığı azaltmadığını, fakat düşük iş tatmininin devamsızlığı daha fazla arttırdığını ortaya çıkarmaktadır (Eren, 1998, s.251).

Katz ve Kahn (1977) işin çekiciliği arttıkça, devamsızlık oranının düşeceğini öngörmüşlerdir. Genel olarak her bir inceleme açık bir biçimde doğrulayıcı kanıtlar sağlamamakla birlikte, araştırma çalışmaları bu hipotezi destekleyici niteliktedir. Buna karşın iş tatmini ve işe devamsızlık arasında ters bir ilişki olduğu hipotezini sınamak amacıyla yapılan araştırmalar aynı türden sonuçlar vermemiştir.

Burada kritik etken, çoğu kez devamsızlık oranında içerilen ve uzun süreli hastalık nedeniyle ortaya çıkan gönülsüz devamsızlıkların sayısı olabilir (Katz ve Kahn, 1977, s.423).

Bu konuyla ilgili yapılan başka araştırmalar da bu türden sonuçlar vermiştir. Değerler işe devamsızlıktan daha önemli bulunmuştur. İş tatminsizliği ve işe

devamsızlık arasındaki ilişki oldukça düşük bulunmuştur. Kadınlar erkeklerden daha fazla işe devamsızlık etmiş ve yaşa bağlı olarak devamsızlıkta azalma olmuştur. Kadınların rollerindeki değişmelere karşın, genç annelerin çocuklarıyla hastalık ya da evle ilgili sorunlarda evde kalmaları gerektiğinde, birinci derecede sorumluluk hissettikleri sonucuna varılmıştır (Hachett ve Guion, 1985, s.340).

İşe devamsızlığın bir türevi olan düzenli olarak işe geç gelme ve işten erken ayrılmanın da iş tatminsizliğinin bir işareti olduğu bilinmektedir. İşini seven ve işinden tatmin olan bir işgören kendisine verilen işi bitirmek ve daha sonra evine gitmek ister. Aksine tatmini düşük olan işgören mesai saati daha dolmadan hazırlanmaya, bazen mesai saatinden önce bazen de mesai saatini bir saniye bile geçirmeden işinden ve iş yerinden ayrılır (Eren, 1998, s.252).

1.3.2.4. İş tatmini – işgücü devir hızı ilişkisi

Personel devir hızı oranı, bir işletmede çalışan işgörenlerin belirli bir dönem içerisinde işlerinden ve işyerlerinden ayrılma yüzdesidir (Sabuncuoğlu, 1986, s.54).

Katz ve Kahn (1977) iş tatmininin, düşük yüzdeli devamsızlık ve iş gücü devri gibi sistemde kalmayla ilgili olabileceğini belirtmişlerdir. İşin çekici yönleri, işgörenlerin beceri ve yeteneklerini göstermede farklı olanaklar sağlamasından çok, çalışma koşulları, ücretler ve örgütün takınacağı tutumlar gibi sistem belirleyicileriyle daha çok ilgilidir. Birçok örgütlerde etkin olan işi sevme, sistemin çekiciliğinin yansıtılmasına olduğu kadar işin içeriğinin sağladığı tatmine eğilmemektedir. Bu nedenle, bu çok genelleştirilmiş iş tatmininin, bireyi sistemde tutması gerekir (Katz ve Kahn, 1977, s.421).

Diğer taraftan iş tatmini ile iş değiştirme arasındaki ilişkinin bireysel değişkenlere göre fark gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Erkeklerde genellikle iş değiştirmedeki tatminsizlik nedeni ücret iken, kadınların iş değiştirmelerine neden olan iş tatminsizlikleri çalışma koşulları olmuştur. Aynı işyerinde, üç yıldan fazla süredir bulunan işgörenlerin, iş tatminsizliğinden dolayı işten ayrılmalarının nedeni, ücret değil, işe ilginin olmayışı ve anlamlı bir iş yapmamak olmuştur (Reitz, 1987, s.224).

Örgütlerde, işgörenler kendilerine en uygun olduğuna inandıkları ve karar verdikleri işleri buluncaya kadar arama süreci devam eder. Uygun işi bulunca da işlerini ve işyerlerini değiştirirler. Burada bir gönüllü işten ayrılma eylemi söz konusudur. Diğer yandan, işveren de en uygun işgöreni bulma eylemi içerisinde olacaktır. En uygun işgören bulunduğu takdirde, mevcut işgörenin işine işveren tarafından son verilecektir. Burada da isteğe bağlı olmayan ayrılma söz konusudur. Süreç bu şekilde devam edecektir. İşgörenin en uygun işi bulma arzusu ile işverenin en uygun işgöreni bulma amacı gerçekleştiği takdirde tatminkâr ve verimli bir ortam yaratılmış olur (Baysal, 1987, s.81).

İş tatmini ile işgücü devir hızı arasındaki ilişki, iş tatmini ile işe devamsızlık arasındaki ilişkiden daha kuvvetlidir. İşgörenin işinden ayrılmasını sadece iş tatminine bağlamak çok yanıltıcı olabilir. Fakat iş tatmini ile işgücü devir hızı oranları arasındaki ilişki yadsınamayacak oranda güçlüdür. Özellikle yapılan bilimsel çalışmalarda, işgörene mevcut iş yerinden ayrılmak istiyorsa neden ayrılmak istediğinden çok, daha önceki iş yerinden neden ayrıldığını sormak ve bu sorunun yanıtını iş tatmini ile değerlendirmek daha anlamlı olacaktır (Akıncı, 2001, s.103).

İşe karşı bir sevgi yaklaşımı olan iş tatmininin, işgücü devir hızı üzerinde doğrudan etkisi vardır. İş tatmini, isteğe bağlı işgücü devir hızı oranlarının artışında veya azalışında en yakın belirleyici bir etkidir. İş tatmini ile işgücü devir hızı arasında anlamlı ve ters orantılı bir ilişki söz konusudur (Tang vd., 2000, s.214).

Örgüt kültürü zayıf olan örgütlerde, işgörenlerin kriz ortamlarında sorunu giderme yerine, sorunu erteleme anlamına gelen, günü kurtarma politikası uygulanmaktadır. Bu nedenle, işgörenlerin işlerine son verilmekte ve istem dışı işgücü devir hızı oranının artışına neden olunmaktadır. Yükselen işgücü devir hızı oranları bu örgütlerin işgören kullanım maliyetlerini arttırmakta, bu sektördeki kalifiye işgörenlerin işsiz kalmasına ve/veya birçok işgörenin diğer sektörlerle kaymasına neden olmaktadır. Sorunun önemini kavrayamayan ve günü kurtarma politikası uygulayan yöneticiler, örgütlerinde çalışan “Yarın sıra bende mi?” kaygısıyla çalışan işgörenlerin iş tatminlerini de düşürmektedir.

Sonuç olarak, iş tatminsizliği nedeni ile işten ayrılan işgörenin yerine yenisinin bulunması ve yeni işgörenin tecrübeli olsa dahi yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu sırada geçen zaman kaybı, işgücü verimliliğindeki düşüş ve işletme masraflarındaki artışlar göz önüne alındığında, işgören iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda yüksek işgücü devir hızı oranı, devamlı gelen müşterilerin tatminini de olumsuz yönde etkilemektedir. Hatta devamlı gelen otel müşterilerinin, eski işgörenlerin işten ayrıldıklarını öğrendikleri zaman demoralize oldukları ve bir daha aynı oteli tercih etmedikleri örgütlerce belirtilmektedir.

1.3.2.5. İş tatmini - motivasyon ilişkisi

Motivasyon, bir isteği ve bir amacı doyurmaya yönelik dürtü ve çabayı açıklar. Tatmin ise, bir istek doyurulduğu zaman yaşanan hoşnutluğu tanımlar. Başka bir deyişle, motivasyon bir çıktıya yönelik bir dürtüyü açıklar, buna karşın tatmin ise halihazırda yaşanılmış çıktıları içerir.

İnsan unsurunun fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi, “motivasyon” kavramını açıklamaktadır. Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları sürecidir. Bir örgüt için motivasyon ise, hem örgütün hem de işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı yaratarak, kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 1999, s.465).

İnsanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek üzere getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler sunulur ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar. İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır (Eren, 1998, s.398).

Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplum bilim ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, motivasyon sistemi, işgörenler ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sağlayabilecektir (Eren, 1998, s.355; Şimşek, 1997, s.207; Tümer, 1975, s.316) :

- İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacaktır.
- İşgörenlerin toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- İşgörenlerin saygı görmesine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) olanak hazırlayacaktır.
- İşgörenlerin yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- İşletmelerin, işgörenlerin verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
- Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- İşgörenleri, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- Değişen ekonomik, teknolojik ve toplumsal koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlayacaktır.
- Motivasyon işgörenlerin amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesini, öte yandan işgörenlerin işletmeden bekledikleri tatminin artırılmasını amaçlar.

Yönetim açısından bakıldığında, bir iş görenin iş bakımından yüksek bir iş tatminine sahip olabileceği, ancak bunun yanında da düşük seviyede bir motivasyona sahip olacağı anlamına gelir. Bu durumun tersi de doğru olabilir. Daha da anlaşılır bir şekilde ifade etmek gerekirse, düşük iş tatminine sahip üst derecede motive olmuş işgörenler başka işler arayabilirler. Benzer şekilde, görevlerini son derece özendirici bulan ancak layık olduklarını düşündükleri ya da arzu ettiklerinden önemli derecede daha az ücret ödenen iş görenler muhtemelen başka bir iş arayacaklardır (Günbayı, 2000, s.14).

İş yaşamı içinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş tatminlerinin incelenmesinde motivasyon kavramlarından yararlanılmaktadır. Dubin (1974)'in de belirttiği gibi, pek çok psikolog bütün davranışların motive olmuş davranış olduğuna inanmaktadırlar. İnsanların motive olması, genellikle herhangi bir amaç için insanı harekete ya da eyleme geçiren içsel bir durum olarak tanımlanır. İşe motive olma ise, daha kendine özgüdür. Örgüt tarafından anlamlı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir. Burada, eğer örgütsel kültür bireylerin yüksek düzeyde motive olabileceğini desteklemiyorsa bireylerin orta veya düşük düzeyde motive olabileceğini belirtmekte yarar vardır. Bu nedenle, işinde başarılı olmak için bireylerin güçlü şekilde motive olmaları, örgütsel kültürün de motivasyonu destekleyici olması gerektiği söylenebilir (Paknadel, 1988, s.15).

Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim içinde olmalarına rağmen şartlara ve durumlara göre değişmektedir. Birbirleri arasındaki ilişki bazen olumlu, bazen nötr, bazen de olumsuz olabilmektedir. Kişinin iç huzurunu ve rahatlığını sağlayan tatmin, kişinin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Tatmin motivasyonla bu noktada ayrılmaktadır. Çünkü motivasyon kişinin davranışını etkileyerek, onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir (Eroğlu, 1996, s.251).

Sonuç olarak, iş tatmini ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır. Fakat bu ilişkide sebep-sonuç ilişkisinin yönü değişen koşullara göre oluşmaktadır. Bu oluşumda kişisel gereksinimlerin de belirleyici etkisi vardır.

1.4. İŞGÖREN İŞ TATMİNİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde, motivasyon teorilerinin işgörene ve iş tatminine yönelik yaklaşımları ele alınacaktır. Bu teoriler, işgörenin çevresinde bulunan ve işgörenin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamamıza yardımcı olacaktır. Yönetim ve insan ilişkileri teorileri, işgörenleri neyin güdülediğini anlamamıza yardım eden birçok değişik teorinin ortaya çıkmasına neden olmuşlardır (Paknadel, 1988, s.16).

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, duygu, arzu ve düşüncelerine temel oluşturan rasyonel ve duygusal yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi anlatmaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

Motivasyon teorilerin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun “personelin nasıl motive edilebileceği” sorunu olmaktadır. Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır (Koçel, 1999, s.636).

Buna göre motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup “Kapsam Teorileri” olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da “Süreç Teorileri” olarak adlandırılan ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

1.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, işgörenin içinde bulunan ve onu belirli yönlerde davranışa yöneltten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin varsayımı şudur: Eğer yönetici, işgöreni belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse, bu

faktörlere hitap etmek yoluyla işgöreni daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Güney, 2001, s.226).

Tüm kapsam teorileri belli varsayımlara dayanmaktadır. Hicks bunları üç noktada toplamaktadır (Hicks, 1979, s.127):

- a) Hiçbir ihtiyaç tamamen karşılanamaz. Bu yüzden, varolan bir ihtiyacın doyurulabilmesi için, bir başka ihtiyacın sadece kısmen karşılanması gerekir.
- b) Bireyin ihtiyaçları sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle, ihtiyaçlar sık sık bireylerin bilincinden gizlenmektedir.
- c) İhtiyaçlar grup olarak görünürler ve karşılıklı bağımlılık içindedirler. Örneğin bir bireyin beslenme ihtiyacını karşılama biçimi ve onu nasıl karşılayacağı, büyük ölçüde bireyin sosyo-ekonomik statüsü tarafından belirlenen toplumsal ihtiyaçlara bağlıdır.

1.4.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

İnsanların, ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunduğunu öne süren Maslow (1954), teorisini üç temel varsayıma dayandırmaktadır:

- a) Sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar insanları çeşitli şekillerde davranmaya yönlendirir, tatmin edilmiş ihtiyaçların davranışlar üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.
- b) İnsan ihtiyaçları, önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik olarak sıralanır
- c) İnsan, ancak bir basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilirse, bir üst basamaktaki ihtiyacının etkisi altına girer (Güney, 2001, s.226).

Bu yaklaşıma göre, kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Beşinci grup ise en yüksek düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Birinci gruptan beşinci gruba kadar bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir (www.insankaynaklari.com) ;

1. Fizyolojik ihtiyaçlar (yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme...)
2. Güvenlik ihtiyaçları (can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma...)
3. Sevgi ve ait olma ihtiyaı (kendi kendini anlama, şefkat, dostluk...)
4. Kendini ifade etme ihtiyaı (tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma..)
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaı (sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık..)

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yaşamın sürdürülmesi için fizyolojik ihtiyaçların doyurulması gerekir. Yemek, su, uyku, hava, dengeli ısı bu ihtiyaçların başında gelmektedir. Bu alan en güçlü ihtiyaçları kapsamaktadır. Fizyolojik ihtiyaçların ortak özellikleri şoyledir : (Gnбайı, 2000, s.27)

- a) Nispeten birbirlerinden bağımsızdırlar,
- b) Genellikle vücudun belirli bir yeri ile ilgilidirler,
- c) Gelişmiş toplumlarda bu tür ihtiyaçlar olağan değildir,
- d) Bu ihtiyaçların kısa zaman aralığı ile tekrarı gerekir.

Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar ivedilikle karşılanmak zorundadır (Eren, 1998, s.403).

Güvenlik İhtiyaı: Temel ihtiyaçlardan daha yüksek derece bir ihtiyaçtır. Buradaki mantık, insanın fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı lde huzurlu olacaktır, düşüncesinden doğar. Bu ihtiyaçlar tehlikeyi, yoksunluğu ve tehlikeleri savuşturmaya yönelmiştir. Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Eğer bu ihtiyaçlar fazlaca garanti altına alınırsa, kişiler için zararlı olabilir. Bu ihtiyaçları fazlaca karşılamamanın başka bir sakıncası da, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı oranda bağlanmak olarak özetlenebilir. Böyle durumlarda da işgören üretkenlikten düşebilir, bu kişiyi ya da rgt memnun etmeye

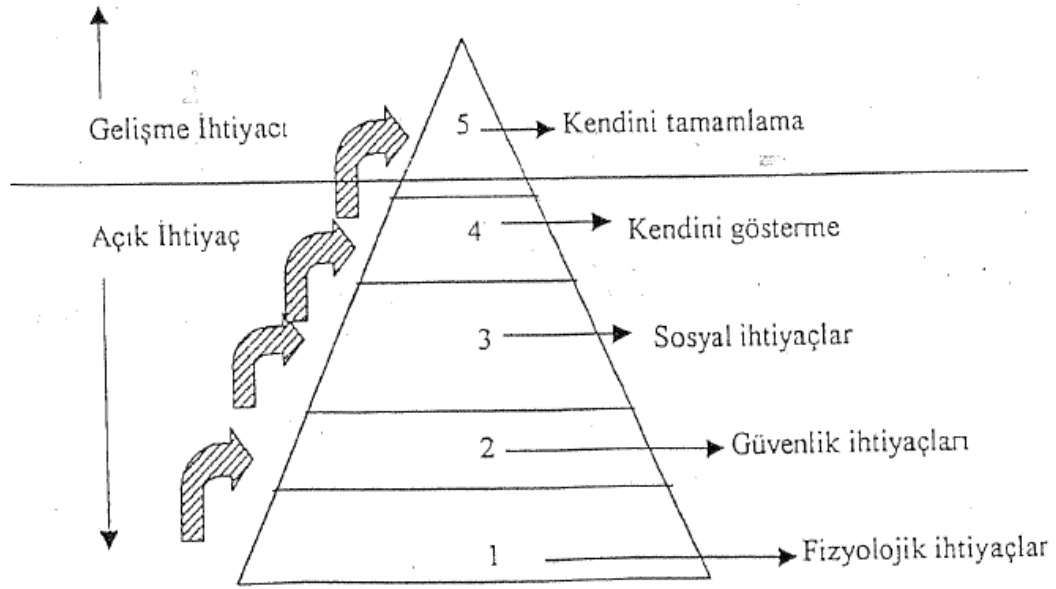
çalışabilir. İşgören, başka birine bağlı ve borçlu olursa kendi kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek düzeyde ihtiyaçlar tatmin edilemeyecek ve işgören kişiliğinden önemli şeyler kaybedilebilecektir (Koçel, 1999, s.639).

Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı: İhtiyaçlarda güvenlik ve devamlılık sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vb.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olanların tatmini önem kazanır. İşgören, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da onlar tarafından kabul edilmeyi isteyecektir. İşgörenin bağlılık ihtiyacının çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir (www.insankaynaklari.com).

Kendini İfade Etme İhtiyacı: İşgören toplumda bir gruba ait olduktan ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra, gerek grup içinde, gerekse grup dışında kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bazen, insan kendisi de kendi kişiliğini takdir ederek sağlam bir kendine güven duygusuna sahip olabilir. Beğenilme ihtiyacı, kişisel özellikler geliştirdiği oranda artar. Çoğu insan, başkaları içinde sivrilmek, yani başkalarının beğenisini ve onayını kazanmak için çalışır. İnsanın kendi kendini takdir ihtiyacı kendine güven duygusunu geliştirmenin yanında, yaşadığı çevrede ve hatta dünyada işe yarar bir kimse olduğu kanısını güçlendirecektir. Bu duygu da işgören için büyük bir tatmin aracı ve hatta kaynağı olacaktır (Eren, 1998, s.405).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Alt kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar (www.selimtuncer.blogspot.com). İnsanlar alt kademedeki ihtiyaçlarını yeterli ölçüde tatmin ettikten sonra üst kademelere çıktıkça tüm ihtiyaçlar sistemi yönünden alt kademedekilerin önemini küçümseyecektirler. Fakat belli bir süre tatmin edilemeyen alt kademe ihtiyacı onun üstünü oluşturan ihtiyaçlarından daha şiddetle kendisini hissettirecektir.

İşgören önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir işgöreni, ait olma ve sevgi ihtiyaçlarına yöneltmeye çalışmak mümkün değildir.



Şekil 1.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Steinbuch, 1993, s.30)

Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar işgörenin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.

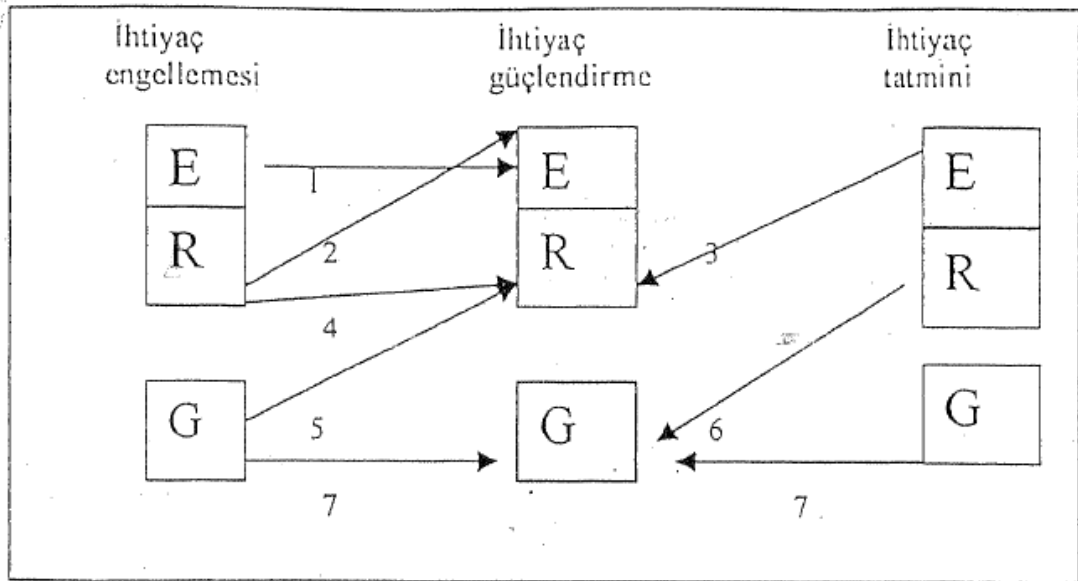
Maslow'un geliştirdiği ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkesin, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından tatmin edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilebilecektir. Nitekim Maslow (1954) da, ortalama bir işgörenin biyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının %50'sini, kendini ifade etme ihtiyacının %40'ını, kendini gerçekleştirme ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini öne sürmüştür (Koçel, 1999, s.639).

1.4.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer (1969) yaptığı araştırmalarla Maslow'un teorisinin gerçek hayata uygun olmadığı sonucuna ulaşmış ve ERG teorisini geliştirmiştir.

Erg teorisine göre ihtiyaçlar üç temel sınıfa ayrılırlar:

- a) **Varolma (Existence) İhtiyaçları:** Bu tür ihtiyaçlar Maslow'un teorisinin ilk iki basamağında tanımlanan her türden fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir. Bir örgüt ortamında ücret, örgütsel olanaklar ve çalışma koşulları varolma ihtiyaçlarına örnek olarak verilebilir.
- b) **İlişki (Relatedness) İhtiyaçları:** Bu tür ihtiyaçlar bir bireyin tek başına yaşayamayacağını ve diğer bireylerden oluşan bir insan çevresi ile olan etkileşimde bulunmasının gereğini açıklar. Varolma ihtiyaçlarından farklı olarak, ilişki ihtiyacının doyurulması bir bireyin diğer bireylerle paylaşma, ortak anlayış ve karşılıklı etkileşime dayanan faaliyetlerde bulunmasına bağlıdır. Destek, saygı, tanınma ve ait olma bu tür ihtiyaçlardandır.
- c) **Gelişme (Growth) İhtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar bireylerin çevreleriyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşmelerini içermektedir. Bireyin üzerinde yoğunlaşır ve birisinin sahip olduğu kapasite ile tam olarak ulaşabilmesi için güdülenmesi ile ilgilidir, bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Bu ihtiyaçların doyurulması, bireysel kapasitenin daha çok gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Bir iş mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme ihtiyaçlarını doyurabilir (Günbayı, 2000, s.32).



Şekil 1.5. ERG Teoremi (Steinbuch, 1993, s.32)

ERG teorisinin ileri sürdüğü önermeler yedi maddede özetlenebilir:

- 1) Varolma ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa bu ihtiyaçlar o kadar çok karşılanmak istenir.
- 2) İlişki ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa varolma ihtiyaçları o kadar karşılanmak istenir.
- 3) Varolma ihtiyaçları ne kadar çok doyurulursa ilişki ihtiyaçları o kadar çok karşılanmak istenir.
- 4) İlişki ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa bu ihtiyaçlar o kadar çok karşılanmak istenir.
- 5) Gelişme ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa ilişki ihtiyaçları o kadar çok karşılanmak istenir.
- 6) İlişki ihtiyaçları ne kadar çok doyurulursa gelişme ihtiyaçları o kadar çok karşılanmak istenir.
- 7) Gelişme ihtiyaçları ne kadar çok doyurulursa bu ihtiyaçlar o kadar çok karşılanmak istenir (Scanlan ve Keys, 1993, s.228).

Yukarıdaki önermelerden de anlaşılacağı üzere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Alderfer'in ERG teorisi arasında bazı benzerlikler bulunmaktadır. Alderfer'in teorisi Maslow teorisindeki aynı tür ihtiyaçlarla ilgilenmekte, ancak farklı bir kategoriye uyarlayarak bu ihtiyaçları üç alanda incelemektedir. Alt düzeydeki ihtiyaçların giderilmesi ile üst düzeydeki ihtiyaçlara yönelme bakımından iki teori benzerlikler göstermektedir. Ayrıca her iki teoride de, kendini gerçekleştirme ve gelişme ihtiyaçlarının tatmininin tam olarak olanaksız olduğu belirtilmektedir.

Diğer taraftan ERG teorisinin Maslow'un teorisinden ayıran iki önemli farklılık şunlardır:

- 1) ERG teorisinde ihtiyaçlar somutluk durumlarına göre sıraya konulmuştur. Böylece bir üst düzeydeki ihtiyacın karşılanması güçleştikçe, bir alt düzey ihtiyaç belirlemeye başlar.
- 2) Diğer önemli olan ayrıcalık, Alderfer'in aynı zamanda birden fazla ihtiyacın etkin olabileceği görüşüdür (Onaran, 1981, s.39).

1.4.1.3. Çift Faktör Teorisi (Herzberg Modeli)

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu teori de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımından sonra, en çok bilinen görüş durumundadır.

Bu teori Herzberg'in Batı Pensilvanya'da 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarından doğmuştur. Herzberg (1959), araştırmaya katılanlara "işinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" sorusunu sormuştur. Araştırma verileri incelendiğinde araştırma konusu olanların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırlarken iş ile doğrudan ilgili olan iş'in kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken de iş ile ilgili olmakla beraber, işin dışında

bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramları kullanmışlardır (Koçel, 1999, s.641).

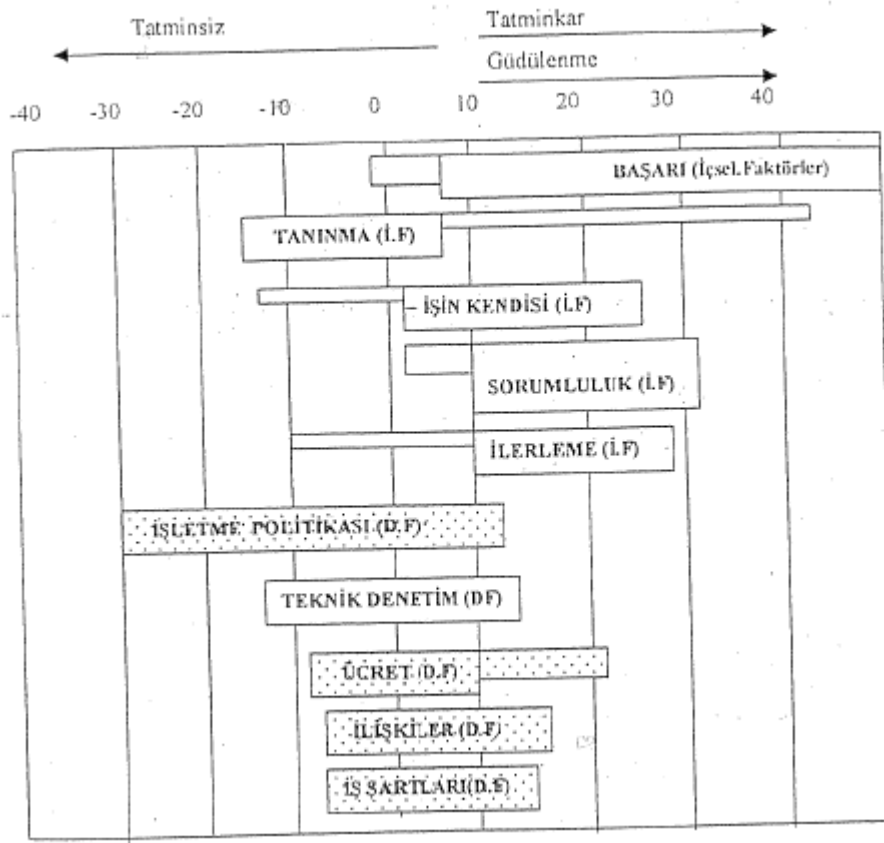
Herzberg bu verilere dayalı olarak iki etkenli bir denence geliştirmiştir. Bu denenceye göre (Günbayı, 2000, s.32) :

- 1) İş tatmini olduğunda var olan etkenler, iş tatminsizliğine yol açan etkenlerden ayrıdır.
- 2) İş tatmininin tam zıttı, iş tatmininin olmamasıdır, iş tatminsizliği değildir.
- 3) Benzer biçimde, iş tatminsizliğinin tam zıttı, iş tatminsizliğinin olmamasıdır.

Bu teorinin varsayımlarına göre, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekir. Çünkü iş yerinde belirli etmenlerin varlığı tatmine katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta, tatminsizliğe yol açmaktadır. Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni kötümser yapıp tatminsizliğine neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdelememekte yani işgören sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır. İşgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren bu etmenlere Herzberg Hijyen Faktörleri adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik etmenler demesinin nedeni bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran etmenler olmasındandır (Eren, 1998, s.411).

Herzberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre, dışsal faktörler de dediği hijyenik etmenleri şu şekilde sıralamaktadır: şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amirle beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlik ve kötü alışkanlık ilişkileri, işgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği. Öte yandan Herzberg ve arkadaşları içsel faktörler adını verdiği, işgöreni özendiren, iş yerine daha çok bağlayıp tatmin sağlayan faktörleri şu şekilde sıralanmaktadır: bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme; arzu, tutku,

yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışmak, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma (karar otonomisine sahip olma), terfi edilebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilmedir (Bingöl, 1996, s.268).



Şekil 1.6. İçsel (Güdüleyici) ve Dışsal (Hijyen) Faktörlerin Karşılaştırılması (Bingöl, 1996, s.270)

Herzberg ve arkadaşlarının vurgulamak istedikleri husus hijyen etmenlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının işgörenin işinden,

amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına yol açacağıdır (Eren, 1998, s.412). O halde, bu sınırı aşmamaya dikkat etmeli ve gerekli koşulları sağlamalıdır. Hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar işgöreni özendirilmeyecektir, yani teşvik edici değildir. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra işgöreni teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar etmemek aksine özendirici etmenler olan içsel faktörleri harekete geçirmek söz konusu olmaktadır. O halde, hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve tatmin sağlayıcı etmenlerde yapılan her türlü artış işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır. Şu halde, her iki cins faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır.

Eğer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olursa aslında bu iki görüş temelde birbirine yakındır. Diğer bir deyimle, Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları Herzberg'in hijyenik etmenleri ile özdeş olmaktadır. Diğer taraftan, Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları, Herzberg'in özendirici faktörleri ile eş anlamlı olmaktadır.

Bazı araştırmalar Herzberg modelini doğrular nitelikte sonuçlar vermesine rağmen, bazıları çift faktörler grubu ayrımının doğru olmadığı şeklinde sonuçlanmıştır. Herzberg araştırmalarında işgörelere çalıştıkları iş yerindeki kritik anlarla ilgili olarak sorulara cevaplandırmalarını istemişti. Bunlar, işgöreleri işten bezdiren ve istifa ettirmeyi düşündüren kritik durumlar ile onlara mutluluk veren, olağanüstü tatmin sağlayan ve işletmeye ve amire bağlayan durumlardır. Herzberg'in metoduna uygun biçimde yapılan araştırmalar onun teorisini doğrulamaktadır (Eren, 1998, s.413). Ancak, bu yöntemden farklı biçimde yapılan araştırmalar onun modelini doğrular sonuç vermemektedir. Şu halde güdülerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamayışları ölçme ve değerlendirme çalışmalarını güçleştirmektedir. Bu nedenle de değişik araştırma yöntemleri farklı sonuçlar verebilmektedir.

Herzberg modeli, bizimki gibi gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar Maslow'daki 4. ve 5. hiyerarşik basamaklara erişmediği için hijyenik olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamaktaki ihtiyaçlar aynı zamanda tatmin sağlayıcı faktörler de olabiliyor. Bu nedenle, Herzberg modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik

yapılarına daha uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Kısaca Herzberg teorisi, her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori değildir (Eren, 1998, s.413).

Bu modele yöneltilen tüm eleştirilere karşın, model işgörenleri iş başında güdüleyen etmenlerle işgörenleri güdülemeye hazır tutan etmenler arasındaki önemli ayrımı nedeni ile yararlıdır. Bu yolla model örgütsel davranışta yeni sezgiler sağlar. Belli başlı sezgilerden biri iş zenginleştirme düşüncesidir. Herzberg, işlerin daha çok tatmin sağlayacak biçimde zenginleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Davis, 1988, s.70).

