

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN MOTİVASYONU
VE MOTİVASYONUN İŞ DOYUMUNA ETKİLERİ –
İZMİR’DEKİ BEŞ VE DÖRT YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK
BİR UYGULAMA**

Boran TOKER

Danışman

Prof. Dr. Orhan İÇÖZ

2006

Doktora Tezi olarak sunduğum ‘‘Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama’’ adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

22 / 08 / 2006

Boran TOKER

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Boran TOKER
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Turizm İşletmeciliği Doktora
Tez Konusu : Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki 5 ve 4 Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü’nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30. maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	O	OY BİRLİĞİ	O
DÜZELTME	O*	OY ÇOKLUĞU	O
RED edilmesine	O**	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	O	Evet
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	O	
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	O	
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	O	

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET

Doktora Tezi

Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama

Boran TOKER

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Turizm İşletmeciliği Doktora Programı

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olmasından dolayı işgücü ve özellikle de iş doyumunu büyük önem taşımaktadır. Çünkü, konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş doyumunu, müşterinin memnuniyeti, hizmetin kalitesi ve dolayısıyla da işletmenin başarısına doğrudan etki etmektedir.

Yapılan araştırmalar, işgörenlerin motivasyonunu arttıran etkenlerle iş doyumunu arasında bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle, işgören doyumunu sağlamak için onların motivasyonuna büyük önem vermek gerekmektedir. İşgörenlerin motivasyonunu ise en etkili biçimde onların ihtiyaçlarına yönelik olan özendirme araçları ile sağlamak mümkündür.

Bu çerçevede araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde motivasyonun ve bu amaçla kullanılan özendirme araçlarının işgörenlerin iş doyumuna olan etkilerinin saptanıp, analiz edilmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda, öncelikle motivasyon ve iş doyumunu konuları ile bu konularda yapılan araştırmalar ele alınmıştır. Konu, konaklama işletmeleri açısından, İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri üzerinde, motivasyon ve motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkisinin saptanmasına yönelik bir alan araştırması ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda ise konaklama işletmelerinde ekonomik, sosyal, psikolojik ve

örgütsel-yönetmel olmak üzere dört grup altında toplanan özendirme araçlarının iş doyumunu ile ilişkilerinin ve etkilerinin önemli düzeyde olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: 1) Motivasyon, 2) İş Doyumu, 3) Özendirme Araçları, 4) Turizm Sektörü, 5) Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT

Doctorate Thesis

Personnel Motivation and The Effects of Motivation on Job Satisfaction in The Hospitality Organizations – An Application on Five and Four Star Hotels in Izmir

Boran TOKER

**Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management**

Labor and job satisfaction in particular do have great importance in the hospitality organizations within tourism sector, as a labor intensive industry, as customers receiving the service and the staff providing the service are in a face-to-face relation. Because personnel's job satisfaction in the hospitality organizations has a direct impact on customer's satisfaction, service quality, and achievement of the firm.

The studies done in this field indicate that there is a relationship between the factors that increase the motivation of the personnel and job satisfaction. Thus, it is important that personnel motivation should be given great importance in order to achieve job satisfaction. On the other hand, it would be possible to achieve the most effective personnel motivation by means of incentive tools oriented at their needs.

In this framework, the purpose of this study is to determine and analyze the effects of motivation and incentive tools used in the hospitality organizations on job satisfaction of personnel. To this end, firstly the studies carried out on motivation and job satisfaction have been examined. The subject has been examined through a field study covering the personnel employed at five and four-star hospitality organizations in Izmir in order to identify the effect of motivation and incentive tools on job satisfaction. In this study, it has been found that there is a great relationship between the incentive tools - that can be classified under four groups in the hospitality organizations as economic, social,

psychological and organizational-managerial tools – and job satisfaction, and that they do have great impact on it.

Key Words: 1) Motivation, 2) Job Satisfaction, 3) Incentive Tools, 4) Tourism Sector, 5) Hospitality Organizations

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN MOTİVASYONU VE
MOTİVASYONUN İŞ DOYUMUNA ETKİLERİ – İZMİR’DEKİ BEŞ VE
DÖRT YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
TABLolar LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	xvii

BİRİNCİ BÖLÜM

**GENEL OLARAK KONAKLAMA İŞLETMELERİ, ÖRGÜTLENMESİ VE
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

1.1. GENEL OLARAK KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE SINIFLANDIRILMASI	1
1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	1
1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi	3
1.1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	5
1.1.3.1. Çalışma Süreleri Açısından Sınıflandırma	5
1.1.3.2. Ölçek Açısından Sınıflandırma	5
1.1.3.3. Sahiplik Açısından Sınıflandırma	6
1.1.3.4. Konaklama İhtiyacının Türü Açısından Sınıflandırma	7
1.1.3.5. Hukuki Açısından Sınıflandırma	7
1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ÖRGÜTLENMESİ	8
1.2.1. Konaklama İşletmelerinde Örgütlenme İlkeleri	8
1.2.2. Konaklama İşletmelerinde Örgüt Yapısı	16

1.2.2.1.	Biçimsel Örgüt Yapısı	17
1.2.2.1.1.	İşlevsel Örgüt Yapısı	19
1.2.2.1.2.	Dikey (Doğrusal) Örgüt Yapısı	21
1.2.2.1.3.	Karma Örgüt Yapısı	24
1.2.2.2.	Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı	25
1.2.2.2.1.	Biçimsel Olmayan Örgütlerin İşlevleri	29
1.2.2.2.2.	Biçimsel Olmayan Örgütlerin Sakınca ve Faydaları	29
1.3.	KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	33
1.3.1.	İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları	33
1.3.2.	Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	36
1.3.3.	Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi	39

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON VE MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARI

2.1.	KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON VE MOTİVASYON SÜRECİ	42
2.1.1.	Motivasyon Kavramı	43
2.1.2.	Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi	45
2.1.3.	Motivler ve İhtiyaçlar	47
2.1.4.	Motivasyon Süreci	50
2.2.	MOTİVASYON KURAMLARI	51
2.2.1.	Kapsam Kuramları	52
2.2.1.1.	Maslow'un İhtiyaçlar Sıralaması Kuramı	53
2.2.1.2.	Alderfer'in ERG Kuramı	63
2.2.1.3.	Herzberg'in İki Etken Kuramı	68
2.2.1.4.	Başarı Motivi Kuramı	77

2.2.2.	Süreç Kuramları	85
2.2.2.1.	Beklenti Kuramları	87
2.2.2.1.1.	Vroom'un Beklenti Kuramı	87
2.2.2.1.2.	Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı	94
2.2.2.2.	Pekiştirme Kuramı	97
2.2.2.3.	Eşitlik Kuramı	107
2.2.2.4.	Amaç Kuramı	110
2.3.	MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARI	116
2.3.1.	Ekonomik Araçlar	117
2.3.1.1.	Ücret Artışı	117
2.3.1.2.	Primli Ücret	119
2.3.1.3.	Kara Katılım	122
2.3.2.	Psiko-Sosyal Araçlar	124
2.3.2.1.	Güvenlik	125
2.3.2.2.	Statü	126
2.3.2.3.	Çalışmada Bağımsızlık	127
2.3.2.4.	Yetki Devri	127
2.3.2.5.	Sosyal Katılım	128
2.3.2.6.	Rekabet	130
2.3.2.7.	İşgörene Danışmanlık Yapma	131
2.3.2.8.	Sosyal Uğraşlar	131
2.3.3.	Örgütsel-Yönetsel Araçlar	132
2.3.3.1.	Eğitim ve Yükselme	132
2.3.3.2.	Kararlara Katılım	134
2.3.3.3.	İşi Çekici Kılma	136
2.3.3.4.	İletişim	140
2.3.3.5.	Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	141
2.3.3.6.	Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	143

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU VE İŞ DOYUMUNUN
ÖLÇÜMÜ

3.1.	KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU	144
3.1.1.	İş Doymu Kavramı ve İş Doymunu Etkileyen Etkenler	145
3.1.2.	Konaklama İşletmelerinde İş Doymununun Önemi	154
3.1.3.	İş Doymu ve İlgili Değişkenlerin İlişkisi	156
3.1.3.1.	İş Doymu – Performans	157
3.1.3.2.	İş Doymu - İşgücü Devri	159
3.1.3.3.	İş Doymu – Devamsızlık	161
3.1.3.4.	İş Doymu – Yaş	163
3.1.3.5.	İş Doymu – Meslek	164
3.1.3.6.	İş Doymu – Cinsiyet	164
3.1.3.7.	İş Doymu – Stres	165
3.1.3.8.	Diğer Değişkenler	168
3.1.4.	İş Doymusuzluğu ve İşgörenlerin İş Doymusuzluklarını İfade Biçimleri	169
3.2.	İŞ DOYUMUNU AÇIKLAYAN KURAM VE YAKLAŞIMLAR	173
3.2.1.	Tamamlama-Doym Sağlama Kuramı (Fulfillment Theory)	173
3.2.2.	Fark Kuramı (Discrepancy Theory)	174
3.2.3.	Eşitlik Kuramı (Equity Theory)	175
3.2.4.	İki Etken Kuramı (Two Factor Theory)	176
3.2.5.	Cornell Modeli	178
3.2.6.	İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)	179
3.3.	KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜMÜ	180
3.3.1.	İş İle İlgili Tutumlar ve İş Doymu	180
3.3.2.	İş Doymu Ölçme Yöntemleri	183
3.3.2.1.	Nesnel Taramalar	183
3.3.2.2.	Betimleyici Taramalar	184

3.3.2.3.	İzdüsel Taramalar	184
3.3.3.	İş Doyumu Ölçekleri	185
3.3.3.1.	Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)	185
3.3.3.2.	Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)	187
3.3.3.3.	İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)	190
3.3.3.4.	Genel Kıyaslama (Job In General-JIG) ve Yüz Çizelgesi	196

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON VE ÖZENDİRME
ARAÇLARININ İŞ DOYUMUNA ETKİLERİNİN SAPTANMASINA
YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1.	KURAMSAL ÇERÇEVE VE ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	197
4.2.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	203
4.3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	205
4.3.1.	Anketin Geliştirilmesi	205
4.3.2.	Pilot Uygulama	207
4.3.3.	Araştırmanın Hipotezleri	208
4.3.4.	Araştırmanın Evreni-Örnekleme ve Sınırlılıkları	209
4.3.5.	Araştırma Verilerinin Toplanması	210
4.3.6.	Araştırma Verilerinin Analizi	211
4.4.	ARAŞTIRMA BULGULARI	212
4.4.1.	Demografik Değerlendirmeler	212
4.4.2.	Araştırmanın Güvenilirlik ve Faktör Analizleri	219
4.4.3.	Araştırmanın Hipotez Testleri	226
4.4.4.	Demografik Değişkenlerle Özendirme Araçları Hipotez Testleri	229
4.4.5.	Demografik Değişkenlerle İş Doyumu Faktörleri Hipotez Testleri	232

SONUÇ VE ÖNERİLER	237
KAYNAKLAR	250
EKLER	282

KISALTMALAR

İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
JDI	İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)
JIG	Genel Kıyaslama (Job In General)
MSQ	Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)
NSQ	Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İşlevsel Örgüt Yapısı	13
Şekil 1.2. Hizmet Tipi Örgüt Yapısı	14
Şekil 1.3. Bölge Temeline Göre Örgüt Yapısı	16
Şekil 1.4. Konaklama İşletmelerinde İşlevsel Örgüt Yapısı	20
Şekil 1.5. Konaklama İşletmelerinde Dikey Örgüt Yapısı	23
Şekil 1.6. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri	38
Şekil 1.7. Bir Konaklama İşletmesindeki İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon İçindeki Yeri	41
Şekil 2.1. Motivasyon Süreci	50
Şekil 2.2. Maslow'un İnsan İhtiyaçlarının Öncelik Sırası	54
Şekil 2.3. İhtiyaçların Ortaya Çıktığı Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler	60
Şekil 2.4. Alderfer'in İhtiyaçlar Sıralaması	65
Şekil 2.5. Alderfer'in ERG Kuramı	68
Şekil 2.6. Herzberg'in İki Etken Kuramı	71
Şekil 2.7. Herzberg'e Göre Durum Koruma ve Motivasyon Teşvik Araçlarının Dağılımı	73
Şekil 2.8. Vroom'un Beklenti Kuramı	92
Şekil 2.9. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı	95
Şekil 2.10. Klasik Koşullanma	98
Şekil 2.11. İşlemsel Koşullanma	99
Şekil 2.12. Amaç Kuramının Bileşenleri	111
Şekil 3.1. İş Doyumuna veya Doyumsuzluğuna Neden Olan Etkenler ve Sonuçları	148
Şekil 3.2. İş Doyumu Sağlayan Performans Modeli	158
Şekil 3.3. İşteki Doyumsuzluğa Karşı Gösterilen Tepkiler	171
Şekil 3.4. Tutum Bileşenleri	181
Şekil 4.1. Özdeğerlerin Dağılımı (Özendirme Araçları)	220
Şekil 4.2. Özdeğerlerin Dağılımı (İş Doyumu)	223

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 4.1. Araştırmanın Yapıldığı Otellerin Yıldız Durumları	210
Tablo 4.2. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı	212
Tablo 4.3. Özendirme Araçları Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları	222
Tablo 4.4. İş Doyumu Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları	225
Tablo 4.5. Özendirme Araçları ile İş Doyumu Korelasyon Matrisi	226
Tablo 4.6. Özendirme Araçları İle İş Doyumu Regresyon Analizi	227
Tablo 4.7. İş Doyumu Faktörlerinin Korelasyon Matrisi	228
Tablo 4.8. İş Doyumu Faktörlerinin Regresyon Analizi	229

GİRİŞ

İş hayatında rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüzde hizmet üreten işletmeler için nitelikli hizmet sunmak stratejik bir öneme sahiptir. Hizmet sektörü, gelecekteki gelişme potansiyeli ve yoğun rekabet ortamı nedeniyle, hizmet işletmelerini varlıklarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaliteli hizmet üretmeye zorlamaktadır. Kaliteli hizmetin yolu ise yetenekli ve iyi motive olmuş, yüksek verimli işgörenlerden geçmektedir (Adak ve Hançer 2002, 155).

İşgörenlerin verimliliğini belirleyen iki temel etken yetenek ve motivasyon düzeyidir. Kişinin üstesinden gelebileceği işi yeteneklerinin düzeyi, ortaya koyduğu işi ise motivasyon düzeyi belirlemektedir. Ortaya koyulan işin, üstesinden gelinebilecek işe eşit olabilmesi ise kişinin çalışma ve başarıma isteğinin bulunmasına, diğer bir deyişle motive olmasına bağlıdır (Adak ve Hançer 2002, 155).

Örgütsel psikoloji açısından motivasyonu, bireysel ihtiyaçlarını doyurma isteği ile koşullanmış işgörenin örgütsel amaçlara ulaşmak için harcadığı çaba biçiminde ifade edebiliriz. Motivasyonda en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını ve bu davranışlarının nedenlerini anlayabilmektir. Her davranışın arkasında bir ihtiyaç önünde ise bir amaç vardır. Bu amaçlara varmak için öncelikle işgören ihtiyaçlarının doyurulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu 2001, 118).

Diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de insan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, üretim faktörleri içerisinde en önemli ve en zor kontrol edileni emek faktörüdür. Emeği dinamik hale getirebilecek motivasyonu sağlayabilmek için özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Motivasyonda özendirme araçlarının kullanılması ile varılmak istenen en önemli amaç ise işgörenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek unsurları bularak, onların ihtiyaçlarını yüksek düzeyde karşılayabilmek ve her gün işe istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlayabilmektir (Sabuncuoğlu 2001, 119) . İşletmelerde oluşturulacak

motivasyon planları da ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetmel başlıkları altında toplanan bu özendirme araçlarına dayandırılarak uygulanması halinde başarılı olabilecektedir.

Bununla birlikte, işgörenin işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli diğer bir faktör de iş doyumudur. İş doyumunu, kısaca, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak ifade edilebilir. İş doyumunu özellikle, hizmet ağırlıklı olan konaklama işletmelerinde daha büyük bir öneme sahiptir. Çünkü, son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren bu işletmelerde işinden doyum elde edemeyen bir işgörenin verimli ve uyumlu çalışması mümkün değildir.

Bu kapsamda, işgören motivasyonunun yüksek olması, iş doyumunu, üretkenlik, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken; verimlilik artışı, düşük düzeyli personel devir hızı, nitelikli işgörenleri işletmeye çekme gibi yönleriyle de işletmelere büyük katkılar sağlar (Özden 2006). Özellikle, işletmelerin üst düzeyde başarıyı ancak işgörenlerinin amaçları ile işletmenin amaçlarının uyduğu noktada elde edebileceği gerçeği, motivasyonun ve iş doyumunun önemini daha da arttırmaktadır.

Çalışma kapsamında, konaklama işletmelerinde motivasyonun ve bu amaçla kullanılan özendirme araçlarının işgörenlerin iş doyumuna olan etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada, özendirici motivasyon araçları olan, ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetmel araçlar konaklama işletmeleri açısından incelenmiş ve bu araçların iş doyumuna etkileri değerlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, konaklama işletmelerinin tanımı, özellikleri, turizm sektöründeki yeri ve önemi, sınıflandırılması, konaklama işletmelerinin örgütlenmesi, örgütlenme ilkeleri, örgüt yapısı ve konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir.

İkinci bölümde, motivasyon kavramı, motivasyon kuramları ve motivasyonda kullanılan özendirme araçlarıyla ilgili detaylı bilgiler sunulmuştur. Konaklama işletmelerinde motivasyon ve motivasyon süreci başlığı altında, motivasyon, motiv, ihtiyaç gibi temel kavramlar açıklandıktan sonra konaklama işletmelerinde motivasyonun önemi ve motivasyon süreci ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Motivasyon kuramları çerçevesinde literatürde kapsam ve süreç kuramları olarak adlandırılan kuramlar tek tek incelenmiştir. Motivasyonda özendirme araçları başlığı altında, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, iş doyumu, iş doyumu ile ilişkili değişkenler, iş doyumunu açıklayan kuram ve yaklaşımlar, konaklama işletmelerinde iş doyumunun ölçümü ve iş doyumu ölçekleri konuları ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, kuramsal çerçeveden hareketle, konaklama işletmelerinde motivasyon ve motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkilerinin saptanmasına yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. İzmir İlindeki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler üzerinde anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilen araştırma ile konu incelenmiş; toplanan veriler değerlendirilerek konuya ilişkin bazı çözüm önerileri de getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK KONAKLAMA İŞLETMELERİ, ÖRGÜTLENMESİ VE KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. GENEL OLARAK KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE SINIFLANDIRILMASI

1.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Konaklama işletmeleri genel olarak, insanların barınma ve yeme-içme ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik birimler olarak tanımlanabilir. Bunun yanında, konaklama işletmeleri ile ilgili olarak değişik yazarların tanımları da aşağıda yer almaktadır.

Olalı ve Korzay'a (1993, 16) göre, konaklama işletmeleri turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir.

Başka bir tanımda ise, birinci derecede turizm işletmeleri arasında yer alan, turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, varlıkları turizm olayına bağlı olarak ortaya çıkan ve şekillenen işletmelere konaklama işletmeleri denilmektedir (Usta 1992, 131).

Diğer bir tanımda da; konaklama işletmeleri, insanların sürekli yaşadıkları yer dışında çeşitli nedenlerle yaptıkları seyahatlerde onların konaklama, yeme-içme ve kısmen de eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler olarak tanımlanmıştır (Aras 1993, 4).