1.4.1.4. Başarma ihtiyacı teorisi (Mc Clelland)

Çok iyi bilinen bir diğer ihtiyaç teorisi David Mc Clelland ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Mc Clelland teorisine göre, ihtiyaçlar öğrenmeyle sonradan kazanılır ve işgören üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir (Şimşek, 1999, s.204). Mc Clelland ve arkadaşları (1955), özellikle John Atkinson başarı, bağlanma, güç ihtiyaçlarını araştırmışlardır. Literatürde bu üç ihtiyaç nAch (need for achievement), nAff (need for affiliation) ve nPow (need for power) olarak geçmektedir (Günbayı, 2000, s.34).

Mc Clelland otuz yılı aşkın süredir başarı, ilişki ve güç ihtiyaçları üzerinde çalışmıştır. Thematic Apperception Test (TAT) aracını kullanarak bu üç ihtiyacı ölçmüştür (Bartol ve Martin, 1991, s.453) :

1. **Başarı İhtiyacı:** Bir şeyi daha önce yapıldığından daha iyi ve etkili bir şekilde yapma ihtiyacı,
2. **Güç Kazanma İhtiyacı:** Başka insanlardan sorumlu olma, onları etkileme ve kontrol etme ihtiyacı,
3. **Bağlanma (ilişki kurma) İhtiyacı:** Yakın, arkadaşça ilişkiler sürdürme ihtiyacı.

1. Başarı İhtiyacı: Başarı ihtiyacı güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusudur. Mc Clelland'ın araştırmalarına göre başarı ihtiyacının egemen olduğu ülkeler en büyük sosyo-ekonomik ilerlemeyi kaydetmiş olanlardır. Başarı ihtiyacı, yüksek amaç

düzelelerine yol açar, böylece işgörenler daha çok çalışır ve daha çok ilerlerler (Günbayı, 2000, s.35).

Başarı ihtiyacına sahip işgörenler, bir ülkenin örgütlerinde başarıda önderliğin en iyi kaynağını oluştururlar ve daha yüksek başarı güdüsü işgörenlerin daha çok yükselmesine yol açar. Bu tür işgörenler başarıyı salt başarı olduğu için arzularlar. Başarı dürtüleri sayesinde zenginleşirlerse de özellikle para düşkünü değillerdir. İçlerindeki mücadele ve başarıma arzusu ve hizmet duyguları ile çalışırlar. Başarı ihtiyacı düşük işgörenlere parasal ödüller daha çekici gelir (Davis, 1988, s.33).

Buna göre başarı ihtiyacında olan işgörenlerin genel özellikleri şunlardır:

- a) Sürekli başarı ararlar,
- b) Zor ama imkânsız olmayan amaçlar belirlerler,
- c) İşlerini şansa bırakmazlar, sorunları analiz ederek çözerler, risk alırken gerçekçidirler,
- d) Sonuçlarından kişisel olarak sorumlu olabileceği işleri tercih ederler,
- e) Başarılı olup olmadığına dair geribildirim almak isterler,
- f) Rutin olmayan işleri tercih eder, uzun saatler çalışmayı severler,
- g) Başarısızlık durumunda abartılı endişe duymaz, yollarına devam ederler,
- h) Kişisel ilişkileri bir kenara bırakıp yetenekli yardımcıları isterler (Güney, 2001, s.231).

2. Güç Kazanma İhtiyacı: Güç ihtiyacı diğerlerini kontrol etme, etkileme ihtiyacı olarak tanımlanır. Mc Clelland (1955) araştırmasında iki tür güç ihtiyacını açıklamaktadır: bireysel güç ve kurumsal güç (Bartol ve Martin, 1991, s.484).

Mc Clelland (1955)'a göre, bireysel gücü yüksek düzeyde olan işgörenler diğerlerinin üzerinde üstünlük sağlama ve diğerlerini idare edebilme konusundaki yeteneklerini sergilemek isterler. Onlar kendisini destekleyenlerin örgütten çok, birey olarak kendisine sadık kalmalarını beklerler. Kurumsal gücü yüksek düzeyde olan işgörenler ise bu güç ihtiyaçlarını örgütün uzak hedeflerine ulaşmak ve sorunları çözmek için

grupla birlikte çalışarak giderirler. Güç ihtiyacını giderme yöntemi kendi bireysel egoizmini doyumaktan çok, örgütsel etkinliği gidermeye yöneliktir. Bu ihtiyaca güdülenmiş bireyler örgütün iyiliği için kendi bireysel ilgilerden fedakarlık yapabilirler (Steers ve Porter, 1987, s.42).

Güç kazanma ihtiyacında olan işgörenlerin genel özellikleri şunlardır:

- a) Diğer işgörenleri etkilemek ve kontrol etmek isterler,
- b) Lider olacak pozisyonlar arar, diğerleriyle yarışmayı severler,
- c) İyi konuşmacı ve tartışmacıdırlar,
- d) Mantıklı düşünür, hislerine yenilmezler,
- e) Öğretici olmaktan ve topluluğa hitap etmekten hoşlanırlar (Güney, 2001, s.231)

3.Bağlanma (ilişki kurma) İhtiyacı: Bağlanma ihtiyacı bir işgörenin diğer kişilere sıcak, dostça ve sadık ilişkiler içinde olan ihtiyaçlarını tanımlar. Bu açıdan bağlanma ihtiyacı pek çok yönü ile Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile benzerlik gösterir. Yüksek düzeyde bağlanma ihtiyacı olan işgörenler, tek başlarına çalışmaktansa diğer işgörenlerle birlikte çalışmayı yeğlerler. Diğer taraftan bağlanma ihtiyacı az olan işgörenler de yalnız başlarına çalışmayı tercih ederler (Steers ve Porter, 1987, s.41).

Başarı ihtiyacına sahip işgörenlerle bağlanma ihtiyacına sahip işgörenlerin karşılaştırılması, bu değişik ihtiyaç düzenlerinin davranışı nasıl etkilediğini gösterecektir. Başarı güdüsüne sahip işgörenler, başarı ve başarısızlıklarına ilişkin kesin ve açık geribildirim aldıkları zaman daha iyi çalışırlar. Başarı güdüsüne sahip işgörenler, yardımcı seçerken, hakkındaki kişisel duygularına bakmadan ehil işgörenleri tercih ederler, oysa bağlanma güdüsüne sahip olanlar kendilerini çevreleyecek arkadaşlar seçerler (Davis, 1988, s.34).

Bağlanma ihtiyacında olan işgörenlerin genel özellikleri şunlardır:

- a) Sevmek, sevilmek, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler, toplum dışına itilmekten korkarlar,

- b) Diğerleriyle arkadaşlık kurmak ve iyi ilişkiler sürdürmek için çaba harcarlar,
- c) Zor zamanlarında kişileri teselli etmeye, onlara yardım etmeye her zaman hazırdırlar,
- d) Çok candan, sıcak ve anlayışlı olmak onlar için önemlidir,
- e) Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar (Güney, 2001, s.231).

1.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin ağırlık noktası, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren işgörenin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 1999, s.644).

Süreç teorileri, insan davranışının nasıl başladığı, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlarlar. Başka bir deyişle, motivin nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışırlar.

1.4.2.1. Vroom'un bekleme teorisi

Bekleme teorisinin temeli, 1930 ve 1940'lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmalarına dayanır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilemezler. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre iş görenin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey motive olabilmektedir (Şimşek vd., 2001, s.130)

Bekleyiş teorisinin ilk sistematik formülasyonu, Victor Vroom tarafından; “Work, and Motivation” adlı eserinde sunulmuştur. Victor Vroom’a (1964) göre bir işgörenin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır.

1. Valens (Kişinin ödülü arzulama derecesi)
2. Bekleyiş.

Dolayısıyla,

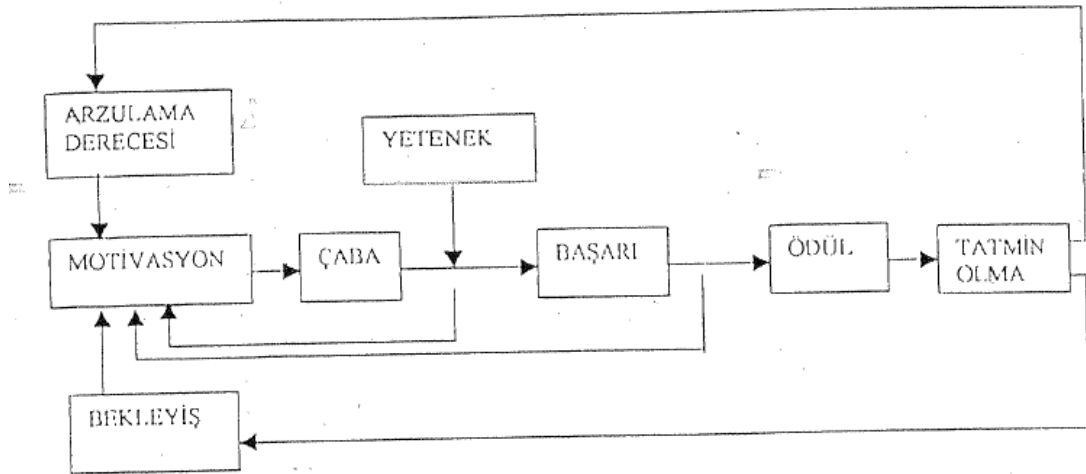
Motivasyon = Valens x Bekleyiş olarak gösterilebilir (Vroom, 1964, s.135).

Bu modelin iki temel kavramı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, Valens (Valence) tir. Valens bir işgörenin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı işgörenler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir ödül, uğruna gayret sarfetmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için valens negatif olacaktır. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. İşgörenlerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Netice olarak yüksek valens, işgörenin daha fazla gayret sarfetmesine sebep olacaktır (Koçel, 1999, s.649).

Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş, işgörenin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer işgören gayret sarfetmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, daha fazla gayret sarfedecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer işgören belirli bir gayret ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse, bekleyiş 0 değerini alacaktır (Akıncı, 2001, s.43).

Arzulama derecesi ve bekleyişi yüksek olan bir işgören güdülenecektir. Bunlardan biri yoksa işgören güdülenemeyecektir. İşgörenin sahip olduğu kişisel özellikleri ve yetenekleri güdülenmeyi etkileyecektir. Bunun sonucu olarak işgören belirli bir gayretle, belirli bir düzeyde performans gösterecektir. Gösterdiği performans karşısında

elde ettiği başarının değerlendirilmesi başkasının kontrolünde olacaktır. Yani yöneticilerin takdirine kalmıştır.



Şekil 1.7. Vroom'un Motivasyon Modeli (Dinçer ve Fidan, 1996, s.313)

Gösterilen başarı karşısında beklenen ödül elde edildiğinde işgören tatmin olacaktır. Elde edilen yüksek tatmin, yeni bir ödül ile ilgili arzulama derecesini arttıracak ve bekleyişi yükseltecektir. Aksi söz konusu olduğu takdirde iş tatmini düşecek, yeni bir ödül için arzulama derecesi ve bekleyiş olasılığı düşecektir. Bu da güdülemeyi azaltacaktır (Şekil 1.7.).

Model, motivasyon için beklenti, araçsallık ve çekiciliğin hepsinin birden işgörenin gözünde olumlu olması gerektiğini ileri sürmektedir. Eğer işgören, ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olacağına inanmıyorsa (beklenti yok), daha başlangıçta işe motive olmayacaktır. İş başaracağına inanıyor, ancak bu başarının kendisine herhangi bir ödül sağlamayacağını düşünüyorsa (araçsallık yok), boşu boşuna çalışmış olacağından yine motivasyon oluşmayacaktır. İşgören, işi başaracağına ve bu başarı sonucunda ödül alacağına inanıyor, ancak alacağı ödül ihtiyacını tatmin etmiyorsa, yani işgören verilen ödülü beğenmiyorsa (çekicilik yok), yine o işi yapmak için güçlü bir motivasyon hissetmeyecektir (Güney, 2001, s.233).

İşgörenin motive olması için sadece bir iş ya da şeyin yerine getirilmesi sonucunda bir ödülün var olduğunu bilmesi yeterli değildir. İşgörenin bu ödüle kendi değer yargıları içinde, verdiği değer de önemlidir. Bekleyiş teorisinin temel katkısı işgörenlerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmak isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir:

- Atandıkları görevi başarmaları için işgörelere yeterli eğitim olanakları sağlamak
- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- Başarılı olacakları konusunda işgörelere güven duygusunu aşılacak,
- İşgörenlerin belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak, ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda işgörenlerin algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek (Şimşek vd., 2001, s.130).

Gerçekte, teorisinin öne sürdüğü fikirlerde olduğu gibi örgütlerde başarı gösterenler görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmenin bedeli olan ödülleri almışlardır. Yapılan incelemelere göre, başarıya ulaşmak için gösterilen çabaların niteliği, kişilerin alacakları ödüllerin kendilerine göre algılanan değerine bağlı olmaktadır.

Ayrıca insanların nasıl görev seçtikleri, mesleğe yönelme ve bir mesleği ya da görevi sürdürme niyetlerinin nasıl devam ettiğine ilişkin araştırmalar, bireylerin gerçekten değer verdikleri ödülleri sağlayacaklarına inandıkları görevleri ya da meslekleri seçtiklerini ve bunun sürekli olarak sürdürdüklerini göstermektedir (Akıncı, 2001, s.45).

Teori gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü işgörenlerin herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman içinde değişmektedir. Bir zaman süresi içinde toplanan bilgiler bir süre sonra gerçekleri aksettirmeyebilir. Yani işgören bekleyiş ve ümitleri zaman içinde şiddetle değişim göstermektedir (Eren, 1998, s.438).

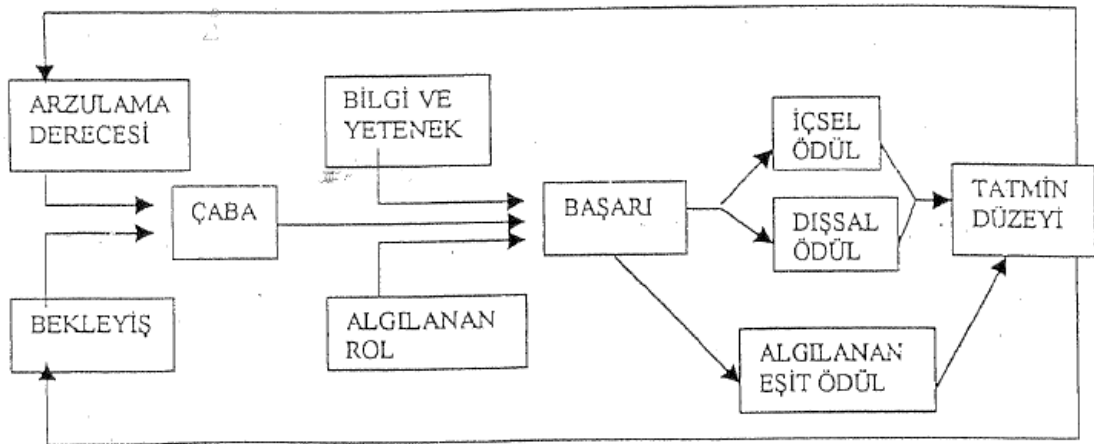
1.4.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Lawler ve Porter'ın Bekleyiş Teorisi, Vroom'un modelini esas almakta, fakat bazı noktalarda bu modele ilaveler yapmaktadır.

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a (1967) göre işgörenin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi işgörenin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer işgören gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarfederse etsin performans gösteremeyecektir (Lawler, 1991, s. 125).

İkinci ilave değişken, işgörenin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da işgörenin performans göstermesini engelleyecektir (Akıncı, 2001, s.53).

İşgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, çaba ve algılanan rol değişkenlerine göre elde edilen başarı belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Birinci kademe bu şekilde oluşmaktadır. Vroom modeline eklenen önemli bir değişken de algılanan eşit ödül değişkenidir. Burada, her işgören kendi performansını, yani başarısını diğer işgörenlerin başarısı ile karşılaştırır ve kendi başarısının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir ödül algılama yargısına sahip olur. Eğer kişinin aldığı ödül, algılanan eşit ödüle (beklenen içsel ödül=öngörülen dışsal ödül) eşit ise tatmin olacaktır (Şekil 1.8.). Şayet alınan ödül, algılanan eşit ödülde düşük ise kişi tatmin olmayacaktır. Bunun sonucunda işgörenin valens ve bekleyişi tatmin olma derecesine göre etkilenecek ve yeni sürecin belirlenmesinde bu etkilenme önemli bir rol oynayacaktır. Lawler ve Porter tarafından işgören tatmin düzeyini yükseltmek ve yüksek tutmak isteyen örgütlerin, işgören tarafından gösterilen başarıları ödüllendirilmede objektif olması gerekliliği vurgulanmıştır (Koçel, 1999, s.447).



Şekil 1.8. Lawler-Porter Motivasyon Modeli (Koçel, 1999, s.448)

1.4.2.3. Adams'ın EŞitlik Teorisi

Adams (1963) tarafından geliştirilen bu teori, Sosyal Karşılaştırma Teorileri arasında en popüler olanıdır. Sosyal Karşılaştırma Teorileri, iŐğörenlerin kendilerine, diğer iŐğörenlerle karşılaştırmalı olarak nasıl davranıldığına ilişkin duygu ve düşüncelerinde odaklanırlar. Başka bir ifade ile bu teoride örgüt iŐğöreni, sarfettiği gayret ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. EŞitlik teorisi, iŐğören davranışları ile ilgili olan iki varsayıma dayanır. İlk olarak, iŐğörenler, toplumsal ilişkilerini değerlendirirken piyasadaki ekonomik alıŐ-veriŐlerinde de geçerli olan süreçleri kullanırlar. Diğer varsayıma göre ise, iŐğörenlere göreli dengeyi öngörebilmek için kendi durumlarını başkalarının durumlarıyla karŐılaŐtırlar (Şimşek vd., 2001, s.133).

Stacy Adams (1963) tarafından geliştirilen bu teoriye göre, iŐğörenin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eŐitliđe (veya eŐitsizliđe) bağlıdır. Adams'a göre, iŐğören, kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarfettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile

karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle işgörenin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Örneğin aşağıdaki iki durum eşitsizliği ifade etmektedir (Luthans, 1992, s.197).

<u>Kişinin Elde Ettiği Sonuç</u>	<	<u>Başkalarının Elde Ettiği Sonuç</u>
Kişinin Sarfettiği Gayret		Başkalarının Sarfettiği Gayret

<u>Kişinin Elde Ettiği Sonuç</u>	>	<u>Başkalarının Elde Ettiği Sonuç</u>
Kişinin Sarfettiği Gayret		Başkalarının Sarfettiği Gayret

Yukarıdaki oranlardaki pay ve payda işgörenin algılarına göre değer almaktadır. İşgören kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. İşgörenin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, işgörenin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır (Gannon, 1979, s.178).

Adams eşitsizlik durumunun verdiği rahatsızlığı ortadan kaldırmak için işgörenin çeşitli yollara başvuracağını ileri sürmektedir. Bu yollar şunlardır (Güney, 2001, s.235):

- a) İşgören, kendi katkılarını değiştirir (örneğin çabasını azaltır).
- b) İşgören, kendi ödülleri değiştirmeye çalışır (örneğin ücret artışı ister).
- c) İşgören, diğer kişinin ödül ya da katkılarını değiştirmeye çalışır (örneğin ona daha çok iş yaptırır).
- d) İşgören, kendisiyle karşılaştırma yaptığı işgöreni değiştirir.
- e) İşgören, savunma mekanizmaları geliştirir (örneğin eşitsizliğin geçici olduğuna, gelecekte sorunun çözüleceğine kendisini inandırır).
- f) İşgören, eşitsizlik durumundan uzaklaşır (örneğin işi bırakır ya da devamsızlık yapar).

Bu tür davranışları gözleyen bir yönetici, işgörenin eşitsizlik algılaması içinde olabileceğinin farkına varıp, gerekli önlemleri almalıdır.

1.4.2.4. Locke'ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı İlişkisi Teorisi

Locke (1979), işgörenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkat çekmektedir. Bu nedenle, iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler işgörenlerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Düşünüre göre her şeyden önce işgörenler çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler (Eren,1998, s.425).

İşgören tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırmaktadır. Çünkü işgören o zaman daha kararlı ve arzulu davranış ve faaliyette bulunmaktadır. Aksine, belirsiz amaçlar davranışlarda istek ve kararlılığı azaltmaktadır.

İşgören tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları artıracaktır. Kolay ve basit nitelikli amaçlar bireysel istek ve hırsları az olduğunu göstermekte ve bu da yüksek başarıları azaltmaktadır.

İşgörenin amaçları ve örgütün amaçları arasındaki çatışma arttıkça iş yerinde başarı sağlama şansı azalacaktır; çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir. Şu halde, çatışma ya da uyum derecesi de bir güdüleyici faktör olmaktadır (Locke, 1979, s.469).

Örgütsel amaçların işgörenin amaçları üzerindeki etkilerini ve bu iki amacın birbirleri ile ilişkilerini bu kadar basit bir şekilde açıklamak yetersiz kalacaktır. Bu nedenle şu faktörleri de dikkate almak gerekecektir:

- a) Örgütsel amaçların belirlenmesi ve işgörenin katılma durumu, adı geçen çatışmaları azaltacak, işgörenleri güdüleyecektir.
- b) Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına (örgütsel etkinliğe) ilişkin işgörelere bilgi vermesi ve işgörenlerin amaçlarının farkında olarak elde

edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi güdüleyici diğer bir etmen olacaktır.

Bu teori, her işgörenin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik bir biçimde olduğu varsayımına dayanır. Gerçekte işgören her zaman amaçlı hareket etmediği gibi amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Bu teori, iş yerinde işgörenleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Gannon, 1979, s.176).

1.4.2.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Bilişsel değerlendirme teorisinin tohumlarını atan sosyal bilimci De Charms, araştırmaları sonucunda “özgün insan-piyon insan” ayırımını yapmıştır. De Charms’a (1968) göre özgün insan, gösterdiği davranışın kendi seçimi sonucu oluştuğunu, piyon insan ise davranışının kendi kontrolü dışındaki güçler tarafından oluşturulduğunu algılamaktadır. De Charms özgünlük kavramını içsel olarak motive olmuş davranışla, piyon kavramını ise dışsal olarak motive olmuş davranışla ilişkilendirmiştir (Onaran, 1981, s.235).

Tarihsel olarak motivasyon teorisyenleri başarı, sorumluluk, gelişme gibi içsel motive edicilerin, ücret, terfi, iyi çalışma koşulları gibi dışsal motive edicilerden bağımsız olduğunu ileri sürmüşlerdir. Oysa De Charms’ın araştırmalarını geliştirerek bilişsel değerlendirme teorisini oluşturan Deci bunun tam aksini iddia etmektedir. Deci (1975)’ye göre işten zevk alma gibi içsel ödüllerle desteklenmiş davranışların, para gibi dışsal ödüllerle desteklenmesi durumunda içsel motivasyon azalacaktır. Artık işgören zevk aldığı için değil, para verildiği için çalışacak, para verilmediği zaman ise çalışmayacaktır. Çünkü dışsal ödül işgörenin kendi davranışlarını kendisinin kontrol ettiğine dair algılamasını ortadan kaldıracak, bu da içsel motivasyonu yok edecektir. Eğer dışsal ödül de kesilirse işgören davranışına bir neden bulamayacak ve o davranışı tekrarlamayacaktır. Bu nedenle teori, yöneticilere, içsel ödülle motive olmuş

işgörenlerin iş başarımı sonucu dışsal ödül verilirken söz konusu iki ödül arasındaki etkileşime dikkat etmelerini önermektedir (Robbins, 1991, s.178).

1.4.2.6. Edimsel Koşullandırma Teorisi

Ünlü davranış bilimci B.F. Skinner (1971), insan davranışının nedenlerini ihtiyaç gibi içsel faktörler yerine, doğrudan doğruya dışsal (çevresel) faktörlere bağlamış ve hayvanlarla gerçekleştirdiği deneylerin sonucunda Edimsel Koşullandırma Teorisi'ni geliştirmiştir. Bu teori “Ödüllendirilen davranış tekrarlanır” kuralına dayanmaktadır (Eren, 1998, s.442).

Edimsel koşullandırmada, istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcıya pekiştireç adı verilir. Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışı, pekiştireçler yardımıyla gerçekleştirmek Skinner'ın teorisinin temelini oluşturur. Ödüllendirilen davranış tekrarlanır, aksi halde terk edilir şeklindeki etki yasasından hareketle, belirgin bir ödüle ulaşan edim pekişir ve aynı koşullarda ortaya çıkma olasılığı artar (Certo, 1997, s.394).

Teoriye göre pekiştireçler dört tanedir (Güney, 2001, s.233) :

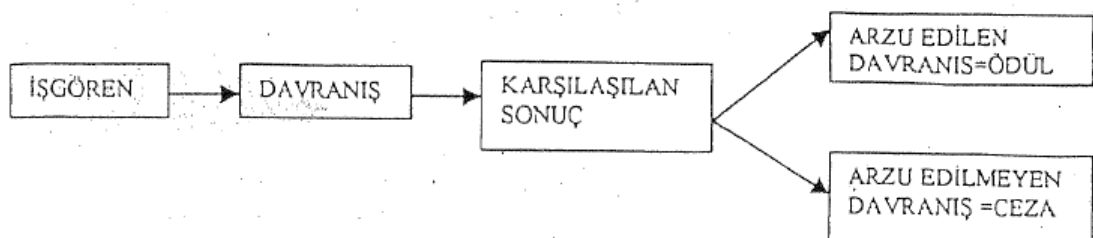
a) Olumlu Pekiştirme: Davranış genel olarak olumlu pekiştirme ile desteklenir. Yani olumlu pekiştirme arzulanan bir davranışı yapan işgörenin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için özendirilmesidir. Örneğin, bir iş gören, iyi kaliteli bir iş yapıldığında, denetmenin bir takdir ödülü verdiğini fark edebilir (Şekil 1.9.). İş gören takdir edilmekten hoşlandığı için, davranış pekiştirilir ve iş gören yine yüksek kaliteli iş yapmak isteyebilir. Olumlu pekiştirme, her zaman, iş görenin doğru davranışına bağlıdır.

b) Olumsuz Pekiştirme: Durumda mevcut bulunan arzulanan her hangi bir şeyin giderilmesidir. Bu nedenle, genellikle, arzulanan başka bir şey ekleyen cezadan farklıdır. Etki yasasıyla tutarlı olarak, arzulanan bir şeyin giderilmesini sağlayan davranış, arzulanan davranışla yine karşılaştığında yinelenir. Burada yönetim

açısından önemli olan, işgörenin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak hata yapan iş görenlere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin teşhir etme, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hataların nereden kaynaklandığını ya da nedenlerini belirtmek verilebilir.

c) Ortadan Kaldırma: Bir davranışın hiçbir anlamlı sonucu olmadığı zaman ortadan kalkma, yani sönme oluşur. Öğrenilen davranışın, gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir; eğer hiçbir pekiştirme olmazsa, davranış yok olacaktır. Pekiştirme eksikliği nedeniyle davranış tükenecek ve pekiştirilen tepkiler onun yerini alacaktır. Bu durumda, örneğin, bir işgören denetimcisine, birkaç hafta içinde üç öneri ileri sürer. Denetimci önerileri ne reddeder, ne kabul eder ne de herhangi bir girişimde bulunur. Söz konusu öneriler bürokratik labirentte yok olup gider. İşgörenin öneride bulunma davranışı bu sonuçlar nedeniyle tükenir.

d) Cezalandırma: Belirli bir davranıştan kaçmaya yol açan bir sonuç varsa ceza oluşur (Şekil 1.9.). Olağandışı ve arzulanmayan bir davranıştan kaçındırmak için bazen ceza gerekirse de belirli sakıncaları nedeniyle pek doğru bir uygulama değildir. Ceza, sadece, istenmeyen bir davranıştan kaçındırır; istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz. Ayrıca, cezayı veren kişi aynı zamanda, başka durumlarda pekiştireci de olduğu için bu iki rol karışır, bu da ceza verenin ilerdeki pekiştiricilerinin etkinliğini azaltabilir. Aynı zamanda cezalandırılan kişiler, davranışlarının hangi özgül yönünün cezalandırıldığını anlayamayabilir, bu nedenle bazı istenen davranışlardan da kaçındırabilirler (Günbayı, 2000, s.44).



Şekil 1.9. Skinner'in Koşullandırma Modeli (Koçel, 1999, s.444)

Edimsel koşullandırma teorisinde iki hususu birbirinden ayırt etmek gereklidir: Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulan davranışları tekrar ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık, ortadan kaldırma ve cezalandırma gibi pekiştirme türleri ise istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yöneliktir (Koçel, 1999, s.444).

1.4.2.7. Sosyal Öğrenme Teorisi

Sosyal öğrenme teorisini geliştiren önde gelen kişi Bandura'dır. Bandura'ya (1997) göre insanlar çevrelerindeki kişilerin davranışlarını ve bu davranışların sonuçlarını gözleyerek öğrenebilirler. İnsanlar gözledikleri davranışlardan pekiştirilenleri taklit ederken, sonucu olumlu olmayan davranışları taklit etmezler. Bu nedenle, bir modeli taklit etme bir tür edimsel koşullanmadır. Bu açıklamaya göre bir davranışın öğrenilmesi için, bireyin bu davranışın sonucunu yaşayarak öğrenmesi gerekmez (Günbayı, 2000, s.46).

Ancak Bandura gözlem yoluyla öğrenmenin pekiştirilen davranışın taklit edilmesi kadar basit bir olgu olmadığını da belirtir. Ona göre gözlemin bireyi bilgilendirme işlevi de vardır. Bandura insanların çevrelerindeki kişilerin davranışlarını gözlediklerini, bu gözlemlerden bazı sonuçlar çıkararak kendileri için yararlı olan durumlarda davranışı gösterdiklerini öne sürmüştür (Bartol ve Martin, 1991, s.469).

Bandura'ya göre, model alınan davranış saklanabildiği ve değişikliğe uğratılabildiğine göre, gözlenen davranışların işgörenin belleğine kodlanması ve gerektiğinde hatırlanması gerekir (Erden, 1995, s.137).

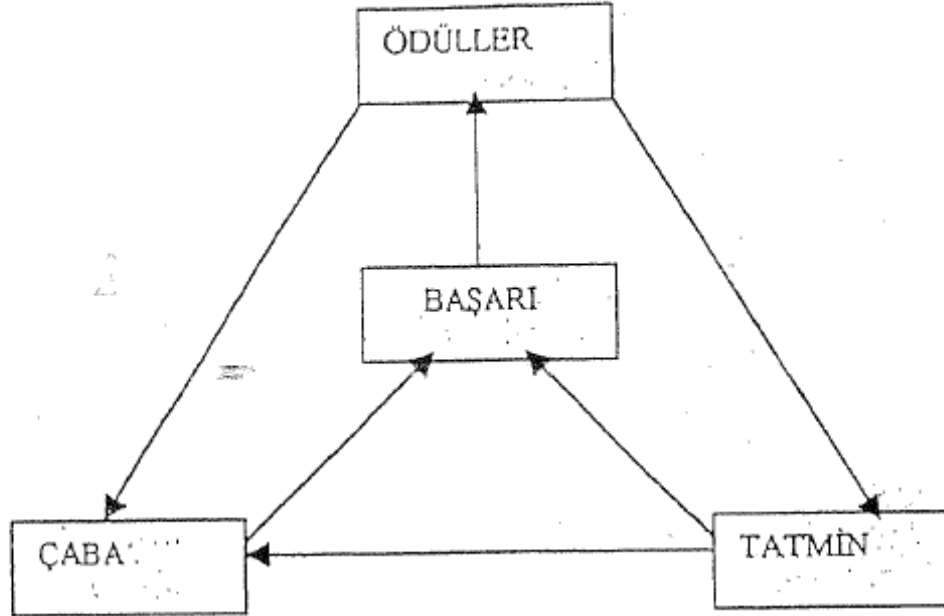
Bandura'ya göre sosyal öğrenme teorisinde dikkat, hatırlama, yeniden üretme ve pekiştireç olmak üzere 4 temel süreç vardır. Bu süreçler kısaca şöyle açıklanabilir ;

- a) **Dikkat:** Model alınan davranışın gösterilebilmesi için öncelikle model alınan davranışa dikkat edilmesi gerekir. Yapılan araştırmalar, insanların farklı, ilginç ve yüksek statülü işgörenlerin davranışlarına dikkat ettiklerini göstermektedir.