Sonuçta insanların konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan, ekonomik ve sosyal bir işletme karakterine sahip olan konaklama işletmeleri; içinde yer aldığı endüstrinin özelliklerinden dolayı, diğer endüstrilerdeki işletmelerden

farklı özelliklere sahiptirler. Konaklama işletmelerinin bu özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- a. Turistik mal ve hizmet üretiminin spesifik özellikleri ve sektörün yapısal bütünleşmesinde hakim olan emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi bazı üretim dallarında belirli oranlar dışında mümkün olmadığından "insan" faktörü ön plana çıkmaktadır (Timur 1992, 47). Konaklama işletmeleri emek-yoğun tarzda üretim yapan işletmelerdir. Bu nedenle, sınırlı olarak otomasyona yer verilebilse de kişisel hizmetin gerekliliği kaçınılmaz bir durumdur. Bu özelliği nedeniyle konaklama işletmelerinde bazı sosyal sorunlar da gündeme gelmektedir (Gül 2002, 3; Tarlan 2001,2).
- b. Konaklama hizmetleri, işgörenler arasında yakın işbirliğini ve yardımlaşmayı gerektirmektedir. Konaklama işletmelerindeki faaliyetler birbirine bağlı olması nedeniyle, çalışma düzeni içinde her şey normal bir biçimde devam ederken, işgörenin müşteriye karşı hatalı davranışı, müşteriye işletmede yapılmış bütün iyi hizmetlerin etkisinin yok olmasına neden olabilmektedir. Bu bakımdan, konaklama işletmeleri işgörenlerinin nitelikli kişiler olması gerekmektedir (Usta 1992, 131; Şenbük 2002, 4; Sezgin 2000, 10).
- c. Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin üretimi ve müşterilere sunulması eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Bu nedenle de bu mal ve hizmetlerin stoklanması mümkün değildir (Aras 1993, 5; Şener 2001, 14). Sözelimi bir odanın satılamaması halinde stoklanarak başka bir gün satılma olanağı yoktur.
- d. Konaklama işletmelerinin kurulması ve faaliyetlerinin devamı büyük miktarda sermayeye ihtiyaç gösterir. Bu sermayenin büyük bir kısmının ise işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanması gerekmektedir. Bir konaklama işletmesinde toplam yatırım sermayesinin %85-90'ı duran

varlıklardan, %10-15'i ise dönen varlıklardan oluşur (Olalı ve Korzay 1993, 10; Kantarcı ve Yörükoğlu 1998, 12; Şener 2001, 15; Tütüncü 1998, 2).

- e. Konaklama işletmeleri yılın 365 günü ve günün 24 saati, ara vermeksizin hizmet sunan işletmelerdir (Şener 2001, 15; Usta 1992, 131). Konaklama işletmelerinde mal ve hizmet üretiminin ara verilmesizin devam ettirilmesi ve müşteri ihtiyaçlarının da sürekli karşılanması gerekmektedir.
- f. Turizm talebinin önceden kesin bir biçimde tahmin edilmesi güç olan ekonomik, politik, teknolojik, ekolojik, hukuksal, psikolojik birçok koşula bağlı olmasından dolayı konaklama işletmeleri yüksek oranda riskle karşı karşıya kalırlar (Usta 1992, 131; Aras 1993, 5; Kantarcı ve Yörükoğlu 1998, 12).
- g. Konaklama işletmelerinde, üretilen mal ve hizmetlerde büyük ölçüde insan katkısının olması nedeniyle, standardizasyona gidilmesi oldukça güçtür (Usta 1992, 131).
- h. Konaklama işletmeleri, hem ulusal hem de uluslararası turizm pazarlarına yönelik hizmet üretmek zorunda olmaları nedeniyle, hizmetlerin satışı büyük önem arz etmektedir (Olalı ve Korzay 1993,10).
- i. Konaklama işletmelerinin doluluk oranlarının artması ile maliyet giderlerinin belirli bir sınıra kadar düşürülmesi ve işletme açısından da optimum kapasiteden yararlanma olanağı söz konusu olmaktadır (Olalı ve Korzay 1993, 10; Kantarcı ve Yörükoğlu 1998,12).

1.1.2. Konaklama İşletmelerinin Turizm Sektöründeki Yeri ve Önemi

Turizm sektörü ve sektörü oluşturan iş kolları, oldukça geniş bir alana yayılmaktadır. Bu iş kollarının en önemlilerinden biri de konaklama ile ilgilidir. Modern turizm ve ulaştırmadaki yenilikler, çok eskilere dayanan bu sektörde büyük

atılımlar yapılmasına neden olmuştur (Öner 1997, 21). Bunun yanında, ülkeler bazında turizmin yerini ve önemini belirlemeye yarayan konuların başında konaklama işletmelerinin durumu gelmektedir. Çünkü, turizm sektörünün statik elemanını oluşturan konaklama tesisleri bir yandan sektörel gelişmeye katkıda bulunmakta, diğer yandan yarattığı sonuçlarla ülke ekonomisinin birçok yönden gelişmesine yardımcı olmaktadır (Ürger 1992, 225).

Konaklama işletmeleri, genellikle kendilerine harcama olanakları ile gelen ve bu olanakları evlerindekienden daha yüksek bir oranda harcamaya eğilimli konukları kendine çeken işletmelerdir. Konaklayanların harcamaları ile konaklama işletmeleri, bölge ekonomisine hem doğrudan hem de bu harcamaların bölgedeki diğer sektörlerle dağılması ile dolaylı olarak katkıda bulunmaktadır (Bayer 1992, 93).

Yabancı turistlerin konakladıkları bölgelerde yer alan konaklama işletmeleri, döviz sağlayan önemli merkezlerdir ve bu yönüyle, ülkenin ödemeler dengesine önemli ölçüde katkıda bulunurlar. Özellikle ihracat olanaklarının sınırlı olduğu ülkelerde konaklama işletmeleri, turizm aracılığı ile döviz sağlayan önemli kaynaklardan biri olabilmektedir (Medlik 1997, 4).

Bunun yanında, konaklama işletmeleri diğer endüstri ürünlerinin önemli bir pazarı durumundadır. Örneğin; konaklama işletmelerinin inşası ve modernizasyonu inşaat endüstrisi tarafından; araç-gereç, mobilya, tefrişat ise büyük ölçüde imalat endüstrisi tarafından karşılanır. Ayrıca, yiyecek-içecek ve diğer tüketim maddeleri ise çiftçilerden, balıkçılardan, içecek imalatçılarından karşılanırken, elektrik, su ve yakıt ise ilgili işletmelerden sağlanır. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin doğrudan yarattığı istihdama ek olarak, bu işletmelere mal ve hizmet sağlayan endüstrilerde de dolaylı istihdam yaratılmaktadır. Bu çerçevede, konaklama işletmeleri önemli istihdam kaynaklarıdır. Bu işletmelerin istihdam yaratıcı rolü, özellikle alternatif istihdam olanaklarının sınırlı olduğu bölge ve ülkelerde önem taşımaktadır ve bu yerlerdeki konaklama işletmeleri bölgesel kalkınmaya büyük katkılarda bulunmaktadır (Medlik 1997, 5).

Bununla birlikte, konaklama işletmeleri buldukları yöre halkı için de önemli bir çekiciliğe sahiptir. Konaklama işletmelerinin restoranları, barları ve sağladıkları diğer hizmetler buldukları yöreden de müşteriler çekmekte ve bu işletmelerin birçoğu içinde buldukları toplumun sosyal merkezleri olabilmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı 1983, 6).

1.1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmeleri, farklı yazarlar tarafından değişik kriterlere göre sınıflandırılmakla birlikte, bu değişik yaklaşımlardan en yaygın olarak kabul edilen sınıflandırma biçimleri aşağıda yer almaktadır.

1.1.3.1. Çalışma Süreleri Açısından Sınıflandırma

Konaklama işletmelerinin çalışma süreleri açısından sınıflandırılması, işletmenin hizmet verdiği süre temel alınarak yapılmaktadır (Kozak vd. 2001, 51). Bu çerçevede, konaklama işletmelerinin bir kısmı yılın belirli dönemlerinde hizmet verirken, bir kısmı da bütün yıl açık kalarak hizmet vermektedir.

- a. Mevsimlik Konaklama İşletmeleri; yılın sadece belirli dönemlerinde ya da mevsimlerinde faaliyet gösteren ve diğer zamanlarda kapalı olan işletmelerdir. Kuruluş yeri şartlarına bağlı olarak, talebin ortaya çıktığı dönemlerde işletmeler faaliyette bulunmaktadır.
- b. Devamlı Konaklama İşletmeleri; tüm yıl boyunca, kesintisiz hizmet veren konaklama işletmeleridir.

1.1.3.2. Ölçek Açısından Sınıflandırma

Konaklama işletmelerinin ölçek açısından sınıflandırılmasında, oda sayısı, istihdam hacmi veya belirli bir dönemde işgörenlere ödenen ücretlerin toplam miktarı, işletmeye yatırılan sermaye miktarı, çeşitli fiziki özellikler gibi unsurlar baz

alınmaktadır (Olalı ve Korzay 1993, 47). Ölçek açısından konaklama işletmeleri aşağıdaki biçimde sınıflandırılmaktadır (Kozak vd. 1998, 7):

- a. Çok Küçük Konaklama İşletmeleri; 25 ya da daha az sayıda odaya sahip olan konaklama işletmeleridir.
- b. Küçük Konaklama İşletmeleri; 25 – 99 arasında oda sayısına sahip olan konaklama işletmeleridir.
- c. Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmeleri; 100 – 299 arasında oda sayısına sahip konaklama işletmeleridir.
- d. Büyük Konaklama İşletmeleri; 300 ve daha fazla odaya sahip olan konaklama işletmeleridir.

1.1.3.3. Sahiplik Açısından Sınıflandırma

Konaklama işletmeleri sahiplik açısından üç grupta incelenebilmektedir (Olalı ve Korzay 1993, 44):

- a. Özel Konaklama İşletmeleri; bütün varlıkları ile özel şahıslara ait olan konaklama işletmeleridir.
- b. Kamu Konaklama İşletmeleri; varlıklarının çoğunluğu ile kamu kuruluşlarına ait olan konaklama işletmeleridir. Bu işletmelere örnek olarak, T.C. Emekli Sandığı A.Ş., T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü, Belediyeler ve İl Özel İdareleri gibi kamu kuruluşlarına ait konaklama işletmeleri gösterilebilir (Şener 2001, 21).
- c. Karma Konaklama İşletmeleri; sermayesinin bir kısmının kamu kuruluşları, bir kısmının da özel sektör tarafından karşılandığı konaklama işletmeleridir.

1.1.3.4. Konaklama İhtiyacının Türü Açısından Sınıflandırma

Konaklama ihtiyacının türü açısından işletmeler, müşterilerinin değişik amaç ve istekleri doğrultusunda farklı yerlerde kurulmaktadır. Bu bakımdan da konaklama işletmeleri aşağıdaki biçimde sınıflandırılmaktadır (Çolakoğlu 1997, 7):

- a. Merkezi Konaklama İşletmeleri; genellikle iş adamlarının kısa süreli olarak konakladıkları, iş ve nüfus yoğunluğunun fazla olduğu ticaret merkezlerinde veya büyük şehirlerde yer alan konaklama işletmeleridir.
- b. Kıyı Konaklama İşletmeleri; uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz ve güneşten yararlanmak isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir.
- c. Kaplıca – Kür Konaklama İşletmeleri; belirli sağlık sorunları olan kişilere uzun süre kalıp rehabilitasyon olanakları sunan sağlayan konaklama işletmeleridir. Şifalı suların bulunduğu yerlerde, kaplıca, göl, yayla gibi turistik çekim merkezlerine yakın kurulur (Yenipınar 2004, 8).
- d. Dağ – Spor Konaklama İşletmeleri; Doğa ile iç içe olmak , temiz dağ havası almak, dinlenmek ve kış sporları yapmak isteyenlere yönelik kurulan konaklama işletmeleridir.

1.1.3.5. Hukuki Açıdan Sınıflandırma

Hukuki açıdan yapılan sınıflandırmada, belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemeleri göz önünde bulundurulmaktadır. Ülkemizdeki konaklama işletmeleri ise hukuki açıdan iki ana başlık altında yer almaktadır (Kozak vd. 2001, 53; Kantarcı ve Yörükoğlu 1998, 17):

- a. Turizm İşletme Belgeli Konaklama İşletmeleri; 12.03.1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun ilgili maddelerine göre hazırlanan ve sonraki yıllarda da birtakım değişikliklere uğrayan, Turizm Yatırım ve

İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'ne göre sınıflandırılmış konaklama işletmeleridir. Bu yönetmeliğe göre konaklama işletmeleri şu şekilde sınıflandırılmışlardır:

1. Beş yıldızlı oteller,
2. Dört yıldızlı oteller,
3. Üç yıldızlı oteller,
4. İki yıldızlı oteller,
5. Bir yıldızlı oteller.

- b. Belediye Belgeli Konaklama İşletmeleri; yerel yönetimler tarafından sınıflandırılan, fiyatları saptanan ve denetimleri gerçekleştirilen konaklama işletmeleridir.

1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN ÖRGÜTLENMESİ

1.2.1. Konaklama İşletmelerinde Örgütlenme İlkeleri

Örgütlenme ilkeleri, örgütlenme işlemi sonucunda etkin veya iyi bir örgüt yapısının ortaya çıkması için izlenmesi gereken ilke ya da kuralları gösterir. Konaklama işletmeleri bakımından, örgütlenme ilkelerini şu şekilde ifade edebiliriz (Doğan 1991, 193; Akat 1984, 120; Batman 1999, 94):

- a. Amaç Birliği İlkesi:** Örgüt ve ilgili birimlerinin amaçları açık bir biçimde belirlenmeli ve bunlar birbiriyle uyumlu olmalıdır. Bu ilke aslında, örgütlerin varlık nedeni ile ilgilidir. Örgütler ancak belli bir amaç varsa mevcuttur. Öncelikle örgütün amacı saptanmalı, sonra bu amacın bir alt amacı olarak bölüm ve mevkilerin amaçları saptanmalıdır. Böylece alt amaçların da gerçekleştirilmesiyle örgütün yöneldiği ana amaca ulaşmak mümkün olacaktır (Koçel 1999, 98).

- b. Yeterlilik İlkesi:** Örgüt, işletme amaçlarını en az giderle gerçekleştirebilecek yeterlilik veya nitelikte olmalıdır. Bu en az emek ilkesinin bir gereğidir. Bununla birlikte, her bölüm bu amaçları gerçekler şekilde faaliyet gösterdiği halde işletmenin tüm amaçları en az emek kanununa göre gerçekleşmeyebilir. Çünkü bölümler bağımsız değildirler. En az emek ilkesi düşünülürken bölümler arasındaki bu bağ dikkate alınırsa görülür ki, bazı bölümlerin daha yüksek maliyet giderleri ile çalışmaları halinde bile örgüt amaçlarına ulaşabilir. Örneğin; bir işletmede tedarik bölümü en ucuza mal temin etmek amacıyla bazı hammaddelerin satın alınmasında gecikirse, üretim faaliyetleri durabileceği için işletmeye zarar verilmiş olunacaktır. Oysa, daha pahalıya satın alınacak olsa da bazı hammaddelerin zamanında tedarik edilmesi işletme amaçları açısından daha uygun olabilir. Bazı hallerde birçok bölümü ilgilendiren faaliyetler ayrı bir bölümde toplanabilir. Bu bölüm gerekli yeterlilikte çalışmaz ise işletmenin bütün amaçları zarar görebilir.
- c. İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi:** İşler analiz edilip küçük birimlere ayrılır ve bu birimleri gerçekleştirmek üzere elemanlar görevlendirilir. Böylece belirli işler için belirli elemanlar görevlendirilerek hem işler bölünmüş olur, hem de bölünen bu işlerde uzmanlaşma sayesinde işlerin daha çok, daha çabuk ve daha iyi kalitede yapılması sağlanır. İş bölümü ve uzmanlaşmanın örgüt bakımından işletme amaçlarının kolayca yitirilebilmesi, psikolojik ve sosyal açıdan da hep aynı işi yapmak durumunda olan bireyde ruhsal bozukluklara neden olduğu ifade edilmektedir. Bu bakımdan en az emek ilkesine göre kaçınılmaz olan iş bölümü ve uzmanlaşma, sakıncaları yanında çok önemli faydalar da sağlamaktadır (Yozgat 1983, 219).
- d. Görevlerin Tanımı İlkesi:** Örgütte her görevin nasıl yapılacağı, bütün görevliler arasındaki ilişkilerin neler olacağı, nasıl düzenleneceği belirtilmiş olursa, tüm görevlilerin görevleri ve işletme içi olaylar ile ilgili davranışları da belirlenmiş olur. Böylece, örgütün daha iyi biçimde işler duruma gelmesi mümkün olacaktır (Alpugan vd. 1995, 163).

- e. **Basamaklar Sırası (Hiyerarşi) İlkesi:** Örgütte ast – üst ilişkileri iyi tanımlanmalıdır. Üstten asta doğru yetki ve asttan üste doğru sorumluluk ilişkileri tanımlanarak tespit edilmelidir.
- f. **Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi:** Her görev belirli sorumlulukları beraberinde getirmekte ve bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi de görevlerle ilgili bazı yetkilerin verilmesi ile mümkündür.

Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Herhangi bir kişi, bir görevi yerine getirmekle sorumlu tutulunca, o kişi, bu görevi yerine getirebilmek için gerekli yetkiye de sahip olmalıdır. Değilse, yani sorumluluğa denk yetki verilmez ise, görevler yerine getirilmez ve dolayısıyla işler de çıkmaza sürüklenir.

Bununla birlikte, sorumluluklar yetkilerin ve verilen görevlerin sınırını aşarsa ya da çok ağır ise, yönetici yüksek sorumluluklar yükleyen kararları almaktan çekinebilir ve iş görme gücü zedelenebilir (Alpugan vd. 1995, 164).

- g. **Komuta Birliği İlkesi:** Bir örgütte, her astın yalnızca bir üstten emir alması ve bir üste karşı sorumlu olması sağlanmalıdır. Örgütlerin etkin olabilmesi için bu konuyu açık bir biçimde belirlenmiş olması, kimin kimden emir alacağını kararlaştırılmış olması gerekir (Koçel 1999, 96).
- h. **Yönetim Birliği İlkesi:** Her grup, bölüm, daire, birim veya alt birimlerin yönetimi ile bir tek sorumlu görevli olmalıdır. Her görevli ayrıca, bir üst görevliye bağlı olduğu için yönetim birliği bir sorumluluk zinciri içerisinde gerçekleştirilebilir (Akat ve Üner 1987, 86).
- i. **Merkezileşme Derecesi:** Merkezileşme derecesi, karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımıyla ilgilidir. Bu yetkinin alt kademelere doğru kaydırılması halinde merkezileşmemiş (merkeziyetçi olmayan, ademi merkezi); yetkinin üst kademelerde toplanması halinde ise merkezileşmiş

(merkeziyetçi) bir organizasyon söz konusudur. Merkezileşme derecesinin belirlenmesi ile aynı zamanda her pozisyonun sahip olacağı yetki de belirlenmiş olacaktır (Mucuk 2000, 160).

- j. Esneklik (Değişebilirlik) İlkesi:** Örgüt katı bir yapı yerine, değişen işletme içi ve işletme dışı koşullara istenildiği taktirde uyabilecek esneklikte olmalıdır.
- k. Formalleşme Derecesi:** Formalleşme derecesi, bir organizasyonda işler görülürken belirli ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Başka bir ifadeyle, örgütsel faaliyetlerde neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağına önceden ayrıntılı biçimde belirlenmesi ve bunlara uyulmasıdır (Koçel 1989, 39; Şener 2001, 194).
- l. Bölümlere Ayırma İlkesi:** Etkinlik ve verimliliği arttırmak için işler ve onları oluşturan görevlerde uzmanlaşmaya olanak tanıyacak biçimde iş bölümüne gidilir. Böylece hem daha kaliteli ve etkin üretim sağlanır, hem de işgörenleri eğitmek daha kolaylaşır. İşler belirlenip işbölümü ve uzmanlaşma derecesi kararlaştırıldıktan sonra belirli işler bir araya getirilerek bölümler oluşturulur. Bölümlere ayırmada çeşitli ölçüler kullanılmaktadır. Bunlar şu şekilde ele alınabilir (Koçel 1999, 93; Keiser 1989, 89):
 - **İşlev temeline göre bölümlere ayırma:** En fazla görülen bölümlere ayırma biçimidir. Burada izlenen yol, iş ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilerek aynı bölüm veya departmana konulmasıdır (Doğan 1991, 188). Sözgelimi ön büro ile ilgili işler bir araya getirilerek ön büro bölümü oluşturulur. Ancak bölümlerin sayısı, işletmede uygulanan iş bölümüne, uzmanlaşma derecesine ve dolayısıyla işletmenin büyüklüğü ve işgörenlerin niteliğine bağlıdır.

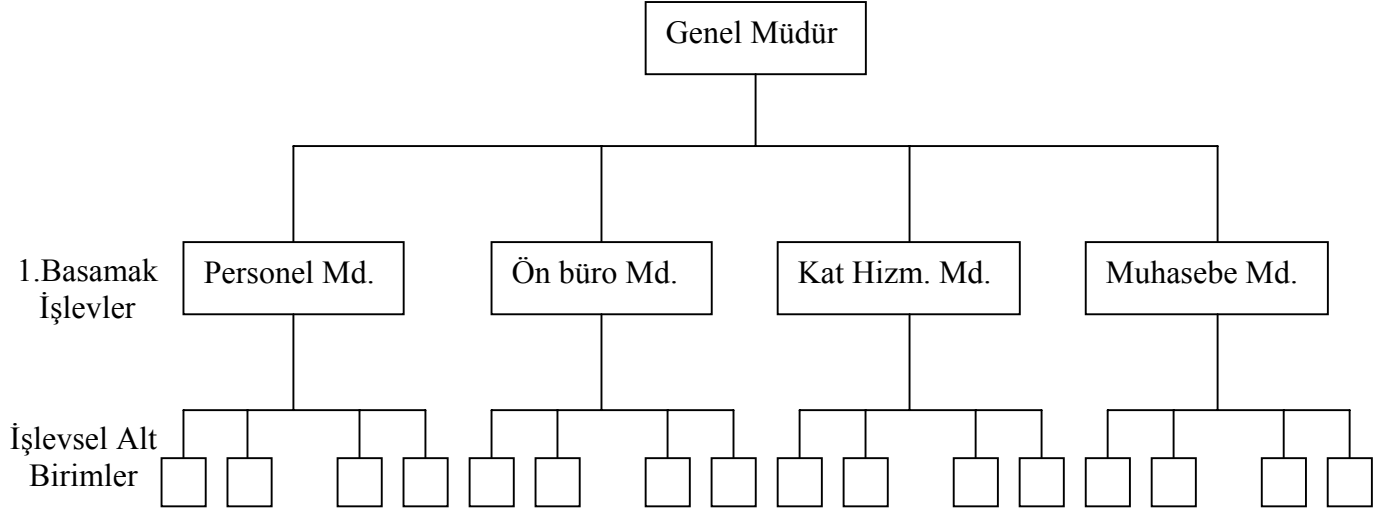
Burada, birinci kademede işlevlere göre oluşturulan yapı, ikinci ve daha alt kademelerde en uygun düşecek kriterlere göre alt birimlere ayrılır

(Mucuk 2001, 169). İşlevsel bölümler genel olarak, az miktar ve türde mal ve hizmet üreten küçük ölçekli işletmeler için daha uygundur (Doğan 1991, 188).

Böyle bir yapıda her bölüm yöneticisi yalnızca ilgili faaliyetlerden sorumlu olacaktır. Ön büro müdürünün sorumluluğu ön büro faaliyetleri ile ilgilidir. Ön büro müdürü bu faaliyetleri belirlenen ilke ve yöntemlere göre yaptığı sürece bir sorun çıkmayacaktır. Her bölüm yöneticisinin sorunlara yalnızca kendi faaliyetleri açısından bakmasından dolayı, böyle bir yapıda en önemli yük örgütün tepe yöneticisine (genel müdür) düşmektedir. Faaliyetleri koordine etme sorumluluğu ona aittir; çünkü ancak kendisi faaliyetlerin tamamını görme olanağına sahiptir. Bu yapıda örneğin; ön büro müdürü, personel müdürünün sorunlarını bilmek zorunda değildir. Kendi sorumluluğu ön büro faaliyetlerinden ibarettir; dolayısıyla, ön büro ve personel faaliyetlerinin koordinasyonu genel müdüre kalmıştır. Bu nedenle, işlevsel yapı, dar görüşlülük adı verilen ve sorunlara yalnız kendi işlevi açısından bakma eğilimini ifade eder. Bu da zaman zaman bölümlerin çıkarlarının örgütün tümünün çıkarına tercih edilmesine neden olur. İşlevsel yapının önemli bir diğer zayıf tarafı bölüm yöneticileri kanalı ile iletişimi öngördüğü için iletişim sürecinin ağır işlemesidir. Ayrıca, işlevsel bölümler işletme büyüdükçe aşırı bir merkezîleşmeye de yol açabilecektir.

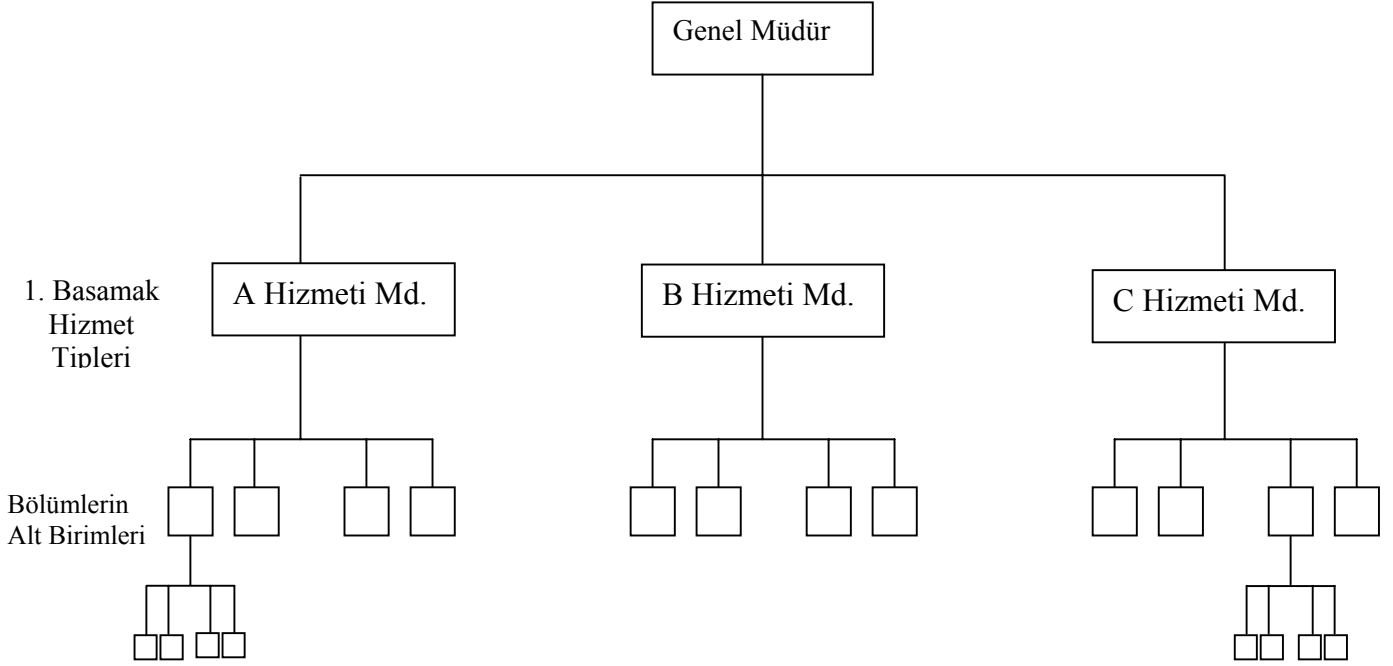
Bu duruma karşılık işlevsel örgüt uzmanlaşmaya olanak tanıdığı için etkinliği ve verimliliği artırır. Belirli bir işlev içindeki koordinasyonu kolaylaştırır. Basit, anlaşılır, mantıklı ve ekonomik bir yapıdır.

Şekil 1.1. İşlevsel Örgüt Yapısı



- **Mal / hizmet temeline göre bölümlere ayırma:** Özellikle birkaç çeşit ve birbirinden farklı mal ve hizmet üreten işletmelerde örgüt yapısı oluşturulurken mallar veya hizmetler esas alınabilir. Böylece işlev yapısının aksine iş ve görevler niteliklerine göre değil fakat ilgili oldukları mal / hizmet türlerine göre gruplanacaklardır. Dolayısıyla, A malı ile ilgili her türlü iş (pazarlama, üretim, kalite kontrol vb.) A malı bölümü içinde, B malı ile ilgili işler de B malı bölümü içinde toplanacaktır.

Şekil 1.2. Hizmet Tipi Örgüt Yapısı



Kaynak: Koçel 1989, 62

Mal temeline dayanan bölümlere ayırmada alt birimler oluşturulurken herhangi bir ölçü esas alınabilir. Kısaca, bu yapı genel olarak büyük işletmelerde görülmektedir. Mal tipi örgütlenmenin en önemli yararı, koordinasyonu kolaylaştırmasıdır. Her bölüm yöneticisi sadece belirli bir malın tamamından sorumludur. Malın üretiminden pazarlanmasına tüm sorumluluğun tek kişide toplanması, o kişiyi bir bakıma küçük işletme yöneticisi konumuna getirmektedir.

Bu tip örgütlenmenin en önemli sakıncası ise maliyetli olması ve iki-üç ayrı mal veya mal grubu için her biri için ayrı olarak, aynı tip işlevsel alt bölümlere yer verilmesidir (Mucuk 2001, 171). Örneğin, hem A malı bölümünün hem de B malı bölümünün kendi satış birimleri

olacaktır. Bu durum ise, işlevsel uzmanlaşmayı ortadan kaldırmasından dolayı pahalı olacaktır.

Diğer yandan, mal tipi örgütlenme içinde bütün bölümlere hizmet eden bazı ortak birimlerin, her bölüm içinde ayrı ayrı örgütlenmek yerine, bölümlere paralel ayrı bir bölüm halinde örgütlendiği de görülmektedir. Örneğin, muhasebe veya finans faaliyetleri muhasebe ya da finans müdürlüğü altında genel müdüre bağlı bir bölüm olarak örgütlenebilmektedir.

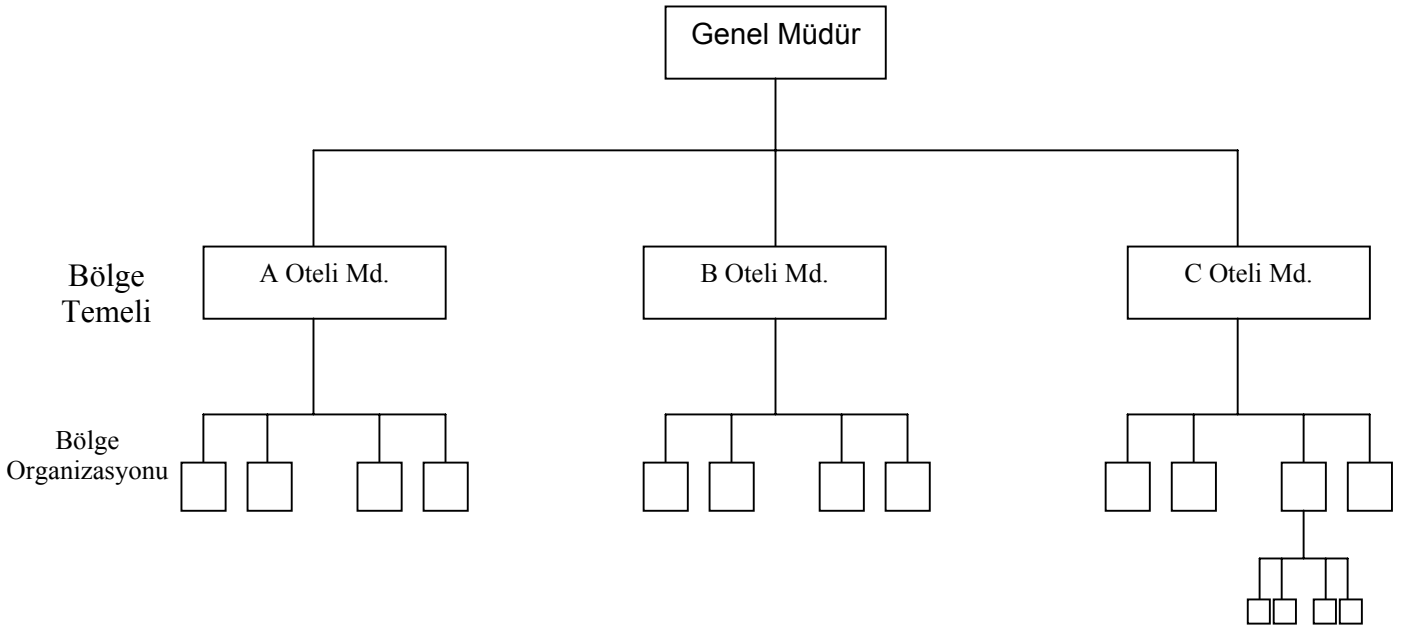
Mal temeline dayanan bölümlenme, malların çeşitlenmesi ve bir maldan üretilen miktarın çok fazla olması durumunda ya da üretilen malların veya pazarlanmasının, birbirlerinden oldukça farklı yöntemlerle yapılmasının gerekli olduğu durumlarda daha sık görülmektedir (Mucuk 2001, 171).

- **Bölge temeline göre bölümlere ayırma:** Üçüncü bir bölümlenme biçimi bölge temeline göre yapılandır. Bu tip bölümlenme, tedarik, üretim, satış gibi faaliyetlerin farklı coğrafi yerlerde oluşması zorunluluğundan kaynaklanmaktadır (Tosun 1984, 77). Özellikle coğrafi açıdan çok geniş ve değişik alanlara yayılmış işletmelerde belirli bölgelerdeki faaliyetler o bölge yöneticisinin sorumluluğuna verilmektedir. Bu tarz bölümlenmeye, banka, sigorta, otel ve haberleşme gibi hizmet işletmelerinin, değişik bölgelerde bulunan müşterilere hizmetlerini sunmak amacıyla bu bölgelerde şubeler açmaları örnek olarak gösterilebilir (Doğan 1991, 190). Bu yapı, iletişim ve karar vermeyi hızlandırması açısından birçok büyük işletme tarafından kullanılmaktadır. Ayrıca farklı coğrafi bölgelerin özelliklerine cevap verebilmeyi kolaylaştırması bakımından da yararlıdır.

Bu yapının başta gelen sakıncası ise, bölge yöneticilerinin bir tür “imparatorluk kurma” eğilimi ile faaliyetlerini sürekli biçimde

genişletmeleridir. Ayrıca, bölgelerde merkezden yürütölen faaliyetlerin bulunması halinde de bu faaliyetler ile bölge faaliyetlerinin koordinasyonu hususunda sorunlar ortaya çıkabilmektedir ve işletmede aynı işi yapan birden fazla birimin oluşması nedeniyle maliyetlerde artmaktadır.

şekil 1.3. Bölge Temeline Göre Örgüt Yapısı



Kaynak: Koçel 1999, 96; Jones ve George 2004, 219

Yukarıda belirtilen bölümlere ayırma biçimlerine ek olarak faaliyetler bazen müşteri temeline göre veya işletmede kullanılan süreçlere göre de gruplanabilmektedir.

1.2.2. Konaklama İşletmelerinde Örgüt Yapısı

Örgütsel yapıların amacı, örgütteki en uygun işbölümünü gerçekleştirmek ve dolayısıyla da en etkin yönetimi sağlamaktır (Yeniçeri 1993, 80). Bir örgüt içinde, biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde iki tip örgütlenme görülür. Biçimsel

örgütlenme, örgütteki yöneticiler tarafından öngörülen bir örgütlenme tipidir, oysa biçimsel olmayan (doğal) örgütlenme kendiliğinden ortaya çıkan bir yapıdır. Ortaya çıkışının çok değişik nedenleri bulunmaktadır ve örgütteki yöneticiler tarafından öngörülememektedir (Akat 1984, 142).

Bununla birlikte, bütün işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de örgütlenme, biçimsel olarak; işlevsel, doğrusal ve karma tipler ile biçimsel olmayan tipi görülmektedir (Olalı ve Korzay 1993, 321; Şener 2001, 195).

1.2.2.1. Biçimsel Örgüt Yapısı

Biçimsel örgütler, örgüt şemalarında görülen örgüt yapılarıdır. Biçimsel örgütte, örgüt şemalarına bağlı olarak ast – üst ilişkileri ve haberleşme ilişkileri belirlenir. Bir sıra, düzen içerisinde örgütteki otorite ve sorumlulukları içerir. Biçimsel yapı ile örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırıcı ve karışıklığı önleyici bazı uygulamaların yer alması beklenir (Akat 1984, 143).

Biçimsel yapı, örgüt şemasında gösterilmekle birlikte, bu yapıyı meydana getiren unsurlar (başlıca işler, görevler, yetki ilişkileri vb.) örgüt el kitabında açıklanır. Ayrıca, örgütlenme ile ortaya çıkan biçimsel örgüt yapısının sürekli değişen koşullara göre değiştirilmesi de amaçlanmaktadır (Mucuk 2001, 159).

Örgüt şemalarında olduğu gibi, görevlerin, işlerin tanımlanması da biçimsel örgüt yapısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bunlar genellikle belirli bir işin niteliğini, gereklerini ve özelliklerini içerirler. Ayrıca, görevin sorumluluklarının neler olduğu, işin yapılabilmesi için o işi yapacak kişide olması gerekli yetenek, eğitim düzeyi ve işi yürütebilmesi için ilişki içinde bulunması gerekli diğer görevlerde iş tanımlarında belirtilir.

Aslında, biçimsel örgüt yapıları arasında birtakım farklılıklar bulunur. Ancak, genelde, tüm biçimsel örgüt yapılarında bazı ortak noktalar da bulunmaktadır. Biçimsel örgüt yapısının hangi ilkelere göre kurulacağını ve belli

başlı özelliklerini, birkaç nokta etrafında sıralamak mümkündür (Şahin vd. 1996, 245):

- **Biçimsel örgütler, genelde uzun bir süre faaliyette bulunmak üzere kurulurlar.** Günün koşullarına göre yapılarında değişiklikler söz konusu olsa bile biçimsel örgütlerin yaşamları süreklidir. Kuşkusuz, tüm biçimsel örgütlerin bu şekilde olduğu söylenemese de, çevrenin değişen koşullarına ayak uyduramayan örgütlerin, uzun süre ayakta kalması da beklenemez.
- **Biçimsel örgüt yapısı, “örgütsel gelişme”yi engellememelidir.** Çevrelerine uyum sağlayabilen başarılı işletmeler aynı zamanda gelişme ve büyüme eğilimi de göstereceklerdir. İşlevlerinde artan uzmanlaşma nedeniyle, giderek büyüyen işletmelerin yönetimi karmaşık bir durum alır. Büyüme; örgütlerin işlevsel bölümlerinin artması, çeşitli düzeylerdeki işgörenlerin sayılarının artması, üretim kapasitelerinin artması, üretilen mal cinsinde artış, faaliyet gösterdiği bölgelerdeki artış, bina ve makine sayılarında artış vb. biçimlerde olabilir. Biçimsel örgüt yapısı, bu tür değişikliklere kolaylıkla uyarlanabilecek biçimde olmalıdır.
- **Biçimsel örgüt yapısı, bir ihtiyaçtan kaynaklanır.** Biçimsel örgütlerin oluşumu, sürekliliği, büyüme ve genişlemeye karşı yatkınlığı kolaylıkla izlenebilir. Ancak, bu durum, biçimsel örgütlere neden ihtiyaç duyulduğunu tek başına açıklayamaz.