- b) **Hatırlama:** Model almak için modeli taklit etmeye niyetli olmak ve modelin davranışlarını belleğe kodlamak gerekir. Çünkü gözlenen davranış genellikle gözlemden hemen sonra ortaya çıkmayabilir. İşgören gözlediği davranışı yeri geldiği zaman da kullanabilir. Davranış belleğe görsel, sözel ya da sembolik olarak kodlanabilir.
- c) **Yeniden Üretme:** Model alınan davranışın gösterilmesi için işgörenin gözlemlerini davranışa dönüştürmesi gerekir.
- d) **Pekiştireç:** Bandura da Skinner gibi pekiştirece önem vermektedir. Ancak pekiştireci daha geniş anlamda kullanmaktadır. Bandura'ya göre, sosyal öğrenmede doğrudan pekiştireç ya da işgörenin kendi kendini pekiştirmesi öğrenmeye neden olabilir (Günbayı, 2000, s.47).

1.4.2.8. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Cranny ve Smith adlı düşünürler Bekleyiş Teorisi'nden etkilenecek bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Düşünürlere göre, bekleyiş teorileri teknik terimler kullanırlar ve anlaşılmasını zorlaştırırlar. Bu karmaşıklık ise uygulamalara ters düşmektedir. Cranny ve Smith, bekleyiş teorisinde adı geçen çaba, tatmin, başarı ve ödüller kavramlarından hareket ederek konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmişlerdir. Düşünürler bu fikirden hareket ederek bu dört kavram arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir model geliştirmiştir (Eren, 1998, s.441).



Şekil 1.10.. Basitleştirilmiş Süreç Modeli (Dinçer ve Fidan, 1996, s.316)

Şekil 1.10.'da görüldüğü gibi, bu modelde ödül, tatmin ve çabadan meydana gelen bir üçgen meydana getirilmektedir. Bu üç değişken birbirleri üzerinde ya tek yönlü ya da karşılıklı etkide bulunmaktadır. Başarı modelin ortasında yer almakta, ödül ve tatmin üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modelin vurgulamak istediği husus ödüllendirmenin yalnız başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona tatmin sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Şu halde, sadece ödüllendirmenin değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır (Dinçer ve Fidan, 1996, s.316).

1.5. ORGANİZASYON TEORİLERİNİN İŞGÖREN VE İŞ TATMİNİNE YAKLAŞIMLARI

Organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir. Organizasyon, bir işletmedeki işleri, mevkileri, işgörenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Koçel, 1999, s.172).

Organizasyon bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Organizasyonu “iş ile iş”, “iş ile insan” ve “insan ile insan” arasındaki ilişkilerdeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür.

Her organizasyon teori ve yaklaşımı organizasyonlara değişik bir açıdan bakışı ifade eder. Organizasyon teorilerinin temel amacı, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir organizasyonu oluşturan unsurların en etkin bir şekilde nasıl bir araya getirilebilecekleri ile ilgilidir. Bu yaklaşımlar aynı zamanda kronolojik gelişmeyi de ifade etmekte ve aralarında kesin sınır bulunmamaktadır. Bu teori ve yaklaşımları birbirini ikame eden yaklaşımlar olarak değil, fakat birbirini tamamlayan yaklaşımlar olarak ele almak gerekir.

Bu bölümde, organizasyonlarla ilgili Klasik Organizasyon Teorisi, Neo-Klasik Organizasyon Teorisi, Modern Organizasyon Teorisi ve Yeni Yönetim ve Modelleri olmak üzere dört teori ve modelin organizasyona kısaca genel bakışı, organizasyonun bir girdisi olan insan (işgören) ve iş tatminine yaklaşımları ele alınacaktır.

1.5.1. Klasik (Geleneksel) Organizasyon Teorilerinin İşgören ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımları

Bu yaklaşımın “klasik” olarak adlandırılması, bunun artık kullanılmamasının değil, aksine bu yaklaşımın organizasyon konusundaki sistemli ilk yaklaşım olması, uzun süreden beri ve hala kullanılmakta olmasının sonucudur. Klasik teori, sürekli olarak açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabilirliği konusunu işlemiştir (Luthans, 1992, s.130).

Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır: Birincisi rutin işlerin görülmesinde işgören unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabilirliği. Bu fikri Taylor Bilimsel Yönetim Yaklaşımı olarak ele almıştır. İkincisi de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Öncülüğünü Henri Fayol’un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Max Weber’in Bürokrasi Yaklaşımı ikinci fikri ayrıntılı olarak ele almıştır (Schoderbek vd., 1975, s.109). Bu teori ile ilgili her üç yaklaşım da, etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmışlardır.

Klasik organizasyon yapıları, işgören unsuruna özel bir önem vermemiş, onu modelin bir parçası yapmamıştır. İşgören unsuru dışındaki unsurların (maddi unsurlar, iş, görev, kavramlar vs.) belirlenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulmuş ve işgören unsurunun bu yapı içine konması ile onun bir makine (robot) gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmıştır. Şahsi sorunların işyerine yansımayaacağı, işletme içinde geçirilen zaman ile işletme dışındaki yaşamın birbirinden ayrı olduğu varsayılmıştır (Koçel, 1999, s.218).

McGregor’a (1960) göre klasik yazarlar, işgöreni doğuştan tembel, kişisel çıkarlar peşinde koşan, bencil bir yaratık, basit işlerle güdülenen, sorumluluktan kaçan ve verimli olması için yakından denetlenmesi gereken bir varlık olarak görmektedirler (McGregor, 1960, s.97).

1.5.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

İşgörenlere yönelik ilk ilgi 1900'lerin başında “Bilimsel Yönetimin Babası” olarak kabul edilen F.W. Taylor tarafından uyandırılmıştır. Taylor, ilk olarak üretimde etkinlik konusunda işgörenin önemine işaret etmiştir. Taylor, bir iş için nasıl en iyi bir makine varsa, işgörenlerin de işlerini en iyi şekilde yapmaları için rasyonel yolların olduğunu öne sürmüştür. Taylor’a göre, işgören sorunları üretime engel oluşturmakta ve bu nedenle sorunların giderilmesi gerekmektedir. Taylor, üretimi rasyonelleştirmeye çalışmıştır. İşgöreni rasyonel ve ekonomik varlık olarak ele almış, psikolojik ihtiyaçlarını dikkate almamıştır (Davis, 1988, s.10).

Taylor’un felsefesi şu dört ilkeyle özetlenebilir (Güney, 2001, s.10) :

- Yönetim uygulamasında bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi,
- İşgörenleri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma,
- İşgörene bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama, ve böylece işgörenlerle içten gelen bir işbirliği geliştirme,
- Yönetim ile işgörenlerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmek.

Sonraki yıllarda Bilimsel Yönetim bir çok kişinin ilgisini çekmeğe devam etmiştir. Bunlardan Henry Gantt, işgören psikolojisi ve üretimde moral kavramı üzerinde durmuştur (Güney, 2001, s.11). Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, daha çok organizasyonun alt kademelerinde, işyeri düzeyinde işlerin incelenmesi, standartların geliştirilmesi, ücret sistemlerinin oluşturulması gibi konularla ilgili ilkeler geliştirmiştir. Ancak bu ilkelerin uygulanması sonucu elde edilen üretim artışları bu yaklaşımı kısa sürede yaygın hale getirmiştir. Bu yaklaşımın ilkeleri bugün için de geçerliliğini korumaktadır.

1.5.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol’un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı’dır. Bu yaklaşım da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Bu nedenle bu yaklaşım Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın bir nevi devamı, onun

tamamlayıcısı sayılabilir. Yönetim Süreci Yaklaşımı sadece organizasyon konuları ile ilgili değil, yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmiştir. Bu yönü ile Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'ndan çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır.

Klasik yönetim anlayışında, işgören modeli, Fayol'a göre tembeldir. Sorumluluktan kaçır. Üretim için duygusuz bir araçtır. Karar verme ve yargılama kabiliyeti zayıftır. Sıkı denetim altında tutulmalıdır. Alttan yukarıya yükselme yoktur. Çünkü yönetenler elit ve özel kişilerdir (Akıncı, 2001, s.18).

1.5.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımıdır ve 1900'lerin başlarında Alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilmiştir.

Max Weber'e göre ideal bürokrasideki işgörenler, bütün güçlerini işgal ettikleri makamın gerektirdiği görevlere ayırırlar. Yani memuriyet bir meslektir. İşgören ya da memur, mesleğin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini eğitim ve deneyimle kazanmıştır (Güney, 2001, s.16).

Weber, bir işgörenin sadece bulunduğu kademelerin ilkeleri doğrultusunda rasyonel olarak, herhangi bir kızgınlık veya aşırı arzu göstermeden, hissi herhangi bir bağ geliştirmeden davranması gerektiğini savunmuştur (Luthans, 1992, s.504). İşgören, işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve terfi ettirilecek, bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacak, bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacaktır.

Weber'in savunduğu bir diğer husus da, organizasyon birimlerinin birbirine bağlanmasıdır. İşgörenin kullandığı yetki ne karizmatik yetki, ne de ilahi yetkidir. Organizasyon mensuplarının kullandığı yetkinin kaynağı, buldukları organizasyon kademesi ve pozisyonudur. Organizasyona dahil olan bir işgören bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder (Koçel, 1999, s.217).

1.5.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Organizasyon Teorisinin İşgören ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımları

Klasik organizasyon teorisi, organizasyon yapısına, yönetimine ve işleyişe 1930'lara kadar yol gösteren teori olmuştur. Klasik yönetim yaklaşımında ciddi sorunlar olduğunu ve olumlu yaklaşım biçimleri öneren düşünür ve yazarlar eksik değildi. Fakat onların görüşlerinin dikkat çekmesi için, 1930'larda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından başlatılan Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının alınmasını beklemek gerekmiştir (Aydın, 1977, s.68).

Davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde bulunan işgören unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile işgören davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir (Baransel, 1979, s. 119).

Davranışsal yaklaşım, yönetimin dikkatini klasik yaklaşımda olduğu gibi, işe vermesi yerine, işi yapan işgörene yoğunlaştırması gerektiği üzerinde durmuştur. Bu yaklaşımda, klasik yaklaşımda öngörülmeleyen biçimsel olmayan örgüt yapıları, iletişim, grup davranışı, güdüleme, iş tatmini ve kararlara katılma gibi konular üzerinde durulmuştur (Yozgat, 1983, s.179).

Diğer klasik teorilerin güdüleme ile ilgili görüşlerini gözden geçirerek örgütü oluşturan işgörenlerin, birbirlerinden farksız toplumsal etmenler olamayacağını ve bu işgörenlerin davranışlarının koşul ve güdülere bağlı olarak değiştirilebileceğini belirten davranışsal yaklaşım, işgörenlerin tutumları, duyguları ve inançlarını incelemiş, amirin astına insanca davranması, bireye saygı ve yönetimin demokratikleşmesi ana temaları olmuştur. Davranışsal yaklaşımın en temel katkısı, örgüt içinde kendiliğinden oluşan işgören gruplaşmalarını belirten "doğal örgüt" kavramıdır (Güney, 2001, s.17).

Davranışsal yönetim düşüncesinde insan, ekonomik çıkarları için uğraşan akılcı insan değil, sosyal insandır. Belirli bir grubun üyesi olarak yaşar, ama o grubun diğer

üyelerinden farklıdır. Bu açıdan bu düşüncede kişi ve grup örgüt içerisinde iki önemli değişkendir. Bu iki değişken karşılıklı olarak birbirini etkiler. Aslında davranışsal yaklaşım, klasik yaklaşımın kavram ve ilkelerine dayanır. Bu kavram ve ilkeler insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle, yumuşatılmış, inceltilmiş ve geliştirilmiştir. Bu yaklaşım gerek teoride, gerekse uygulamada, klasik yönetim düşüncesinde olduğu gibi, sadece örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine değil, işgörenin ihtiyacının tatmini ve amaçlarını gerçekleştirmesine de önem vermektedir (Akıncı, 2001, s.21).

Klasik teorinin rasyonellik, işte etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşın, davranışsal teori işgören ögesinin özellikleri, davranışlar, motivasyon, kararlara katılma, tatmin gibi ana kavramlar üzerinde dogmatik bir şekilde durmuştur. Davranışsal teori sorunların işgören ögesini esas almakla çözüleceği gibi uç (ekstrem) bir görüşe sahip gözükmiştir (Massie ve Douglas, 1977, s.148).

Neo-Klasikler, geleneksel yaklaşım taraftarlarının örgütün ve yönetimin tek bir yönünü (biçimsel-resmi) ele almaları yönüyle klasik yaklaşım teorisyenlerini eleştirirken, kendileri de aynı hataya düşmekten kurtulamamıştır. Örgüt ve yönetimin doğal süreçlerine önem verip çalışmalarına konu almış, fakat biçimsel etkenler üzerinde hiç durmamıştır. Bu nedenle yansıttığı görüş eksik kalmıştır.

NeoKlasikler de, klasikler gibi işgörenin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki çelişkiyi ekstrem görüşlerle dile getirmeye çalışmışlardır. Neo-Klasikler, manevi olgularla işgörenlerin daha fazla çalışmaya istekle yönlendirmelerinin sağlanabileceğini savunmuşlardır. Manevi bakımdan tam tatmin edilmiş işgörenlerin bulunduğu örgütte uyumsuzlukların olmayacağı görüşü üzerinde durmuşlardır. Olayı tek nedenle açıklamaya çalışması, aynı zamanda bir çok faktörün işgörenin tatmin düzeyinde önemli rol oynadığını göz ardı etmesi bir çelişki oluşturmaktadır.

1.5.3. Modern Organizasyon Teorisinin İşgören ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı

Klasik akım, teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş rasyonel bir sistem sunmaya çalışmıştır. Neoklasik akım ise bu sistemin ihmal ettiği insan ögesini yani

doğal sistemi açıklamakla yetinmiştir. Neoklasik yaklaşım, bir bakıma, klasik sistemin önerdiği teze karşı sürülen bir antitezi birleştirmeye yönelik çabalar olarak adlandırılır.

Geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarını zmlemede yetersiz kalması, bu alanda yeni araştırmaların ve yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle, bu iki kuramın işletmedeki işgören ögesine çok değişik ve ekstrem açılardan yaklaşmaları bu konuda bir orta yolun bulunmasını gerektirmiştir. Modern organizasyon teorisi, büyük ölçüde daha önce açıklanan iki yaklaşımın kısmi olmasının doğurduğu eksikliklerini telafi etme ve bunların olumlu yönlerini uyumlaştırma ihtiyaç ve gereğinden kaynaklanmıştır. Modern yaklaşım, gerçekten geleneksel ve davranışsal yaklaşımların tutum ve önerilerini yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır (şimşek, 1997, s.91).

Modern organizasyon yaklaşımlarının en önemlileri sistem yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımıdır. Modern organizasyon yaklaşımları, gerek klasik gerekse neoklasik yaklaşımı bir anlamda çevreyle ilişkide bulunmayan, kapalı sistemler olarak görür. Hâlbuki modern yaklaşıma göre örgütler dış çevreyle de karşılıklı etkiler içindedir. Gerek örgütün dış evre üzerindeki, gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri gözden uzak tutulmamalıdır. Modern organizasyon yaklaşımına göre, örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süresiyle çıktı haline virerek çevreye sunarlar. Bu ıktıların bir bölümü daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme döner. Bu dönüşe geribildirim adı verilir (Güney, 2001, s.20).

Sistem yaklaşımının getirdiği en önemli yeniliklerden birisi organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almasıdır. İkinci yenilik, sistemin parçaları arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağlılığın vurgulanmış olmasıdır. Bir diğer yenilik de sistem yaklaşımının organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır. Böylece daha iyi bir genelleştirme yapmak imkânı doğmuş bulunmaktadır (Koçel, 1999, s.258).

Sistem yaklaşımı ile klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlemek; kuvvetli ve zayıf yönlerini daha iyi anlamak; dolayısıyla bunları daha iyi kullanmak imkânı doğmuştur.

Sistem yaklaşımı, başlangıçta organizasyon yaklaşımlarını birleştirmek amacıyla yola çıkmasına karşın bunu sağlayamaması, ek bir modern yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşım, durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Durumsallık yaklaşımı, değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını, değişik kavram, teknik ve davranışlarda arar. Bu yaklaşım da örgütü bir sistem olarak ele alır. Sonuçta bir örgütün yapısı çeşitli dış çevre etmenleri ile işin niteliği, kullanılan teknoloji, işgörenin özellikleri ve izlenen amaçlar gibi iç etmenlerden etkilenmektedir. Durumsallık yaklaşımının sistem yaklaşımına getirdiği katkı, büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmasında yatmaktadır (Baransel, 1979, s.125).

Modern yaklaşım, işgörenin iş tatmininin sağlanmasında hem maddi hem de manevi öğelerin önemli rol oynadığını savunur. Örgütler, bu yaklaşıma göre, sadece ekonomik amaçlara değil, aynı zamanda sosyal amaçlara da hizmet etmesi gereken sistemlerdir. İşgörenleri, fizyolojik olduğu kadar sosyal bir varlık olarak da göz önüne alır. İş tatmini yüksek işgörenlerin diğer alt sistemlerle uyum içerisinde olması, belirlenen yapı ve işleyiş içerisinde bütünü oluşturan sistemin amacına ulaşılmasında katkısının artması söz konusudur.

Bu yaklaşım, “insansız örgüt”ü ve “örgütsüz insan”ı reddeden, belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütün insana ve insanın örgüte ihtiyacı olduğunu savunan bir yaklaşım türüdür. Örgüt, bir yandan etkinliğini ve verimliliğini arttırarak, yüksek kar elde eden, diğer yandan da örgütte çalışan işgörenlerin iş tatminini sağlamak suretiyle dışa açık ekonomik ve sosyal bir sistem olarak yaşamını sürdürebilir.

1.5.4. Yeni Yönetim ve Modellerin İşgören ve İş Tatminine Yönelik Yaklaşımı

Küreselleşme, sistemlerarası yaklaşma, hızlı teknolojik gelişmeler, insan hakları, uluslararası rekabet ve bilgi toplumu gibi kavramlar, örgütlerin yapılandırılmalarında ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikler meydana getirmiştir.

Haberleşme ve hızlı teknolojiden dolayı sürekli değişim söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda uluslar arası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve küreselleşme işletmeleri açık toplum haline gelmek zorunda bırakmıştır. Bunun yanında da insani değerler, kişilik kavramı, insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ele alınması, yaşam düzeyinin yükselmesi, insanların bekleyişlerindeki değişimler ve gelişmeler organizasyonların yapılandırılmalarında köklü değişikliklere neden olmuş ve yeni yönetim modellerinin oluşmasına katkıda bulunmuştur.

1.5.4.1. Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı

Öğrenen organizasyon, örgütsel başarı hissini ileten ve tüm işgörenler için kişisel gelişimi hedefleyen organizasyon türüdür. Senge (1990) öğrenen organizasyonu, insanların kendi gerçeklerini ne şekilde yarattıklarını ve nasıl değiştirebileceklerini keşfettikleri yer olarak tanımlarken, Laurance (1993), öğrenen organizasyonu, işgöreni, yapısı ve yöntemleri sürekli bir öğrenmeye adanmış işletmeler şeklinde tanımlamıştır (Güney, 2001, s.472)

Koçel (1999), öğrenen organizasyon kavramını, bir işletmenin sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, işgöreni geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olarak ifade eder (Koçel, 1999, s.437).

Öğrenen organizasyonlar, işgörenlerin arzu edilen sonuçları elde edebilmeleri için kapasitelerini genişletebildikleri, yeni ve kapsamlı zihinsel modeller geliştirebildikleri ve ortak bir vizyon oluşturmak suretiyle öğrenmeyi birlikte gerçekleştirebildikleri örgütler şeklinde tanımlanabilir. Öğrenen organizasyon modelinin temeli işgörene ve açık sistem anlayışına dayanmaktadır (Şimşek, 1997, s.385).

Öğrenen bir organizasyon, öğrenmeye, adaptasyona ve değişime yatkın bir organizasyondur. Bu tür organizasyonlarda öğrenme süreçleri sürekli bir biçimde analiz edilir, izlenir ve geliştirilir. Organizasyonun vizyonu, stratejileri, yöneticileri, değerleri, yapısı, sistemleri, yöntemleri ve uygulamalarının hepsi işgörenlerin gelişimini teşvik etmek ve sistem düzeyinde öğrenmeyi hızlandırmak amacını güder.

Öğrenen organizasyon kavramı, yeni bir organizasyon modeli değil, fakat bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın esası, tüm organizasyon işgörenlerinin çevrelerinden, geçmiş deneyimlerinden ve araştırma yolu ile yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usülleri ve yeni ürünler geliştirerek organizasyonun rekabet gücünü artırmalarına dayanmaktadır.

Öğrenen organizasyon söz konusu olduğunda, en temel şekliyle, iki model üzerinde durmak mümkündür (Kal-Der, 1998, s60) :

Geleneksel Öğrenen Organizasyon Modeli: Bilgi akışının yöneticiden işgörelere doğru aktığı bir öğrenen organizasyon modelidir.

Modern Öğrenen Organizasyon Modeli: Yönetici ve işgörelar arasında karşılıklı bilgi akışının söz konusu olduğu bir öğrenen organizasyon modelidir. Bu modelde yönetici, öğrenme ortamı yaratmaktan sorumlu iken, işgörelar öğrenmekten sorumludur.

1.5.4.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, işletmenin bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü arttırmayı amaçlayan bir yöntemdir (Peker, 1993, s.49).

Klasik organizasyon yaklaşımı, kara ön sırada yer veren bir yaklaşımdı. Hâlbuki TKY’de ilk sırada kalite yer almaktadır. Klasik organizasyon yaklaşımında, öncelik

sırası pay sahipleri-müşteriler-işgörenler şeklinde iken, TKY’de bu sıra işgörenler-müşteriler-pay sahipleri şekline dönüşmüştür. Bu dönüşüme sosyal firma yaklaşımı denilmektedir (Gürlek, 1993, s.30).

TKY için önlemeye dayalı bir kalite anlayışı ve bu kalitenin müşteri beklentilerine cevap verir olmasını isteyen, kalıcı bir performansı hedefleyen, çalışma yaşamında işgörenlerin fikirlerinden yararlanmayı ve ekip çalışmasını öngören, bunların yapılması için de esnek bir organizasyonun varlığını kabul eden bir yönetim tarzıdır denilebilir.

TKY’de sunulan mal ve hizmetlerin niteliğinde sürekli iyileştirme öngörülürken, bunun başarılabilmesi için, işletmelerde yönetimin ve işgörenlerin kalitesi de gündeme gelmektedir. İstenildiği kadar müşteri istekleri ön plana alınmış olsun, belli hedefler geliştirilsin, eğer işgörenler ve yöneticiler belli bir kalitede değillerse, yapılan çalışmalar belli bir düzeyden öteye gidemez (Güney, 2001, s.488).

TKY, üretilen mal ve/veya hizmetin kalitesinin arttırılabilmesi için işgörenin de kalitesinin yükseltilmesini öngörür. Müşteri tatmininin arttırılmasında sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlamak için işgören iş tatmininin de sağlanması gerekmektedir. İşgören kalitesini ve iş tatminini sağlamış olan bir örgüt hizmet ya da üründeki kaliteyi zaten gerçekleştirecektir. Bu yaklaşımda öncelikli olan karlılık değil, kalitenin sağlanmasıdır. Kar için ayrıca çalışmaya gerek yoktur, çünkü kalite sonuçta karı da birlikte getirecektir. Kar, bu “tatmin”in bir sonucudur. Firmanın esas varlığı sermayesi değil, insan kaynaklarıdır. Bu insan kaynağı müşteri tatmini için hizmet ve/veya ürün üretmektedir (Akıncı, 2001, s.32).

TKY’de müşteri kavramı iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletmedeki işgörenler, iç müşterileri oluştururken, işletmenin mal veya hizmet sunduğu kesim ise dış müşterileri oluşturmaktadır. TKY hem iç hem dış müşterilerin mutluluğu üzerinde odaklanmış bir sistemdir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanmasını temel olarak alan, işgörenlerin bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla

tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim düşüncesidir (Dinçer, 1996, s.433).

TKY’de kalite çemberlerinin (aynı birimde çalışan ve ortak profesyonel uğraşılara sahip beş ile on gönüllüden oluşan homojen ve süreklilik arz eden çalışma grupları) sosyal ve ekonomik yararları vardır. Çemberler, işgörene fikirlerini ifade edebilme ve kendi işiyle ilgili sorunları bizzat çözme olanağı vererek işgörenin işletme yaşamına katılmasını kolaylaştırır, işgörene güvendiklerini ifade eder, işgörenlerin kararlara katılmasını sağlar, şikâyet ve devamsızlıklarını azaltır ve iş tatminini arttırır (Şimşek, 1997, s.377).

Toplam Kalite Yönetimi sürecini en çok etkileyen unsurların “çalışanların iş süreçlerine toplam katılımı”, “kalite çemberleri” ve “müşteri odaklılık” olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Buna rağmen, TKY uygulamalarının genel anlamda iş tatminine pozitif bir katkısı belirlenememiştir (Yahyagil, 2001, s.87).

2. BÖLÜM

MÜŞTERİ TATMİNİ KAVRAMI VE TURİZM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ TATMİNİNİ SAĞLAMADA İŞGÖREN İŞ TATMİNİNİN ROLÜ

2.1. MÜŞTERİ TATMİNİ KAVRAMI

2.1.1. Müşteri Tanımı

Müşteri, bir kurumun ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan (potansiyel müşteri) ve satın almış olan herkestir. Müşteri, şirket içinde veya dışında, herhangi bir malın, hizmetin, bilginin, bir ihtiyacı karşılamak üzere devredildiği ve memnun etmekle yükümlü olunan bölüm veya kuruluştur (Dalbay, 1999, s.103).

Müşteri kavramı genelde mal ya da hizmetlerin son kullanıcıları olarak tanımlanır. Bu tanıma ürünün üretilmesinden paketlenip pazarlamasına kadar geçen süreç içerisindeki faaliyetleri gerçekleştiren kişiler de eklenmelidir. Bu çıktıların her alıcısı da müşteri olarak tanımlanmaktadır. Yani hem işletme içerisinde, hem de dışarıda işletme ürününü kullanan kişiler müşteri olarak tanımlanabilir (Barlow, 1998, s.10).

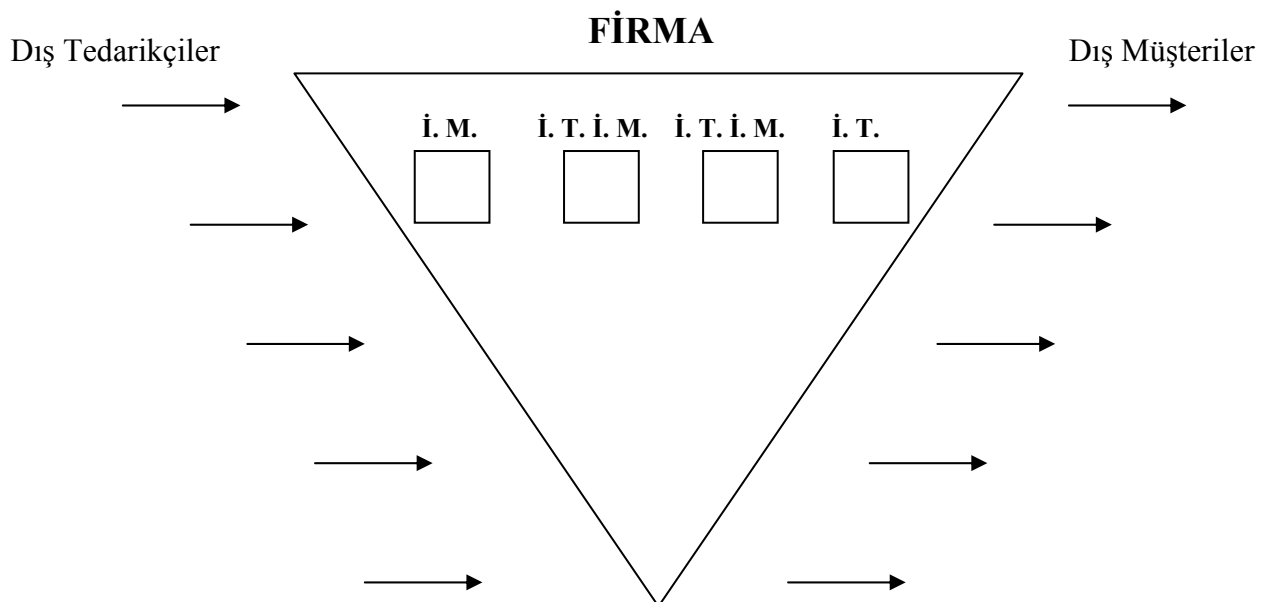
Günümüzde artık müşteri kavramının da sınırları genişlemiştir. Müşteri sadece parayı ödeyen kişi değildir. Kurumun ürettiği hizmetten yararlanan herkes müşteridir. Hastanelerdeki hastalar, okuldaki öğrenciler, toplu taşıma araçlarını kullanan yolcular gibi.

Müşteri odaklı çalışmayı savunan bir anlayışta, müşteri kavramı sadece mal veya hizmetleri alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında İç ve Dış müşteri olmak üzere iki müşteri türü belirtilmektedir (Öçer, 2001,s.23).

a) İç Müşteri

İşletme içerisindeki her birim ve bölüm kendinden önceki safhanın müşterisi konumundadır. İşletmeler, dış müşterilerini memnun etmek ve karlarını artırmak istiyorlarsa, iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, onları mutlu etmenin yollarını aramalıdır. Tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, kararlara katılım, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, duyarlı bir üst yönetim, iç müşterilerin verimli olmasını sağlayacak faktörlerdir. Kısacası dış müşteri mutluluğu iç müşteriden geçmektedir (www.iergundamardav.com).

İç müşteri tatmini, en genel anlamda, dış müşteri tatmininin sağlanması için firma içindeki süreçlerde birbirine ürün/hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir. Şekil 2.1.'de dış tedarikçiler, firma ve dış müşteriler arasındaki ilişki görülmektedir.



Şekil 2.1. Süreçlerde İç Müşteri/Tedarikçi İlişkisi (Gökçin, 1996, s.67)

Dış tedarikçiler firmaya ürün/hizmet sunanlar, dış müşteriler de firmadan ürün ve hizmet alanlardır. Benzer olarak firma içindeki süreçlerde de iç tedarikçiler ve iç müşteriler bulunmaktadır. Şekil 2.1.'de firmaya gelen bir müşteri talebinin karşılanması için firma içindeki bir sürecin akışında fonksiyonların birbiri ile olan iç müşteri- iç tedarikçi ilişkileri görülmektedir; Müşteriden gelen bir talep pazarlama bölümü aracılığıyla üretim ve sevkiyat bölümünün iç tedarikçisidir. Üretim ve sevkiyat, pazarlamanın iç müşterisidir. Benzer şekilde bir sonraki aşamada dış müşteri talebinin karşılanması için bu kez üretim ve sevkiyat, montaj bölümünün iç tedarikçisi konumuna gelmiştir (Gökçin, 1996, s.70).

Firma içindeki tüm süreçlerin akışında ürün/hizmet veren fonksiyonların (iç Tedarikçiler), ürün/hizmet alan (iç müşteriler) fonksiyonlarla olan ilişkilerindeki sorunların giderilmesi, süreçlerin sürekli iyileşmesini, gereksiz işlerin elenmesini sağlayarak, verimliliği ve firmanın karlılığını arttıracaktır.

Bütün işgörenlerin amacı, müşterilerin beklentilerini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek için hep birlikte takım halinde çalışmaktır. En üst düzeydeki yönetim kurulu başkanından en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir işgörene kadar bütün çalışanlar eğer birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girerler.

b) Dış Müşteri

Sunulan ürün ve hizmetleri satın alarak kendi kişisel amaçları için kullanan ve çalışanların ücretlerinin ödenmesini sağlayan müşteridir (Öçer, 2001,s.23).

Dış müşteri, bir mal veya hizmetin nasıl, hangi süreç içinde, kim tarafından ve hangi araçlarla yapıldığından çok kendisine nasıl yansdığına, kusursuz ve hatasız olmasına, doyum sağlayıp sağlamadığına, ihtiyaç ve beklentilerine ne derecede uyduğuna, verilen sözlerin ve taahhütlerin ne ölçüde yerine getirildiğine dikkat etmektedir (www.iergundamardav.com).

Müşteriler hem nihai tüketicileri, hem de bayileri kapsar. Şimdiki müşteriler yanında olası (muhtemel) müşterileri de işletmelerin hesaba katması gerekir. Nasıl ki, insanın hava, su, yemek gibi fizyolojik ihtiyaçları var ise, firmaların da müşterileri olmadan hayatlarını devam ettirmeleri mümkün değildir. Firmalar güçlerini yaşam kaynakları olan müşteriden alırlar. Bu güçleri ise onların varolmasını sağlayan rekabet güçleridir. Mademki müşteri yaşam kaynağıdır, o halde onu elde etmek ve korumak için kendisine sunulan hizmet ve ürünlerden memnun olmasını sağlamak gerekir (KalDer, 2000, s.11).