Biçimsel örgütlere, özellikle karmaşık ve çok çeşitli türden işlerin düzgün bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulur. Ayrıca biçimsel örgüt, işletmenin amaçlarının başarılabilmesi noktasında, bireylerin yetenek ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanılabilecek yerlerde görev vermek suretiyle, bireysel farklılıkları en iyi biçimde değerlendirebilmektedir.

- **Biçimsel örgüt uyumlu çalışmaya olanak sağlar.** Biçimsel örgütler ayrıca, belirli bir süre içinde işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için, ek bir kaynak yaratır. Diğer bir deyişle, işin yapılışındaki süre, uyumlu çalışma sonucunda en aza indirilmiş olur. Biçimsel örgütler, daha az sayıda işgörenin oluşturduğu gruplar tarafından başarılamayacak işleri, zamanında gerçekleştirebilecek kadar çok sayıdaki işgöreni bir araya getirebilir. Böylece, insan gücündeki artış, belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için gerekli süreyi kısaltacaktır.

1.2.2.1.1. İşlevsel Örgüt Yapısı

İşlevsel örgüt, her işlevin ayrı bir bölümde toplanması esasına dayanır. Bir astın çok sayıda üstten komut alması, başka bir ifadeyle birçok üstün bir asta komut verme yetkisine sahip olmasıdır. Fayda ve sakıncaları aşağıdaki gibidir.

Faydaları:

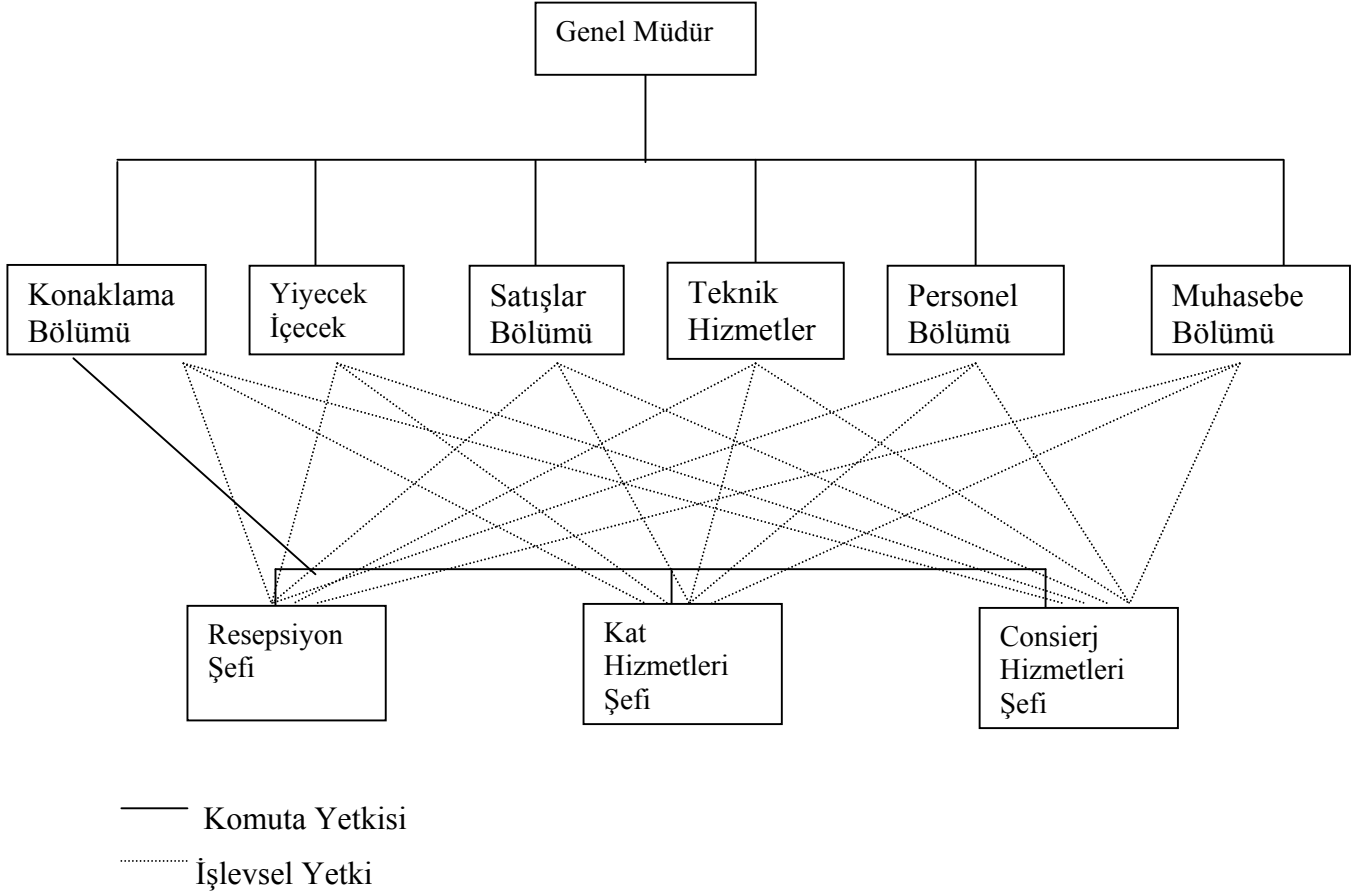
- İhtiyaç olan yerlerde uzmanlaşmış bilgi ve yeteneği temin eder.
- Tek kişinin yönetim ve kontrolünü ortadan kaldırır.
- İşbirliği sağlar.

Sakıncaları:

- İşletmede komuta birliği bozulur. Çünkü ast birçok üstten emir alır ve onların komutlarını yerine getirmek ve hepsini memnun etmek durumunda kalır.
- Görev, yetki ve sorumluluk sınırları kesin bir biçimde belirtilmemiştir.
- Böyle bir yapıda, hata ve başarısızlık durumunda her üst suçu diğer bir üste attığı için işler aksar ve verimlilik düşer.
- Psikolojik sakıncalar ortaya çıkar. Çünkü ast, üstlerden birine başvurursa, aynı basamakta yer alan diğer üst kendisini atlanmış hisseder.

- İşgörenlerin başka bir işe nakillerinde, terfilerinde üstler arasında anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir.

Şekil 1.4. Konaklama İşletmelerinde İşlevsel Örgüt Yapısı



Kaynak: Olalı ve Korzay 1993, 320

1.2.2.1.2. Dikey (Doğrusal) Örgüt Yapısı

Dikey örgütlenmeye hiyerarşik veya hat tipi örgütlenme de denilir. En basit örgüt yapısını teşkil eder ve yeni ihtiyaçların ortaya çıktığı ölçüde karmaşık hale gelir. Bu tip örgütte yetki ve sorumluluk doğrusu en üst basamaktaki yöneticiden en alt basamaktaki personele doğru yayılır. Başka bir ifadeyle, komut, dikey doğru boyunca komuta zincirini izleyerek alt basamaklara doğru akar. Her ast bir üste bağlıdır; diğer bir deyişle üst yalnızca altındaki asta emir verebilir. Aynı basamaktaki bütün mevkiler eşit olduklarından bağımsız hareket ederler (Akat 1984, 127, Batman 1999, 109).

Dikey örgütlenme otoriter bir nitelik taşımaktadır. Özellikle otoritenin önemli olduğu kuruluşlarda, örneğin; askeri kuruluşlarda ve küçük boyutlu işletmelerde faydalıdır. Yetki ve sorumlulukların tespiti kolaylaşır. Emir verenlerin sayısı az olacağı için, işler daha kolaylıkla yürütülür. Uygulama, yürütme ve emir verme daha çabuk sağlanır ve etkili olur.

Dikey örgütlenmede sorumluluklar kesin olarak saptanmış durumdadır. Aşağıdan yukarıya doğru sorumluluk söz konusudur. Görevler yukarıdan aşağıya doğru dağılmıştır. Üst kademelere gidildikçe, otorite ve sorumluluk artmaktadır. Aşağıya inildikçe bu otorite ve sorumluluk azalır. Ast ve üst kademeler arasındaki ilişkiler dikeydir. Her işgören, bir üst kademededen emir alır. Bu tip örgütte çalışan işgörenler, örgüt içerisinde bir birimin yönetilmesiyle veya bir işin yapılmasıyla görevlidirler (Tortop vd. 1993, 75).

Dikey örgütlenme haberleşme akışını da açık bir şekilde gösterir. Yalnız bir haberleşme doğrusu bulunduğu, sorumluluktan kaçmak zordur. Bu örgütlenme en az karışık olan ve küçük işletmelerde kullanılan bir yapı olmakla birlikte, büyük işletmelerde bu örgütlenmenin zayıflığı kolaylıkla görülebilir (Olalı ve Korzay 1993, 325).

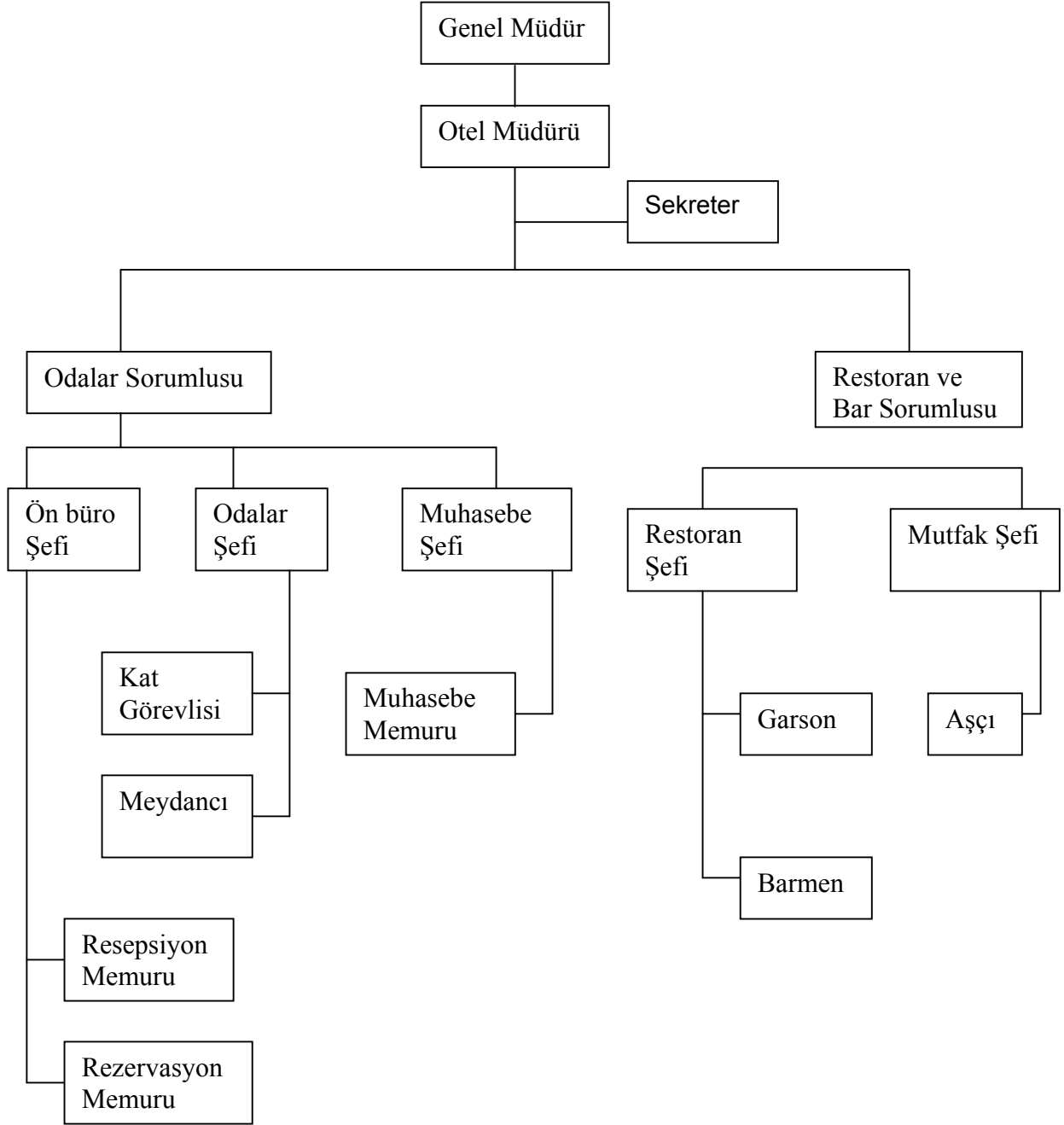
Dikey örgütlenmenin faydaları şunlardır:

- Hiç kimse sorumluluğu başkasına yükleyemez.
- Herkesin yetki, görev ve sorumluluk sınırları kesin olarak tespit edilmiştir.
- Komuta zincirinin doğrudan akışı kesin ve çabuk karar verilmesini sağlar.

Sakıncaları ise aşağıda yer aldığı gibidir:

- Uzmanlaşma ve işbirliğine gidilmesini oldukça güçleştirir.
- Bu yapı küçük işletmeler için uygun olduğundan, büyük işletmelerde uygulanması durumunda işlerin sonuçlanması çok yavaşlar.
- Çok çeşitli işler bir üste bağlandığından, üst birçok işlevleri bir arada yürütmek zorunda olduğu için her işlevin gereğine göre uzmanlaşması güç ve ihtisaslaşma başarısı da azdır. Bu nedenle, özellikle otel işletmelerinde dikey örgütlenme ancak en yüksek basamaktaki yöneticilere uygulanır. Alt basamaklarda işlevsel örgüt yapısı tercih edilir. Böylece, otel işletmeleri için karma bir örgüt yapısının tercih edilmesi daha uygun olacaktır (Olalı ve Korzay 1993, 326).

Şekil 1.5. Konaklama İşletmelerinde Dikey Örgüt Yapısı



Kaynak: Şener 2001, 197

1.2.2.1.3. Karma Örgüt Yapısı

Karma örgüt yapısı, işlevsel ve dikey örgüt yapılarının olumlu yanlarını birleştirmek suretiyle ortaya çıkarılmış bir yapıdır. Bu yapıda yukarı basamaklarda komuta birliğini sağlamak amacıyla dikey (doğrusal) örgütlenme uygulanır. Bunun yanında, üstlerin çeşitli işleri başarmalarındaki eksiklerini gidermek amacıyla danışman ve uzmanlardan da faydalanılır. İşte bir örgütte, üst yönetimin görevlerinin istenilen biçimde yapılmasına yardımcı olan bu birimlere danışma, kurmay ya da yardımcı birimler adı verilmektedir. İşletmede görevlendirilen bu kişiler, yöneticilere faydalı olabilecek materyali bir araya getirir ve tavsiyelerinin uygulanmasını beklerler. Zaten, teknik verilerin toplanması ve tutarlı bir kararın verilmesinde yardımcı olmak için bu tür uzmanlardan faydalanmak kaçınılmazdır. Uzmanların öneri ya da öğütlerini benimsemek, değiştirmek ya da kabul etmemek yöneticinin yetkisindedir. Bu önerileri benimserse, emirler biçimine sokarak astlarına iletir ve işlerin yapılmasını sağlar. Aslında, uzman ile yönetici arasındaki temel fark bu noktadadır. Uzmanın emir verme yetkisi yoktur. Gerçi her ikisinin de belli bir yetkisi vardır; ancak yöneticinin yetkisi, emir-komuta zincirinden, dolayısıyla hiyerarşiden gelir. Buna karşılık, uzmanın sahip olduğu kurmay yetkinin kaynağı o konuda uzmanlaşmış bilgi sahibi olmasından kaynaklanır (Can 2002, 142). Bununla birlikte, bu danışmanlar uzun süre etkisiz durumda kalmazlar. İlişkinin yapısı, danışmanı, yol göstericilikten işlevsel otoriteye yükseltir. Çünkü danışman fikirlerini, tavsiyelerini yöneticiye doğrudan iletmeye başladığı ya da nasıl uygulanacağını gösterdiği zaman, işlevsel bir otorite meydana gelmiş olacaktır. Fakat, bu otorite ortaya çıktığında yönetici ile danışman arasında örgüt içerisinde etkinlik ve ön plana çıkma konusunda kaçınılmaz bir çekişme belirecektir. Bu nedenle, işletme yönetimi (yönetim kurulu) işleyişin bu noktaya gelmemesi için zamanında gereken önlemleri alabilmelidir (Olalı ve Korzay 1993, 327; Şener 2001, 198; Tortop vd. 1993, 76). Bunun yanında, yönetici ve kurmay yetkisine sahip kişilerin, düşünce ve davranışları birbiriyle çatıştığında, organizasyonun iş gücünden en yüksek verimi elde etmesi de güçleşir. Ancak, bu koşulun mutlaka gerçekleşeceği diye bir şart da yoktur (Hodgetts 1997, 102).

Karma örgüt yapısında, alt basamaklarda işlevsel örgüt yapısı kullanılır. Böylece işletmede işbirliği de sağlanmış olur. Örneğin; bir otelin restoran ve barlarında görevli şefler, buralarda çalışan tüm işgörenlere kumanda ederler. Zaten konaklama işletmeleri bakımından dikey örgütlenme ancak üst kademe yöneticilere uygulanabilmekte iken; alt kademelerde işlevsel örgütlenme tercih edilmektedir. Bu yönüyle, konaklama işletmelerinde karma örgüt yapısının uygulanması daha uygun görülmektedir (Şener 2001, 198).

1.2.2.2. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı

Biçimsel örgüt, işgörenlerin görev veya yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşur. Kimin kime bağlı olduğunu, kimden emir aldığını biçimsel örgüt belirler. Örneğin; hiyerarşinin alt basamaklarında bulunan bir işgören, üst basamaklardaki bir yönetici ile dost veya akraba olabilir ve zamanının çoğunu onunla geçirebilir. Yöneticiler ve işgörenler arasındaki bu türden biçimsel olmayan ilişkiler, yakınlık ve düşünce birliği veya düşünce ayrılığı, kin, aşırı istek gibi duygulara neden olabilir. Aslında, her kurumda, biçimsel ilişkiler örtüsünün altında, bu ve benzeri türden çeşitli biçimsel olmayan ilişkilerden oluşan ve oldukça karmaşık olan bir toplumsal ilişkiler sistemi daha bulunmaktadır. Birden çok ve değişik türde biçimsel olmayan gruplar var olmakla birlikte, tüm bunları biçimsel olmayan örgüt şeklinde tanımlayabiliriz. Biçimsel gruplar, hemen tamamıyla organizasyonel etkinliğe yönlendirilmiş oldukları halde, biçimsel olmayan gruplar açısından yönelim daha çok sosyal ilişkiler, yakınlık, güven, tanınma, bağlılık gibi değerlere yönelik olarak gelişmiştir (Kaynak 1995, 168).

Bu örgüt türünün, işin doyumu ve verimi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışma gruplarının sosyal sistemini, biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler birlikte oluştururlar (Davis 1984, 362). Bu nedenle, örgütlenmede ve yeniden düzenlemede, biçimsel olmayan ilişkileri de göz önünde bulundurmak ve örgütün yapısını onlara uydurmak faydalı olur.

Özellikle biçimsel örgütün değiştirilmesinde, diğer bir deyişle, görev, yetki ve sorumlulukların yeniden devir ve bölüşümünde, bu özel biçimsel olmayan ilişkileri hesaba katıp, doyurucu sonuçlara ulaşmak çok zordur; çünkü ne gibi sonuçların alınacağı önceden kolaylıkla kestirilemez. Örneğin, yeniden örgütlenmede, bazı terfiler hatta rütbe indirimleri zorunlu olabilir ki, bunların gerçekleştirilmesi kolay değildir. Bununla birlikte, örgüt ve işgörenleri bağdaştırmak ve ikisinin ideal bir dengesini kurmak işletme açısından zorunludur. Bu ise şu biçimde başarılabilir (Tosun 1984, 86):

- a. Öncelikle, ideal bir biçimsel örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- b. Daha sonra, mevcut işgörenlerin nitelik ve özellikle biçimsel olmayan ilişkiler yönünden gruplaşmalarının etkinlik değerlemesi yapılmalıdır.
- c. Üçüncü bir adımda ise bu ikisinin bağdaştırılmasına çalışılmalıdır. Diğer bir deyişle, örgütün yapısı, kişilerin durumlarına göre değiştirilerek gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Böylece, kişilerin gelişmelerine ve işletme amaçlarına en üst düzeyde katkıda bulunmalarına olanak tanıyacak bir örgüt ortamı oluşturulması sağlanabilir.

Bununla birlikte, uzun zaman bir organizasyonel yapı içerisinde biçimsel olmayan grupların varlığına olumlu bakılmamış, hatta bu tür grupların organizasyonel etkinliği baltalayacağı varsayılarak oluşma ve gelişmeleri engellenmek istenmiştir. İlk olarak Hawthorne araştırmaları bu açıdan soruna farklı bir yaklaşımı getirdikten sonra, geliştirilen ve sürdürülen başkaca araştırmalar, biçimsel olmayan grubun ve onun oluşturacağı değişik ve bağlayıcı yapının organizasyonel etkinliğin sağlanması sürecinde çok önemli ve olumlu bir rol oynayabileceği yönünde görüş ve düşüncelerin gelişmesini sağlamıştır. Böylece, organizasyonel süreç içinde biçimsel olmayan grup işlevsel olarak, etkinlik ve verimliliğin sağlanması açısından kullanılabilir bir araç olma niteliğine dönüşmüştür (Kaynak 1995, 168).

Biçimsel olmayan örgütlerin, yöneticileri çok yakından ilgilendirmesi gerekir. Çünkü, yöneticiler biçimsel olmayan örgütleri, başında bulunduğu biçimsel

örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilirse başarı oranı da artar. Bu nedenle yönetici, örgüt içerisindeki gruplaşmaları yakından izlemeli, onların eğilimlerini öğrenmek için çaba göstermelidir. Biçimsel olmayan örgütleri, onlara karşı göstereceği ilgi ve yakınlık sayesinde, biçimsel örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilirse ve onların çalışmalarından her zaman haberdar olarak gerekli önlemleri alma yoluna gidebilirse, biçimsel örgütün başındaki yönetici çok başarılı olabilecektir. Aksi takdirde, örgütün gerçek yönetimi, biçimsel olmayan örgütün eline ve onların yöneticilerine geçebilecektir. Böyle bir durum ise örgüt için oldukça tehlikelidir ve bu takdirde, işler büyük ölçüde aksar, huzur bozulur ve işgörenler arasındaki geçimsizlikler artar (Tortop vd. 1993, 80).

İşletmelerde biçimsel olmayan örgütlenme, aslında, örgüt üyelerinin biçimsel örgüt planından davranışları yönüyle ayrılmaları ile ortaya çıkmaktadır. Bunun nedenleri, biçimsel örgüt yapısında işgörenlerin doyumunu açısından ihtiyaçlara yanıt veremeyecek boşlukların bulunması ve kişisel davranışlarla örgüt beklentileri arasındaki çelişik durumlardan kaynaklanmaktadır. Örgüt planlarında işletmenin biçimsel yapısı ile işgörenler arasındaki otorite bağıntıları bir görev anlayışı içerisinde yer alırken işgörenlerin tüm davranışlarını içeren bir düzenleme yapılması her zaman mümkün değildir. Ancak, bir görev bağıntısı etrafında toplanan insanların biçimsel örgüt planları dışında da olsa kendi aralarında başka bir düzen kurarak tutum ve davranışlarını disiplin altına aldıkları, aralarında bir lider seçtikleri ve böylece işletmenin biçimsel örgüt yapısını tamamladıkları da söylenebilir.

Biçimsel olmayan örgütlenmede lider rolünü üstlenen işgörenlerin kişilik yapıları ve kuruluşa karşı olan tutumları, söz konusu olan bu tamamlama sürecini fazlasıyla etkilemektedir. Üst kademelerden gelen emirleri, işletmede yapılan değişiklik girişimlerini, yeni atamaları, çeşitli işletme hedeflerini gruplar sürekli tartışarak kendilerine göre yorumlarlar. Bu süreçte grubun doğal lideri tartışmaları yönlendirirken işletmedeki atmosferi de etkiler. Biçimsel olmayan gruplar, zamanla kendi aralarında bazı görüş ayrılıklarına düşebilirler. Çıkarları doğrultusunda tutum geliştiren grup üyelerinin emir ve kumanda karşısında pasif direniş gösterdikleri, bu

arada biçimsel örgüt yapısını da zayıf düşürdükleri sıkça görülmektedir (Akat 1984, 147).

Biçimsel olmayan gruplardaki liderler ise, yaş, kıdem, mesleki beceri, işyeri, işyerinde hareket özgürlüğü, kişilik gibi kriterler nedeniyle ortaya çıkarlar. Aslında bu nedenler sonsuzdur, çünkü her lider az da olsa birbirinden farklı koşullar nedeniyle ortaya çıkar. Ayrıca, grup içerisinde farklı türlerde birden fazla lider bulunabilmekle birlikte, genellikle sözü daha çok geçen bir asıl lider vardır. Her yönetici herhangi bir gruptaki asıl lideri tanımalı ve onunla birlikte çalışarak liderliğin örgüt hedeflerine uygun bir biçimde gelişmesini özendirmelidir. Biçimsel olmayan liderlerin işverene karşı olmaları ise etkilerinin yaygınlığı nedeniyle iş doyumunu ve motivasyonu geniş ölçüde düşürebilir (Davis 1984, 364).

Ayrıca, biçimsel olmayan örgütlenmenin dinamiğini oluşturan gruplaşmada bireylerin tutumları, kendi aralarında kurdukları bir değer sistemi ile de yakından ilgili olmaktadır. Bireylerin ortaya koydukları performansın birbirlerinden çok farklı olması grubun dağılmasına kadar varan sonuçlar ortaya çıkarır. Bu nedenle bu gruplar kendi içlerinde bir takım “ortalama performans değerleri” geliştirerek bu ortalamalar çerçevesinde tutum geliştirirler. Zaten grup dayanışmasının özünde de bu olgu yer almaktadır (Akat 1984, 148).

Bununla birlikte, biçimsel olmayan örgütte kişiler ve ilişkileri önemli olurken, biçimsel örgütte mevkiler ve onların işlevleri, yetkeleri önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, biçimsel olmayan güç bir kişiye bağlanırken, biçimsel yetke de bir mevkie bağlanır ve birey bu yetkenin sağladığı gücü, ancak o mevkide bulunduğu sürece kullanabilir. Diğer bir deyişle, biçimsel olmayan güç bireysel, biçimsel yetke ise kurumsaldır. Biçimsel olmayan örgütte güç, göçerme yerine, kazanılarak veya grup üyelerinin arzuları ile elde edilir; bu nedenle de biçimsel emir – komuta zincirini (hiyerarşiyi) izlemesi gerekmez. Biçimsel olmayan güç, biçimsel hiyerarşide bulunan üstlerden çok eşitlerden gelebilir ve örgütsel hatları da zaman zaman aşarak diğer bölümlere taşabilir. Biçimsel olmayan güç üzerinde kişilerin duyguları egemen olduğundan biçimsel yetkeye kıyasla daha tutarsızdır ve sübjektif

içeriğinden dolayı da biçimsel olmayan örgüt, biçimsel örgüt gibi yönetsel denetime de bağımlı değildir (Davis 1984, 363).

1.2.2.2.1. Biçimsel Olmayan Örgütlerin İşlevleri

Biçimsel olmayan gruplar üyeleri tarafından arzu edilen birtakım işlevlere sahip oldukları için ortaya çıkarlar ve varlıklarını sürdürürler. Bu işlevlerden birisi, grubun benimsediği kültürel değerlerin korunması ve sürdürülmesidir. Bu işlev, belirli bir yaşam tarzının sürdürülmesine ve grubun birlik ve bütünlüğünün korunmasına yardımcı olur. İkinci bir işlev, sosyal doyum sağlamaktır. Biçimsel olmayan örgütler kişiye takdir, statü ve diğerleri ile etkileşim olanağı sağlar.

Biçimsel olmayan örgütlerin üçüncü bir işlevi ise iletişimdir. Üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları kendilerini etkileyebilecek olaylardan haberdar edebilmek amacıyla, grup, kendine özgü iletişim sistemleri ve kanalları geliştirecektir. Dördüncü işlev ise, başkalarının davranışlarını etkileyecek veya düzenleyecek olan sosyal denetimdir. Bu denetim içsel ve dışsal olmak üzere iki türdür. İçsel denetim grup üyelerine yönelik olup, onların grubun yaşam tarzına uymalarını sağlamaya çalışır. Dışsal denetim ise grubun dışında, yönetim, sendikalar ve diğer gruplara yöneliktir (Davis 1984, 366).

1.2.2.2.2. Biçimsel Olmayan Örgütlerin Sakınca ve Faydaları

Biçimsel olmayan örgütlerin yukarıda yer alan dört işlevinin her biri yönetimin yakın ilgisini gerektirecek sakıncalar ortaya çıkarmaktadır. Bunlar aşağıda yer aldığı gibidir (Davis 1984, 366):

- **Değişime Direniş:** Kültürel değerlerin korunması olan birinci işlev göz önüne alınırsa, grup yaşam tarzını sürdürmek ve korumak için aşırı bir eğilim içinde olacak ve değişikliklere karşı direnecektir. Bu çerçevede gruba göre iyiliği kanıtlanmış bir şey her zaman iyidir. Örneğin; geçmişte otokratik yönetim döneminde verimliliğin düşük olması gerekmişse,

yönetim tarzı artık katılmalı bile olsa, verimlilik yine düşük olmaya devam eder. Biçimsel olmayan örgütler, bir şemaya bağlı olmasalar da, onları bağlayan kültür, gelenek ve gelenekleri vardır.

- **Rol Çatışması:** Sosyal doyum sağlama olan ikinci işlev göz önüne alındığında, grup doyumunu peşinde koşmanın, üyeleri örgütün ana hedeflerinden uzaklaştırdığı görülecektir. İşgörenlerin yararına olan bir şey, her zaman örgüt için de yararlı olmayabilir. Örneğin; çay, kahve molaları her ne kadar arzulanır nitelikteyse de, işgörenlerin sabah ve akşam fazladan on beş dakika sohbet etmeleri, üretimin düşmesine neden olacaktır. Bu durum temelde bir rol çatışmasından başka bir şey değildir. İşgörenler hem kendi gruplarının hem de işverenin isteklerini karşılamak isterler, ancak bu istekler sık sık çatışır. Biçimsel olmayan gruplarla ortak çıkarların geliştirilmesi ve bunların özenle korunması rol çatışmasının büyük bir bölümünü ortadan kaldırabilir. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgütlerin, çıkarları, amaçları, yöntemleri, değerlendirme sistemleri birbirleriyle ne kadar bütünleşebilirse verimlilik ve doyum da o ölçüde bir artış beklenebilir. Yine de biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler arasında her zaman bazı farklılıklar bulunacaktır. Bu kapsamda kusursuz bir uyum mümkün değildir.
- **Söylentiler:** Biçimsel olmayan örgütlerin üçüncü işlevini oluşturan iletişim, karşımıza işletmelerde oldukça bilinen bir sorun olan söylentileri çıkartmaktadır.
- **Uyum:** Biçimsel olmayan örgütlerin dördüncü işlevi olan sosyal denetim, uyum için güçlü baskılar yaratır. Bireyler uyuma, normal olarak, örgütün biçimsel yönetiminin neden olduğunu düşünürler. Biçimsel olmayan örgüt de işgören uyumu açısından önemli bir unsurdur. Örgütlerin biçimsel olmayan yönleri iş yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğundan işgörenler bunun varlığını görmezler ve dolayısıyla kendilerine yaşam tarzlarına uymaları için uyguladığı güçlü baskıyı da hissedemezler. Bu çerçevede,

işgörenler biçimsel olmayan örgütlere bağlandıkları ölçüde, örgütün etkisi daha güçlü olacaktır.

Biçimsel olmayan örgütlerin sakıncaları olduğu kadar biçimsel örgüte yönelik bazı faydaları da bulunmaktadır. Bu faydaları şu şekilde ifade edebiliriz (Davis 1984, 368):

- Bu faydaların en önemlisi, bu örgütlerin biçimsel örgütlerle bütünleşerek işlerin yürütülmesi bakımından etkili bir sistem yaratmalarıdır. Biçimsel plan ve politikalar önceden hazırlandığı ve yeterli esnekliğe sahip olmadıkları için dinamik bir durumun getirdiği sorunların çözümünde her zaman yeterli olamazlar. Bazı durumlarda biçimsel olmayan ilişkiler, esnek olmaları ve duruma uymaları nedeniyle, daha yararlı olabilir.
- Biçimsel olmayan örgütün faydalarından biri de yönetim üzerindeki iş yükünü hafifletmesidir. Yöneticiler, biçimsel olmayan örgütün kendilerinden yana olduğunu bilirlerse, astlarını sık sık denetleme gereğini duymayacaklardır. Ayrıca yöneticiler, işgörenlerin işbirliğinden emin oldukları için daha sık yetki göçermek ve daha az merkeziyetçilik için özendirilmiş olacaklardır. Böylece, biçimsel olmayan grubun yöneticiye destek olması ile verimliliğin yükselmesine olanak sağlanabilecektir.

Bunun yanında, biçimsel olmayan örgütün, yöneticinin yetenek boşluklarını doldurabileceğini de düşünebiliriz. Planlama yeteneği zayıf olan bir yöneticiye astı bu konuda biçimsel olmayarak, gerek önerileriyle, gerekse de fiilen yardımcı olabilir ve sonuçta etkili bir plan ortaya çıkabilir.

- Biçimsel olmayan örgütün önemli bir faydası da iş gruplarına doyum ve istikrar sağlamasıdır. Bu, işgörenlerin aidiyet ve güven duygularını elde etmeleri açısından gerekli bir ortam sağlar. Biçimsel olmayan örgüt

işgörenlere işyerinde kalmalarına değer bir şeyler olduğu duygusunu kazandırır ve bu da işgücü devrini düşürür.

- Diğer bir faydası da biçimsel olmayan örgütün işgören iletişimi için uygun bir kanal oluşturmasıdır. İşgörenlerin birbirleriyle temaslarının kopmaması, işleri hakkında daha çok bilgi edinmeleri ve çevrelerinde neler olup bittiğini anlamaları için uygun bir ortam sağlar.
- Genellikle gözden kaçan önemli bir fayda da biçimsel olmayan örgütün çalışanların hayal kırıklıkları, ruhsal sorunları için bir emniyet sübabı işlevi görmesidir. Psikolojik araştırmalar, işgörenlerin ruhsal baskı ve sorunlarını güvenilir, ve samimi ortamda başkaları ile tartışarak rahatlayabildiklerini ortaya koymuştur. Bu ortamı ise kişiye, en kolay şekilde biçimsel olmayan gruptaki dostları sağlayabilir.
- Biçimsel olmayan örgütün pek bilinmeyen başka bir yararı ise yöneticileri işlerinde ve planlarında daha dikkatli olmaya yöneltmesidir. Biçimsel olmayan örgütün gücünü bilen ve kavrayan yöneticiler, bunun, kendi yetkilerinin sınırsız biçimde kullanılmasında bir denge ve denetim unsuru olacağını bilirler. Gruplarında uygulamayı düşündükleri değişiklikleri ancak çok dikkatli bir planlamadan sonra ortaya koyarlar. Çünkü, biçimsel olmayan gruplar yanlış, sağlıksız projeleri başarısızlığa uğratabilir. Yöneticiler projelerinin başarılı olmasını isterler; çünkü başarısızlık halinde biçimsel yetkeye karşı sorumludurlar.

Sonuç olarak, biçimsel olmayan örgüt yapısı, işletmede kendiliğinden, doğal olarak oluşan ilişkilerin ifade ettiği bir yapıdır ve her kuruluş veya örgütte bilinçli bir düzenleme sonucu olmayan, kişilerin birbirleriyle, işle ilgili veya iş dışı fakat biçimsel örgüt yapısının öngörmediği ilişkiler gelişir. Bu şekilde, önceden planlanmayan, işgörenlerin birbirleriyle ilişki kurması sonucunda kendiliğinden gelişen ilişkiler topluluğu olarak, biçimsel olmayan örgüt yapısı, ihmal edilemeyecek

bir olgudur. Çünkü bu yapı, biçimsel yapının etkinliğini de önemli ölçüde etkiler (Mucuk 2001, 159).

Zaten, bir işletmede biçimsel örgütle ilgili işlerin gerçekleştirilmesinde biçimsel olmayan örgütlerden yararlanmak ve biçimsel olmayan örgütün varlığını işletme adına avantajlara dönüştürmek bir yöneticinin başarısı olarak değerlendirilmelidir. Biçimsel olmayan örgütlerin varlığını onaylamayan yöneticilerin, grubun davranışları ile koordinasyon sağlayamadıkları ve iletişim eksikliği içinde kendi belirsizlik alanlarını da genişlettikleri ifade edilebilir (Akat 1984, 147).

1.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi adı verilen yönetim disiplini tanımlamadan önce insan kaynaklarının ne anlama geldiğini kısaca açıklamakta yarar bulunmaktadır. Genel olarak, bir organizasyondaki tüm işgörenler insan kaynaklarını oluşturur. Daha açık bir ifadeyle, organizasyondaki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam süreli ya da kısmi süreli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm işgörenler organizasyonun insan kaynaklarını oluşturur (Aktan 2006).

İşletmelerin sahip oldukları en önemli kaynaklardan birisi, hatta en önemlisi insan kaynağıdır. Bir örgütün insan kaynakları, amaçlarına ulaşmada, rekabet üstünlüğü sağlamada ve çevresel unsurların beklentilerini karşılamadaki çabaları nedeniyle örgütün en önemli varlıklarından biri durumundadır (Öğüt vd. 2004, 278).

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak, bir örgütte işgörenlerin yönetimiyle ilgili felsefe, politika, yöntem ve uygulamaları adlandırırken kullanılan bir kavramdır (French 2003, 4). İnsan kaynakları yönetimi (İKY), genellikle örgütlerde çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir ve insanı temel alan, onun daha

etkin, verimli ve yararlı olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsamaktadır. Çalışma ortamında bireyin işe alınmasından, uyumuna, eğitimine, ücret ayarlamasına, işletme ile olan hukuksal bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar geçen tüm süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Fındıkçı 2000, 5; Baloğlu 2006).

İnsan kaynakları yönetimi, en genel anlamıyla, örgütteki insanların etkin bir şekilde yönetilmesi ile ilgilidir (Çakırokkalı 2003, 1). Literatürde, insan kaynakları yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda, nitelikli işgörenin işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi sürecidir (Boone ve Kurtz 1993, 364).

Başka bir tanımda, insan kaynakları yönetimi, bir örgütün insan kaynaklarının temini ve eşgüdümünün sağlanmasına yönelik tüm uygulamalar biçiminde tanımlanmaktadır (Byars ve Rue 2004, 4).

Diğer bir tanımda ise, insan kaynakları yönetimi, işletmenin anahtar kaynağı olan insanları temin etme, geliştirme, motive etme ve bağlılıklarının kazanılmasına yönelik yaklaşım biçiminde tanımlanmaktadır (Bingöl 1998, 3).

Bu tanımlar doğrultusunda, insan kaynakları yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir (Keser 2006). Bu anlamda, insan kaynakları yönetiminin, insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle de kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini yerine getiren bir konumda olduğu söylenebilir

(Fındıkçı 2000, 14). Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarını ise şöyle özetleyebiliriz (Kozak 1999, 9; Aktan 2006):

- İnsan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak,
- Doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere ya da departmanlara yerleştirmek,
- İşletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- Çalışanları takdir ve motive etmek; organizasyondaki çalışanlar üzerinde demotive edici faktörleri ortadan kaldırmak,
- İşletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten doyuma ulaşmalarını sağlamak,
- Çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar dahilinde yürütmek,
- İnsanların performanslarına uygun şekilde işlerinde yükselmelerini sağlamak,
- Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; kişilerin iş performanslarına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak.