Günümüz rekabet ortamında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskiye nazaran daha seçici davranmaktadır. Kolay tatmin olmamakta, en küçük olumsuzlukta ürününü aldığı firmayı değiştirebilmektedir. Hızına ayak uydurulamayan teknolojik gelişmeler duyarlı bir çevre ve doğa bilincinin gittikçe önem kazanması, kimyasal katkılı ürünler ve hormonlu gıdalardan kaçınma bilincinin yaygınlaşarak, insan sağlığına verilen önemin daha çok artması ve tüketicilerin alışverişlerinde enerji tasarrufu sağlayan mallara olan talep önceliği gibi birçok yeni olgu, geçmiş yıllara göre daha bilgili, daha bilinçli kendine güvenen, hakkını aramayı bilen ve haberdar olan tüketiciyi daha çok seçici kılmıştır. Tüm bu nedenlerden dolayı, günümüzde ürün ve hizmetlerdeki kalite ile birlikte müşteri ilişkileri ile müşteri hizmetleri de, firmaların hem şu andaki hem de gelecekte bulunmak istedikleri nokta için daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü firmalar ancak müşterileriyle vardır. Müşterisini tatmin edemeyen, beklenti ve ihtiyaçlarını saptayamayan ve bunlara cevap veremeyen firmalar ise kısa sürede yenilgiye uğrayacaklardır (Ulaş, 2002, s.17).

Yöneticilerin çalışanların davranışlarını etkilemek yoluyla, onları mükemmel müşteri ilişkileri yönünde etkilemesi gerekmektedir. Mutlu dış müşterilere sahip olmanın yolunun iç müşterilerden geçeceğini unutmamalıdır (Acuner, 2001, s.30).

Turizm sektöründe çalışan işgören iş tatmini ile dış müşteri tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışmada, iç müşteri kavramı yerine işgören kavramı, dış müşteri kavramı yerine de müşteri kavramı ele alınmıştır.

2.1.2. Müşteri Tatmininin Tanımı

Müşteri tatmini, bir ürünün sezilenmiş değerinin (veya neticesinin), bir kimsenin şahsi beklentileriyle mukayesesi neticesinde duyduğu memnunluk hissidir. Bu tarifin açıkladığına göre, memnun olma veya olmama, sezilenmiş değer beklentilerinin bir fonksiyonudur. Eğer değer, beklentileri vermemişse, müşteri memnun olmamıştır. Eğer değer, beklentilere uyarsa, müşteri memnun olmuştur. Eğer değer, beklentilerin üstünde ise, müşteri yüksek ölçüde memnun olmuştur (Kotler, 2000, s.36).

Müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal ya da hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlere (kendi ve aile kültürüne, sosyal statüsüne, kendi zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzına, ön yargılarına) uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur.

Müşteri tatmininde ürün ve hizmet kalitesini belirlerken aşağıdaki sekiz noktaya dikkat edildiği gözlemlenmiştir (Öçer, 2001,s.23):

1. **Performans:** Ürünün birinci sırada yer alan özelliklerinin, kalitesinin, tatmin ediciliğidir. Bir televizyon için performans ses ve görüntü kalitesidir.
2. **Özellikler:** Ürünün temel çalışma özelliklerini tamamlayan ikincil özellikleridir. Uçakta ikram edilen içki, televizyonun otomatik kanal bulma düğmesi gibi.
3. **Güvenilirlik:** Ürünün belirli bir zaman aralığında bozulma ya da iyi çalışmaması olasılığıdır.

4. Uygunluk: Ürünün tasarımının ve çalışmasının önceden belirlenmiş spesifikasyonlara ya da kullanıcıların beklentilerine ne derecede uygun olduğudur. Bir gömlek ya da ayakkabının belirtilen ölçüye uyması gibi.

5. Dayanıklılık: Ürünün fiziksel olarak bozulma olmadan ya da modası geçmeden önce ne kadar kullanıldığıdır.

6. Hizmet Alabilme: Bir ürünün onarımında gösterilen sürat, nezaket, uzmanlık ve kolaylıktır.

7. Estetik: Ürünün görünümü ile ilgili olarak kişisel değerlendirmenin subjektif unsurlarıdır.

8. Ün (Algılanan Kalite): Şirketin genel imajı ve ünüdür.

Müşteri tatmini ya da müşteri tatmini, en genel anlamda, bulduklarımız ve beklentilerimiz arasındaki farkın sıfır ya da artı olmasıdır (Karyağdı, 2001, s.51).

Müşteri tatmin kavramı ile hizmet kalitesi kavramı arasında bir ilişki vardır. Müşteri tatmininin yaygın kullanımı “özel muamele” iken, hizmet kalitesi, “firmanın global davranışı” olarak ifade edilebilir (www.bilgiyonetimi.org).

Hizmet kalitesi ile müşteri tatmini yapısal olarak farklı kavramlaştırılmış olmalarına rağmen, aralarındaki ilişki net bir şekilde tanımlanamamaktadır. Ancak akademisyenler ve uygulamacılar tarafından hizmet kalitesi ile müşteri tatmini birbirinin yerine kullanılmaktadır.

Hizmet kalitesi, hizmet yerine giriş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve empatisi, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu ile ilgilidir (Gültekin, 1994, s.4).

Hizmet kalite boyutlarının tanımlanmasına yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Sasser, Olsen ve Wkckoff (1978) hizmet kalite boyutları olarak personel düzeyi, tesisler düzeyi ve materyal düzeyi olmak üzere üç boyut tanımlamışlardır. Christian Groonross

(1984), hizmet kalite boyutlarını teknik kalite ve işlevsel kalite olmak üzere ikiye ayırmıştır. Jormo Lehtinen, hizmet kalitesini süreç ve çıktı kalitesi olarak ele alırken, Lehtinen, hizmet kalitesini, fiziksel kalite, şirket kalitesi ve etkileşimci kalite olarak tanımlamıştır (Baş ve Ardıç, 2000, s.2).

Literatürde en yaygın kullanıma sahip hizmet kalite boyutları Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1985) tarafından tanımlanmış 10 hizmet kalite boyutudur. Bunlar, güvenilirlik, heveslilik, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, itibar, müşteriye bilmek ve anlamak, güvenlik ve fiziksel varlıklardır (Parasuraman vd., 1985, s.43).

İfade edilen bu boyutları bilmek ve hizmetten yararlananların tatminsizliğinin nedenlerini öğrenmek, ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda hizmetlerin yürütülmesi ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılmasını mümkün kılar ve hizmetin etkinliğini artırır.

Müşteriler, işletme için, ürünlerinin veya hizmetlerinin sunulduğu ve karşılığında bir getirinin elde edildiği bir gruptur. Ama bu grup homojen değildir. Arzuları, istekleri, beklentileri farklı olan ve değişik değerlere sahip kişilerden oluşan bu grupta tek benzer nokta, grubu oluşturan kişilerin satın alma güçlerinin olması ve belirli bir gereksinimi veya isteği karşılamak için pazara çıkmış olmalarıdır. Bu nedenle işletmeler homojen olmayan müşteri grubundan, kime hizmet edeceklerini, kime ürünlerini satabileceklerini belirlemeli ve onların özelliklerini öğrenmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.255).

Bir firma eğer müşterisinin ihtiyaçlarına cevap veremezse müşteri, rakip bir firmadan mal veya hizmet satın alacaktır. Bu yüzden günümüzde birçok firma, bu firma- müşteri ilişkisine odaklanarak, müşteri tatminine önem vermektedir. Bazı firmalar ise müşteri tatminini garanti etmektedir (Fry, 1998, s.16).

Seyahat eden insanların istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve gittikleri yerlerde daha kaliteli hizmet alma beklentileri, otel işletmelerinin değişen bu tüketici istek ve ihtiyaçlarına en hızlı şekilde uyum sağlamalarını gerektirmiştir. Bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük oranda müşteriye tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır. Daha fazla müşteri çekme konusunda otel işletmeleri arasında yaşanan rekabette, farkı belirleyecek olan temel etken sundukları hizmet olacaktır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok aranan ve daha çok müşteri ağırlayan işletmeler

konumuna gelirken, bunu başaramayan örgütler zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaklardır (Erdem, 1996, s.2).

2.1.3. Müşteri Tatmini Ölçümü ve Yöntemleri

Müşteri Tatmini Ölçümü, müşteri için hangi faktörlerin önemli olduğu bulunan ve her birinin ne kadar iyi yapıldığına göre puan verilen bir yöntemdir. Bunun sonunda ise önemli olan faktörlere göre puanı artırmak için programlar yapılması gerekmektedir. Eğer her şey aynı olsaydı böyle bir ölçüm yapmaya ihtiyaç olmayabilirdi. Ama her şey sürekli değişmektedir. Örneğin, müşteriler (daha iyi hizmet sunmakla müşterilerin beklentilerini firmanın kendisi veya rakipleri yükseltmekte) değişmekte, dış çevre (rakipler, ürünler) ve iç süreçler sürekli değişmektedir. Ne zaman bu ölçümün yapılacağına ve hangi sıklıkta yapılacağına, şirketler kendilerine göre karar verebilirler. Bazı yöntemler şöyle olabilir: Düzenli bir süreyle(örneğin altı ayda bir veya üç yılda bir gibi), sürekli olarak (Texas eyaletindeki Dell Bilgisayar firması günde 5000 ile 7000 arası çağrıyı analiz ediyor), pazardaki büyük bir değişiklik sonrası (örneğin, yeni bir rakip veya çok cazip bir fiyat değişimi), iç değişiklikler sonrası, cevap oranlarında düşüş sonrası, analizlerden çıkan sonuçlar vb. tüm bunların birleşimleri de kullanılabilir. Nasıl sorusunun cevabı ise, müşteri ile olan günlük iletişimde, anketörlerden gelen düzenli bilgiyle ve soruları cevaplayanların düzenli geribildirimi ile olacaktır. (www.bilgiyonetimi.org)

Her yıl firmalar ortalama % 10'la % 30 arasında değişen oranlarda müşteri kaybına uğramaktadırlar. Ancak firmaların bir kısmı; müşterileri niçin kaybettiklerini, ne zaman kaybettiklerini, hangi müşteriyi kaybettiklerini veya ne kadar gelir ve satış kaybettiklerini bilmemektedir. Özellikle bazı kuruluşlar mevcut müşterileri ellerinde tutmak yerine yeni müşteriler kazanma uğraşı içindedirler (KalDer, 2000, s.14).

Müşteri kayıpları genel olarak tatminsizlikten kaynaklanmaktadır. Tatminsizlik, kaynağında ne olduğu ise önemli bir sorudur. Bunun anlamının en iyi yolu, sormak,

araştırmak, müşteri ile görüşmektedir. Yine müşteri kaybı, müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını tam anlayamamaktan kaynaklanabilir. Bunu da anlamının bir yolu yine anketler ve ziyaretlerden geçmektedir (Ulaş, 2002, s.18).

Yapılan araştırmalar, yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin, mevcut müşteriye elde tutma maliyetinden çok daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Yeni reklâm ve promosyonlar, telefon görüşmeleri, sık ziyaretler gibi birçok parametre dikkate alındığında yeni bir müşterinin maliyeti çok daha fazla olacaktır. Bunun anlamı mevcut müşteriye elde tutmanın maliyeti de yeni müşteri kazanmaya göre daha az olacağı gibi çok daha karlı olacaktır (Gökçin, 1996, s.72).

Müşteri tatminini güçlü bir şekilde iyileştirmenin diğer bir yolu da çalışanların motivasyonunun artırılması ve en üstten en alta kadar herkesin faaliyetlere bilinçli tam katılımın sağlanmasıdır. 1990'larda Colin-Coulson-Thomas tarafından Bain & Company'de yapılan bir araştırmada üst yönetimin %92'si Müşteri Hizmetlerinin organizasyon içerisindeki önemini öncelikli, yöneticilerin %72'si ise önemli görmüştür. Diğer çalışanlarda ise önemli görenlerin oranı sadece %8'dir. Burada şu sonuç ortaya çıkmaktadır; ya yönetim bu işin önemini çalışanlara aktaramamıştır yada çalışanlar yöneticilere inanmamaktadır (KalDer, 2000, s.15).

Müşteri tatmininin ölçülmesi ve izlenmesi, müşteri ile ilgili bilgilerin gözden geçirilmesine dayanır. Bu gibi bilgilerin toplanması, aktif veya pasif olabilir. Yönetim müşteri ile ilgili birçok kaynağın varlığını tanır ve kuruluşun performansını iyileştirmek bakımından bu bilgileri toplamak, analiz etmek ve kullanmak için etkin ve verimli prosesler oluşturur. Kuruluş iç veya dış kaynaklardan, yazılı veya sözlü olarak mevcut müşteri kaynaklarını ve son kullanıcı bilgilerini tanımlar. Müşteri ile ilgili bilgiler aşağıdaki verileri içerir (Filiz, 2003, s.25) :

- Müşteri ve kullanıcı araştırmaları,
- Ürün şartları hakkında geri besleme,
- Müşteri şartları ve sözleşme bilgileri,
- Pazar ihtiyaçları,

- Hizmet teslimatı verileri ve
- Rekabetle ilgili veriler.

Müşteri tatmininin ölçülmesinin hayati bir önemi vardır. Müşteri tatmininin geri beslemesinin talebi, ölçülmesi ve izlenmesi, sürekli bilgi sağlar. Ayrıca, ürün fiyatı ve teslimatının yanında, şartlara uygunluğu, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayı da gözönünde tutar. Kuruluş, müşterinin sesine etkin ve verimli kulak vermek amacıyla süreçler planlar ve oluşturur. Bu süreçler için planlama, bilgi kaynakları dâhil veri toplama metodlarını, toplama işinin sıklığını ve veri analizi gözden geçirmesini tarif eder ve uygular. Bunun için izlenecek yol (Filiz, 2003, s.25) ;

- Müşteri şikâyetleri,
- Müşteriler ile doğrudan iletişim,
- Anketler ve araştırmalar,
- Verilerin toplanma ve analizi,
- Odak gruplar,
- Müşteri kuruluşlarından gelen raporlar,
- Değişik medyalardaki raporlar,
- Sektör ve endüstri çalışmalarıdır.

Kuruluşların temel amacı, uzun dönemde varlıklarını sürdürürken kârlılıklarını arttırmaktır. Bu nedenle, müşteri tatminini ölçerek ve sonuçlara göre uygun önlemler alınarak kârlılık yükseltilebilecektir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini yerine getirerek, müşterilerin yapılan işler için daha fazla ödemesini sağlamak mümkün olabilecektir (Kalder, 2000, s.13).

Hizmetin en zor kısmı ölçülememesidir. Hizmetin kalitesinin ölçülmesi konusunda bütün turizm işletmelerinin dikkat etmesi gereken faktörler vardır. Bunlar:

1. Hizmetin soyut özellikleri ölçülebilecek şekilde ele alınıp tasarımının yapılması,

2. Geribildirim daha iyi yönetme açısından bir imkân olarak değerlendirilmesi,
3. Hizmeti satın alana ve hizmeti satışı sunana standartların açık ve net olarak belirtilmesi,
4. Geribildirim vasıtasıyla öğrenilen problemleri çözmek için takım çalışmasına ağırlık verilmesidir (Acuner, 2001, s.23).

Müşteri tatmininin ölçülmesi ve izlenmesi için dört farklı yöntem uygulanmaktadır (KalDer, 2000, s.15) ;

1. Şikâyet ve tavsiye sistemleri
2. Müşteri tatminliği araştırmaları
3. Hayalet alışverişçileri
4. Kaybedilmiş müşteri analizi.

2.1.3.1. Şikâyet ve tavsiye sistemleri

Müşteri merkezli bir organizasyon, müşterilerinin teklif ve şikâyetlerini kolayca yapmaları imkânını sağlar. Çok sayıda lokanta ve otelin, müşterilerinin, sevdiklerini ve sevmediklerini belirtmeleri için özel formları vardır. Procter & Gamble, General Electric, Whirlpool gibi şirketlerin müşterileri, özel telefon numarasında ücret ödemeksizin tavsiyelerde ve şikâyetlerde bulunabilirler. Şirketler, bu gidiş gelişli iletişimi kolaylaştırmak için web sayfaları ve e-mail de ilave etmektedirler. Bu enformasyon akışları şirketlere, pek çok iyi fikir kazandırır ve onların karşılaştıkları meseleleri daha çabuk halletmeleri imkânını hazırlar (www.kalder.org).

2.1.3.2. Müşteri tatminliği araştırmaları

Yapılan araştırmalar, müşterilerin, yaptıkları dört alışverişten birinden memnun olmadıklarını, fakat onların sadece %5'inden azının şikâyet ettiklerini gösteriyor. Onların çoğu, ya daha az alışveriş yapacak veya tedarikçilerini değiştireceklerdir. Bundan böyle şirketler, müşterilerin tatmin ölçüsü olarak şikâyet seviyelerini kullanamazlar. Müşteri uyumlu şirketler, periyodik olarak yaptıkları anketlerle, müşteri tatmininin seviyesini

ölçerler. Son zamanlarda alışveriş yapmış kimselerden bazılarına telefon eder veya soru formları gönderirler. Yine rakiplerin icraatı hakkında satın alıcıların düşüncelerini öğrenirler (www.bupar.com).

Müşterinin tatmin seviyesi hakkında veri toplanırken, onların şirketten tekrar satın alıp almayacaklarını da öğrenmek faydalı olur; eğer müşterinin tatmin seviyesi yüksekse, şirketin karlılığı da yüksek olacaktır. Şirketin ve markanın, diğerlerine tavsiye edilip edilmeyeceğini de öğrenmek faydalıdır. Ağızdan ağza yayılacak bu tavsiyelerin yüksek ölçüde olumlu oluşu, şirketin yüksek ölçüde müşteri tatmini ürettiğini gösterir.

2.1.3.3. Hayalet alışverişçileri

Şirketler, kendilerini potansiyel satın alıcılar diye takdim eden kimseleri çalıştırmak suretiyle, kendilerinin veya rakiplerinin icraat ve ürünlerindeki kuvvetli ve zayıf taraflarını öğrenebilirler. Bu esrarengiz satın alıcılar, şirketin satış personelinin muhtelif durumlarda iyi hareket edip edemediklerini de tecrübe edebilirler. Böylece, esrarengiz bir alışverişçi, bir lokantanın yemeğinden şikayet ederek, lokantanın bu şikayeti nasıl ele aldığını tecrübe edebilir. Şirketler esrarengiz alışverişçileri kullanmakla kalmamalı, yöneticiler de zaman zaman bürolarından ayrılarak, kendilerinin diğerlerince tanınmadıkları hallerde, kendi şirketleriyle ve rakip şirketlerde alışveriş durumuna girmeli ve “müşteriler” olarak kendilerine nasıl muamele edildiğini bizzat görmelidirler. Bu tür hareketin bir diğer çeşidi, kendi şirketlerine telefon ederek muhtelif konulardaki “şikâyet” ve teklifleri nasıl karşıladıklarını öğrenmektir (KalDer, 2000, s.17).

2.1.3.4. Kaybedilmiş müşteri analizi

Şirketler, kendilerinden alışveriş yapanlarla veya başka bir tedarikçiye dönenlerle temas kurup sebebini sormalıdırlar. IBM, bir müşteri kaybettiği zaman, büyük gayret sarfederek, şirketin kusurunun ne olduğunu öğrenmeye çalışır. Bu müşteri, alışverişini ilk defa kestiği zaman, onunla mülakat yapılmakla yetinilmemeli, müşteri kaybetme nispeti de ölçülmelidir. Eğer bu nispet yüksekse, şirketin, müşterilerini tatmin etmediği anlaşılacaktır (Kotler, 2000, s.38)

2.1.4. Müşteri Odaklı Yönetim

Bundan otuz yıl önce müşterinin işletmeler için hiç bir önemi yoktu. Hiç bir önemli yönetim kararında müşteri ciddi olarak yer almazdı. Dünya tek kelimeyle bir arz cennetiydi. Ne üreteceğine, nasıl satacağına, fiyatın ne olacağına işletmeler karar veriyor ve hatta müşterileri kimi zaman paralarını önceden alarak, mal kuyruğunda aylarca bekletiyorlardı. Bugün ise ortam tam bir alıcı cennetine dönüştü. Rakiplerin sayısı küreselleşmeyle birlikte artmaktadır. Her yıl çalışılan alana yeni yeni rakipler girmektedir. Alıcıların önlerindeki alternatifler arttıkça, fiyata karşı giderek daha duyarlı hale gelmektedirler. Ürünleri ya da hizmetleri farklılaştırma gittikçe önem kazanmaktadır (www.iergundamardav.com).

Günümüzde yönetim anlayışı devrim niteliğinde sayılabilecek önemli bir değişim yaşamaktadır. Klasik Yönetim Anlayışı'nda tepe yönetimin görüş ve düşünceleri doğrultusunda tepeden aşağıya doğru inen hiyerarşik yapı içinde şirketler yönetilmekte, astlar amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Doğal olarak burada amaç amirlerin memnun edilmesidir. Hâlbuki yeni anlayışta amaç müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri tatmininin sağlanmasıdır. Kısacası Müşteri artık Kral'dır ve tüm organizasyonlar artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadır (www.sabriaslan.com).

Yoğun rekabet ortamında kuruluşlar için piyasada kalabilmenin temel koşulu, müşteri odaklı yönetim stratejisinden geçmektedir. Çünkü kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar, bu rekabet ortamında müşteri etkisinden kaynaklanmaktadır (Peşkircioğlu, 1994, s.96).

Müşteri odaklılık, “Kaliteyi müşteri tanımlar” deyiimiyle ifade edilmektedir. TKY’nin bu ögesi, etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde kuruluşa en fazla yarar sağlayacak olanıdır (Efil, 1996, s.156).

Gerçekte kuruluşların tek bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç ise müşteriyi memnun etmektir. Ancak II. Dünya Savaşı’nı takip eden 30 yıl içinde yaşanan büyük kapitalist gelişme, Fordist yapıya dayalı anlayışın sonuna gelindiğini göstermiştir. 1980 öncesi dönemde kitle üretiminin ulaştığı büyük hacimler bu durumu dengeleyecek kitle tüketimini gerekli kılmış, haliyle müşterinin önemi giderek daha fazla artmıştır. Çünkü müşteri üretilen çok sayıdaki üründen istediğini ve istediği kadarını almakta, artık “ne üretilirse satılır” düşüncesi sona ermekte, bunun yerine “satılabilecek mal ve hizmet üretme” felsefesi ağırlık kazanmaktadır. Bu şekilde sınıfına, rengine, cinsiyetine, yaşına, zevkine göre farklılaşmış tüketici talebi ortaya çıkmıştır. Sonuçta bu durum farklı cinslere, farklı toplumsal katmanlara göre ürün ve hizmet üretme gerekliliğinin temeline müşteri önceliğini oturtmuştur (Bayrak, 1997, s.83).

Rekabet dolu bir ortamda konusunda lider bir organizasyon olabilmek için bir kuruluşun rakiplerinden daha iyi bir durumda olması gereklidir. Daha iyinin anlamı, daha iyi ürün ve hizmet, daha iyi fiyat ve ürünün daha kolay bulunabilmesidir (Bozkurt, 2001, s.63).

Müşteri ihtiyaçlarının analizi, müşteri odaklı yönetimin ilk aşaması olup, “kalite, müşterinin tatminidir” anlayışının kuruluşun iç süreçlerinde benimsenmesi, bu yönetim anlayışının en önemli ilkesidir. Bunun için, çalışan herkesin yaptığı işi devrettiği kişi ya da birimi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde doğru yaparak devretmesinin gerekliliği büyük önem taşır (Kalder, 2000, s.59).

İş hayatı müşteriye yöneliktir. Müşteriye odaklanmamış hiçbir faaliyet iş hayatında başarılı olamaz. İşletmelerin varoluş nedeni müşterilerin tatmin edilmesi gereken gereksinimleri ve istekleridir. İşletmeler, bu gereksinim ve istekleri karşılamak ve bunun sonucunda arzuladıkları arzuladıkları amaçları elde etmek için kurulmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.254).

Müşteri odaklı yönetimin temel özellikleri:

- Tüm çalışanların “Müşteri Kraldır” anlayışına sahip olmaları,
- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için araştırma yapmaları,
- Ürün ve hizmetlerin müşterinin isteklerini tam karşılayacak şekilde organize edilmesi,
- Müşteri ile ilişkinin, satış sonrasında da devam etmesinin önemine inanmasıdır.

Bir müşterinin mal ve hizmeti satın alma kararı, satıştan önce yaratılan beklentilere dayanmaktadır. Bu beklentiler, ürün ile ilgili daha önceki tatmin düzeyi, rakiplerin ürünleri ile olan deneyim ve ürün hakkındaki reklâm ve satış ziyaretleri gibi birçok kaynaktan etkilenmektedir. Müşteri beklentileri sürekli olarak değişmekte ve artmaktadır. Bu durumda bir kuruluşun yapabileceği en iyi şey, rakiplerinden daha hızlı gelişebilmek ve daha büyük bir pazar payını yönetebilmek olmalıdır.

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda müşteri tatmini kuruluş başarısını garantilemeye yetmemektedir. Bunun yanı sıra müşteri sadakati adı verilen kavramın da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sadık müşteri sonraki mal ve hizmet ihtiyaçlarında aynı kuruluşu tercih edecektir.

Müşteri sadakatinin diğer bir etkisi de memnun müşterilerin kuruluşun mal ve hizmetlerini potansiyel müşterilere tavsiye etmesidir. Gerçekten de yeni kazanılan müşterilerin yarısına yakın bir kısmının kuruluşun devamlı müşterilerinin tavsiyeleriyle elde edildiği araştırmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Artık kuruluşlar sadık müşterilerle çalıştıklarında, elde edecekleri kazancı hesaplamaktadırlar. Kuruluşlar sadık müşteriler yaratmak için asla onların ne isteyebileceklerini tahmin etmeyerek, ne istediklerini ve en çok neye önem verdiklerini sormalıdırlar. Bu yapılmazsa müşterinin fazla önem vermediği konuların iyileştirilmesi için boşa kaynak harcanmış olacaktır (Gökçin, 1996, s.72).

Müşterilere en çok ne istediklerini ve neye önem verdiklerini sormak için kullanılan yöntemler, anketler, müşterilerle yapılan toplantılar veya ziyaretler sırasında, seçenekler arasında öncelik belirtilmesini istemektir. Önceliklerine göre istekler öğrenildikten sonra, kuruluşun, rekabetçi ortamda bunları ne derecede karşılayabildiği de ölçülmelidir. Bu adımda kullanılacak yöntem kıyaslama yöntemidir. Elde edilen veriler, müşterilerin verdikleri öncelikler ve algılamalarla kıyaslandığında, kuruluşu, pazar payını artırıcı ürün veya hizmet tasarımına yöneltecektir (Acuner, 2001, s.59).

Kuruluş müşterilerinin mal ve hizmetler hakkında bildirdiği şikâyetler iyileşme çalışmaları için önemli fırsatlardır. Şikâyetini bildirmeden kuruluşun mal ve hizmetini kullanmaktan vazgeçen müşteri, kuruluş için kayıptır. Problemin ne olduğunu bilmeyen kuruluşun, iyileştirme çalışması yapma fırsatı da olmayacaktır. Fakat problem bilinirse ve müşteri ile yakından ilgilenip hızlı ve etkin çözüm sağlanırsa, müşteri bu ilgiyi ve hizmeti hiç unutmayacak, çevresinde bu olaydan bahsedecek, kızgın müşteri sadık müşteri haline gelecektir.

Birçok işletme, müşteriler mal ve hizmetleri satın almayı sürdürdüğü sürece müşterilerinin doygunluğunun sağlandığından kuşku duymaz. Ancak, kuruluşun sattığı ürüne ya da sunduğu hizmete kayıtsız kalmaları bir uyarı olarak algılanmalıdır (Karalar, 1998, s.81).

Bu durumun müşterilerin büyük bir bölümünde görülmesi işletmeler için önemlidir. İşletmenin bu durumda yapması gerekli olan faaliyet müşterilerin görüşlerini ilgisizlikten, ilgili konuma getirmek olmalıdır. Mutlu, doygunluğu sağlanmış müşteriler daha çok mal ve hizmet satın alacaklar ve başka kişilere de satın almalarını öğütleyeceklerdir (Ulaş, 2002, s.6).

Müşteri isteklerinin tatminini temel şirket felsefesi olarak gören kuruluşlar için müşteriye koşulsuz mutlu etmek kültürlerinin yapı taşı oluşturur.

Toplam Kalite Yönetiminin bu temel ilkesi, belki de etkili olarak uygulamasını en zor,

ancak uzun dönemde firmaya en çok katkı sağlayacak alanıdır. Çünkü rekabetin ana hedefi müşteridir ve müşteriye ele geçirip tatmin eden kuruluş piyasada kalıcıdır.

Müşteri tatmin ölçümlerinden sonra özellikle önemli olan, eylem planları yapan firmaların strateji, misyon ve vizyonlarına sonuçların yansıtılmasıdır. Stratejilerin bir yön belirleme anlamına geldiği düşünülürse, stratejilerin, müşteri odaklılığı içermesinde fayda görülmektedir. Strateji oluşturmak firmaların en önemli süreçlerinin başında gelmektedir. Stratejik planlama ise bir yönetim aracı ve sürecidir. Stratejik planlama diğer yönetim araçları ile birlikte organizasyonların (şirketin) işlerini daha iyi yapmasını, tüm çalışanların aynı amaçlara hizmet etmesini ve organizasyonun, değişen çevre koşullarına uygun yönlendirilmesini sağlar. Firmaların iş sonuçlarının başarısındaki süreklilik, iş sonuçlarının ve müşteri tatmininin belli stratejilere dayandığının bilincinde olması ile mümkündür. Tabii ki müşteri tatmini yönetimi sürecinde çeşitli yöntemler ve istatistik teknikler kullanılarak stratejiler tespit edilebilmektedir. Bunlar arasında anket sonuçları, izlenen dâhili parametreler, SWOT analizi sayılabilir (KalDer, 2000, s.63).

2.2. TURİZM SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİ TATMİNİNİ SAĞLAMADA İŞGÖREN İŞ TATMİNİNİN ROLÜ

Turizm sektörü, gerek Dünya'da gerek Türkiye'de büyük bir hızla gelişmeye devam ederken, bu sektörün yaratmış olduğu ekonomik ve sosyal faydalardan en fazla payı almak isteyen ülkeler arasında da kıyasıya bir rekabet yaşandığı görülmektedir. Turizm sektörünün en önemli özelliği, bu sektörün hizmet sektörü olmasından kaynaklanmaktadır. Hizmet ise, ancak insan eliyle yerine getirilebilecek bir unsurdur ve turizm sektöründe de gerek seyahat eden gerekse hizmeti sunan insan olmaktadır. Teknolojinin getirdiği yenilik ve avantajlardan ne kadar yararlanılsa da, turizm sektöründe insan unsurunun önemi hiçbir zaman azalmayacaktır.

Turizm endüstrisi emek-yoğun niteliğe sahip, otomasyona diğer sektörlerden çok daha az imkân sağlayan bir hizmet sektörüdür. Gerçekte sosyo-ekonomik bir olgu olan turizmin en büyük özelliği bu sektörün insan unsuruna dayalı olmasıdır. İnsanın insana hizmet

verdiği bir üretim sürecinde, tüketim ve üretim aynı anda yapılmakta ve turistik yapının depolanması mümkün olmamaktadır (Erdem, 2003, s.29).

Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşu, dolayısıyla turistik ürünlerde kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun insan gücüne bağlı olmasıdır (Oral vd., 1994, s.221).

Ekonominin hiçbir sektörü, turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla ya da bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireylerdir (İçöz, 1991, s.15).

Turizm sektörünün kapsamına giren hizmet ve faaliyet alanlarından biri de otel işletmeleridir. Seyahat eden kişinin seyahat kararının, gideceği yerdeki konaklama olanaklarının bulunup bulunmaması ile çok yakından ilişkili olması otel işletmelerinin önemini daha da arttırmaktadır. Çünkü otel işletmeleri, müşterilerinin başta konaklama, bunun yanında yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini karşılamayı amaç edinmiş işletmelerdir.

Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yoğun hissedilmektedir. İnsanlar otele geldiklerinde önbüro personeli tarafından karşılanmakta, yemekleri aşçılar tarafından hazırlanmakta, servisleri servis personeli tarafından yapılmakta, odaları kat hizmetlileri tarafından temizlenmekte, eğlence hizmetleri animatörlerce gerçekleştirilmekte ve otelden ayrılışlarına kadar tüm hizmetler işletmede çalışan personel tarafından karşılanmaktadır (Sü, 1999, s.4).

Otel işletmelerinde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörenlerin gayretine bağlıdır. Çünkü bu tür işletmelerde otomasyondan yararlanma olanakları oldukça sınırlıdır (Özcan, 1994, s.253). Teknolojik alanda meydana gelen gelişmelerin sektör istihdamı üzerine etkileri tam belirgin olmamakla birlikte, emek-yoğun işlerin bu değişimlerden en az etkilenecek olanlar olduğu bilinmektedir (Avcıkurt, 1994, s.31). Bilgisayar, çamaşır makinesi, kahve makinesi gibi teknolojinin yarattığı araçlardan

kısıtlı olarak yararlanılsa da otel sektöründe insan gücüne olan ihtiyaç hiçbir zaman azalmayacaktır.