İşletmelerde insan unsurunun iyi yönetilmesi işgücünün verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Konaklama işletmeleri gibi, birebir ilişkilerin ve “insanın insana hizmeti” olgusunun en yoğun yaşandığı bir sektörde ise insan unsurunun yönetilmesi, ancak bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren insan kaynakları yönetimi ile mümkündür. Konaklama işletmelerinin başarısı daha çok, müşterilere sunulan hizmetin kalitesine, bu hizmetleri gerçekleştiren kişilerin seçimine, işe alınmasına, eğitimine ve benzeri işlevlerine bağlıdır. Bu bakımdan, konaklama işletmelerinde insan kaynakları bölümünün görevi, diğer işletmelerdeki insan kaynakları bölümlerine oranla çok daha karmaşık ve önemlidir (Erdem ve Kabakçı 2004, 120). Konaklama işletmelerinin başarıya ulaşmasında insan unsurunun çok önemli bir etken oluşu, bu işletmelerde insan kaynakları yönetimi biriminin diğer işletmelere göre daha etkin çalışmasını gerektirmektedir (Akçadağ ve Özdemir 2005, 170).

Bir ülkede turizm sektörünün geliştirilmesi açısından özellikle arz tarafındaki insan unsuru büyük önem taşımaktadır. Örneğin; konaklama işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kademedeki işgörelere kadar gerekli niteliklere sahip olmayan bireyler söz konusu ise, konaklama yatırımı istenildiği kadar çağdaş ve kaliteli olsun, işletmenin gelişmesi ve verimli çalışması mümkün değildir. Bu durum yalnız konaklama işletmeleri için değil, turizm sektörü içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan bütün işletmeler için geçerlidir (İçöz 1991, 15).

Bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse, başarı olasılığı düşük olmaktadır. Özellikle insan aracılığı ile insanlara birebir hizmet sunan konaklama işletmelerinde tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir işgücü ile verimlilik ve işletme hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Bu açıdan ele alındığında, konaklama işletmelerinde müşteri memnuniyetinin sağlanması, bu işletmelerde çalışan işgörelerin işlerinden tatmin olması, buna bağlı olarak da başarıya motive olmalarıyla paralellik göstermektedir (Akçadağ ve Özdemir 2005, 171).

1.3.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının etkin yönetimini sağlayan işlev ve çalışmalardan oluşmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi aşağıda yer alan yedi temel işlevden oluşur. Bunlar (Toker 2003, 75):

- Planlama
- Kadrolama
- Değerleme
- Ödüllendirme
- Eğitim ve Geliştirme
- Endüstri İlişkileri
- Koruma

işlevlerinden meydana gelir. Diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de aynı işlevler söz konusudur.

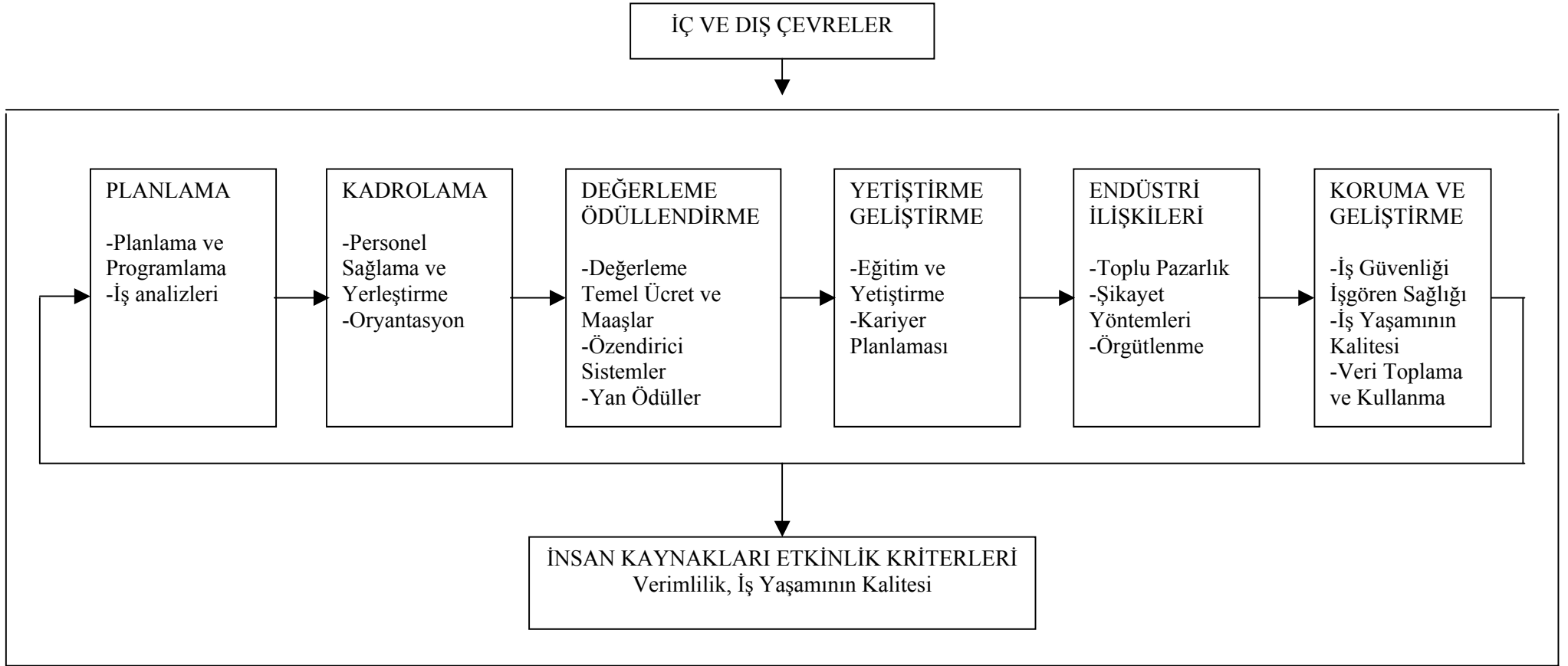
Şekil 1.6'da işletmelerde insan kaynakları yönetiminin işlevlerini ve her birinin içinde yer alan temel çalışmaları bir model çerçevesinde görmek mümkündür.

Şekilde insan kaynakları yönetimini oluşturan işlevler bir süreç biçiminde yer almaktadır. Her işlevin içinde yer alan çalışmaların başarılı olup olmadığı ise verimlilik ve iş yaşamının kalitesi gibi insan kaynakları yönetiminin etkinlik kriterleri olarak kabul edilen kriterlerdeki gelişmelere bağlıdır. Diğer bir deyişle, yapılan çalışmalar verimlilikte ve iş yaşamının kalitesinde olumlu gelişmeler sağlamışsa bu çalışmaların insan kaynakları yönetiminin amaçları açısından etkin olduğu söylenebilir (Sadullah 1997, 5).

Şekilde yer alan süreç planlama işlevi ile başlamaktadır. Planlama işlevi, bir anlamda diğer işlevlerin çalışmaları için gerekli verileri sağlayan bir işlev olarak kabul edilebilir. İşletmelerde insan kaynağı ihtiyacının nasıl gelişeceğini belirlemeyi amaçlayan planlama işlevindeki çalışmalar diğer işlevlerdeki çalışmaları da yönlendirecektir. Örneğin, planlama işlevi ile bir konaklama işletmesinin gelecek üç yıl içinde her yıl çeşitli departmanlara 15 yönetici adayı alınması gerektiği belirlenmişse, kadrolama işlevinin de bu ihtiyacı en iyi şekilde karşılayabilecek yöntemleri belirlemesi gerekecektir. Kadrolama işlevinin temel amacı ise işletmeye en yararlı olabilecek kişileri bulmak ve seçmektir. Dolayısıyla seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup olmadıklarını ise değerlendirme işlevi aracılığı ile görmek mümkündür. Bu kişiler istenilen performansı gösterememişlerse bunun nedeni belki de seçme yöntemlerinin yetersizliğidir. Başka bir deyişle, modeldeki işlevler belirli bir sırada olup, birbirleriyle de etkileşim içindedir (Sadullah 1997, 7).

Son olarak, insan kaynakları yönetimini oluşturan işlev ve çalışmaların çevresel faktörlerden soyutlanamayacağı söylenebilir. Diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetiminin nasıl olacağını önemli ölçüde bu çevresel faktörler belirleyecektir (Toker 2003, 76).

Şekil 1.6. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri



Kaynak: Sadullah 1997, 6

1.3.3. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

Emek-yoğun özelliğinden dolayı konaklama işletmelerinde neredeyse yatak sayısı kadar işgörenin istihdamı söz konusu olmaktadır. Böylesi çok sayıda işgörenin yönetimi gerçekten zordur ve bu alanda özel bilgi ve beceri gerektiren uzman kadrolar tarafından yürütülmesi gerekir. Bu durum, işletmelerde iyi bir insan kaynakları bölümünün olmasını gerektirmektedir (Erdem 2006).

Konaklama işletmelerinde, insan kaynakları bölümünün örgütlenmesi işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında işletmenin büyüklüğü, bir zincire bağlı olup olmaması, çalışma koşulları, sendika, departman sayısının fazlalığı ve etkinliği, işletmenin sezonluk olup olmaması gibi çeşitli etkenler sayılabilir. Bu etkenler insan kaynakları bölümünün nasıl örgütleneceği konusunda işletme yönetimine bilgi verir. Bu bilgiler doğrultusunda işletme yönetimi insan kaynakları bölümünü düzenleyerek görev ve yetki dağılımını gerçekleştirir (Demir 2002, 8).

Şekil 1.7’de bir konaklama işletmesindeki insan kaynakları departmanının organizasyon içindeki yeri görülmektedir.

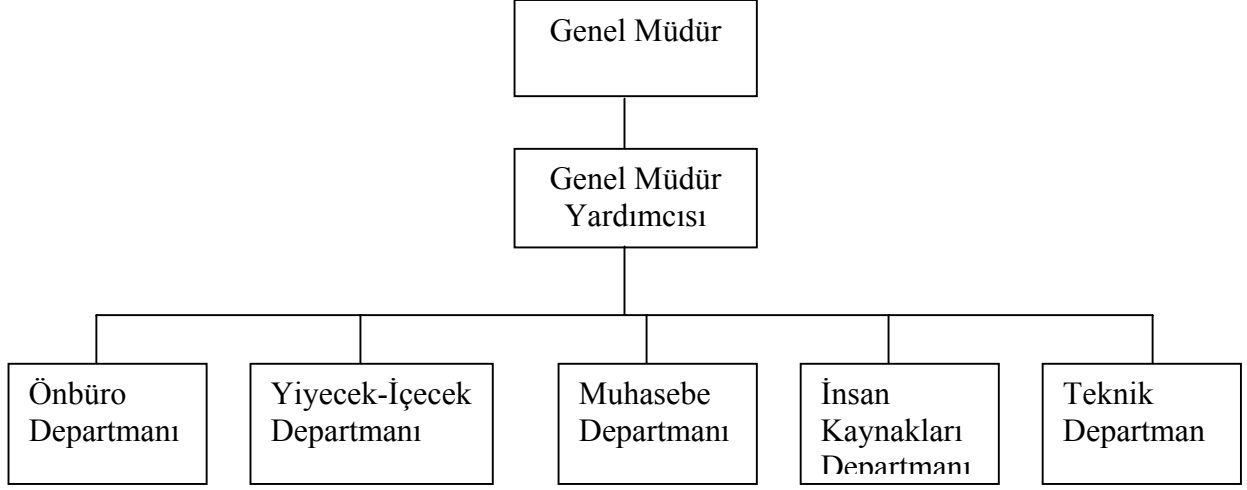
Küçük konaklama işletmelerinde bu bölüm diğer bölümlerle aynı seviyede ve genel müdüre bağlı olarak görev yapmakta ve genellikle dar kapsamlı (işe alma, sicil, emeklilik, izin vb. personel işleri) işlevleri yerine getirmektedir. Yine, küçük konaklama işletmelerinde bu bölümün muhasebe bölümüne bağlı olarak yürütüldüğü de görülmektedir. Küçük konaklama işletmelerinin örgüt yapısında personel bölümü olarak yer alan bu bölüm diğer bölümlerin konu ile ilgili işlerine müdahale etme yetkisine sahip değildir (Kozak 1999, 17). Ayrıca, küçük konaklama işletmelerinde bu bölümde çalışan personel sayısı çok az olmakta; bazen yalnızca bir personel müdürü olabilmekte ve büyük konaklama işletmeleri için belirtilen tüm faaliyetleri bu kişi yürütmektedir ve yerine getirilmesi gereken görevler de oldukça sınırlı

olmaktadır. Hatta çok küçük otellerde ayrı bir insan kaynakları bölümü de yoktur ve genel müdür tüm insan kaynakları faaliyetlerini kendisi yürütmektedir (Erdem 2006).

Büyük konaklama işletmelerinde ise insan kaynakları bölümü adı altında hizmet veren bu bölüm, diğer bölümlerden daha fazla görev yüklenmekte ve genel müdür yardımcılarında biri ya da insan kaynakları yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Bu durumda, bölüm işletmedeki tüm personel işlevleri (dar anlamda) yanında, işgücü planlaması, personelin motivasyonu, değerlemesi, geliştirilmesi, verimliliği, örgüt kültürüne uyumu, eğitimi ve geliştirilmesi, takım çalışması konularında kapsamlı işlevlere sahip olmaktadır. Bu örgüt yapısında insan kaynakları bölümü, işlevsel yetkiye sahiptir ve diğer bölümlere, kendi işlevsel alanı içerisine giren işler konusunda müdahale edebilir (Kozak 1999, 17).

İnsan kaynakları bölümünün konaklama işletmeleri içerisinde olduğu gibi, kendi içerisinde de ayrı bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Burada da yine çalışacak kişi sayısı ya da oluşturulacak alt bölümlerin sayısı, işletmenin büyüklüğü, toplam personel sayısı ve hizmetlerin çeşitliliği ile yakından ilgilidir. Küçük ölçekli bir konaklama işletmesinde bütün işlevler birleştirilerek buna ilişkin görevler bir kişi tarafından yerine getirilirken, işletme büyüdükçe ve iş hacmi genişledikçe ihtiyaç duyulan personel sayısı veya alt birim sayısı da artmaktadır (Kozak 1999, 18).

Şekil 1.7. Bir Konaklama İşletmesindeki İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon İçindeki Yeri



Kaynak: Kozak 1998, 203

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON VE MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARI

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON VE MOTİVASYON SÜRECİ

Yabancı literatürde motivasyon olarak yer alan bu kavram, dilimizde teşvik etme, isteklendirme, yöneltme, güdülenme gibi anlamlara gelmektedir. Ancak, kavramın tam karşılığını ifade etmesi bakımından bu çalışmada motivasyon olarak kullanılacaktır.

Motivasyon, isteme, gerekseme, dürtü, arzu etme gibi sözcüklerle ifade edilen; insanın bir çaba içinde bulunmasına ilişkin genel bir terimdir (Luthans 1992, 146). İnsanda motivasyon, bir motivin (güdünün) doyurulmak için belirmesiyle ya da dış etkenlerin zorlaması ile ortaya çıkmaktadır. Böylece motivasyon, iç ve dış etkenlerle ortaya çıkan bir gerilim, bir zorlanma olmaktadır. İnsanın bu gerilimi ya da zorlanması, amacına ulaşıp doyum sağlanıncaya kadar devam eder.

Bir amacı gerçekleştirmek, bir sorunu çözmek, bir yapıt, ürün vermek, ihtiyaçlarını karşılamak için motive olmak insana özgü bir durumdur. Diğer canlı türlerine bakıldığında insanın daha üst düzeydeki ihtiyaçları için de motive olduğu görülmektedir. Bir hayvanın motivasyonu ise bilinçli olmaktan öte içgüdüselidir.

İnsanların kendi amaçları doğrultusunda motive olmaları doğal bir durum olurken; örgütsel amaçlar için motive olmaları ise yapay bir durum teşkil eder. Bu kapsamda, işletmelerin kurulduklarından bu yana karşı karşıya kaldıkları en önemli sorun, işgören-örgüt bütünleşmesini sağlamak olmuştur. Diğer bir deyişle, örgütün amaçları ile bireysel amaçları bütünleştirmek için çeşitli yaklaşım ve kuramlar ileri sürülmüştür (Kırel 1996, 163). Bu nedenle işletme yönetimi, işgörenleri örgütsel amaçlara yönlendirebilmek için gereken ortamı ve bilinci oluşturmak zorundadır. Bu

çerçevede, işgörenlerin örgütsel amaçlara motive olmaları sağlanamazsa; örgütsel edimler de istenen düzeye ulaşamaz (Başaran 1991, 144).

Örgütsel psikoloji alanında yapılan araştırmaların ve geliştirilen kuramların temelinde başarılı yönetimin arayışı bulunmaktadır. Bu yaklaşım çerçevesinde, işgörenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici açısından en önemli sorun ise ayrı ayrı kişilik ve ihtiyaçlara sahip işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesidir. Bu nedenle, bir yandan işletmede gerçekleştirilen işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, diğer yandan da işgörenlerin ihtiyaçları yakından gözlenerek ve bu ihtiyaçlarda söz konusu olan değişiklikler sürekli izlenerek doyurulması amacıyla çeşitli inceleme ve araştırmalar yapılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 95).

2.1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı bugüne değin pek çok anlamda kullanılmıştır. İnsan davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon (güdülenme) sözcüğü Latince’de hareket anlamına gelen, “movere” sözcüğünden türetilmiş olup, içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar için kullanılır. İnsan davranışlarının gücü ve yönüyle ilişkili bir kavram olan motivasyon, psikolojide, organizmanın iç veya dış uyarıcıların etkisiyle harekete hazır hale gelerek davranışta bulunması olarak ifade edilmektedir (Erdem 1990, 69; Şahin 2004, 525). Acıktığımız zaman yiyecek, susadığımız zaman su aramamız, dumandan boğulmamak için açık havaya çıkmamız, başarılı olmak istediğimiz zaman çalışmamız, belli bir hedefe yönelik maksatlı davranışlar olup motivasyon konusunun inceleme alanına girer. Motivasyon kavramı, güdüleme, yöneltme, teşvik, isteklendirme gibi anlamlara gelir (Luthans 1992, 146; Tevrüz 2002, 96). İşgörenlerin motivasyonuna ilişkin araştırma ve çalışmalar, insan tutum ve davranışları ile ilgili bilgilerimizin sınırlılığı nedeniyle oldukça geç başlamıştır.

Motivasyonu, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışlarını biçiminde tanımlayabiliriz (Kırel 1996, 163; Koçel 1989,

301). Başka bir tanımda ise, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte olan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 95).

Yalçın (1991, 204), motivasyonu, bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etken olarak tanımlamıştır. Eren'e (2001a, 492) göre ise, motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı biçimde harekete geçirmek için yapılan çabalar toplamıdır.

Bentley (2000, 180) ise motivasyonu, bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güç biçiminde tanımlamaktadır.

Motivasyon, en kısa ifadeyle; iş konusunda bireyin davranışlarını tanımlar. Motivasyonda en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek ve önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara varmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekmektedir. Motivasyon tekniklerinin kullanılması ile varılmak istenen en önemli amaç ise işgörenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek faktörleri bularak, onların ihtiyaçlarını elverdiğince doyurmak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır (Sabuncuoğlu 1984, 64).

Motivasyon, bir iş yerinde kişinin daha iyi çalışmasını sağlayacak önemli bir etkidir. Motivasyonu yüksek olan çalışanların olduğu bir işyerinde üretkenlik de daha yüksektir. İyi motive olmuş bir ekip müşteriye sunduğu hizmette tatmin edici, mutlu olan müşteri de o işyerine daha fazla kazandıran olur. Ortada açık olarak görülmeyen ama böyle motive olmuş bir ekibin işyerine kazandırdığı gizli bir gelir de, bu ekibin aynı zamanda daha uzun bir süre bu işyerinde çalışmak istemesidir. İşgöreni sabit olan işyerinin yeni işgören yetiştirmek için harcama giderleri düşer. Uzun süreli çalışan ekip işyerinde tecrübelenmiş ve başarıya ulaşma yollarını daha net belirlemiş demektir.