Bununla birlikte, otel işletmelerinde insan gücüne olan ihtiyacın ardında iki temel unsur dikkati çekmektedir (Akoğlan ve Kozak, 1995, s.36). Bunlardan birincisi, yapılan işlerin büyük bölümünün ne kadar teknoloji kullanılırsa kullanılsın insan gücü olmaksızın gerçekleştirilmesinin olanaksız olmasıdır. Örneğin; yatakların düzenlenmesi işi kat hizmetlerinde çalışan personel tarafından yapılırken, önbüro personeli, konukların otele giriş ve çıkışlarında ve diğer zamanlarda tüm müşteri sorunlarını çözmekle sorumludur. İkinci olarak; seyahate katılan insanların, turizmin her aşamasında kendilerine sunulan hizmetin insan eliyle yerine getirilmesini beklèmeleridir.

Turizm endüstrisinde gelişmiş ülkeler incelendiğinde, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan unsurun sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve organizasyon gücü olduğu görülmektedir (İlkiz ve Hitay, 1992, s.159). Buna göre, bir ülkede turizm sektörünün geliştirilmesi açısından özellikle arz tarafındaki insan unsuru büyük önem taşımaktadır. Örneğin; otel işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kademedeki işgörenlere kadar gerekli niteliklere sahip olmayan bireyler söz konusu ise, otel yatırımı istenildiği kadar çağdaş ve kaliteli olsun, işletmenin gelişmesi ve verimli çalışması mümkün değildir. Bu durum yalnız otel işletmeleri için değil, turizm sektörü içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan bütün işletmeler için geçerlidir (İçöz, 1991, s.15).

Turizm sektöründe önemli olan tüketim sırasında elde edilen duygularla, tüketim öncesi duyguların değerlendirilmesi sonuçlarının bir birleşimi olan müşteri tatmininin sağlanmasıdır (Tütüncü, 2001, s.78). İşletmelerde müşteri tatmininin sağlanması ve dolayısıyla işletmedeki hizmet kalitesinin artırılması için işletme yönetiminin kendisine bir strateji seçmesi zorunludur. Bu strateji çerçevesinde işletmenin çalışanlarını bilinçlendirmesi, arz ürünlerini çeşitlendirmesi ve bu iş için tüm ekipmanlarını geliştirmesi gerekmektedir. Fakat müşteri beklentileri incelenmeden, gerekli analizler yapılmadan, rasgele hazırlanmış bir program, işletmenin bu stratejisinde başarıya ulaşmasını engelleyebilecektir (Öztürk ve Seyhan, 2005, s.129).

Hızla gelişmekte olan turizm endüstrisinde rekabet de hızla gelişmektedir. Turizm yatırımcılarının ve işletmecilerinin rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmeleri için, müşteri tatminini sağlamaları zorunlu hale gelmiştir. Oteller, konaklamadan yeme içmeye, sosyal statüden prestije kadar müşterilerinin çok çeşitli ihtiyaçlarını bir arada karşılayabilen işletmelerdir. Bu nedenle, otellerde müşteri tatmini, müşterinin konaklama isteği ile ilk teması kurmasından hesabını ödeyip otelden ayrılıncaya kadar geçen sürede meydana gelen olaylar zincirine bağlıdır (Çakıcı, 1998, s.8). Otel işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması, otelin rekabet gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve hatta devamlılığını sağlayabilmesi açısından oldukça önemlidir. Müşteri tatmininin sağlanmasında ise, hizmet standardının aynı kalitede tutulması ile gerçekleştirilebilir.

Turizm sektöründe, kalitenin belli bir düzeyde gerçekleşmesi, hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi ve hizmeti üretecek işgörenlerin nitelikli olmalarına bağlıdır. Bugünkü işletmecilik anlayışında sadece kalite grubundaki veya kalite çemberindeki çalışanlar değil, organizasyonda çalışan herkes kaliteden sorumludur (Yürütücü, 2003, s.23). Konaklama işletmelerinin başarılı olabilmesi için, hizmet kalitesini dünya standartları çerçevesinde, müşterilerin beğenileri doğrultusunda ve tüm işletme çalışanlarının aktif katkısı ile biçimlendirmesi zorunludur (Özbaşar, 1995, s.11).

Hizmet işletmeleri olan turizm işletmelerinde müşteri tatmini, işletmenin öncelikli amaçlarındandır. Bu işletmelerin varlığı ve devamlılığı müşterilerin tatminine bağlıdır. Yapılan birçok çalışma, hizmet kalitesi ile tüketici tatmini arasındaki sıkı bağlantıyı da ortaya koymaktadır (Tsaur ve Lin, 2004, s.471). Hizmet kalitesini arttırmada ve müşteri tatminini sağlamada işgörenlerin tutumu, davranışları müşteriyle etkileşimi, diğer faktörlere göre daha büyük önem taşımaktadır (Juwaheer, 2004, s.350; Döğerlioğlu, 1999, s.75). Bu bağlamda, hizmet kalitesini arttırmada ve müşteri tatminini sağlamada işgörenlerin rolünün ön planda olduğunu söylemek gerekir (Bitner, 1990, s.69). Çünkü özellikle turizm hizmetlerinde kalite, hizmetin sunulduğu sırasında, müşteri ile hizmeti sunan işgören arasındaki etkileşimde meydana gelmektedir (Döğerlioğlu, 1999, s.75). Genel hizmet kalitesi boyutlarına bakıldığında da, fiziki değerler yanında, işgören tutum ve davranışlarına

bağlı olan “güvence, empati, güvenilirlik” gibi unsurların ön planda olduğu görülmektedir (Avcı ve Sayılır, 2006, s.122).

Müşterilerin otel işletmesinden memnun ayrılmaları, işletmenin varlığını sürdürülebilirliği ve diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu da yönetici ve işgörende görülen eksikliklere karşı yeterli derecede önlem alınması ile gerçekleştirilebilecektir. Görülen eksiklikler karşısında kayıtsız kalan ve hiçbir şekilde iyileştirmeye düşünmeyen işletme, yoğun rekabetin yaşandığı turizm pazarında kaybolacaktır (Öztürk ve Seyhan, 2005, s.121).

Hizmet sektörünün soyut olması, esnek olması, heterojen olması vb. gibi nedenlerden dolayı, fiziksel malların aksine satın alınmadan önce görülemez, tadılamaz, hissedilemez, duyulamaz ve koklanamaz (Parasuraman vd., 1985, s.43). Tüketici satın alma olayı gerçekleşmeden önce ne ile karşılaşacağını bilemez. Dolayısı ile müşteriye sunulan hizmetin telafisinin olmayışı, bu konunun hizmet üreten işletmeler için ne derece hassas olduğunu ortaya koymaktadır.

Hizmetlerin kaliteli olarak algılanmasında, satıcı ve alıcının birbiri ile etkileşimi ve aralarında kurulan uyumlu bağlantının rolü büyüktür. Bu bağlantının sağlanmasında, önemli rol oynayan kişiler işletmenin işgörenleridir. İşletmenin işgörenleri hizmetin ulaştırılması sürecinde müşteriye fiziksel unsurların varlığı ve hizmetin yapısına ilişkin bilgiler vermektedir. Bunun yanında bu kişiler, giyimi, kişisel görünümü, davranışları ve tutumlarıyla müşterilerin hizmeti algılayışını etkilemektedirler (Öztürk, 2002, s.21).

Günümüzde yoğunlaşan rekabet koşulları, kuruluş ve müşteri arasında kurulan olumlu ilişkileri üstünlük sağlayıcı önemli bir faktör olarak ortaya çıkarmaktadır. Bilindiği gibi teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar çok kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum rekabet üstünlüğünü uzun dönemde koruyamamaktadır. İşletmelerin uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturdukları müşteri ilişkilerinin ise taklit edilmesi zordur. Bu durum gelecekte rekabetin yoğun biçimde müşteri ilişkileri üzerinde olacağının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Odabaşı, 2000 s.45).

Otelde misafir ile direkt iletişim ve etkileşim içinde bulunan bölümlerdeki görevlilerin misafirleri ağırlamada, istekleri ve şikâyetleri ile ilgilenmede, hizmet etmede ve yardımcı olmada, kişisel bilgi, beceri, tecrübe, giyim ve dış görünüm, yaklaşım ve davranış şekli büyük önem arz etmektedir (Yurtsever, 2005, s.2).

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin tutumları, diğer iş kollarına göre daha önemsenmektedir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanma şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.146).

Tüm bunlardan yola çıkarak, işgören performanslarının artırılması ve dolayısıyla sunulan hizmet karşısındaki algılamaların, müşterinin tatmin düzeyinde olumlu etki yapması müşteri kayıplarını önleyebileceği gibi müşterilerin sürekliliğine de önemli katkı sağlayacaktır.

Sözü edilen işgören performansı, bir otel işletmesi için hizmet kalitesini birinci derecede etkileyebilecek bir unsurdur. Dolayısıyla, otel işletmesinin özellikle müşteri tatminini direkt etkileyebilecek bölümlerde (önbüro, yiyecek içecek, kat hizmetleri, sağlık, güvenlik, halkla ilişkiler, animasyon ve spor aktiviteleri) işgöreni daha verimli şekilde kullanması gerekmektedir.

Hizmet sektöründe işgören, bir işletmenin varlığı açısından önemli bir unsurdur. Bundan dolayı işgörenler, müşteri tatmininin sağlanması için önerilen eksikliklerini gidererek, işletmeye maksimum fayda sağlamayı amaç edinmelidir. Bu düşünceleri, işletmelerinin devamlılığı ve aynı zamanda kendilerinin de işletmedeki yeri için önemli olacaktır.

Hizmet işletmelerindeki işgörenler, müşterilerin karşılaştıkları ilk kişileridir. Bu kişilerin davranışları, hizmet işletmesi hakkında müşterinin sahip olduğu düşüncelerini etkileyebilir ve izlenimlerini yönlendirebilir. Dolayısıyla işgören, özellikle müşteriyle ilişkide bulunan ve müşteriyle doğrudan karşı karşıya gelinen durumlarda ana rekabet faktörü olabilir. Bu

açından işgören unsurunun iyi yönetilmesi, işletmeler için önemli bir rekabet ve farklılaşma unsuru olabilmektedir (Avcı ve Sayılır, 2006, s.124).

Yöneticilerin, çalışanlarını motive ederek işletmeye olan bağlılıklarını artırmalarının yanı sıra, onları işin gerekleri, mesleki bilgi ve meslek ahlakı açısından bilgilendirmeleri de kalitenin artırılmasına önemli katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, yaptığı işle bütünleşmiş ve işinden tatmin olan işgörenin işletmeye katkısı da hiç de azımsanmayacak kadar yüksek oranda olacaktır.

Ülke ekonomisinin can simidi olan turizm sektörünün daha fazla gelişmesi için tanıtıma, çeşitlendirmeye, pazarlamaya ilişkin makro turizm politikalarının yanında, sektörde çalışanların iş verimliliğinin artırılmasına, iş tatmininin ve motivasyonlarının sağlanmasına yönelik özel ve mikro hedeflerin de olması gerekmektedir.

Turizm sektöründe, ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin, işgörenin iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu ortaya konulmakta, örgütlerin işgörelere sağladığı olanaklar arttıkça, işgörelerin de iş tatmini düzeylerinin yükseldiği saptanmaktadır (Sarıçay, 2005, s.4).

Ing-San Hwang ve Der-Jang Chi (2005)'in Tayvan'da yaptığı bir çalışma işgören iş tatmininin, müşteri tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir (Ing-San Hwang ve Der-Jang Chi, 2005, s.286). Aynı çalışma, hizmet sektöründeki işgörelerin iş tatmininin, örgüt performansını da arttırdığını belirtmiştir. Homburg ve Stock (2004)'ün yaptığı çalışmada da, iş tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Homburg ve Stock, 2004, s.144). Mısır'da Eraqi (2006)'nin iş tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yaptığı çalışmada, araştırma evreninin küçük olması ve araştırmaya katılanların kısıtlı zamanda cevap vermeleri araştırma sonuçlarının güvenilirliğini etkilemiştir (Eraqi, 2006, s.469).

Bir turizm işletmesinde verilmekte olan kaliteli hizmetlerden dolayı, o işletmeyi ziyaret eden müşteri sayısı oldukça fazladır. Emek yoğun bir sektör olan turizm sektörüne bağlı tüm işletmelerde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan bir

işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması oldukça zordur. Müşterilerin aldıkları hizmetten memnun olması, işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden memnun olmaları ile yakından bağlıdır.

Turizm işletmelerinde işlerin bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. Bir turizm işletmesindeki iş tatminsizliği, işletmenin bağımsızlık sistemini zayıflatmakta, iç ve dış tehditlere karşı işletmenin göstermesi gereken tepkiyi zayıflatmakta ve hatta yok etmektedir.

3. BÖLÜM

TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ FAKTÖRLERİ İLE DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, ANTALYA Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir turizm işletmesinde gerçekleştirilen araştırmaya yer verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe çalışan işgörenlerin, mevcut iş tatminlerinin ölçülmesi, iş tatminini etkileyen faktörlerin saptanması ve müşteri tatmini ile arasındaki ilişkinin ortaya konmasıdır.

Konaklama endüstrisi, seyahat ve turizm endüstrisini birlikte oluşturan ve bir araya getiren birkaç önemli endüstriden biridir. Kişi başına düşen gelirin artması, çalışma saatlerinin azalması, teknoloji ve küreselleşmenin etkisi ile insanların seyahate yönelmeleri gün geçtikçe artış göstermektedir. Bu durum, konaklama işletmelerinin giderek önem kazanan işletmeler durumuna gelmesine neden olmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.25).

Turizm işletmeleri, müşterilerine hizmet sunmaktadır. Hizmeti sunan (işgören) ile hizmeti alan (müşteri) arasındaki ilişki olumlu olduğu takdirde, daha fazla ve sürekli hizmet sunumu söz konusudur. Hizmet, kullanıldığı anda tüketilen, fakat kullanılmadığı

veya yanlış kullanıldığı zaman da maliyet oluşturan bir unsurdur. Bu nedenle, turizm işletmelerinin istediği ve hedeflediği amaçlara ulaşmasında insan ilişkilerinin önemi açıktır (Akıncı, 2001, s.105).

Hizmet kalitesi ve müşteri tatmini, ancak iyi yetişmiş, kaliteli ve tatmin düzeyi yüksek işgörenler tarafından sağlanabilmektedir. Bu araştırma, turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve müşteri tatminini sağlamak isteyen yöneticilerin işgören iş tatminini yükseltmek için yerine getirmeleri gereken koşulları ortaya koyması bakımından önemlidir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma evrenini, Antalya-Side beldesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir konaklama tesisinin çalışanları ve müşterileri oluşturmaktadır. Sadece bir konaklama tesisinin araştırma evreni olarak seçilmesinin nedeni, müşteri tatmininin, iş tatmini ile karşılaştırılması bakımından daha güvenilir bir sonuç vermesidir. Ayrıca beş yıldızlı otel seçilmesinin nedeni de, küçük konaklama işletmesine nazaran daha kurumsallaşmış olması ve işbölümü, sorumluluk ve yetkilerin daha dengeli biçimde belirlenmesidir.

Araştırmanın uygulama aşaması için Antalya'nın Side Beldesi'nde 19 yıldır faaliyet gösteren OLEANDER Otel seçilmiştir. OLEANDER Otel, işe yönelik politikalar açısından, yeni hizmet vermeye başlayan konaklama işletmelerine nazaran, uzun süredir faaliyette bulunan konaklama işletmesinin kurumsallaşma yolunda daha fazla mesafe katettiği öngörüldüğü için tercih edilmiştir.

Bu çalışmada, gerekli verilerin istatistiksel analizlere uygulanabilecek şekilde toplanabilmesi için veri toplama yöntemi olarak anket tekniği seçilmiştir. Otel araştırmacı tarafından ziyaret edilerek anketler dağıtılmış, insan kaynakları departmanı yöneticisi ile görüşme yapılarak, çalışmanın sağlayacağı faydalar anlatılmış ve işgörenlerin objektif olarak soruları yanıtlamalarına yardımcı olması istenmiştir.

Verileri toplama aracı olarak 43 soruluk bir anket formu hazırlanmıştır. Anket, iş tatmini konusunda yapılan benzer araştırmalarda (Akıncı, 2001; Günbayı, 2000) kullanılan anketler, araştırmacı tarafından geliştirilerek uygulanmıştır. Anket soruları, Günbayı (2000)'nın belirlediği iş tatminini etkileyen faktörler çerçevesinde, Akıncı (2001)'nin “Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında kullanılan anket soruları araştırma konusuna uyarlanarak hazırlanmıştır.

Araştırma anket formunu, 2005 yılının Kasım ayında çalışan 180 işgörenden, 136 işgören doldurmuştur. Form iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, işgörenlerin demografik özelliklerini, ikinci bölüm ise iş tatminini etkileyen faktörleri tespit etmeye yöneliktir.

Formun birinci bölümü, 10 sorudan oluşmakta ve yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, sektörde çalışma süresi, otelde çalışma süresi, vardiya, işyeri değiştirme sayısı ve turizm eğitim durumu ile ilgili bilgileri içermektedir.

İkinci bölüm ise 33 sorudan oluşmaktadır. Sorular, işgörenlerin iş ve niteliği (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15. sorular), yönetim ve denetim biçimi (15, 16, 17, 18, 19, 20, 21. sorular), ücret (22, 23, 24. sorular), yükselme ve eğitim olanakları (25, 26, 27. sorular), çalışma koşulları (28, 29, 30. sorular), çalışanlar arası ilişkiler (31, 32, 33. sorular) faktörlerindeki iş tatmini düzeyini ölçmeye yöneliktir. Sorularda 3 noktalı kategori ölçeği kullanılmıştır (1 = Hayır, 2 = Kısmen, 3 = Evet).

Araştırmanın, müşteri tatmini ile ilgili bölümünde ise otel müşterilerine uygulanan müşteri tatmini anketleri analiz edilmiştir. Ankette müşterilere mutfak, restaurant, önbüro, bar, animasyon, odalar ve genel hizmetler başlığı altında 26 soru ile birlikte otele tekrar gelip gelmeyecekleri sorulmuştur. Sorularda 3 noktalı kategori ölçeği kullanılmıştır (1 = Kötü, 2 = Normal, 3 = İyi). Kasım ayında otelde kalan 17.610 müşteriden, 212 müşteri anket doldurmuş ve çalışmada da tümü dikkate alınmıştır.

3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Anket formu ile toplanan veriler SPSS paket programının 11.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımları, çapraz tablolar, ki-kare analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), t-testi, korelasyon ve faktör analizi kullanılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada, aşağıda belirtilen 3 hipotez sınanacaktır.

H1.a. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma yılı gibi demografik özelliklerin, iş ve niteliği faktöründen duyulan iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.b. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma yılı gibi demografik özelliklerin, yönetim ve denetim biçimi faktöründen duyulan iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.c. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma yılı gibi demografik özelliklerin, ücret faktöründen duyulan iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.d. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma yılı gibi demografik özelliklerin, yükselme ve eğitim olanakları faktöründen duyulan iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.e. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma yılı gibi demografik özelliklerin, çalışma koşulları faktöründen duyulan iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1.f. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışma yılı gibi demografik özelliklerin, çalışanlar arası ilişkiler faktöründen duyulan iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2. Ücret faktöründen duyulan iş tatmini düzeyi, diğer faktörlerden duyulan tatmin düzeyine göre daha düşüktür.

H3. İşgören iş tatmini düzeyi arttıkça, müşteri tatmini de artar.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

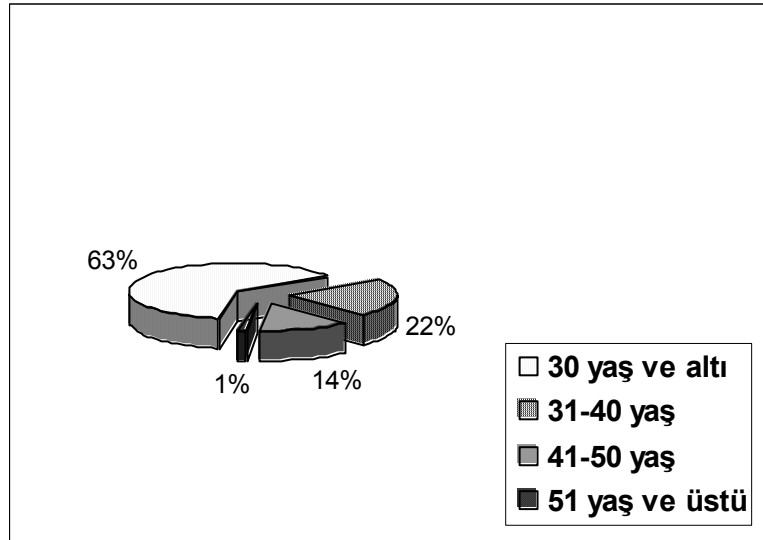
Çalışmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.5.1. İşgören İş Tatmini ile İlgili Bulgular

3.5.1.1. Demografik özelliklere ilişkin bulgular

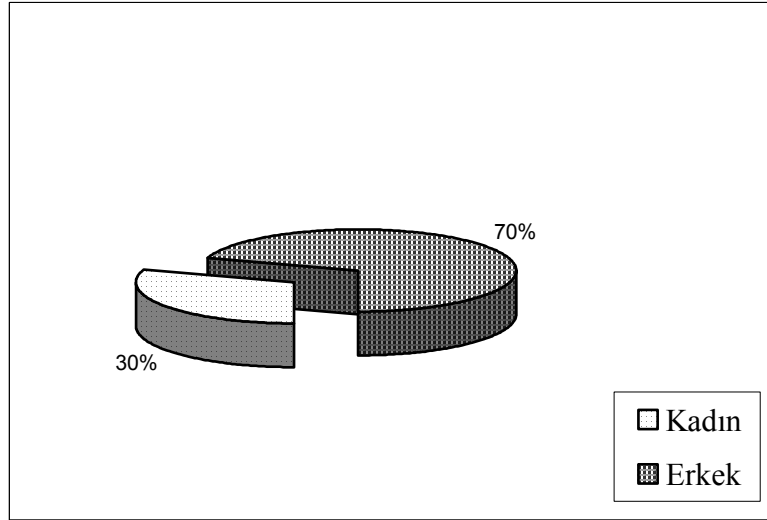
Araştırmaya katılan işgörenlerin %63'ünü 30 yaş ve altı, %22'sini 31-40 yaş arası, %14'ünü 41-50 yaş arası, %1'ini de 51 yaş ve üstü oluşturmaktadır.

Grafik 3.1.'den, otelde çalışan işgörenlerin yarısından çoğunun genç işgörenlerden oluştuğu görülmektedir.



Grafik 3.1. İşgörenlerin Yaş Dağılımı

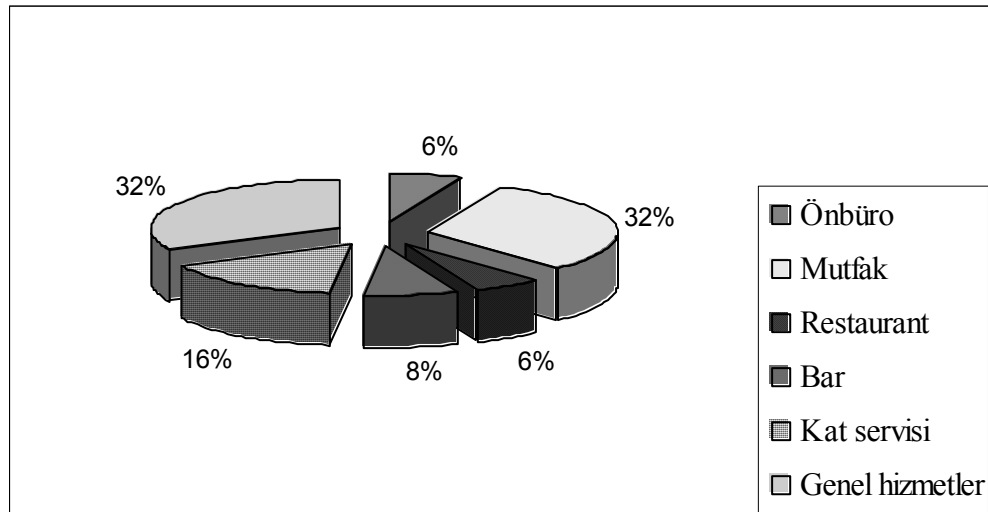
Otelde çalışan işgörenlerin büyük çoğunluğunu erkek işgörenler oluşturmaktadır. Kadın işgörenlerin sayısı 45 (%30), erkek işgörenlerin sayısı ise 91 (%70)'dir. Bu sonuç, turizm sektörünün emek yoğun ve yorucu bir sektör olmasına bağlanabilir.



Grafik 3.2. İşgörenlerin Cinsiyet Dağılımı

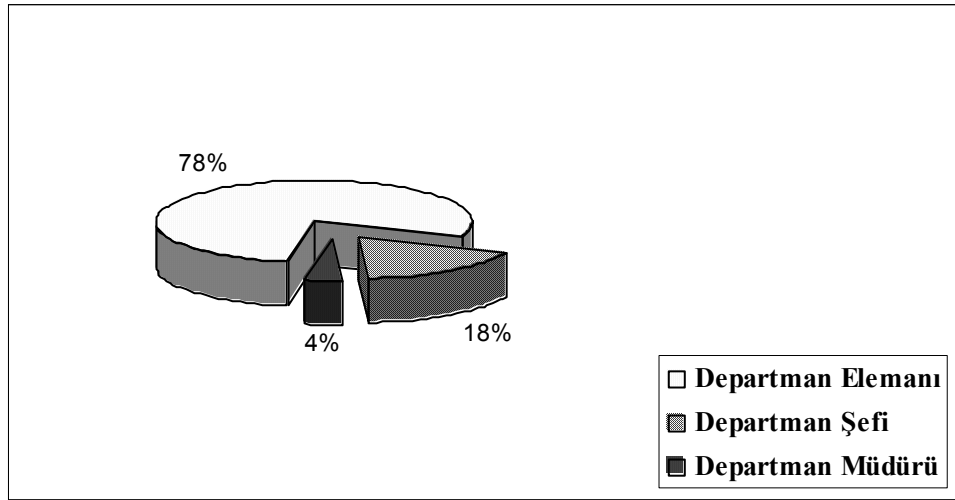
Evli olan işgörenler %54'ü oluştururken, %46'sı da bekâr işgörenleri oluşturmaktadır. Erkek işgörenlerde evlilik oranı %46 iken, kadın işgörenlerde evlilik oranı ise %73'tür.

Ankete katılan işgörenlerin %6'sı önbüro, %32'si mutfak, %6'sı restaurant, %8'i bar, %16'sı kat servisi, %32'sinin de genel hizmetlerde çalıştığı görülmektedir.



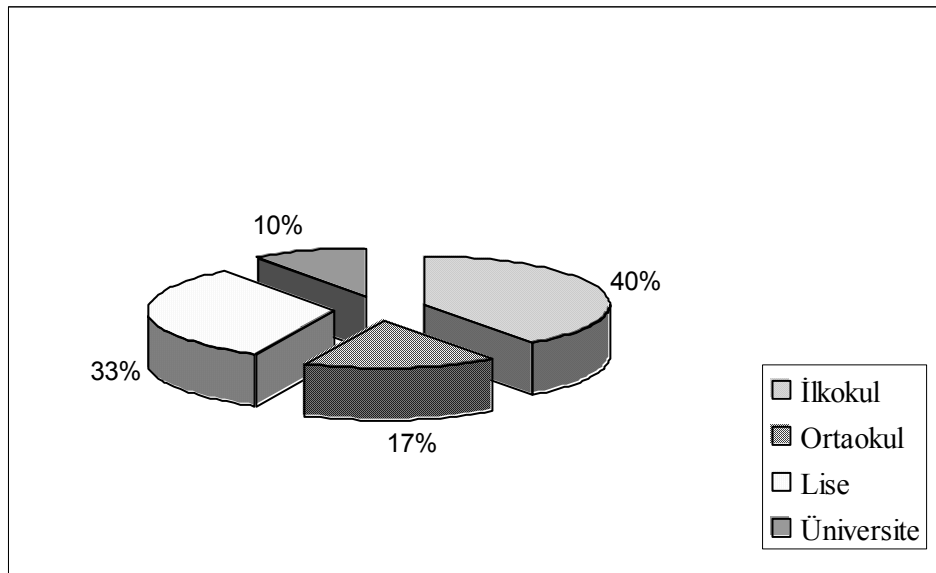
Grafik 3.3. Departman Dağılımı

Ankete katılan işgörenlerin %78'i departman elemanı iken, %18'i departman şefi ve %4'ü departman müdürüdür. Ankete katılan işgörenlerin büyük bir oranının (%78) alt kademe elemanı olduğu görülmektedir.



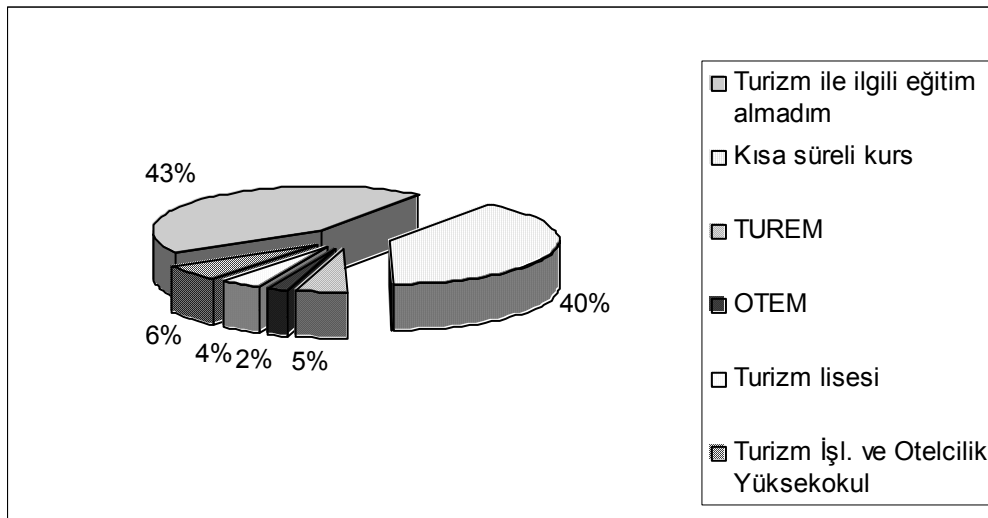
Grafik 3.4. Görev Dağılımı

Otelde çalışan işgörenlerin %40'ı ilkokul, %17'si ortaokul, %33'ü lise ve %10'u da üniversite mezunudur. Lisansüstü eğitimi alan işgören mevcut değildir.



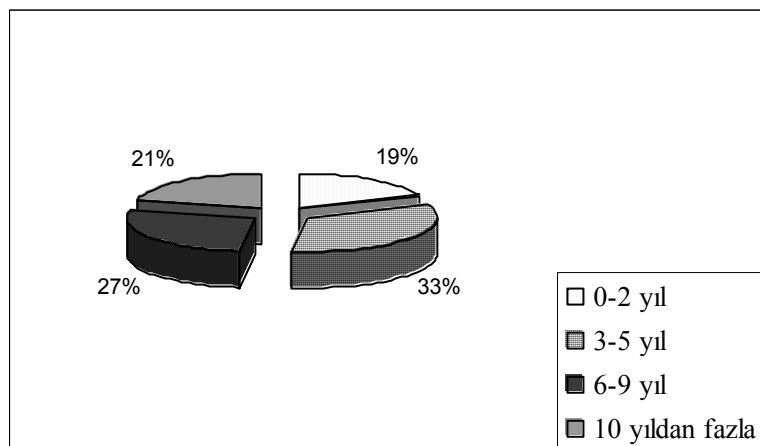
Grafik 3.5. Eğitim Durumu

Grafik 3.5.'ten, otelde çalışan işgörenlerin eğitim durumunun düşük olduğu görülmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları departmanlar göz önünde bulundurulduğunda işgörenlerin genel eğitim düzeyleri normal karşılanabilir. Ancak yine de, işgören alımında yöneticiler, işgörenlerin tecrübelerinin yanı sıra eğitim düzeylerini de dikkate almalı ve tercihlerini mesleğine yönelik eğitim almış işgörenler için kullanmalıdırlar.