Motivasyon konusunun taşıdığı önem, insan unsurunun, özellikle hizmet işletmeleri tarafından ön plana çıkarılma gereğinden kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda, ekonominin bütün sektörlerinde, faydalı teknolojik araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan işgörenler yeterince doyum ve uyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı olarak sürdürmeleri olanağı yoktur. İşgörenlerin işletmelerden birçok beklentileri vardır; ekonomik olanaklar, gelecek güvencesi, iş güvenliği, eğitim olanakları gibi. İşletmeler ise işgörenlerden yaratıcı güçlerini ve zekalarını ortaya koymalarını isterler. İnsan kaynakları yönetimindeki incelik ise bu iki istek kutbu arasında optimal dengeyi kurabilmektir (Yücel 2003).

Yöneticiler açısından işletme – işgören kutupları arasında denge sağlamanın en geçerli yolu, işletme amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarını da gözlemlemektir. Bu amaçla, öncelikle işgörenleri işe yönelten motivlerin ve bunların kaynaklandığı ihtiyaç türlerini incelemek ve sonrasında belirli bulgulara varmak uygun olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 96).

2.1.2. Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi

Hizmetler sektörü içinde yer alan konaklama işletmeleri arasında oldukça yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet ortamında işletmeler yaşayabilmek için hizmet konusuna duyarlı olmak zorundadırlar. Hizmeti üretebilmek içinse işletmelerin eğitilmiş ve iyi motive edilmiş kişileri istihdam etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri hizmet üreterek rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa işgörenlerinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine yanıt vermek durumundadırlar. Çünkü, bir işgörenin motivasyon düzeyi, çalıştığı kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır (Ernst and Young 2006).

İşgörenlerin motivasyonu, onların iş verimliliğini yani performansını etkiler. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de motivasyonu organizasyonel amaçları gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. Örgütlerde yüksek

motivasyonun sağlanması yüksek performansı yansıtan davranışların artmasına yol açacaktır (Barutçugil 2004, 184). Bu bağlamda, motivasyon ile varılmak istenen en önemli amaç, işgörenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek faktörleri bularak, onların ihtiyaçlarını elverdiğince doyumak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır (Sabuncuoğlu 2001, 119).

Örgütün türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü, yöneticinin ve dolayısıyla işletmenin başarısı, astların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve çabalarını tam olarak bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır. Diğer bir deyişle, motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan işgörenden yüksek performans beklenmemelidir (Koçel 1989, 301). İşgöreni, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları, giderek motivleri ile iyi anlayan ve doğru yorumlayabilen yönetici, performansı ve verimliliği en üst düzeye çıkarabilmek için işgörenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını da saptayabilecektir (Kaynak 1995, 114). Böylece hem işgörenlerin ihtiyaçları karşılanacak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır. Bu kapsamda, yöneticinin işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ancak motivasyon ile mümkün olacaktır. Çünkü, yüksek düzeyde motive olmuş işgörenler örgütsel hedeflere ulaşma şansını kuşkusuz önemli derecede arttırmaktadırlar (Öğüt vd. 2004, 286).

Bununla birlikte, motivasyon konusunun taşıdığı önem, insan unsurunun, özellikle hizmet işletmeleri tarafından ön plana çıkarılma gereğinden kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda ekonominin bütün sektörlerinde, faydalı teknolojik araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan işgörenler yeterince doyum ve uyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı olarak sürdürmeleri olanağı yoktur (Sabuncuoğlu 2001, 119). Konaklama işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir. Diğer bir deyişle, işlerin büyük kısmı insan gücü tarafından yerine getirilir. Diğer işletmelerde ise otomasyona ağırlık verilerek, insan gücünün makinelerle ikame edilmesine çalışılmaktadır. Ancak, konaklama işletmelerinde insan gücünün ikame edilemeyeceği işler oldukça fazladır. Bu nedenle, konaklama

işletmelerinin başarısı, bilgili, yetenekli ve motive olmuş kalifiye işgörenlere bağlı bulunmaktadır (Akoğlan 1997, 2; Kozak 1995, 11).

2.1.3. Motivler ve İhtiyaçlar

Motivasyon kavramının özünü motiv oluşturmaktadır. Motiv, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır ve bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek biçimde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere denir. En yalın şekliyle, motiv, bireyin harekete geçmesini sağlayan kaynak ya da uyarıcı olarak tanımlanabilir (Özer 1997, 204; Erdem 1990, 69). Motivler bireyi uyarır ve faaliyete geçirir, bireyin davranışını bir amaca doğru yöneltir. Bireyin davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman ise kişinin motive olmuş olduğu anlaşılır (Özbek 1998, 20).

Motiv, bireyi bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, harekete geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yöneltten bir iç güçtür. İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan pek çok motiv vardır. Bu motivler, bireyin geçmiş yaşantıları ile biçimlenerek bir doku, bir örüntü oluşturmaktadır. Bireyin yaşantıları ile oluşturduğu bu motivsel örüntüsü davranışlarının hem kaynağı hem de sürdürücüsü, yönelticisidir (Başaran 1982, 176). Motivlerin neden olduğu davranışlar, belirli amaçlar doğrultusunda gelişir ve doyuma ulaşıldığında da ortadan kalkar. Fakat ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlar doyurulmuş olan motivleri tekrar uyarıp harekete geçirebilir. Bu durum ise motivlerin dinamik yapısını ortaya koymaktadır.

Motivleri, birincil, genel ve ikincil motivler olarak sınıflandırmamız mümkündür. Psikologlar insan motivlerini sınıflandırma konusunda tam bir görüş birliğine varmış olmasalar da, bazı motivlerin fizyolojik temelli ve öğrenilmemiş olduğunu kabul etmektedirler. Bu motivler, fizyolojik, biyolojik, öğrenilmemiş ya da birincil motivler gibi çeşitli biçimlerde ifade edilmektedirler. Ancak, buradaki birincil ifadesi, bu motiv grubunun genel ve ikincil motivlerden üstün olduğu anlamını içermemektedir. Bir motivin birincil motiv olarak ifade edilebilmesi için iki ölçüt söz konusudur; bu motivin öğrenilmemiş olması ve fizyolojik temelli olması.

Böylece, birincil motivler, genellikle acıkma, susama, uyku, acıdan sakınma, cinsellik gibi temel konularla ilgili olmaktadır. Çünkü, insanlar aynı temel fizyolojik yapıya sahip olduklarından dolayı, esasen aynı temel ihtiyaçlara sahiptirler. Fakat bu durum öğrenilmiş ikincil ihtiyaçlar için söz konusu olamaz (Luthans 1992, 147).

Genel motivler biçiminde bir sınıflandırma, her zaman kullanılmamaktadır. Ancak, böyle bir kategori gerekli görülmektedir, çünkü birçok motiv, temel ve ikincil motiv sınıflandırmasının arasındaki alanda yer almaktadır. Genel motivler kategorisinde, öğrenilmemiş olmakla birlikte fizyolojik temelli olmayan motivler yer alır. Temel ihtiyaçlar, gerilim ya da temel dürtüleri azaltmaya yönelik iken; genel ihtiyaçlar, bireyin dürtülerini arttırmaya yönelmektedirler. Bu nedenle, bu ihtiyaçlar kimi zaman uyarıcı motivler olarak da ifade edilmektedir. Bununla birlikte, psikologlar, merak, yönlendirme, hareket ve etkileme motivlerinin bu sınıflandırma kriterleri ile uygunluğu konusunda fikir birliğinde değillerdir. Bu genel motivlerin kavranması, özellikle örgütlerde insan davranışları çalışmaları açısından oldukça önemlidir. Genel motivler, temel motivlere nazaran örgütsel davranışla daha ilgilidirler (Luthans 1992, 148).

Örgütlerdeki insan davranışı çalışmalarında genel motivler, birincil olanlara oranla daha önemli görülmeyle birlikte; ikincil motivler, tartışmasız bir biçimde en önemli motivlerdir. Toplum, ekonomik olarak gelişirken daha karmaşık bir yapıya da bürünür ve ikincil motivler bu gelişmede önemli rol oynarlar. Birincil motivler ve daha düşük derecedeki genel motivler, öğrenilmiş ikincil motivlerin davranışları motive etme konusunda bize önemli bilgiler sunarlar. Bir motivin ikincil motiv olarak adlandırılabilmesi için öğrenilmiş olması gerekmektedir. Bu ölçüte uyan birçok motiv bulunmaktadır. Bunlardan en önemli olanları, güç, başarı ve ilişki motivleridir. Bunlara ek olarak, örgütsel davranışta özellikle önem taşıyan güvenlik ve statü (prestij) motivleri de önemli ikincil motivlerdendir (Luthans 1992, 148).

Motivlerle ihtiyaçlar arasında çok sıkı ilişkiler söz konusudur. Birey, bir yandan yaşamını sürdürebilmek için bazı fizyolojik ve doğal ihtiyaçlar peşinde koşarken, diğer yandan da güven duygusu içinde çalışmak, başkalarının beğenisini

kazanmak, kişisel ümit ve özlemlerine ulaşmak gibi psikolojik ve toplumsal içerikli ihtiyaçlar duyar ve bunları doyumak ister. Ortaya çıkan her ihtiyaç bireyde bir iç itilme yani motiv oluşturur. Bu motivler ise bireyleri çeşitli biçimlerde davranışa yönlendirir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 97).

Psikolojide ihtiyaç kavramı, insanın gelişimi ve çevresiyle uyumlu ilişkiler kurabilmesi için gereken önemli koşulların eksikliğini vurgular. İhtiyaç, fizyolojik veya psikolojik düzeyde bir eksiklik, dengesizlik ortaya çıktığında söz konusu olur. Örneğin, birey, su ya da yiyecekte yoksun kaldığında veya arkadaşlık işlevini sağlayan diğer insanlardan yoksun bırakıldığında bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Luthans 1992, 147). İhtiyaçları sınıflandırma ise her ne kadar bireyden bireye farklılıklar gösteren bir yapıya sahipse de, ihtiyaçlar genellikle birinci derecede ya da temel fizyolojik ihtiyaçlar ve ikinci derecede ya da sosyal ihtiyaçlar biçiminde iki grupta incelenebilir (Davis 1984, 53; Özkalp 1982, 125; Eren 2001a, 496):

- a. Birinci Derecedeki İhtiyaçlar; yaşamın devamı için gerekli olan; yemek, içmek, uyumak, sıcak ve soğuktan korunmak, barınmak, cinsel istek gibi ihtiyaçları kapsar. Bu ihtiyaçların insan fizyolojisi ile ilgili olmaları nedeniyle bunlara fizyolojik ihtiyaçlar da diyoruz. Bunlar evrensel olmalarına rağmen, yoğunlukları farklılıklar gösterebilmektedir. Örneğin; kuzey kutbunda yaşayan bir kimse ile ekvatorunda yaşayan bir kimsenin ihtiyaçları farklılık göstermektedir.
- b. İkinci Derecedeki İhtiyaçlar; fizyolojik olanlara kıyasla daha az belirgindirler. Bu tür ihtiyaçlar, fizyonomiden çok düşünce ve duygularla ilgili olduğundan sosyal ve psikolojik bir özelliğe sahiptirler. Bu ihtiyaçların diğer bir özelliği de zamanla kazanılmalarıdır; insanlar, bilgi, tecrübe ve görgü sahibi oldukça bu tür ihtiyaçları da gelişme gösterir. Şiddetleri de kültürel ve sosyal faktörlere daha çok bağlı olurlar. Bunlara örnek olarak; rekabet, takdir, sorumluluk, sahiplik, şefkat, duygusallık, saygı görme, ilgi çekme ihtiyaçları verilebilir. Bu tür ihtiyaçlar pek açığa vurulmamakla birlikte, insan yönetiminde oldukça etkilidirler. Hatta, bu yüzden işgörenleri ortak işbirliği

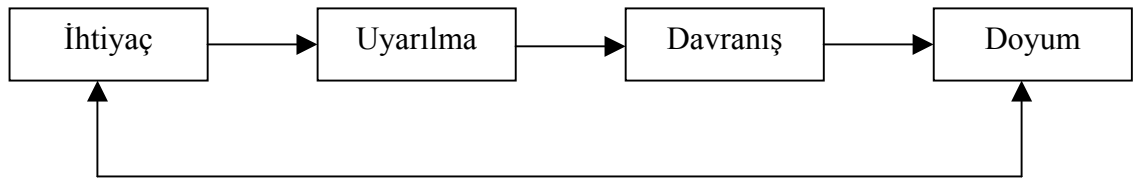
amaç ve arzularına götürmek zorlaşabilir. Aynı zamanda, bu ihtiyaçlar gizli oldukları için, kişinin kendisi bile bunu kestiremeyebilir. Bu nedenle de işletmelerde motivasyon ile ilgili ortaya çıkan sorunların çözümü oldukça zor olabilmektedir. Ayrıca, işletme yönetiminin hemen her hareketi bu ihtiyaçları etkilediği için; yönetim planlamasında, önerilen her eylemin işgörenlerin ikinci derecedeki ihtiyaçları üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.

Burada önemli bir başka nokta ise ihtiyaçların değiştikçe veya amaçlarına ulaştıkça bireylerde bazı değişikliklerin ortaya çıkmasıdır. Bu nedenle, bireyin belli bir umudu gerçekleştikten sonraki davranışında, eskiye oranla ne tür bir değişiklik olacağını önceden tahmin etmek de oldukça güçtür.

2.1.4. Motivasyon Süreci

Motivasyon, bir motiv etkisiyle eyleme geçme sürecidir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelir. Motivasyon sürecinin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 98; Kırel 1996, 164):

Şekil 2.1. Motivasyon Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 98; Kırel 1996, 164

Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları vardır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkışıyla motivasyon süreci de başlar. İhtiyaç, fizyolojik ya da psikolojik olsun, bireyi belirli davranışlarda bulunmaya yönlendirir. Bireyde itici bir gücün ortaya çıkması için ikinci aşama olan, uyarılmanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu itici güç, fiziksel ve ruhsal açıdan isteklenmez. İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için uyarılmış olan birey, üçüncü aşama olan davranışta bulunma aşamasına gelir. Bireyin davranışta bulunma amacı ise, kendisinde ihtiyaçlarına karşı duyduğu isteğin doyurulmasıdır. Doyum, motivasyon sürecinin dördüncü yani son aşamasını oluşturur. Davranışlar sonucu ihtiyaç amacına ulaştığında, motivasyon süreci de tamamlanmış olmaktadır. Sonuçta, ihtiyaçları karşılanmış birey mutlu olur.

Birey doyuma ya da amacına ulaşamadığı takdirde ise kendisinde bir boşluğun varlığını hisseder. Bu durum ise bireyde büyük bir istek ve dengesizlik durumu yaratır. Ancak ihtiyaç karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte, bireyi sürekli mutlu kılacak bir doyum noktası da yoktur. Çünkü, bir ihtiyacın bittiği noktada başka bir ihtiyaç ortaya çıkmakta ve motivasyon süreci her seferinde aynı yolu izlemektedir.

Mutluluk kavramı, birey doyum noktasında bulunduğu sürece varlığını korumaktadır. Fakat, belirli istek ve ihtiyaçlar karşısında doyum noktasına ulaşamayan bireylerin, ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklenmesi toplumda sık görülen olaylardır. İhtiyaçlar ile doyum arasında görülen dengesizliklerin giderilmesi, sinirsel gerilimi azaltıp, bireyi yaşama ve çalışma mutluluğuna yöneltmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 99). Bu çerçevede, işletmelerde, işgörenleri mutlu ve huzurlu kılan doyum noktalarını sürekli aramak ve bu noktalara ulaştırmak konusunda yönetime büyük görevler düşmektedir.

2.2. MOTİVASYON KURAMLARI

Çağdaş işletmecilik anlayışı çerçevesinde, bilim adamları ve işletme yöneticileri işgörenlerin en etkili biçimde nasıl motive edilebileceğini bilimsel yaklaşım içinde incelemeye başlamışlardır. Bu kapsamda, motivasyon konusu ile ilgili olarak çeşitli kuram ve modeller geliştirilmiştir. Araştırmalar sırasında

motivasyonun iki temel ögesini oluşturan ekonomik ve psiko-sosyal motivlerin ağırlık derecesi ve doyurulma biçimleri, farklı kuramların doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur. Bazı kuramlar, bireylerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla bireyin içinde olan unsurlara ağırlık verirken, diğer bazıları ise teşviklere yani bireyin dışında bulunan, ona dışarıdan verilen unsurlara ağırlık vermektedir.

Motivasyon kuramlarının bir kısmı, bireyi sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele almakta; bireyin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, duygu, arzu ve düşüncelere temel teşkil eden rasyonel ve duygusal yönleri üzerinde durmaktadır. Bu görüşler bireyi anlamaya, bireyin içinde bulunan bu unsurları, davranışlarını yorumlayarak tespit etmeye ve bu unsurlara hitap ederek bireyi motive etmeye önem vermektedir (Koçel 1989, 303).

Kuramların diğer bir kısmı ise bireyin içinde bulunan içsel unsurlardan öte, dışında; çevresinde yer alan dışsal unsurlara ağırlık vermektedir. Birey davranışlarının dışsal unsurlar tarafından kontrol edildiğini ileri süren bu kuramlar, işgörenlerin motivasyonu sorununu, işgörelere veya iş çevresine dışarıdan müdahale ederek çözmeye çalışılmaktadırlar. Dolayısıyla, bu kuramların temeli, bireyin motivlerini anlamak yerine, çevresinde yer alan ve davranışlarına etki eden dışsal unsurları anlamaya ve kullanmaya dayanmaktadır (Koçel 1989, 303; Çeltek 2004; Sweeny ve McFarlin 2002, 85).

Bu çerçevede, motivasyon kuramlarını, temel olarak, doğuştan getirilen ve içsel unsurlara ağırlık veren kapsam kuramları ve kültürel – sosyal etkenlerle sonradan kazanılan ve dışsal unsurlara ağırlık veren süreç kuramları biçiminde iki grupta değerlendirmek mümkündür (Koçel 1989, 303; Onaran 1981, 2; Başaran 1991, 151; Solmuş 2000, 65).

2.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, bireylerin doyuracağı motivlerini ya da ihtiyaçlarını odak olarak almaktadır. Bu kuramlarda bireyin ulaşmak için motive olduğu hedef önem

taşımaktadır (Başaran 1991, 151). Başka bir ifadeyle, birey bir amaca ulaşmak ya da bir motivini doyurmak için harekete geçmektedir.

Bu kuramlar, insan ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivleri dolayısıyla da kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden unsurları anlamaya ağırlık vermektedir. Bunun arkasında yer alan varsayım ise şöyledir; eğer yönetici, işgöreni belirli biçimlerde davranmaya zorlayan bu unsurları anlayabilir ve kavrayabilirse, bu unsurlara hitap etmek suretiyle işgöreni daha iyi yönetebilir, onları örgüt amaçları paralelinde davranmaya yönlendirebilir (Koçel 1989, 304). Kapsam kuramları, temelde insanları motive eden ihtiyaçları vurgulamakta ve bireyin içindeki etkenlerin davranışlarına yön verdiğini ve içsel etkenlerin bireyi motive ettiğini ileri sürmektedir.