Grafik 3.6. Turizm Eğitim Durumu

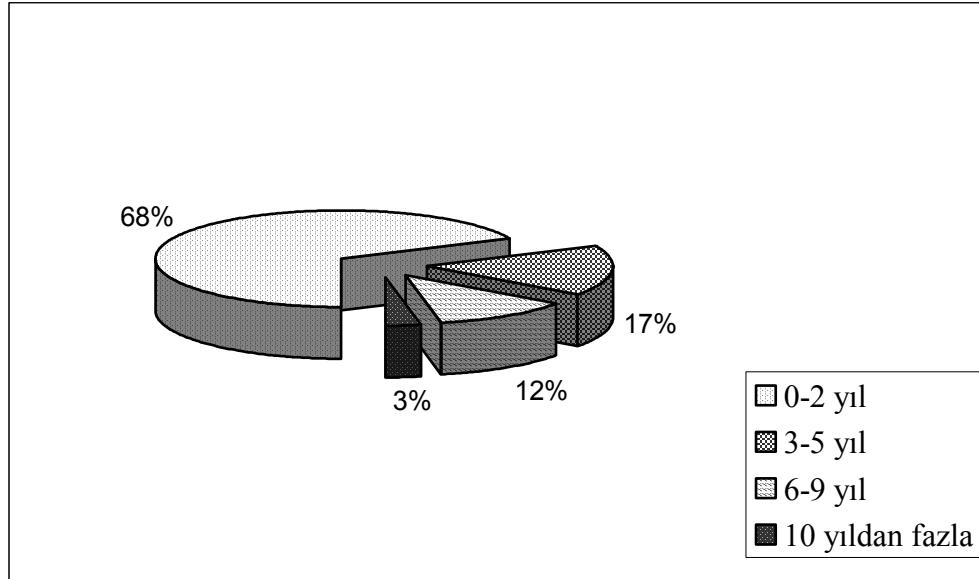
Turizm ile ilgili eğitim almayan işgörenlerin oranı %43 iken, turizm ile ilgili kısa süreli kurs alanlar %40, TUREM mezunları %5, OTEM mezunları %2, turizm lisesi mezunları %4 ve Turizm İşletmeciliği Yüksekokul mezunları %6 arasındadır.



Grafik 3.7. Sektörde Çalışma Süresi

İşgörenlerin turizm sektöründeki çalışma süresine bakıldığında %19'u 0-2 yıl arası, %33'ü 3-5 yıl arası, %27'si 6-9 yıl arası, %21'i de 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

İşgörenlerin otelde çalışma sürelerine bakıldığında %68'i 0-2 yıl arası, %17'si 3-5 yıl arası, %12'si 6-9 yıl arası ve %3 'ü de 10 yıldan fazla süredir çalışmaktadır.

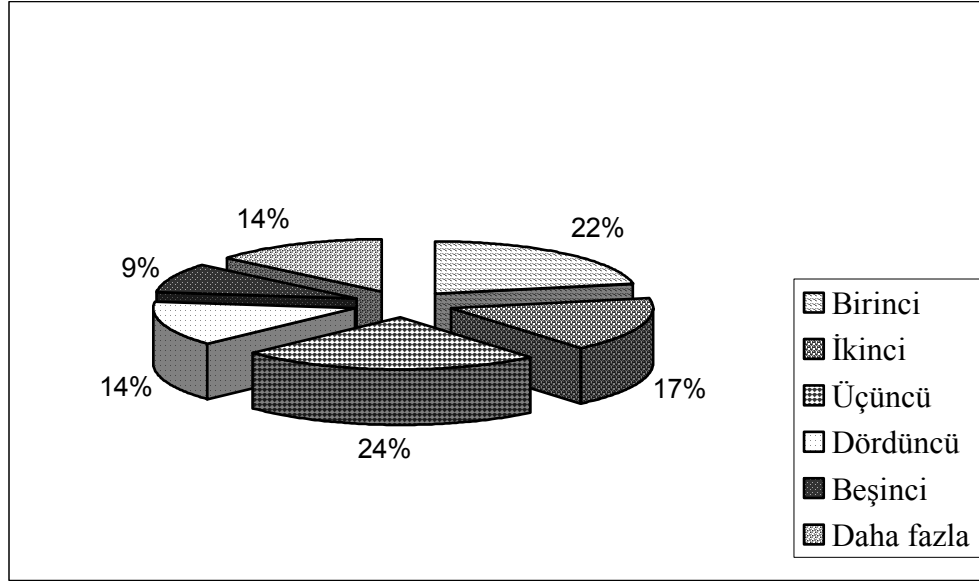


Grafik 3.8. Mevcut Otelde Çalışma Süresi

Sektöre yeni giren işgörenlerin oranı %19 iken, otelde 0-2 yıl arasında çalışan işgören oranının %68 olması, sektörde çok yüksek işgücü devir hızının olduğunu göstermektedir.

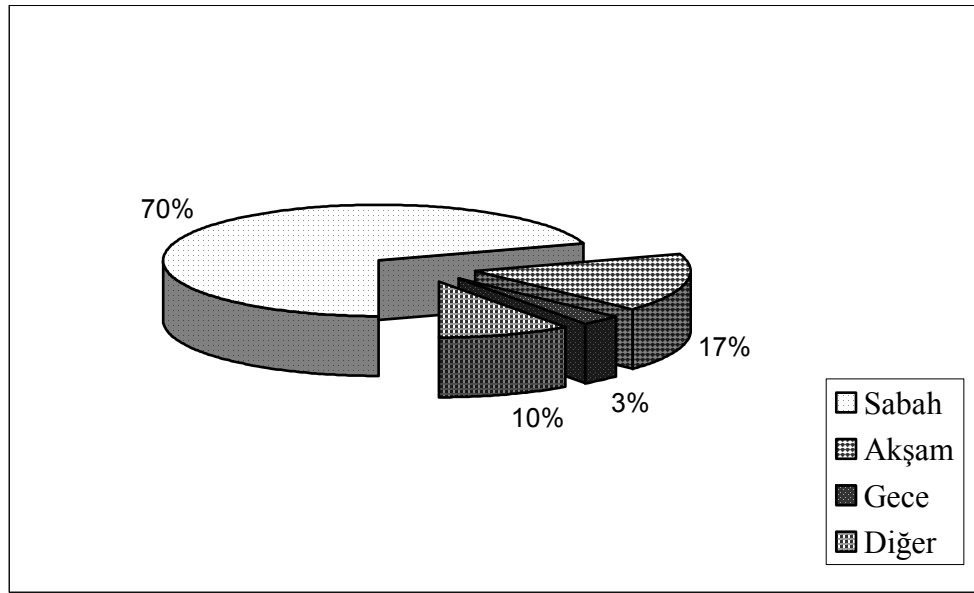
Ankete katılan işgörenlerin %22'si, mevcut çalıştıkları işyerinin birinci işyeri olduğunu ifade ederken, %17'si ikinci, %24'ü üçüncü, %14'ü dördüncü, %9'u beşinci ve %14'ü daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir.

İşletmelere taze kan girişi gerekli olduğu gibi, kan değişimi de gereklidir. Fakat, işgücü devir hızı oranı ne kadar az olursa, işletmenin işgörenlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve motive etmek de o kadar kolay olacaktır. Müşteriler, otelin kendilerine sunduğu fiziki konfor kadar, işgörenin sunduğu hizmetten olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir.



Grafik 3.9. İşyeri Değişirme Sayısı

Ankete katılan işgörenlerin %70'i sabah, %17'si akşam, %3'ü gece ve %10'u da diğer zamanlarda çalışmaktadır.



Grafik 3.10. Vardiya

3.5.1.2. İşgörenlerin demografik özellikleri ile iş tatminini etkileyen faktörler arasındaki ilişki

Anket çalışmasında, iş tatminini etkileyen 33 farklı değişken incelenerek, literatüre uygun olarak içerik bakımından birbirine yakın değişkenlerden 6 grup oluşturulmuştur. Bunlar;

- 1) İş ve niteliği
- 2) Yönetim ve denetim biçimi
- 3) Ücret
- 4) Yükselme ve eğitim olanakları
- 5) Çalışma koşulları
- 6) Çalışanlar arası ilişkiler olarak belirlenmiştir.

Oluşturulan faktörlerin, araştırma sonucunda ortaya çıkan ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.1’de görülmektedir. Faktörlerin aritmetik ortalamalarına bakıldığında, birinci sırada iş ve niteliği, ikinci sırada çalışanlar arası ilişkiler, üçüncü sırada yönetim ve denetim biçimi, dördüncü sırada yükselme ve eğitim olanakları, beşinci sırada çalışma koşulları, altıncı sırada ücret görülmektedir.

Tatmin faktörlerinin aritmetik ortalamalarının altında ve üstünde kalanların yüzdeleri incelendiğinde, çalışanlar arası ilişkiler faktöründe ortalamanın üstünde kalanların yüzdesinin yüksek olduğu görülmektedir (%73). Bu faktörün 2,4632 olan aritmetik ortalamasının yüksek olması ve bu ortalamanın üzerinde kalanların yüzdesinin de yüksek olması, çalışanlar arası ilişkiler faktöründe yüksek iş tatmini olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.1. Tatmin Faktörlerinin Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aritmetik Ortalamanın Üstünde ve Altında Kalanların Yüzdeleri

FAKTÖRLER	Arit. Ort.	Std. Sap.	Arit. Ort. Üst. (%)	Arit. Ort. Alt. (%)
İş ve Niteliği	2,4968	0,25405	51	49
Yönetim ve Denetim Biçimi	2,4076	0,51538	57	43
Ücret	1,8309	0,77300	48	52
Yükselme ve Eğitim Olanakları	2,2966	0,58327	63	37
Çalışma Koşulları	2,0980	0,65003	57	43
Çalışanlar Arası İlişkiler	2,4632	0,47863	73	37
Genel İş Tatmini	2,2614	0,40617	50	50

H2 hipotezinde, ücret faktöründen duyulan iş tatmini düzeyinin, diğer faktörlerden duyulan tatmin düzeyine göre daha düşük olduğu öne sürülmüştür. Ücret faktörünün ortalaması diğer faktörlere göre daha düşük ve bu ortalamanın altında kalanların yüzdesi daha yüksektir (%52). Bu bulgu, işgörenlerin en düşük tatmini ücret faktöründe duyduğunu göstermektedir. H2 hipotezini test etmek amacıyla ücret faktörü ile diğer

tatmin faktörleri arasında paired (eşli) t testi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.2.'de verilmiştir. Bu sonuç, H2 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler ve Ücret Arasındaki Paired t Testi Değerleri

		İş ve Niteliği	Yönetim ve Denetim Biçimi	Ücret	Yükselme ve Eğitim Olanakları	Çalışma Koşulları	Çalışanlar Arası İlişkiler	Genel İş Tatmini
Ücret	t Değeri	10,258	10,051	-	- 7,911	- 3,819	- 9,868	- 9,518
	p Değeri	0,000	0,000	-	0,000	0,000	0,000	0,000

3.5.1.2.1. Demografik özelliklerin iş ve niteliği faktörü ile ilişkisi

İş ve niteliği faktörünün aritmetik ortalaması (2,4968) diğer faktörlere göre yüksek olmasına rağmen, bu ortalamanın üzerinde kalanların yüzdesi düşüktür (% 51). İş ve niteliği faktöründe aritmetik ortalamanın üzerinde kalanların oranı %51 ve altında kalanların oranı %49'dur (Tablo 3.1.). Çalışmadaki, iş ve niteliği değişkenleri, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, ortalama üstünde ve altında kalanların yüzdeleri Tablo 3.3.'te görülmektedir.

Tablo 3.3. İş ve Niteliği Değişkenleri, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Üstünde ve Altında Kalanların Yüzdeleri

DEĞİŞKENLER	Aritmetik Ortalama	Std. Sap.	Arit. Ort. Üst. (%)	Arit. Ort. Alt. (%)
İşin, bilgi ve becerilerin gelişimine katkısı (b1)	2,8235	0,51471	88	12
İşin, yaratıcılığı ortaya çıkarma olanağı (b2)	2,6765	0,65413	78	22
İşyerindeki güvenlik duygusu (b3)	2,6176	0,71033	75	25
Mesai dışındaki görevlerin yoğunluğu (b4)	1,6618	0,82750	43	57
İş yoğunluğunun ev yaşamına etkisi (b5)	1,7574	0,82996	51	49
İşin kurum içindeki değeri (b6)	2,5882	0,74506	74	26
İşin toplum içindeki değeri (b7)	2,7426	0,58368	82	18
İşteki yetki ve sorumluluk dengesi (b8)	2,7353	0,59920	82	18
İşin önemsenmesi (b9)	2,9706	0,20874	98	2

İşin severek yapılması (b10)	2,8897	0,39764	92	8
İşin monoton bulunması (b11)	1,8162	0,85377	53	47
İşyerindeki diğer işgörenlerin yeterliliği (b12)	2,3676	0,75825	54	46
İşyerindeki yöneticilerin yeterliliği (b13)	2,6397	0,64029	73	27
Şu anki işle çalışmayı istediği iş arasındaki farklılık (b14)	1,9926	0,92293	57	43

Araştırmaya katılan işgörenlerin, %57'si mesai dışındaki görevlerin yoğun olduğunu, %49'u iş yoğunluğunun ev yaşamını etkilediğini, %47'si işini monoton bulduğunu, %43'ü şu anki işle çalışmayı istediği iş arasında fark olduğunu ve %46'sı da diğer işgörenlerin yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenler, en yüksek tatmini işin önemsenmesi değişkeninden duymaktadırlar (Aritmetik ortalaması 2,9706 ve ortalamanın üzerinde kalanların oranı %98). İşini severek yapanların aritmetik ortalaması 2,8897 ve ortalamanın üzerinde kalanların oranı %92; işlerinin bilgi ve becerilerinin gelişimlerine katkısının aritmetik ortalaması 2,8235 ve ortalamanın üzerinde kalanların oranı %88'dir.

Tablo 3.4. Demografik Özelliklerin İş ve Niteliği Faktörü İle İlişkisi

İŞ ve NİTELİĞİ	F Değeri	P Değeri
Departman Dağılımı	4,741	0,001**
Görev	2,078	0,129
Yaş	0,177	0,838
Cinsiyet	0,319	0,573
Eğitim Durumu	5,007	0,003**
Medeni Durum	3,006	0,085
Sektörde Çalışma Yılı	0,819	0,485
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	0,200	0,819
Vardiya	1,358	0,261
İşyeri Değiştirme Sayısı	2,864	0,017*

Turizm ile İlgili Eğitim Durumu	5,167	0,001**
---------------------------------	-------	---------

* < 0,05 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** < 0,01 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tek yönlü varyans analizine (ANOVA) göre, işgörenlerin departman dağılımı, eğitim durumu ve turizm ile ilgili eğitim durumu ile iş ve niteliği faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Post Hoc analizine göre şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

- İlkokul mezunlarının, iş ve niteliği faktörü bakımından, üniversite mezunlarına göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.
- Turizm İşletmecilik ve Yüksekokul mezunlarının iş ve niteliği faktörü bakımından, diğer eğitim durumundaki çalışanlara göre tatmin düzeyi daha düşüktür.
- Mutfakta çalışanların, iş ve niteliği faktörü bakımından, önbüro ve bar çalışanlarına göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.

Tablo 3.4.'ten yaş, cinsiyet, medeni durum, görev dağılımı, sektörde çalışma süresi, otelde çalışma süresi, işyeri değiştirme sayısı ve vardiya değişkenlerinin iş ve niteliği faktörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir (iş yeri değiştirme sayısı, $p < 0,05$ güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı ancak yapılan Post Hoc analizinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır).

Demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, medeni durum, görev dağılımı, sektörde çalışma süresi, otelde çalışma süresi, işyeri değiştirme sayısı ve vardiya değişkenlerinin iş ve niteliği faktörü üzerinde etkisi görülmediğinden, bu değişkenler H1.a hipotezini desteklememişlerdir. Ancak eğitim durumu, turizm ile ilgili eğitim durumu ve departman dağılımı değişkenlerinin, iş ve niteliği faktörü üzerinde etkisi görüldüğünden H1.a hipotezini desteklemişlerdir.

3.5.1.2.2. Demografik özelliklerin yönetim ve denetim biçimi faktörü ile ilişkisi

İşgören iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahip faktörlerden biri de yönetim ve denetim biçimidir. Yönetim ve denetim biçimi faktörünün aritmetik ortalamasına (2.4076) bakıldığında üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. İşgörenlerin, yönetim ve denetim biçimi faktörünün aritmetik ortalamasının üstünde kalanların oranı %57 ve altında kalanların oranı %43'tür (Tablo 3.1.). Ankette yer alan, yönetim ve denetim biçimi faktörünün değişkenleri, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, ortalama üstünde ve altında kalanların yüzdeleri Tablo 3.5.'te görülmektedir.

Tablo 3.5. Yönetim ve Denetim Biçimi Değişkenleri, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Üstünde ve Altında Kalanların Yüzdeleri

DEĞİŞKENLER	Aritmetik Ortalama	Std. Sap.	Arit. Ort. Üst. (%)	Arit. Ort. Alt. (%)
Yönetimin, işle ilgili sorunların çözümünde gösterdiği anlayış (b15)	2,5441	0,72895	68	32
Yönetimin, çalışanlar arasındaki çatışmaları yönetmedeki başarısı (b16)	2,4191	0,75577	58	42
İşle ilgili denetimlerin yeterliliği (b17)	2,6618	0,66911	77	23
Yönetimin, işle ilgili konularda işgörene duyduğu güven (b18)	2,7868	0,49303	82	18
Yönetimin, yenilik ve değişikliklerle ilgili önerileri dikkate alması (b19)	2,1765	0,87671	48	52
Yönetimin ve denetmenlerin eşit ve tutarlı davranması (b20)	2,3529	0,77488	54	46
İşyerinde alınan kararlara katılma hakkı (b21)	1,9118	0,90652	54	46

Araştırmaya katılan işgörenler, en düşük tatmini işyerinde alınan kararlara katılma hakkı değişkeninden (Aritmetik ortalaması= 1,9118) ve en yüksek tatmini de yönetimin işle ilgili konularda işgörene duyduğu güven değişkeninden duyduklarını belirtmişlerdir (Aritmetik ortalaması= 2,7868).

Tek yönlü varyans analizine (ANOVA) göre, işgörenlerin departman dağılımı, görev dağılımı, eğitim durumu ve mevcut otelde çalışma süresi ile yönetim ve denetim biçimi faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. İşyeri değiştirme sayısı, %95 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı, ancak Post Hoc analizinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, sektörde çalışma süresi, turizm ile ilgili eğitim durumu ve vardiya değişkenlerinin yönetim ve denetim biçimi faktörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir (Tablo 3.6).

Tablo 3.6 Demografik Özelliklerin Yönetim ve Denetim Biçimi Faktörü İle İlişkisi

YÖNETİM ve DENETİM BİÇİMİ	F Değeri	P Değeri
Departman Dağılımı	8,890	0,000**
Görev	4,086	0,019*
Yaş	0,869	0,422
Cinsiyet	3,325	0,070
Eğitim Durumu	4,561	0,004**
Medeni Durum	0,040	0,841
Sektörde Çalışma Yılı	0,646	0,587
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	3,968	0,021*
Vardiya	0,284	0,753
İşyeri Değiştirme Sayısı	2,652	0,026*
Turizm ile İlgili Eğitim Durumu	2,103	0,084

* < 0,05 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** < 0,01 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yapılan Post Hoc analizine göre şu bulgular ortaya çıkmaktadır;

- İlkokul ve ortaokul mezunlarının, yönetim ve denetim biçimi faktörü bakımından, üniversite mezunlarına göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.
- Otelde 0–2 yıl arası çalışanların, yönetim ve denetim biçimi faktörü bakımından, 6–9 yıl arası çalışanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.
- Otelin mutfak bölümünde çalışanların, yönetim ve denetim biçimi faktörü bakımından, bar, kat servisi ve genel hizmetlerde çalışanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.
- Otelde şef olarak çalışanların, yönetim ve denetim biçimi faktörü bakımından, yönetici olarak çalışanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.

Demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, medeni durum, sektörde çalışma süresi, turizm ile ilgili eğitim durumu ve vardiya değişkenlerinin yönetim ve denetim biçimi faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığından H1.b hipotezini desteklememişlerdir. Ancak, işgörenlerin departman dağılımı, görev dağılımı, eğitim durumu ve mevcut otelde çalışma süresi değişkenlerinin yönetim ve denetim biçimi faktörü üzerinde etkisi görüldüğünden H1.b hipotezini desteklemişlerdir.

3.5.1.2.3. Demografik Özelliklerin Ücret Faktörü İle İlişkisi

Aritmetik ortalamalara bakıldığında, ücret faktörünün ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir (1,8039). Aritmetik ortalamanın üstünde kalanların oranı %48 ve altında kalanların oranı %52'dir (Tablo 3.1.). Çalışmadaki, ücret faktörünün değişkenleri, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, ortalama üstünde ve altında kalanların yüzdeleri Tablo 3.7.'de görülmektedir.

Tablo 3.7. Ücret Faktörünün Değişkenleri, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Üstünde ve Altında Kalanların Yüzdeleri

DEĞİŞKENLER	Aritmetik Ortalama	Std. Sap.	Arit. Ort. Üst. (%)	Arit. Ort. Alt. (%)
Aldığı maaştan tatmin (b22)	1,9265	0,91597	54	46
Aldığı maaşın eğitim düzeyi ile tutarlılığı (b23)	1,8750	0,898204	53	47
Sosyal yardımların yeterliliği (b24)	1,6912	0,88204	41	59

Araştırmaya katılan işgörenlerin %46'sı aldığı maaştan memnun olmadığını, %47'si aldığı maaş ile eğitim düzeyinin tutarlı olmadığını ve %59'u da sosyal yardımların yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir.

Tek yönlü varyans analizine (ANOVA) göre, işgörenlerin departman dağılımı ve otelde çalışma süresi ile ücret faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Tablo 3.8.'den yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev dağılımı, sektörde çalışma süresi, turizm ile ilgili eğitim durumu, işyeri değiştirme sayısı ve vardiya değişkenlerinin ücret faktörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir (Yaş, %95 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı ancak Post Hoc analizinde anlamlı bir etkiye sahip değildir).

Tablo 3.8. Demografik Özelliklerin Ücret Faktörü ile İlişkisi

ÜCRET	F Değeri	P Değeri
Departman Dağılımı	8,765	0,000**
Görev	1,836	0,163
Yaş	4,350	0,015*
Cinsiyet	0,000	0,987
Eğitim Durumu	0,934	0,426
Medeni Durum	1,344	0,248
Sektörde Çalışma Yılı	1,460	0,229
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	7,967	0,001**
Vardiya	0,577	0,563
İşyeri Değiştirme Sayısı	1,670	0,146
Turizm ile İlgili Eğitim Durumu	2,298	0,062

* < 0,05 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** < 0,01 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yapılan Post Hoc analizine göre aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır;

- Otelde 0–2 yıl arası çalışanların, ücret faktörü bakımından, 6–9 yıl arası çalışanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.
- Otelin mutfak bölümünde çalışanların, ücret faktörü bakımından, kat servisi ve genel hizmetlerde çalışanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.

Demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev dağılımı, sektörde çalışma süresi, turizm ile ilgili eğitim durumu, işyeri değiştirme sayısı ve vardiya değişkenlerinin ücret faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığından H1.c hipotezini desteklememişlerdir. Ancak, otelde çalışma süresi ve departman dağılımı değişkenlerinin ücret faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan H1.c hipotezini desteklemişlerdir.

3.5.1.2.4. Demografik özelliklerin yükselme ve eğitim olanakları faktörü ile ilişkisi

Yükselme ve eğitim olanakları faktörünün aritmetik ortalamasına bakıldığında dördüncü sırada yer aldığı görülmektedir (Aritmetik ortalama=2,2966). Yükselme ve eğitim olanaklarında aritmetik oranın üzerinde kalanların oranı %63 ve altında kalanların oranı ise %37'dir (Tablo 3.1.). Ankette yer alan, yükselme ve eğitim olanakları faktörünün değişkenleri, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, ortalama üstünde ve altında kalanların yüzdeleri Tablo 3.9.'da görülmektedir.

Tablo 3.9. Yükselme ve Eğitim Olanakları Faktörünün Değişkenleri, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Üstünde ve Altında Kalanların Yüzdeleri

DEĞİŞKENLER	Aritmetik Ortalama	Std. Sap.	Arit. Ort. Üst. (%)	Arit. Ort. Alt. (%)
Meslekte yükselme inancı (b25)	2,4926	0,76008	65	35
Başarı puanlarının yetiştirme ve gelişmeye katkısı (b26)	2,5588	0,74798	71	29
Eğitim fırsatlarının ihtiyacı karşılaması (b27)	1,8382	0,89625	51	49

Araştırmaya katılan işgörenlerin, %65'i meslekte yükselme inancı olduğunu ve %71'i de başarı puanlarının yetiştirme ve gelişmeye katkısı olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak işgörenlerin %49'u, eğitim fırsatlarının ihtiyaçlarını karşılamadığını belirtmişlerdir.

Tek yönlü varyans analizine (ANOVA) göre, işgörenlerin cinsiyet, medeni durum, departman dağılımı ve otelde çalışma süresi ile yükselme ve eğitim olanakları faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yaş, eğitim durumu, görev dağılımı, sektörde çalışma süresi, turizm ile ilgili eğitim durumu, işyeri değiştirme sayısı ve vardiya değişkenlerinin yükselme ve eğitim olanakları faktörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir (Tablo 3.10.).

Tablo 3.10. Demografik Özelliklerin Yükselme ve Eğitim Olanakları Faktörü İle İlişkisi

YÜKSELME ve EĞİTİM OLANAKLARI	F Değeri	P Değeri
Departman Dağılımı	8,261	0,000**
Görev	2,359	0,098
Yaş	2,909	0,058
Cinsiyet	14,678	0,000**
Eğitim Durumu	1,609	0,190
Medeni Durum	13,533	0,000**
Sektörde Çalışma Yılı	0,521	0,668
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	4,772	0,010**
Vardiya	0,546	0,581
İşyeri Değiştirme Sayısı	2,212	0,057
Turizm ile İlgili Eğitim Durumu	1,806	0,131

** < 0,01 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Yapılan Post Hoc analizine göre şu sonuçlar ortaya çıkmıştır;

- Otelde 0–2 yıl arası çalışanların, yükselme ve eğitim olanakları faktörü bakımından, 6–9 yıl arası çalışanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.
- Otelin mutfak bölümünde çalışanların, yükselme ve eğitim olanakları faktörü bakımından, bar, kat servisi ve genel hizmetlerde çalışanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.

Demografik özelliklerden yaş, eğitim durumu, görev dağılımı, sektörde çalışma süresi, turizm ile ilgili eğitim durumu, işyeri değiştirme sayısı ve vardiya değişkenlerinin yükselme ve eğitim olanakları faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığından H1.d hipotezini desteklememişlerdir. Ancak, otelde çalışma süresi ve departman dağılımı değişkenlerinin yükselme ve eğitim olanakları faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan H1.d hipotezini desteklemişlerdir.

3.5.1.2.5. Demografik özelliklerin çalışma koşulları faktörü ile ilişkisi

Çalışma koşulları faktörünün aritmetik ortalamasına bakıldığında, beşinci sırada yer aldığı görülmektedir. Çalışma koşulları faktöründe aritmetik ortalamasının üstünde kalanların oranı %57, altında kalanların oranı ise %43'tür (Tablo 3.1.). Ankette yer alan çalışma koşulları değişkenleri, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, ortalama üstünde ve altında kalanların yüzdeleri Tablo 3.11'de gösterilmektedir.

Tablo 3.11. Çalışma Koşulları Faktörünün Değişkenleri, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Üstünde ve Altında Kalanların Yüzdeleri

DEĞİŞKENLER	Aritmetik Ortalama	Std. Sap.	Arit. Ort. Üst. (%)	Arit. Ort. Alt. (%)
Fiziksel koşulların yeterliliği (b28)	2,6029	0,66514	70	30
Spor ve dinlenme olanaklarının yeterliliği (b29)	1,7574	0,89025	46	54
Beslenme olanaklarının yeterliliği (b30)	1,9338	0,89610	57	43

Araştırmaya katılan işgörenlerin %70'i fiziksel koşulların yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin %54'ü spor ve dinlenme olanaklarının, %43'ü de beslenme olanaklarının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

Tek yönlü varyans analizine göre, ankette yer alan demografik özelliklerden mevcut otelde çalışma süresi, çalışma koşulları faktörü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Departman dağılımı, %95 güvenirlilik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı, ancak Post Hoc analizinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Yaş, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, görev dağılımı, sektörde çalışma süresi, turizm ile ilgili eğitim durumu, işyeri değiştirme sayısı ve vardiya değişkenlerinin çalışma koşulları faktörü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Tablo 3.12.).

Yapılan Post Hoc analizine göre şu sonuç ortaya çıkmıştır;

- Otelde 0–2 yıl arası çalışanların, çalışma koşulları faktörü bakımından, 6–9 yıl arası çalışanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.

Tablo 3.12. Demografik Özellikler İle Çalışma Koşulları Faktörü Arasındaki İlişki

ÇALIŞMA KOŞULLARI	F Değeri	P Değeri
Departman Dağılımı	2,573	0,030*
Görev	2,317	0,103
Yaş	1,164	0,315
Cinsiyet	0,000	0,987
Eğitim Durumu	0,475	0,700
Medeni Durum	2,782	0,098
Sektörde Çalışma Yılı	0,066	0,978
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	4,475	0,013*
Vardiya	0,352	0,704

İşyeri Değişirme Sayısı	2,124	0,067
Turizm ile İlgili Eğitim Durumu	1,339	0,259

* < 0,05güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Demografik özelliklerden yaş, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, görev dağılımı, departman dağılımı, sektörde çalışma süresi, turizm ile ilgili eğitim durumu, işyeri değiştirme sayısı ve vardiya değişkenlerinin çalışma koşulları faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığından H1.e hipotezini desteklememişlerdir. Ancak, otelde çalışma süresi değişkeninin çalışma koşulları faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi görüldüğünden H1.e hipotezini desteklemiştir.

3.5.1.2.6. Demografik özelliklerin çalışanlar arası ilişkiler faktörü ile ilişkisi

Çalışanlar arası ilişkiler faktöründe aritmetik ortalamanın üstünde kalanların oranı %73, altında kalanların oranı ise %27'dir (Aritmetik ortalama=2,4632) (Tablo 3.1.). Araştırmaya katılan işgörenler en yüksek tatmini bu faktörde duymuşlardır. Ankette yer alan, çalışanlar arası ilişkiler faktörünün istatistiksel analiz değerleri Tablo 3.13.'de görülmektedir.

Tablo 3.13. Çalışanlar Arası İlişkiler Faktörünün Değişkenleri, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Üstünde ve Altında Kalanların Yüzdeleri

DEĞİŞKENLER	Aritmetik Ortalama	Std. Sap.	Arit. Ort. Üst. (%)	Arit. Ort. Alt. (%)
Sosyal faaliyetlerin yeterliliği (b31)	1,7721	0,90240	46	54
Aynı kademedeki çalışanlarla ilişkisi (b32)	2,7941	0,53219	85	15
Farklı kademedeki çalışanlarla ilişkisi (b33)	2,8235	0,48507	87	13

Araştırmaya katılan işgörenler, aynı kademedeki ve farklı kademedeki çalışanlarla ilişkisi bakımından tatmin olduklarını ifade etmişlerdir. İşgörenlerin %54'ü, sosyal faaliyetlerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

Tek yönlü varyans analizine göre, görev dağılımı, eğitim durumu ve turizm ile ilgili eğitim durumu ile çalışanlar arası ilişkiler faktörü arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur. Departman dağılımı, %95 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı, ancak Post Hoc analizinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, sektörde çalışma süresi, mevcut otelde çalışma süresi, işyeri değiştirme sayısı ve vardiya değişkenlerinin çalışanlar arası ilişkiler faktörü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir (Tablo 3.14.).

Post Hoc analizi sonuçlarına göre;

- İlkokul mezunlarının, çalışanlar arası ilişkiler faktörü bakımından, üniversite mezunlarına göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.
- Kısa süreli kurs alanlar ve turizm konusunda eğitim almayanların, çalışanlar arası ilişkiler faktörü bakımından, Otelcilik Eğitim Merkezinden eğitim alanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.
- Otelde ast olarak çalışanların, çalışanlar arası ilişkiler bakımından, yönetici olarak çalışanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.

Tablo 3.14. Demografik Özelliklerin Çalışanlar Arası İlişkiler Faktörü İle İlişkisi

ÇALIŞANLAR ARASI İLİŞKİLER	F Değeri	P Değeri
Departman Dağılımı	2,725	0,022*
Görev	3,526	0,032*
Yaş	1,155	0,318
Cinsiyet	3,032	0,084
Eğitim Durumu	3,238	0,024*
Medeni Durum	0,411	0,523
Sektörde Çalışma Yılı	0,355	0,786
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	0,202	0,817

Vardiya	0,614	0,543
İşyeri Değişirme Sayısı	0,854	0,514
Turizm ile İlgili Eğitim Durumu	3,352	0,012*

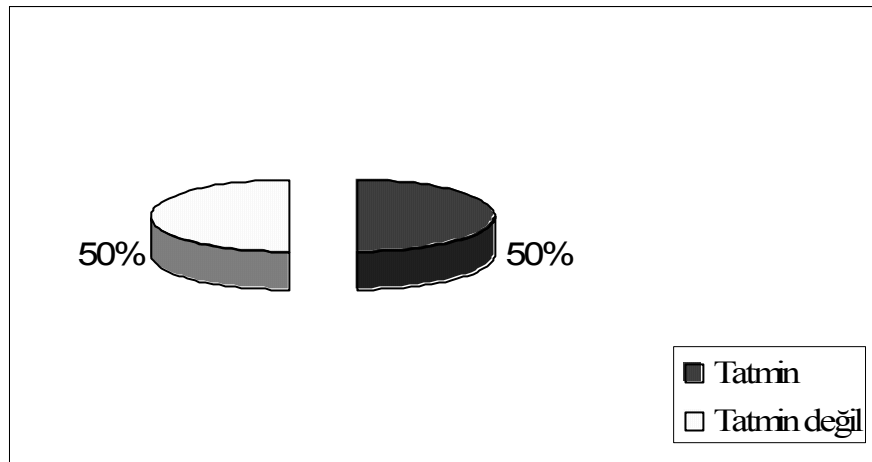
* < 0,05 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, medeni durum, departman dağılımı, sektörde çalışma süresi, mevcut otelde çalışma süresi, işyeri değiştirme sayısı ve vardiya değişkenlerinin çalışanlar arası ilişkiler faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığından H1.f hipotezini desteklememişlerdir. Ancak, eğitim durumu, turizm ile ilgili eğitim durumu ve görev dağılımı değişkenlerinin çalışanlar arası ilişkiler faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğundan H1.f hipotezini desteklemişlerdir.

3.5.1.3. İşgörenlerin genel iş tatmini düzeyi

İşgörenlerin, genel iş tatminini tespit etmek için, anketin B bölümünde değerlendirilen 33 değişkenin genel ortalaması alınmıştır. Genel iş tatmini aritmetik ortalaması 2,2614 ve standart sapması 0,40617 olarak bulunmuştur.

Ankete katılan işgörenlerin %50'si genel iş tatmini aritmetik ortalamasının üzerinde, %50'si de aritmetik ortalamasının altındadır.



Grafik 3.11. Genel İş Tatmini

Grafik 3.11.'de de görüldüğü gibi otelde çalışan işgörenlerin yarısı tatmin iken yarısı da tatmin değildir.

Tek yönlü varyans analizine (ANOVA) göre, departman dağılımı ve mevcut otelde çalışma süresi ile genel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Görev dağılımı, eğitim durumu ve işyeri değiştirme sayısı, %95 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı, ancak Post Hoc analizinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, sektörde çalışma süresi, turizm ile ilgili eğitim durumu ve vardiya değişkenlerinin genel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir (Tablo 3.15.).

Yapılan Post Hoc analizine göre şu sonuçlar ortaya çıkmıştır;

- Otelde 0–2 yıl arası çalışanların, genel tatmin bakımından, 6–9 yıl arası çalışanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.
- Otelin mutfak bölümünde çalışanların, genel tatmin bakımından, bar, kat servisi ve genel hizmetlerde çalışanlara göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.

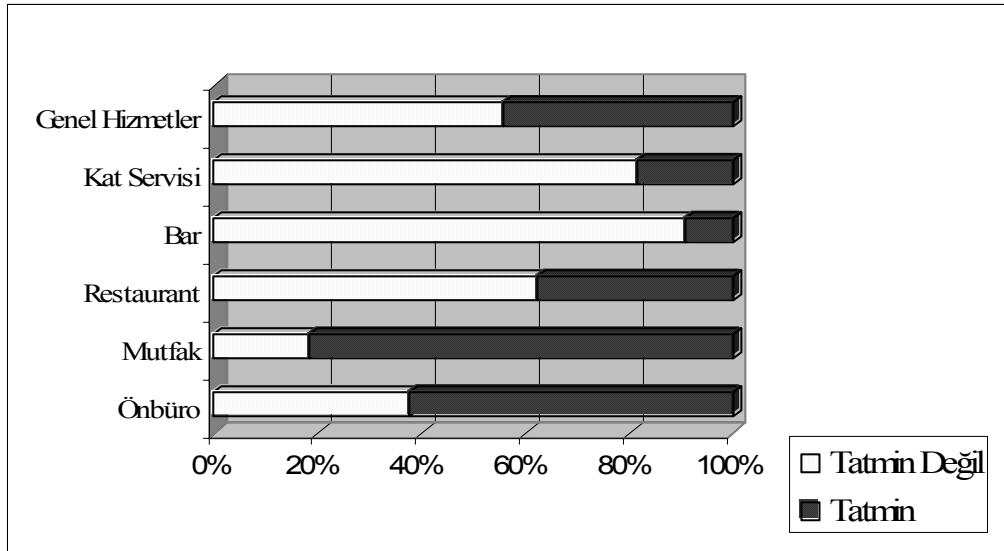
Tablo 3.15. Demografik Özelliklerin Genel İş Tatmini İle İlişkisi

GENEL İŞ TATMİNİ	F Değeri	P Değeri
Departman Dağılımı	9,189	0,000**
Görev	3,447	0,035*
Yaş	2,972	0,055
Cinsiyet	0,022	0,882
Eğitim Durumu	2,780	0,044*
Medeni Durum	2,888	0,092
Sektörde Çalışma Yılı	0,342	0,795
Mevcut Otelde Çalışma Yılı	5,948	0,003**
Vardiya	0,548	0,579

İşyeri Değişirme Sayısı	2,409	0,040*
Turizm ile İlgili Eğitim Durumu	2,034	0,093

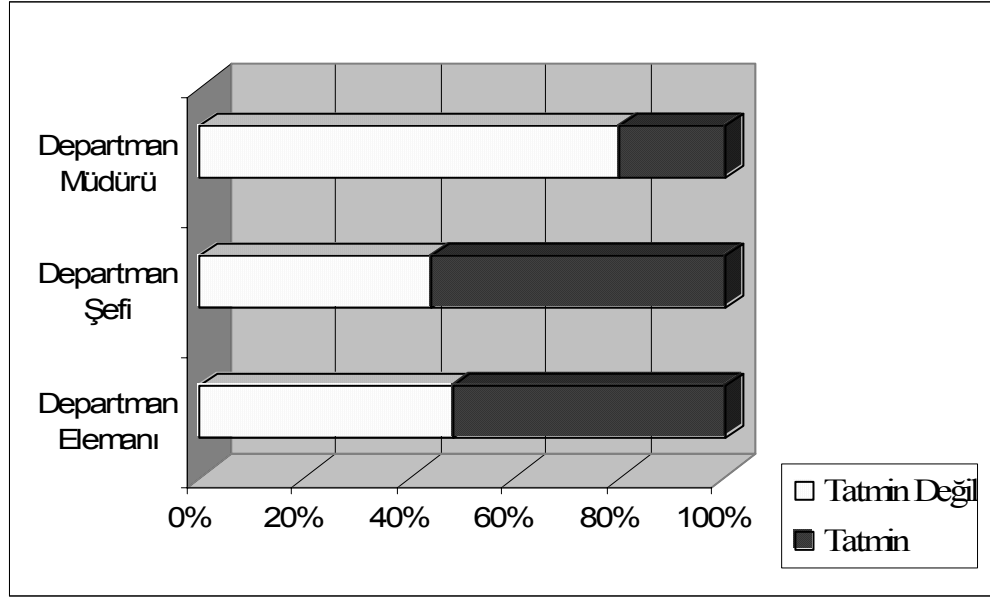
*< 0,05 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

**< 0,01 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.



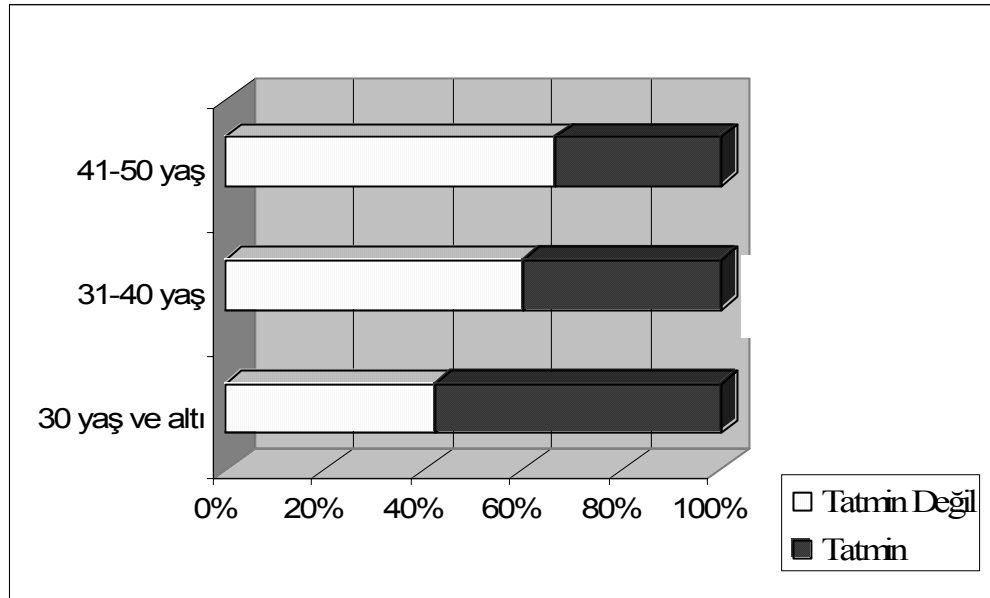
Grafik 3.12. Departmanlara Göre Genel İş Tatmini Düzeyi

Grafik 3.12.'de, mutfakta çalışan işgörenlerin tatmin düzeyinin, diğer bölümlerde çalışan işgörenlerin tatmin düzeylerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşılık, barda çalışan işgörenlerin tatmin düzeyi, diğer departman işgörenlerin tatmin düzeylerine göre daha düşüktür. Tek yönlü varyans analizine göre, departman dağılımının, genel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır ($F=9.189$, $p= 0.000$).



Grafik 3.13. Görev Dağılımına Göre Genel İş Tatmini

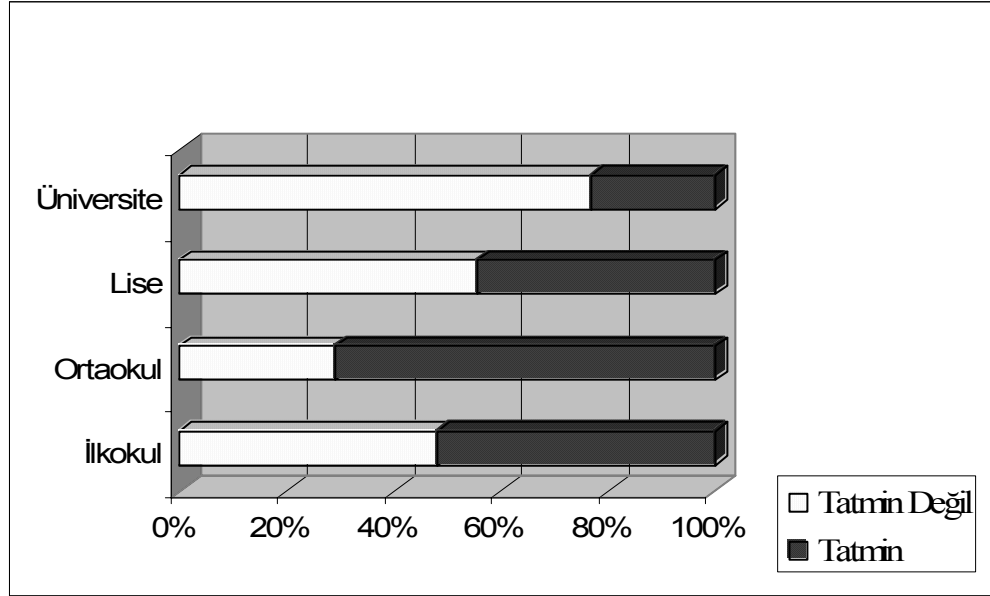
Grafik 3.13.'te, departman şeflerinin tatmin düzeyinin, departman elemanı ve müdürlerin tatmin düzeylerine göre daha yüksek olduğu görünmektedir. Buna karşılık, departman müdürlerinin tatmin düzeyi en düşüktür.



Grafik 3.14. Yaşa Göre Genel İş Tatmini

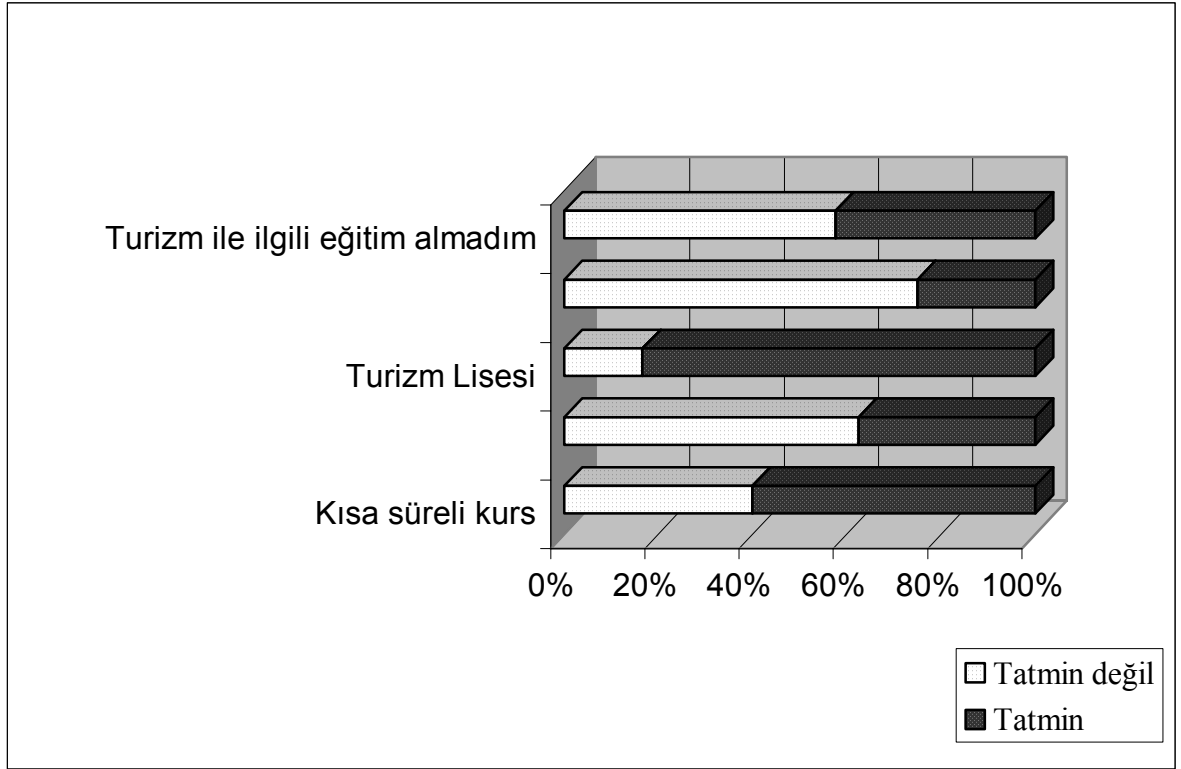
Grafik 3.14.'te, genç işgörenlerin tatmin düzeylerinin orta yaştaki işgörenlerin tatmin düzeylerine göre daha yüksek olduğu görünmektedir.

Grafik 3.15'te ilkokul ve ortaokul mezunu işgörenlerin tatmin düzeyinin, lise ve üniversite mezunu işgörelere nazaran daha yüksek olduğu görünmektedir.



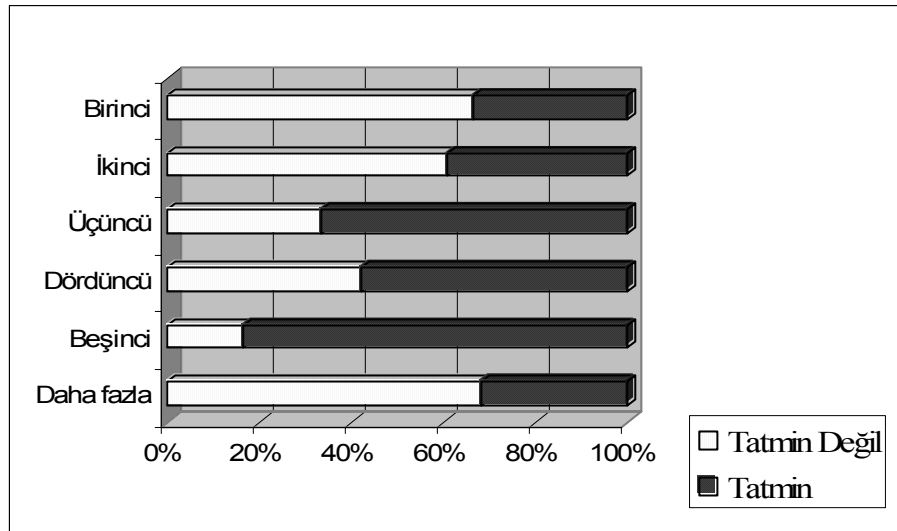
Grafik 3.15. Eğitim Durumuna Göre Genel İş Tatmini

Grafik 3.16.'da, yüksekokul mezunu işgörenlerin tatmin düzeyinin, diğer işgörenlerin tatmin düzeyine göre daha düşük olduğu görünmektedir. Turizm lisesi mezunu işgörenlerin tatmin düzeyi, diğer işgörelere göre daha yüksektir.



Grafik 3.16. Turizm Eğitim Durumuna Göre Genel İş Tatmini

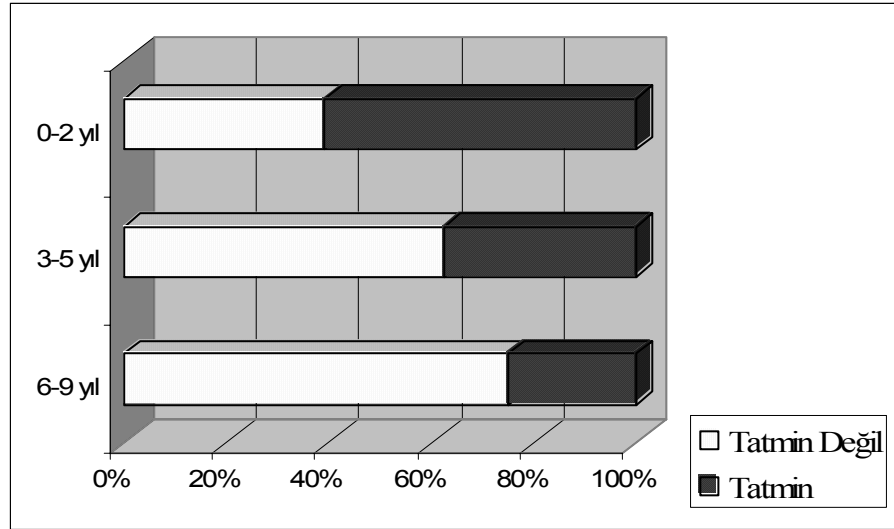
Grafik 3.17.'de en yüksek tatmin, beş kez işyeri değiştiren işgörenlerde iken, en düşük tatmin de beşden daha fazla işyeri sayısı değiştiren işgörenlerde görülmektedir.



Grafik 3.17. İşyeri Değiştirme Sayısına Göre Genel İş Tatmini

Grafik 3.18.'de 0–2 yıl arası otelde çalışan işgörenlerin tatmin düzeyi, 6–9 yıl süredir otelde çalışan işgörenlerin tatmin düzeyine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Tek

yönlü varyans analizine göre, otelde çalışma süresinin genel iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ($F = 5,948$; $p = 0,003$).



Grafik 3.18. Mevcut Otelde Çalışma Süresine Göre Genel İş Tatmini

3.5.2. Müşteri Tatmini ile İlgili Bulgular

Otel müşterilerine uygulanan anketteki değişkenler, 9 grupta toplanmıştır. Aynı zamanda, ankette otel müşterilerine yine gelip gelmeyecekleri sorulmuştur. Bu grupların, aritmetik ortalamaları, standart sapmaları, aritmetik ortalamanın altında ve üstünde kalanların yüzdeleri Tablo 3.16.'da gösterilmektedir.

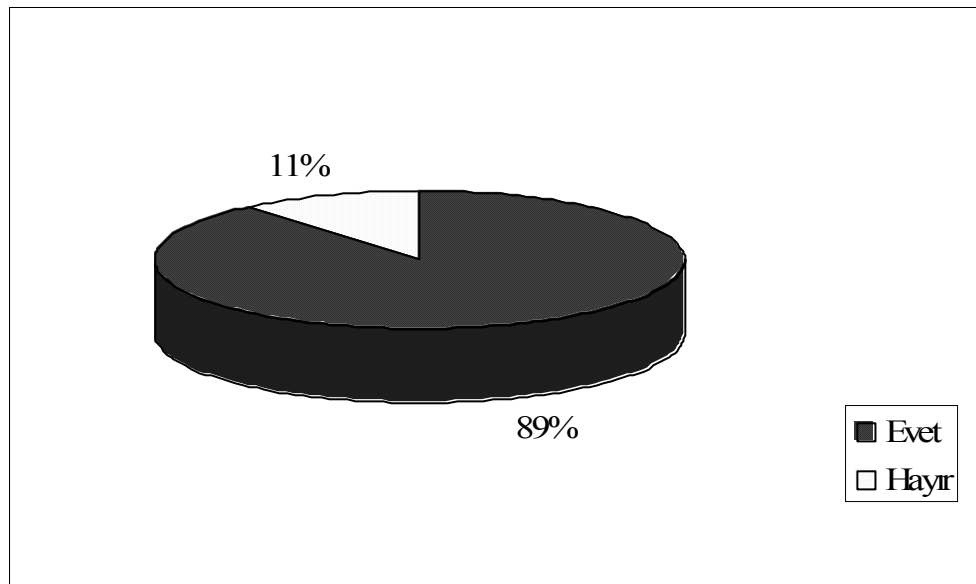
Tablo 3.16. Müşteri Tatmini Grupları, Aritmetik Ortalamaları, Standart Sapmaları, Aritmetik Ortalamanın Altında ve Üstünde Kalanların Yüzdeleri

GRUPLAR	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Arit. Ort. Üst. (%)	Arit. Ort. Alt. (%)
Önbüro	2,8459	0,34855	78	22
Misafir İlişkileri	2,7571	0,39391	69	31
Odalar	2,6745	0,43016	55	45
Mutfak	2,8679	0,27366	79	21
Restaurant	2,8750	0,32971	84	16
Barlar	2,7877	0,43239	75	25

Animasyon	1,8656	0,62593	47	53
Temizlik	2,9210	0,22821	83	17
Genel Hizmetler	2,7311	0,34541	55	45

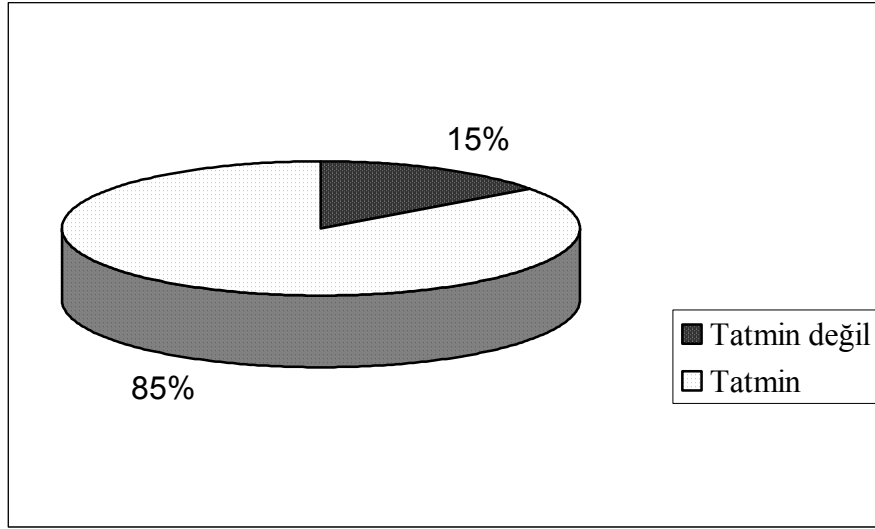
Otel müşterileri, restaurant, mutfak, önbüro, barlar, misafir ilişkileri, temizlik, değişkenlerinden tatmin olduklarını belirtmişlerdir. Otelde konaklayan müşteriler en düşük tatmini animasyon hizmetinden, en yüksek tatmini de temizlik değişkeninden duymuşlardır.

Otele gelen müşterilerinin %89'u otele tekrar geleceklerini ve %11'i de gelmeyeceklerini ifade etmişlerdir.



Grafik 3.19. Otele Tekrar Gelme Durumu

Otel müşterilerinin genel tatmin düzeylerine bakıldığında, %85'inin tatmin olduğu ve %15'inin de tatmin olmadığı görülmektedir. Müşteri tatmininin, genel aritmetik ortalaması 2,7029 ve standart sapması 0,20315'dir.



Grafik 3.20. Genel Müşteri Tatmini

3.5.3. İşgörenlerin İş Tatmini ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde, işgörenlerin genel iş tatmini ile genel müşteri tatmini arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

İşgörenlerin genel iş tatmini aritmetik ortalaması 2,2614 iken, müşterilerin genel tatmin aritmetik ortalaması 2,7029 olduğu saptanmıştır. Dış müşteri tatmini % 85 iken, işgören iş tatmini % 50'dir.

Müşteri tatmini anketi verileri ile işgören iş tatmini anketi verileri arasında Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Otelde kalan müşterilerin önbüro, mutfak, restaurant, bar, kat servisi ve genel hizmetlerden tatmini ile oteldeki işgörenlerin aynı bölümlerdeki faktörlere göre iş tatmini karşılaştırılmıştır. Analizin yapılabilmesi için müşteri tatmini anketini dolduran 212 müşteriden 136 müşteri rastgele seçilmiştir (İş tatmini anketini dolduran işgören sayısı 136 kişidir). Analiz, rastgele farklı bir 136 müşteri grubu daha seçilerek tekrarlanmıştır. İki grup arasında yapılan analizlerden çıkan sonuçların farklı olmadığı ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.17'de görülmektedir.

Tablo 3.17. İşgören İş Tatmini İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki

DIŞ MÜŞTERİ TATMİNİ DEĞİŞKENLERİ	İŞGÖREN İŞ TATMİNİ FAKTÖRLERİ						
	İş ve Niteliği	Yönetim ve Denetim Biçimi	Ücret	Yükselme ve Eğitim Olanakları	Çalışma Koşulları	Çalışanlar Arası İlişkiler	Genel İş Tatmini
Önbüro	0,752*	0,429	- 0,253	0,384	0,325	- 0,131	0,281
Mutfak	0,029	0,027	0,22	0,301*	0,15	0,159	0,260
Restaurant	- 0,141	- 0,351	- 0,218	- 0,635	- 0,293	- 0,174	- 0,408
Bar	0,06	- 0,156	- 0,695**	- 0,125	- 0,144	- 0,142	- 0,447
Kat Servisi	0,458*	- 0,13	0,222	0,691**	0,277	0,386	0,451*
Genel Hizmetler	0,05	0,018	- 0,174	0,051	- 0,075	0,035	- 0,048

* < 0,05 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

** < 0,01 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

Dış müşteri tatmini ve işgören iş tatmini arasında yapılan korelasyon analizine göre şu bulgular ortaya çıkmıştır:

- Önbüroda çalışanların, iş ve niteliği faktöründeki tatminleri arttıkça, önbüro dış müşteri tatmini artmaktadır.
- Mutfakta çalışanların, yükselme ve eğitim olanakları faktöründeki tatminleri arttıkça, mutfak dış müşteri tatmini artmaktadır.
- Kat servisinde çalışanların, iş ve niteliği faktöründeki tatminleri arttıkça, kat servisi dış müşteri tatmini artmaktadır.
- Kat servisinde çalışanların, yükselme ve eğitim olanakları faktöründeki tatminleri arttıkça, kat servisi dış müşteri tatmini artmaktadır.
- Kat servisinde çalışanların, genel iş tatminleri arttıkça, kat servisi dış müşteri tatmini artmaktadır.
- Otel müşterilerinin bar çalışanlarının sunduğu hizmetten tatmini ile bar çalışanlarının ücretten tatmini arasında ters yönlü güçlü bir korelasyon olduğu görülmektedir (Tablo 3.17). Bu sonuç, çalışanların genel olarak ücretten tatminsizliği ile açıklanabilir. Ücretten tatmin zaten düşük olduğu için (Aritmetik

Ortalama = 1.809), korelasyonun yüksek olması veya düşük olması dış müşterinin barda çalışanlardan tatminini etkilemeyecektir.

Otel departmanlarında çalışan işgören sayısının, karşılaştırıldığı müşteri sayısına göre az olması araştırma sonuçlarının geçerliliğini etkilemiştir. İşgören iş tatmini ile dış müşteri tatmini arasında yapılan analizler (Tablo 3.17) anlamlı olmadığından, H3 hipotezi (işgören iş tatmini düzeyi arttıkça, dış müşteri tatmini de artar) desteklenmemektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Turizm sektörü, önemli ölçüde gelir ve döviz girdisi sağlayan, sektörde gerçekleştirilen yatırımlarla yeni istihdam olanakları yaratan, ekonomik hayata olduğu kadar sosyal ve kültürel yaşama da olumlu etkileri olan bir sektördür.

Bir hizmet sektörü olan turizmde ve bu sektörün önemli kollarından birini teşkil eden konaklama işletmelerinde, işgörene gereken önemin verilmediği görülmektedir. İnsan kaynağının, işletmenin en önemli sermayesi olduğunun bilincinde olan çok az konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler, kurumsallaşma yolunda önemli mesafe kaydeden ve özellikle de yurt dışı bağlantıları bulunan otellerden oluşmaktadır.

Örgüt, işgörenini önce iç müşteri olarak ele almak durumundadır. Yüksek müşteri tatmininin (tatmininin) sağlanması için öncelikle işgören tatmininin yükseltilmesi gerekir. Örgütün işgörenine sunduğu olanaklar, işgörenin iş tatmininin oluşmasında belirleyici bir rol oynayacaktır. İşgörene (iç müşteriye) sunulması gereken bu olanaklar, müşterilere (dış müşterilere) olumlu bir şekilde yansıtacaktır.

Konaklama işletmeleri her şeyden önce kurum kimliğini açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Vizyonunu, misyonunu, stratejilerini ve bu doğrultudaki politikalarını belirlemelidirler. Bu şekilde işletme ve işletmede çalışan işgörenler, belirlenmiş pusula doğrultusunda amaçlarına ulaşmak için bilinçli ve istekli bir şekilde işbirliği ve dayanışma içerisinde hareket ederler. Belirlilik iş tatminini sağlayan bir unsurdur. Eyleme dönüştürülen politikalar aynı zamanda müşteri tatmini olarak da geri dönecektir.

Turizm sektöründe işgören iş tatminini etkileyen faktörler ve iş tatmini ile dış müşteri tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

Demografik özelliklerden elde edilen bulgular:

- Otelde çalışan işgörenlerin çoğunluğu genç ve erkek işgörenlerden oluşmaktadır. Bu durum, turizm sektörünün emek yoğun ve yorucu bir sektör olmasına bağlanabilir.
- Otelde çalışanların büyük çoğunluğunun eğitim seviyesinin düşük olduğu ve turizm ile ilgili eğitim almadığı görülmektedir. Bu sonuç, işgörenlerin çalıştıkları departmanların yüksek eğitim düzeyini gerekli kılmamasından kaynaklanabilir.
- Otelde çalışanların otelde çalışma süreleri ve sektörde çalışma süreleri incelendiğinde yüksek işgücü devir hızı olduğu görülmektedir (sektöre yeni giren işgörenlerin oranı %19 iken, otelde 0-2 yıl arasında çalışan işgören oranının %68 olması). Hizmet sektöründe işgücü devrine etki eden etkenleri, işgörenlerin kendisinden kaynaklanan kişisel faktörler, işletme içi faktörler ve işletme dışı faktörler oluşturmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002, s.142).

Anket çalışmasında, iş tatminini etkileyen 33 farklı değişken incelenerek, literatüre uygun olarak içerik bakımından birbirine yakın değişkenlerden 6 grup oluşturulmuştur. Bunlar iş ve niteliği, yönetim ve denetim biçimi, ücret, yükselme ve eğitim olanakları, çalışma koşulları, çalışanlar arası ilişkiler olarak belirlenmiştir.

Otelde çalışanlar en yüksek tatmini çalışanlar arası ilişkiler faktöründen (aritmetik ortalama=2,4632, aritmetik ortalamasının üstünde kalanlar %73), en düşük tatmini de ücret faktöründen (aritmetik ortalama=1,8309, aritmetik ortalamasının altında kalanlar %52) duymuşlardır. H2 hipotezinde, ücret faktöründen duyulan tatmin düzeyinin diğer faktörlerden duyulan tatmin düzeyine göre daha düşük olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla H2 hipotezinin geçerliliği ispatlanmıştır (paired (eşli) t testi de H2 hipotezini desteklemiştir).

Konaklama sektöründe çalışanlara ödenen ücretler genellikle diğer sektörlerde ödenen ücretlerden daha düşüktür. Bu konuda yapılan araştırmalarda çalışanların şikâyetçi oldukları gözlenmektedir (Birdir, 2000, s.142).

İşgörenlerin demografik özellikleri ile iş tatminini etkileyen faktörler arasında yapılan t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA)'nden elde edilen bulgular:

- İş ve niteliği faktörü ile işgörenlerin departman dağılımı (F= 4,741; p=0,001), eğitim durumu (F=5,007; p=0,003) ve turizm ile ilgili eğitim durumu (F=5,167; p=0,001) arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlkokul mezunlarının üniversite mezunlarına göre, mutfakta çalışanların önbüro ve bar çalışanlarına göre, iş ve niteliği faktörü bakımından, tatmin düzeyleri daha yüksektir. Turizm İşletmecilik ve Yüksekokul mezunlarının, iş ve niteliği faktörü bakımından, diğer eğitim durumundaki çalışanlara göre tatmin düzeyi daha düşüktür.
- Yönetim ve denetim biçimi faktörü ile işgörenlerin departman dağılımı (F= 8,890; p=0,000), görev dağılımı (F=4,086; p=0,019), eğitim durumu (F=4,561; p=0,004) ve mevcut otelde çalışma süresi (F=3,968; p=0,021) arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlkokul ve ortaokul mezunlarının üniversite mezunlarına göre, mutfakta çalışanların bar, kat servisi ve genel hizmetler çalışanlarına göre, otelde 0-2 yıl arası çalışanların 6-9 yıl arası çalışanlara göre, otelde şef olarak çalışanların yönetici olarak çalışanlara göre yönetim ve denetim biçimi faktörü bakımından, tatmin düzeyleri daha yüksektir.

- Ücret faktörü ile işgörenlerin departman dağılımı ($F= 8,765$; $p=0,000$) ve otelde çalışma süresi ($F=7,967$; $p=0,001$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Otelin mutfak bölümünde çalışanların kat servisi ve genel hizmetler çalışanlarına göre, otelde 0-2 yıl arası çalışanların 6-9 yıl arası çalışanlara göre ücret faktörü bakımından, tatmin düzeyleri daha yüksektir.
- Yükselme ve eğitim olanakları faktörü ile işgörenlerin cinsiyet ($F=14,678$; $p=0,000$), medeni durum ($F=13,533$; $p=0,000$), departman dağılımı ($F= 8,261$; $p=0,000$) ve mevcut otelde çalışma süresi ($F=4,772$; $p=0,010$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Otelin mutfak bölümünde çalışanların bar, kat servisi ve genel hizmetler çalışanlarına göre, otelde 0-2 yıl arası çalışanların 6-9 yıl arası çalışanlara göre, erkeklerin kadınlara göre ve bekarların evlilere göre yükselme ve eğitim olanakları faktörü bakımından tatmin düzeyleri daha yüksektir.
- Çalışma koşulları faktörü ile işgörenlerin otelde çalışma süresi ($F=4,475$; $p=0,013$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Otelde 0-2 yıl arası çalışanların 6-9 yıl arası çalışanlara göre ücret faktörü bakımından tatmin düzeyleri daha yüksektir.
- Çalışanlar arası ilişkiler faktörü ile işgörenlerin görev dağılımı ($F=3,526$; $p=0,032$) eğitim durumu ($F=3,238$; $p=0,024$) ve turizm ile ilgili eğitim durumu ($F=3,352$; $p=0,012$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. İlkokul mezunlarının üniversite mezunlarına göre, otelde ast olarak çalışanların yönetici olarak çalışanlara göre, kısa süreli kurs alanlar ve turizm konusunda eğitim almayanların Otelcilik Eğitim Merkezi'nden eğitim alanlara göre çalışanlar arası ilişkiler faktörü bakımından, tatmin düzeyleri daha yüksektir.

Araştırmaya katılan işgörenler;

- İşin bilgi ve becerilerinin gelişimine katkısı olduğunu,
- İşin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaya olanak sağladığını,
- İşyerinde güvenlik duyduklarını,
- Mesai dışındaki görevlerin yoğun olduğunu,

- İş yoğunluğunun ev yaşamını etkilediğini,
- İşine kurum içinde değer verildiğini,
- İşine toplum tarafından değer verildiğini,
- İşlerinde yetki ve sorumluluk dengesinin olduğunu,
- Yaptıkları işi önemli bulduklarını,
- İşlerini severek yaptıklarını,
- İşini monoton bulduğunu,
- İşyerindeki diğer işgörenlerin yetersiz olduğunu,
- İşyerindeki yöneticilerin yeterli bulduklarını,
- Şu anki işle yapmayı istedikleri iş arasında fark olduğunu,
- Yönetimin, işle ilgili konularda anlayış gösterdiğini,
- Yönetimin çalışanlar arası çatışmaları yönetmede başarılı bulduklarını,
- İşle ilgili denetimlerin yeterli olduğunu,
- Yönetimin işle ilgili konularda kendilerine güven duyduğunu,
- Yönetimin, yenilik ve değişikliklerle ilgili önerileri dikkate almadığını,
- Yönetimin ve denetmenlerin eşit ve tutarlı davrandığını,
- İşyerinde alınan kararlara katılma haklarının olmadığını,
- Aldığı maaştan tatmin olmadığını,
- Aldığı maaşın eğitim düzeyi ile tutarlı olmadığını,
- Sosyal yardımların yetersiz olduğunu,
- Meslekte yükselme inancı olduğunu,
- Başarı puanlarının yetişme ve gelişmeye katkısı olduğunu,
- Eğitim fırsatlarının ihtiyaçlarını karşılamadığını,
- Fiziksel koşulların yeterli olduğunu,
- Spor ve dinlenme olanaklarının yetersiz olduğunu,
- Beslenme olanaklarının yeterli olduğunu,
- Sosyal faaliyetlerin yetersiz olduğunu,
- Aynı kademedeki çalışanlarla ilişkisinden tatmin olduğunu,
- Farklı kademedeki çalışanlarla ilişkisinden tatmin olduğunu belirtmişlerdir.

İşgörenlerin genel iş tatminini tespit etmek için, anketin B bölümünde değerlendirilen 33 değişkenin genel ortalaması alınmıştır. Genel iş tatmini aritmetik

ortalaması 2,2614 ve standart sapması 0,40617 olarak bulunmuştur. Aritmetik ortalamanın altında kalanların yüzdesi %50'dir.

Genel iş tatmini ile demografik özellikler arasında yapılan tek yönlü varyans analizine göre, departman dağılımı ($F=9,189$; $p=0,000$) ve mevcut otelde çalışma süresi ($F=5,948$; $p=0,003$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otelde 0-2 yıl arası çalışanların 6-9 yıl arası çalışanlara göre, otelin mutfak bölümünde çalışanların bar, kat servisi ve genel hizmetler çalışanlarına göre tatmin olma düzeyi daha yüksektir.

Genel iş tatmini ile demografik özellikler arasında yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular;

- Mutfakta çalışan işgörenlerin tatmin düzeyi, diğer bölümlerde çalışan işgörenlerin tatmin düzeyine göre daha yüksek, barda çalışanların tatmin düzeyi ise daha düşüktür.
- Genel iş tatminine görev dağılımına göre bakıldığında ise en yüksek tatmini departman şeflerinin, en düşük tatmini ise departman müdürlerinin duyduğu görülmektedir.
- 30 yaş ve altı işgörenlerin tatmin düzeyinin diğer işgörelere göre daha yüksek olduğu ve yaş ilerledikçe tatmin düzeyinin azaldığı görülmektedir.
- Eğitim düzeyi düşük olan işgörenlerin daha fazla tatmin olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin beklentilerinin daha fazla olması bu sonuçta etkili olabilir.
- İşyeri değiştirme sayısı arttıkça tatmin olma yüzdesi de artmaktadır. Ancak beşden fazla işyeri değiştirenlerin tatmin seviyesi en düşüktür (Grafik. 3.17.). Beşden fazla işyeri değiştiren işgörenlerin tatminini, işletme içi ve dışı faktörlerden çok işgörenin kendisinden kaynaklanan kişisel faktörlerin etkilediğini söyleyebiliriz.
- Otelde 0-2 yıl arası çalışanların tatmin düzeyi, 3-5 yıl ve 6-9 yıl arası çalışanların tatmin düzeyine göre daha yüksektir. Otelde uzun süredir çalışan işgörenlerin, işlerini monoton bulması veya çalıştıkları kurumun beklentilerini karşılamayacağı düşüncesi bu sonuçta etkili olabilir.

Otel müşterilerine uygulanan anketten elde edilen bulgular;

- Genel müşteri tatmininin aritmetik ortalaması 2,7029 ve standart sapması 0,20315 olarak bulunmuştur. Bu ortalamanın üzerindeki oranı %85'dir.
- Otelde kalan müşteriler, en yüksek tatmini temizlik değişkeninden (Aritmetik ortalama=2,9210), en düşük tatmini de animasyon değişkeninden (Aritmetik ortalama=1,8656) duymuşlardır.
- Otele gelen müşterilerin %89'u otele tekrar geleceklerini belirtmişlerdir.

Araştırma evreni olarak tek bir konaklama tesisinin seçilmesinin nedeni, aynı kurumdan hizmet alan müşterinin tatmini ile aynı kuruma hizmet veren işgörenin iş tatmininin karşılaştırılmasıdır. Araştırma, Kasım ayında çalışan işgörelere ve aynı ayda otelde kalan müşterilere uygulanmıştır. Kasım ayının, turizm sezonunun sonu olması nedeni ile uygulama alanı olarak seçilen konaklama işletmesine gelen müşteri sayısı sezondaki müşteri sayısına göre daha az ve dolayısıyla çalışan işgören sayısı sezonda çalışan işgören sayısına göre daha azdır. Bu nedenle, işgören iş tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırma evreni kısıtlı kalmıştır.

Araştırmanın amaçlarından biri olan iş tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analizde, işgörenin çalıştığı bölümde faktörlere göre duyduğu tatmin ile müşterinin o bölümden duyduğu tatmin karşılaştırılmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulgular;

- Önbüroda çalışanların, iş ve niteliği faktöründeki tatminleri arttıkça, önbüro dış müşteri tatmini artmaktadır.
- Mutfakta çalışanların, yükselme ve eğitim olanakları faktöründeki tatminleri arttıkça, mutfak dış müşteri tatmini artmaktadır.
- Kat servisinde çalışanların, iş ve niteliği faktöründeki tatminleri arttıkça, kat servisi dış müşteri tatmini artmaktadır.
- Kat servisinde çalışanların, yükselme ve eğitim olanakları faktöründeki tatminleri arttıkça, kat servisi dış müşteri tatmini artmaktadır.

- Kat servisinde çalışanların, genel iş tatminleri arttıkça, kat servisi dış müşteri tatmini artmaktadır.
- Otel müşterilerinin bar çalışanlarının sunduğu hizmetten tatmini ile bar çalışanlarının ücretten tatmini arasında ters yönlü güçlü bir korelasyon olduğu görülmektedir (Tablo 3.17). Bu sonuç, çalışanların genel olarak ücretten tatminsizliği ile açıklanabilir. Ücretten tatmin zaten düşük olduğu için (Aritmetik Ortalama = 1.809), korelasyonun yüksek olması veya düşük olması dış müşterinin barda çalışanlardan tatminini etkilemeyecektir.

Otel departmanlarında çalışan işgören sayısının, karşılaştırıldığı müşteri sayısına göre az olması araştırma sonuçlarının geçerliliğini etkilemiştir. Mısır'da Eraqi (2006)'nın yaptığı bir çalışmada da, araştırma evreninin küçük olması ve araştırmaya katılanların kısıtlı zamanda cevap vermeleri araştırma sonuçlarının güvenilirliğini etkilemiştir (Eraqi, 2006, s.469).

Ing-San Hwang ve Der-Jang Chi (2005)'in Tayvan'da yaptığı bir çalışma işgören iş tatmininin, müşteri tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir (Ing-San Hwang ve Der-Jang Chi, 2005, s.286). Aynı çalışma, hizmet sektöründeki işgörenlerin iş tatmininin, örgüt performansını da arttırdığını belirtmiştir. Homburg ve Stock (2004)'ün yaptığı bir çalışmada da, iş tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Homburg ve Stock, 2004, s.144).

Ancak bu çalışmada işgören iş tatmini ile dış müşteri tatmini arasında yapılan analizler (Tablo 3.17) anlamlı olmadığından, H3 hipotezi (işgören iş tatmini düzeyi arttıkça, dış müşteri tatmini de artar) desteklenmemektedir.

İşgören iş tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırmaların, tek bir konaklama tesisinde ve sezonun yoğun olduğu aylarda yapılması daha anlamlı bir sonuç verebilir. Ayrıca veri toplama yöntemi olarak yalnızca anket yöntemi kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda anket yönteminin yanı sıra diğer yöntemler (görüşme, gözlem, gibi) kullanılarak araştırma sonuçlarının doğruluğu

kontrol edilmeli veya görüşme yöntemi gibi yöntemler aracılığıyla elde edilen verilerle sonuçlar daha ayrıntılı bir şekilde yorumlanmalıdır.

KAYNAKÇA

ABELLA, K. T. (1989). **Building Successful Training Program**. Addison Wesley Publishing Co. New York.

ACUNER, Ş. (2001). **Müşteri Tatmini ve Ölçümü**. M.P.M. Yayınları. No:655. 2. Basım. Ankara.

AKINCI, Z. (2001). **Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı ve Birinci Sınıf Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatminlerinin Değerlendirilmesi**. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Antalya.

AKOĞLAN, M.; KOZAK, N. (1995). "Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler". **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**. Sayı: 2. İstanbul.

AKSU, A. (1994). **Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızının Verimlilikle Olan İlişkisinin Değerlendirilmesi**. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Antalya.

AŞKUN, İ. C. (1978). **İşgören – Eğitsel Yapıt**. E.İ.T.İ.A. Yayınları. Eskişehir.

AVCI, U.; SAYILIR, A. (2006). “Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 1. Ankara.

AVCIKURT, C. (1994). **Teknolojik Gelişmeler ve Turizm Sektörü**. Turizm Yıllığı. Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları. Ankara.

AYDIN, M. (1988), **Eğitim Yönetimi**, 2. Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

AYDIN, V. (1977). **Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları**. İl Yayınları. Ankara.

BARANSEL, A. (1979). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İ.Ü. İşl. Fak. Yayınları. İstanbul.

BARLOW, J. ; MOLLER, C. (1998). **Her Şikâyet Bir Armağandır**. Çev: Günhan Günay. Rota Yayınları. İstanbul.

BARTOL, K.; MARTIN, D. (1991). **Management**. Mc Graw Hill Inc. New York.

BAŞ, T. (2001). **Anket**. Şeçkin Yayınevi. Ankara.

BAŞ, T.; ARDIÇ, K. (2000). **Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin (Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi**. www.bilgiyonetim.org. Erişim Tarihi: 12/02/2006.

BAŞARAN, İ. E. (1991). **Örgütsel Davranış: İnsan Üretim Gücü**. Gül Yayınevi. Ankara.

BAYRAK, S. (1997). “Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi”. **Verimlilik Dergisi**. M.P.M. Yayını. Sayı:4. Ankara.

BAYSAL, A. C. (1987). **Davranış Bilimleri**. İ.Ü. İşl. Fak. Yayınları. İstanbul.

BERRY, T. (1991). **Managing The Total Quality Transformation**. McGraw Hill. NewYork.

BİNGÖL, T. (1996). **Personel Yönetimi**. 2. Baskı. Beta Yayım. İstanbul.

BİRDİR, K. (2000). “Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**. Sayı: 11. Eylül-Aralık. İstanbul

BOZKURT, R. (2001). “Örgütsel Mükemmellik Anlayışı”. **Toplam Kalite Yönetimi Verimlilik Dergisi**. M.P.M. Yayını. Sayı: 1. Ankara.

BÜYÜK LAROUSSE SÖZLÜK (1994). Milliyet Yayınları. İstanbul.

BÜYÜKBEŞE, T. ; BAKAN, İ. (2004). “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi Bir Alan Çalışması”. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sayı: 23. Kayseri.

CAN, H.; AKGÜN, A.; KAVUNCUBAŞI, Ş. (1998). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. 3. Baskı. Siyasal Kitabevi. Ankara.

CERTO, S.C. (1997). **Modern Management**. 7. Ed.. Prentice Hall. New York.

ÇAKICI, C. (1998). “Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları Kullanılarak Belirlenmesi”. **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**. Sayı: 9. İstanbul.

ÇEKMECELİOĞLU, H.G. (2005). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”. **C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. Cilt: 6. Sayı:2.

DALBAY, Ö. (1999) **Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon**. Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi. İstanbul.

DAVIS, K. (1988). **İşletmede İnsan Davranışı – Örgütsel Davranış**. Çev: Kemal Tosun. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. İstanbul.

DİNÇER, Ö.; FİDAN, Y. (1996). **İşletme Yönetimi**. Beta Basım Yayım. İstanbul.

DİNÇER, Ö. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. Baskı. Beta Basım Yayım. İstanbul.

DÖĞERLİOĞLU, Ö. (1999). “Müşteri Tatmini Yaratmada Etkili Olan Hizmet Kalitesi Boyutları”. **İşletme-İktisat-Finans Dergisi**. Ekim.

DUVAL, C. (1971). **L’Efficacite Personelle**. Les Editions D’Organization. Paris.

EFİL, İ. (1999). **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**. Alfa Basım Yayım. İstanbul.

ERAQİ, M. (2006). “Tourism Services Quality in Egypt; The Viewpoints of External and Internal Customers”, **Benchmarking**. Bradford. Vol:13. Iss:4. pg. 469

ERDEM, B. (2003). “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi”. **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. Cilt: 5. Sayı: 2. İstanbul.

ERDEM, F. (1996). **İşletme Kültürü**. Friedrich-Naumann Vakfı Yayını. Ankara.

ERDEN, Y. A. (1995). **Eğitim Psikolojisi**. Arkadaş Kitabevi. Ankara.

- ERDOĞAN, İ. (1994). **İşletmelerde Davranış**. 4. Baskı. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- EREN, E. (1998). **Yönetim Psikolojisi**. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- ERENGÜL, B. (1997). **Kültür Sihirbazları**. Evrim Yayınevi. İstanbul.
- EROĞLU, F. (1996). **Davranış Bilimleri**. 3. Baskı. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- ERSOY, K.; KAVUNCUBAŞI, Ş. (1992). **Hastanelerde İş Analizi ve İş Değerlemesi**. Siyasal Kitabevi. Ankara.
- FİLİZ, A. (2003). "ISO/TS 16949 Otomotivde Kalite Yönetim Sistemleri". **Plastik & Ambalaj Teknolojileri Dergisi**. İstanbul.
- FLİPPO, E. B. (1985). **Personnal Management**. Der Gahler Verlag. Wiesbaden.
- FOSTER TIMOTHY, RV. (2001). **Müşteri Tatmininin 101 Yolu**. Çev: Meral Gönenç. Alfa Yayınları. 1.Baskı. İstanbul.
- FRY, F., STONER, C. ; HATTWICK, R. (1998). **Business an Integrative Framework**. McGraw-Hill Co. USA.
- GANNON, M. (1979). **Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective**. Little-Brown and Company. New York.
- GILMER, B. V. H. (1972). **Applied Psychology : Adjustment in Living and Work**. 2. Ed. McGraw Hill Book Comp. New York.
- GÖKÇİN, T. G. (1996). **İç ve Dış Müşteri Tatmini**. 5. Ulusal Kalite Kongresi. TKY ve Siyasette Kalite. İstanbul.

GÜLTEKİN, Y. (1994). **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Toplam Kaliteye Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım**. Sakarya Üniversitesi Yayınları. No: 10. Adapazarı.

GÜNBAI, İ. (2000). **Örgütlerde İş Doyumu ve GÜdüleme**. Özen Yayıncılık. Ankara.

GÜNEY, S. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. Nobel Basım Yayım. Ankara.

GÜRLEK, B.T. (1993). "Nasıl Bir Kalite Yönetimi". **Önce Kalite Dergisi**. KalDer Yayını. Yıl: 2. Sayı: 5. İstanbul.

HACHETT, R. D.; GUİON, R. M. (1985). **A Revaluation of the Absenterism- Job Satisfaction Relationship. Organizational Behavior and Human Performance. Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol.35. No: 4.

HELLRIEGEL, D. (1976). **Organizational Behavior: Contingency Views**. West Pub. Co. New York.

HICKS, H. G. (1979). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. Çev. Osman Tekok. Turhan Kitabevi. Ankara.

HOMBURG, C.; STOCK, R. M. (2004). "The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis". **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol: 32. No: 2. s. 144–158.

HULIN, C.L.; SMITH, P.A. (1967). "An Empirical Investigation of Two Implications of the Two Factor Theory of Job Satisfaction". **Journal of Applied Psychology**. Vol: 51. s: 396.

HWANG, I.S.; CHİ, D.J. (2005). "Relationships Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study". **International Journal of Management**, Vol: 22. No: 2, June.s.285, Taiwan.

IVERSON, R. D. ; MAGUIRE, C. (2000). “The Relationship Between Job And Life Satisfaction”. **Human Relations**. Vol: 53. No.6.

İÇÖZ, O. (1991). “Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi”. **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**. Sayı: 23.

İLKİZ, O. ; HİTAY, O. (1992). **Türkiye’de Turizm Eğitiminde Sorunlar**. Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop. 9–11 Aralık. Ankara.

İNCİR, G. (1985). **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**. M.P.M Yayınları. Ankara.

JUWAHEER, T.D. (2004). “Exploring International Tourists Perceptions Pf Hotel Operations By Using A Modified Servqual Approach- A Case Study Of Mauritius”, **Managing Service Quality**. Vol: 14. No:5.

KALDER (1998). **Öğrenen Organizasyonlar**. Kal-Der Yayınları 16. İstanbul.

KALDER UZMANLIK GRUBU (2000). **Müşteri Tatmini Yönetimi**. Rota Yayınları. İstanbul.

KAHN, R. L. (1973). **The Work Module: A Tonic for Luncpail Lassitude**. Psychology Today. pp. 88–103.

KARALAR, R. (1998). “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Örnek Edinme Yaklaşımı”. **Eskişehir Anadolu Üniv. Dergisi**. Cilt: 14. Sayı: 1. Eskişehir.

KARYAĞDI, N. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**. Ankara Sanayi Odası Yayını. No: 51. Ankara.

KATZ, D.; KAHN, R. L. (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. Çev: Halil Can ve Yavuz Bayer. T. O. D. A. İ. E. Yayınları. Ankara.

KOÇEL, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**. 7. Baskı. Beta Basım Yayım. İstanbul.

KOTLER, P. (2000). **Pazarlama Yönetimi**. Çev: Nejat Muallimoğlu. Beta Yayınları. İstanbul.

LAWLER, E. (1991). **Job Satisfaction and Expresion of Emotion in Organizations Psychological Dimensions of Organizational Behavior**. Ed. Barry W. Staw. New York: Maxwell Mcmillan Int. Editions.

LAWLOR, A. (1985). **Productivity Improvment**. Grower Pub. Ltd. London.

LOCKE, E.A.; KARLADGE, N.; KNEER, C.S. (1979). **Studies of the Relationship Between Satisfaction Gool-Setting and Performance**. Mc Gaw Hill. New York.

LUTHANS, F. (1992). **Organizational Behavior**. 6. Baskı. McGraw-Hill Int. Singapur.

MASSIE, J.; DOUGLAS, J. (1977). **Managing : A Contemporary Introduction**. Prentice Hall.

MATHİS, J. R. L. (1976), **Human Resource Management**, W. Publishing Company, St. Paul.

MCGROGER, E. (1960). **The Social Problem of an Industrial Civilization**. Harward University Pres. Boston.

MINER, J. B. (1992). **Industrial – Organizational Psychology**. McGraw – Hill Int. Singapore.

ODABAŞI, Y. (2000). **Satışta ve Pazarda Müşteri İlişkileri Yönetimi**. Sistem Yayıncılık. İstanbul.

OKAY, A. (2000). **Kurum Kimliği**. 2. Baskı. Kapital Medya Yayınları. Ankara.

ONARAN, O. (1981). **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**. Sevinç Matbaası. Ankara.

ORAL, S.; ÇİÇEK, O.; AKTAŞ, G. (1994). **Turizm Bilincinin Oluşmasında Yaygın Eğitimin Yeri ve Önemi**. 1. Turizm Sempozyumu. 17-18 Kasım. Ankara.

ÖÇER, A. (2001).” Müşteri Tatmini”. **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Sayı: 2. İstanbul.

ÖZBAŞAR, S. (1995). “Turizm Endüstrisinde Kazanmanın Anahtarı- Toplam Kalite Yönetimi”. **Önce Kalite Dergisi**. KalDer Yayınları,. Yıl: 3. Nisan. İstanbul.

ÖZCAN, M. (1994). **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Muhasebesi**. Turizm Yıllığı. Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları. Ankara.

ÖZTÜRK, S.A. (2002). **Hizmet Pazarlaması**. Birlik Ofset. Eskişehir.

ÖZTÜRK, Y.; SEYHAN, K. (2005). “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi”. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı:1.

PAKNADEL, C.A. (1988). **Örgütsel İklim ve İş Doyumu**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. (1985). **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research**. Journal of Marketing. Vol: 49. Fall. s.43.

PEKER, Ö. (1993). **Toplam Kalite Yönetimi ve TS ISO 9000 Standartları**. M.P.M. Özel Sayı. Ankara.

PEŞKİRCİOĞLU, N. (1994). “TKY ve ISO 9000 Standartları”. **Verimlilik Dergisi**. M.P.M. Yayını. Sayı: 1. Ankara.

REITZ, H. J. (1987). **Behavior in Organizations**. Illinois: Richard D. Irwin. Inc. Dissertation Abstracts International.

ROBBINS, S.P. (1991). **Organizational Behavior**. Concepts, Controversies and Applications. 5. Baskı. Prentice-Hall.

SABUNCUOĞLU, Z. (1986). **Personel Yönetimi**. A. Üniversitesi Basımevi. Eskişehir.

SABUNCUOĞLU, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ezgi Kitabevi. Bursa.

SARIÇAY, Y. N. (2005). “Turizm Sektörü Genel Değerlendirmesi ve Sektörde Çalışanların İş Tatmini”. **Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü**. AR-GE BÜLTEN.

SCANLAN, B. ; KEYS, B. (1993). **Management & Organizational**. 2. Edt. John Wiley & Sons. New York.

SCHODERBEK, P. ; KEFALA, A. ; SCHODERBEK, C. (1975). **Management Systems: Conceptual Considerations**. Business Publications Inc.

SERGIOVANNİ, T. ; CARVER, F. (1973). **The New School Executive: A Theory of Administration**. Dood, Mead and Company Inc., New York.

ŞİMŞEK, Ş. (1997). **Yönetim ve Organizasyon**. 4. Baskı. Nobel Yayım. Ankara.

ŞİMŞEK, Ş.; AKGENCİ, T.; ÇELİK, A. (2001). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 2. Baskı. Nobel Yayım. Ankara.

STEERS, R.M.; PORTER, L.W.(1987). **Motivation and Work Behavior**. Mc Graw Hill Inc. Fourth Edition. New York.

STEINBUCH, O. (1993). **Personalwirtschaft**. 5. Auflage. Friedrich Kiehl Verlag. L. Hafen.

SÜ, S. (1995) **Konaklanma Sektöründe Çalışanların Sorunları ve Çözüm Önerileri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.

TANG, T. L.; KIM, J. K.; TANG, D. (2000). “Does Attitude Toward Money Moderate The Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction and Voluntary Turnover?”. **Human Relations**. Vol: 53. No: 2.

TSAUR, S.H.; LIN, Y.C. (2004). **Promoting Service Quality İn Tourist Hotels: The Role Of HRM Practices And Sevice Behavior, Tourism Management**. Vol: 25. No:4.

TUNAL, N. (1992). **Eğitim ve Verimlilik İlişkisi**. M.P.M Yayınları. Ankara.

TÜRKEL, A., TELMAN, N. (1991). **Monotonluk ve Başa Çıkma Yolları**. Mess Yayınları Eğitim Kitapları Dizisi. İstanbul.

TÜTÜNCÜ, Ö. (2001). **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**. Turhan Kitabevi. Ankara.

TÜTÜNCÜ, Ö.; DEMİR, M. (2002). **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**. Turhan Kitabevi. Ankara

TÜTÜNCÜ, Ö.; TARLAN, E. (2001). “Kar Amacı Güdmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”. **Dokuz Eylül Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt: 2. Sayı: 3. İzmir.

TÜTÜNCÜ, Ö.; TARLAN, E. (2001). “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”. **Dokuz Eylül Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt: 3. Sayı: 2. İzmir.

ULAŞ, S. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama**. Uzmanlık Yeterlik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Ankara.

ÜLGEN, H.; MİRZE, S.K.(2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Literatür Yayıncılık. İstanbul.

ÜNLÜ, E.; MAVİLİ AKTAŞ, A. (1995). **Hizmet Kalitesinin ve Etkinliğinin Ölçülmesinde Değerlendirme Araştırmalarının Rolü**. 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu. Kara Harp Okulu. Ankara.

VILLEMUS, P. (1999). **Motivez Vas Equipes**. Le Guide, Les Editions d’Organisation. Paris.

VROOM, H. V. (1964). **The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation**. John Wiley & Sons Inc. New York.

WOLLNY, B. (1989). **Mitarbeiter**. Moderne Industrie Verlag. Lexion der Public Relation. Landesberg.

YAHYAGİL, M. Y. (2001). **Toplam Kalite Kültürü Elemanları ile Örgüt Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**. Human Resources. s. 70–90. Şubat.

YILDIZ, Y. (1993). **A Study on the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.

YOZGAT, O. (1983). **İşletme Yönetimi**. Met-er Matbaası. İstanbul.

YURTSEVER, A. (2005). **Personel Davranış ve Tutumu Misafir Tatmininde İlk Sırada**. www. turizmgazetesi.com. ErişimTarihi: 30.06.2006.

YÜRÜTÜCÜ, A. (2003). **Bilgi Teknolojilerinde Turizm Sektörü ve TKY (Toplam Kalite Yönetimi)** http://inet.tr.org.tr/inetconf9/bildiri. Erişim Tarihi: 05.07.2006.

www.bupar.com. Erişim Tarihi: 24.12.2005.

www.iergundamardav.com. Erişim Tarihi: 21.12.2005.

<http://inet.tr.org.tr/inetcont9/bildiri/42.doc>. Erişim Tarihi: 13.01.2006.

www.insankaynaklari.com.tr. Erişim Tarihi: 19.11.2005.

www.bilgiyonetimi.org. Erişim Tarihi: 14.02.2006.

www.sabriaslan.com.tr. Erişim Tarihi: 17.01.2006.

www. egitim.com.tr. Erişim Tarihi: 27.04.2006

www.selimtuncer.blogspot.com. Erişim Tarihi, 25.01.2006

www.kalder.org. Erişim Tarihi: 17.02.2006

www.insanbul.net. Erişim tarihi: 13.01.2006

EK-1

Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründe bulunan işgörenlerin iş tatminini (doyumunu) araştırmaktır. Araştırmanın başarısı, sizin vereceğiniz cevapların doğruluğuna bağlıdır. Yanıtlarınız gizli tutulacaktır. Her soruyu yanıtlamanız ve her soru için yalnız bir seçenek işaretlemeniz gerekmektedir.

Yardımlarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla.

Melda Küçük Özdemir
Akdeniz Üniversitesi
İ.İ.B.F. ANTALYA

1. BÖLÜM

1. Çalıştığınız Bölüm:Göreviniz:

2. Yaşınız?

- | | | | |
|------------------|-----|----------------------|-----|
| a. 30 ve daha az | () | c. 41-50 | () |
| b. 31-40 | () | d. 51 ve daha yukarı | () |

3.Cinsiyetiniz?

- | | |
|----------|-----|
| a. Kadın | () |
| b. Erkek | () |

4. Eğitim durumunuz?

- | | | | | | |
|------------|-----|---------|-----|---------------|-----|
| a. İlkokul | () | c. Lise | () | e. Lisansüstü | () |
|------------|-----|---------|-----|---------------|-----|

EK-2

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Melda KÜÇÜK ÖZDEMİR

Doğum Tarihi ve Yeri : 01.12.1978 / ANTALYA

Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Özel Antalya Fen Lisesi

Lisans Diploması : Gazi Üniversitesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi,
Şehir ve Bölge Planlama Bölümü

Yükseklisans Diploması:

Tez Konusu : Turizm sektöründe işgörenlerin iş tatmini faktörleri ile dış müşteri tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi

Yabancı Dil / Diller : İngilizce (iyi düzeyde), Almanca (orta düzeyde)

İş Deneyimi

Stajlar : Antalya Büyükşehir Belediyesi ve Muratpaşa Belediyesi İmar Dairesi Başkanlığı

Projeler : -

Çalıştığı Kurumlar : Aksu Belediyesi

Adres : Kültür mah. 3805 sok. Uçar Apt. 1/24 ANTALYA

Tel. no : 0242-226 22 70 / 0505-775 84 33