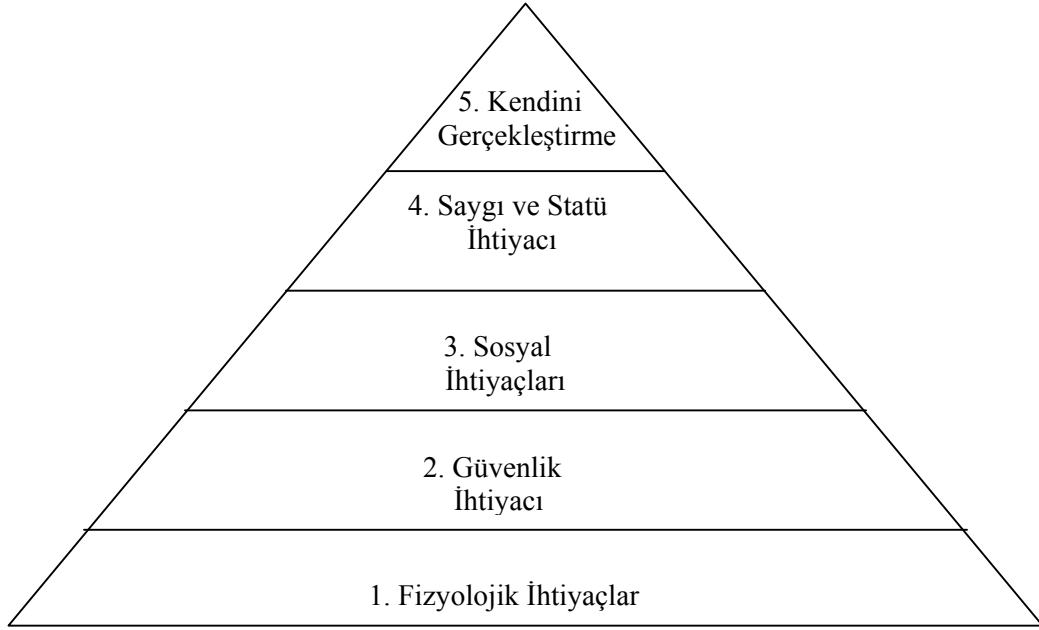
Kapsam kuramları, aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Mullins 2002, 426; McShane ve Von Glinov 2003, 132; Gordon 1991, 134):

- Maslow'un İhtiyaçlar Sıralaması Kuramı
- Alderfer'in ERG Kuramı
- Herzberg'in İki Etken Kuramı
- Başarı Motivi Kuramı

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Sıralaması Kuramı

Motivasyon ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan birisini hümanistik yaklaşımın öncülerinden olan Maslow yapmıştır. Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar. Birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur. Maslow, insanların bu ihtiyaçlarını önem sırasına dizerek ihtiyaçlar sıralaması oluşturmuştur (Keskin 2005, 3). Kurama göre, alt kademelerdeki ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar bireyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların bireyi davranışa sevk etme özelliği bu ihtiyaçların tatmin edilme derecelerine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış motivisi olma özelliğini kaybeder ve daha üst kademelerdeki ihtiyaçlar davranışlara etki etmeye başlar (Koçel 1989, 304).

Şekil 2.2. Maslow'un İnsan İhtiyaçlarının Öncelik Sırası



Kaynak: Organ ve Hamner 1982, 158; Hersey, Blanchard, Johnson 1996, 44

Maslow, klinik gözlemlerinden yararlanarak insanlarda temel ihtiyaçların neler olduğunu tespit etmiştir. Ancak, Maslow'un kuramı bundan sonra incelenecek olan diğer kuramlar gibi sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuramdır (Onaran 1981, 13). Kurama göre insanlar ihtiyaçlarını gidermek amacıyla davranışlarına yön ve yoğunluk vermektedirler. Bu ihtiyaçlar önem sırasına göre şöyle sıralanabilir (Maslow 1970, 27; Luthans 1992, 157; Organ ve Hamner 1982, 159; Johns ve Saks 2001,138):

- Fizyolojik İhtiyaçlar:** Açlık, susuzluk, cinsellik, uyku, dinlenmek, annelik vb. ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar bütün canlılarda ortaklaşa görülen ve mutlaka tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, yaşamın devamı

için öncelikle karşılanması gerekli olduğundan, diğer bütün ihtiyaçlara üstün ve hakim konumdadırlar. İnsan vücudunun biyolojik bir organizma olarak sürekliliğini ve işlemlerini sağlamak için tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlardır (Onaran 1981, 14; Yalçın 1991, 205). İnsanlar sürekli olarak bu ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışırlar ve bir kere tatmin edildiler mi, davranışlar için motive edici bir etken olmaktan çıkarlar (Özkalp 1982, 135).

Eğer, bütün ihtiyaçlar karşılanmamış, tatmin edilmemişse ve organizmaya yalnız fizyolojik ihtiyaçlar hakim ise, diğer bütün ihtiyaçlar yokmuş gibi tamamen geri plana itilirler. Oldukça aç ve susuz olan bir insan için yiyecek ve içecekten başka ilgilenecek bir şey yoktur. İnsan bu ihtiyaçlarını giderdikten sonra diğer ve daha üstün ihtiyaçlar kendini gösterir (Yalçın 1991, 205; Miller vd. 1998, 102). Ancak, fizyolojik ihtiyaçlar, tipik iş ortamında pek hakim olmaz, çünkü oldukça doyumludurlar (Davis 1984, 56).

- b. Güvenlik İhtiyacı:** Bunlar bireyin kendisini güvenlik içinde duyması için gerekli olan; gelecek güvencesi, can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma gibi ihtiyaçlardır (Koçel 1989, 305). Güvenlik ihtiyacı şöyle bir işlerlik gösterir; insanlar temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, bu ihtiyaçların yarın ve ondan sonra da daha az çaba, acı ve kaygıyla doyumlu olacağı konusunda bir güvence isterler. Bugününü güvence altına alan insanlar, yarınlarının da güvenli olmasını beklerler; bedensel ve ekonomik güvenlik isterler. Güvenlik aslında fizyolojik ihtiyaçların yarın ve ondan sonra da doyurulacağını garantilenmesidir ki; aslında güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlarla ilgilidir (Davis 1984, 57).

Güvenlik ihtiyacının toplumsal bir sonucu olarak, çağdaş toplumda sosyal sigorta kurumları, işsizlik, yaşlılık, kaza gibi sigorta türleri ve sendikalar bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemeye yönelik olarak toplumun sosyal yapısında yer almışlardır. Gelişmiş ülkelerde, güven ihtiyacının hemen hemen bütünüyle karşılanmış olmasından dolayı bu tür ihtiyaçların bireyi motive etme ihtimali oldukça düşüktür. Gelişmekte olan

ülkelerde ise bu düzeye ulaşıldığını kesin biçimde söylemek mümkün değildir. Örneğin, en azından bir işsizlik sigortası sisteminin kurulamamış olması, çalışan bireylerin kendini güvende hissedememeleri için yeterli bir neden oluşturmaktadır (Kaynak 1990, 118).

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Aynı zamanda, bu ihtiyaçlar fazlaca garanti altına alınır, kişiler için zararlı olabilir. Bir bireyde, bir işyerinde çalışsa da, çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bu ihtiyaçları fazlaca karşılamamanın bir başka sakıncası da, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı ölçüde bağlanmak biçiminde özetlenebilir. Böyle durumlarda da bireyin üretkenliği düşebilir, bu bireyi ya da örgütü memnun etmeye çalışır. İnsan, başka birine bağlı ve borçlu olursa kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilemeyecek ve insan kişiliğinden önemli şeyler kaybedebilecektir (Eren 2001a, 498).

- c. **Sosyal İhtiyaçlar:** Bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları tatmin edildikten sonra sosyal ihtiyaçları ortaya çıkar. Bunlar genellikle sevme, başkaları tarafından sevilme, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi sosyal ihtiyaçları kapsamaktadır. Her birey çevresindeki insanlar tarafından seilmeyi ve toplumda bir yere sahip olmayı ister (Yalçın 1991, 206). Bu tür ihtiyaçların giderilememesi ise uyumsuzluk ve ruhsal bunalımlara yol açabilir (Özbek 1998, 26).

Bu ihtiyacın iş dışında karşılanması gerektiği savunulabilir. Ancak işgörenlerin uyumadıkları sürenin yarısı ya da üçte biri işbaşında geçirilir. İnsanlar sosyal bir ortamda çalışırlar ve sosyal ihtiyaçlardan bazıları iş dışında olduğu kadar iş başında da karşılanmalıdır (Davis 1984, 59). Bu düşünceden hareket eden bazı yöneticiler, işgörenler için bazı sosyal çabalardan kaçınmayacaklardır. Bu nedenle bazı spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri düzenlemek,

geliştirmek, desteklemek ve kimi zaman da bunlara bizzat katılmaları gerekli olacaktır (Eren 2001a, 498).

- d. Saygı ve Statü İhtiyacı:** İhtiyaç sıralamasının dördüncü kademesinde saygı ve statü ihtiyacı yer alır. Bu duyguları hisseder ve onları elde etmeye ve vermeye ihtiyaç duyarız. Kendi kendimize değerli olduğumuzu hissetmek istediğimiz gibi başkalarının da bizim değerli olduğumuzu düşünmelerini arzu ederiz. Ayrıca onların değerli olduğuna da inanırız (Davis 1984, 59).

Maslow bu ihtiyaç kademesine değer ihtiyaçları adını vermektedir. Çünkü bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinden gerekse dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bazen, insan kendisi de kendi kişiliğini takdir ederek sağlam bir kendine güven duygusuna sahip olabilir. Kişi toplum içindeki statüsüne başkalarının kendisine verdiği değerle kavuşur. Dikkat edilecek olursa, aslında bu ihtiyaç da kişinin sosyal ilişkilerinden doğmaktadır. Bir kişi sevilip beğenildiğini hissettikten sonra hayran olunmayı, kendisini başkalarının erişmek için seçtikleri bir kişi olmayı arzular. Ayrıca, hayran olunma ihtiyacı, kişisel özellikler geliştirildiği oranda artar. Kişinin kendi kendini takdir ihtiyacı, kendine güven duygusunu geliştirmenin yanında, yaşadığı çevrede ve dünyada işe yarar bir kimse olduğu kanısını güçlendirecektir. Bu duygu ise insan için büyük bir tatmin aracı ve hatta kaynağı olacaktır (Eren 2001a, 498).

- e. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Beşinci kademedeki ihtiyaç insanın olabileceği her şeyi olması anlamına gelen öz gerçekleştirmedir. Maslow'a göre, bu son kademeye kadar gelebilen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne de bu aşamada ulaşır. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar. Çoğu kişi bu ihtiyaca ulaşamamıştır. Bu nedenle bu ihtiyaç diğerlerine nazaran daha az belirgindir (Davis 1984, 59).

Ekonomik ve sosyal güvencesini sağlamış, toplum içinde belirli bir statüye erişmiş, kişisel saygınlık kazanmış bir kişi artık özünde var olan fakat bazı sınırlamalar nedeniyle ortaya çıkmakta geciken isteklerini ve yaratıcı gücünü kişisel bütünlük içinde yerine getirebilecektir. Kişisel ve düşünsel özgürlüğüne kavuşan birey gizli kalmış yeteneklerini ortaya koyma motivisi ile etkilenir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 113).

Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak (ücret, kıdem, toplu sözleşme vb. aracılığıyla) tatmin edilmesidir (Kirel 1996, 166).

İhtiyaçlar sıralamasının alt düzeyindeki ihtiyaçlar, genel olarak ekonomik davranış aracılığıyla tatmin edilir. İnsanlar, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını doyum için satın alma aracı olarak para kazanırlar. Buna karşılık, üst düzeyde yer alan ihtiyaçlar, genel olarak psikolojik ve sosyal içerikli simgesel davranışlar aracılığıyla tatmin edilirler. İnsanlar deneyimlerine anlamlar verirler ve deneyimlerine ilişkin duygularından da doyum elde ederler. Bu ekonomik davranıştan oldukça farklı bir davranıştır ve insanlar hakkında çok daha değişik bir düşünme biçimini gerektirir. Yöneticiler ise kimi zaman, sağladıkları ücretlerle işgörenlerin tüm ihtiyaçlarını tatmin edebileceklerine inanmışlardır. Ancak bu ekonomik yaklaşımın, beş temel ihtiyacı kapsayan kuram açısından incelendiğinde, paranın, genellikle kuramın ilk iki kademesindeki ihtiyaçlar için geçerli olmasından dolayı, etkili bir tatmin aracı olmadığı sonucuna varılır (Davis 1984, 60).

Maslow'un ileri sürdüğü bu ihtiyaçlar zinciri sonuçta iki gerçeği yansıtmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 113):

Öncelikle insan fizyolojik bir varlık olarak ihtiyaç duyan bir canlıdır. Maslow, bireyin ihtiyaçları giderildikten sonra yeni ihtiyaçlar birikiminin ortaya çıktığını ve

bu sürecin organizma canlı kaldığı sürece devam ettiğini savunur. Başka bir deyişle, insan ihtiyaçlarla dolu bir varlık olup, bir ihtiyacın bittiği yerde yeni bir ihtiyaç başlar. Çeşitli ihtiyaçlar insanın kişiliğinde basamaksal bir düzen oluşturur. Bireyler sürekli bir doyumsuzluk içinde daha yüksek basamaklarda duyulan ihtiyaç ve isteklere ulaşmak için çaba sarf ederler.

Maslow'un kuramından çıkan ikinci önemli sonuç ise şudur: Alt basamaklarda yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile altta kalan ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt basamaktaki ihtiyacı karşılamaya yönelir. Örneğin, işten çıkarılan bir işgören için yeni bir iş bulmak ve para kazanmak önde gelen amaç olacağından burada ekonomik ihtiyaçların, sosyo-psikolojik içerikli ihtiyaçlara göre daha fazla önem taşıyacağı açıktır.

Maslow'a göre, ihtiyaçlar bir sıradüzen oluşturur ve kişide önce fizyolojik ihtiyaçlar belirir. Bunlar bir ölçüde giderildikten sonra sırayla öteki ihtiyaçlar ortaya çıkar. Ancak bir sonraki kademedeki yer alan ihtiyacın ortaya çıkması için önceki ihtiyaçların tümüyle giderilmesi de gerekmemektedir. Zaten pratikte bu orana erişmek de pek çok ihtiyaç için olanaksızdır. Ortalama bir birey için, Maslow'un İhtiyaçlar Sıralamasında yer alan ihtiyaçların yeterli tatmin düzeyleri şu şekildedir (Kaynak 1995, 127):

Fizyolojik İhtiyaçlar: %85

Güvenlik İhtiyacı: %75

Sosyal İhtiyaçlar: %50

Saygı ve Statü İhtiyaçları: %40

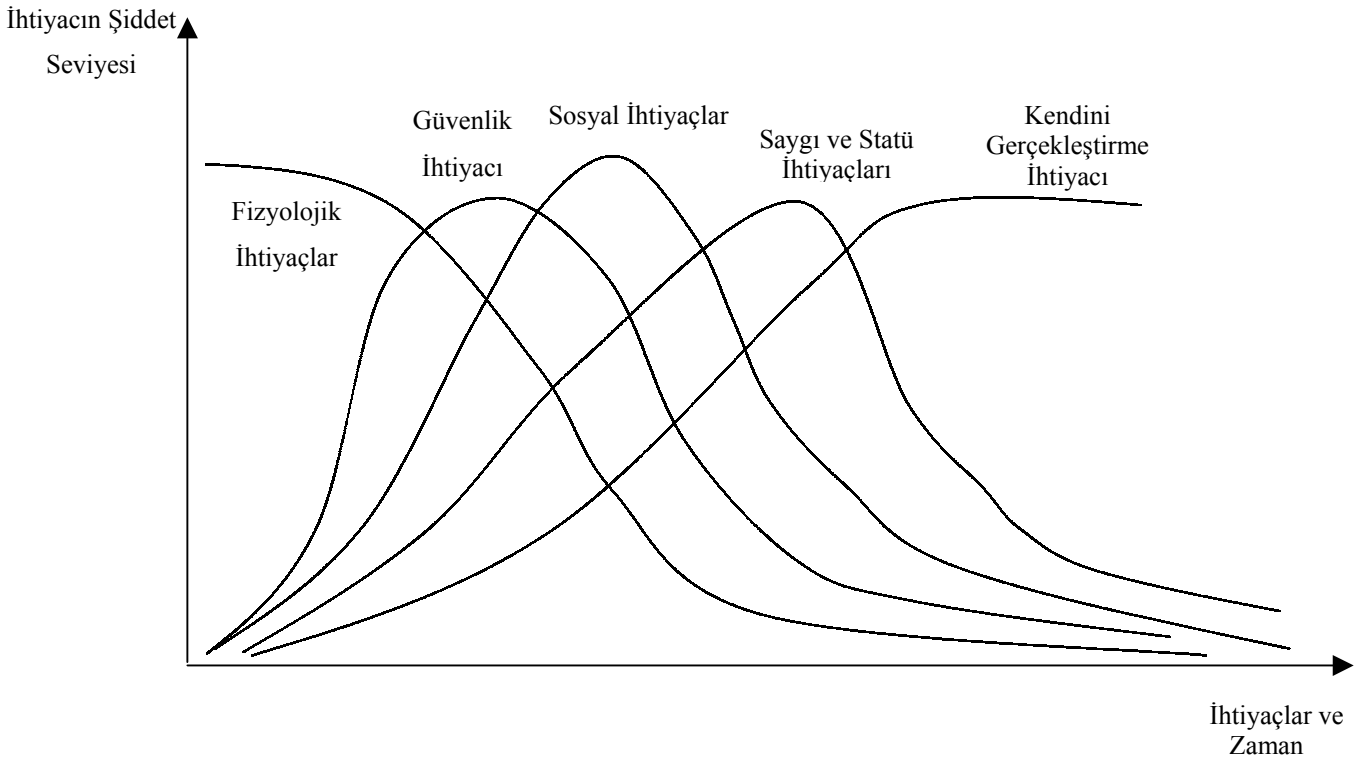
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: %10

Bu yüzdeler açıktır ki, düz tahminlerdir. Her birey için farklı nicel değerlerin geçerli olacağı kuşkusuzdur. Kaldı ki, ülkeden ülkeye değişen sosyo – ekonomik ve sosyo – kültürel birikimler, bu yüzdelerin ülke bazında farklı saptanışının da nedenini oluşturur. Ayrıca, bu ihtiyaçlar yavaş bir biçimde giderilmektedir. Örneğin,

A ihtiyacının %10 giderilmesi durumunda ondan sonra gelen B ihtiyacı henüz belirmemiştir, fakat A ihtiyacının giderilmesi %25'e yükselince B ihtiyacı da ortaya çıkmış ve hatta %5 giderilmiş olabilir (Onaran 1981, 15; Yalçın 1991, 208).

Maslow'un kuramının özünde, ihtiyaçların bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği gerçeği bulunmaktadır. Fakat ihtiyaçların, her zaman katı kural ve sınırlar çerçevesinde bir sıra izledikleri savına katılmak mümkün değildir. Kimi zaman, bireyin kişilik ve davranış yapısına bağlı olarak ihtiyaç zinciri de değişebilir. Örneğin, saygı ve statü ihtiyacını, sosyal ihtiyaçlarından önce duyan kişiler olabilir. Kimi zaman da böyle bir sıra izlemek yerine birkaç ihtiyaç aynı anda karşılanmak istenebilir. Nitekim, fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını aynı anda birlikte duyan kişiler vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 114).

Şekil 2.3. İhtiyaçların Ortaya Çıktığı Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler



Kaynak: Koçel 1989, 307

Şekilde görüldüğü üzere, fizyolojik ihtiyaçlar başlangıçta en şiddetli ihtiyaçlar olduğu halde, zamanla tatmin edildikçe ortadan kalkmaktadırlar; yani bu ihtiyaçlar sonludurlar. Fizyolojik ihtiyaçlar dışında güvenlik, sosyal, saygı ve statü ihtiyaçları sonradan kazanılan ihtiyaçlardır ve bireyin psiko-fizyolojik olgunlaşma sürecinde sıra ile kendilerini hissettirerek motive edici özelliklerini arttırmakta, belli bir noktadan sonra ise tatmin edilerek şiddetleri azalmaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise zaman içerisinde tatmin edildikçe sürekli olarak artan bir özellik göstermektedir. Diğer bir deyişle, sürekli olarak en yüksek düzeyde kalma durumunda olan bir ihtiyaçtır (Özgener 1996, 47).

İhtiyaçlar sıralaması kuramı, genel olarak ABD ve İngiltere'deki profesyonel yönetici ve işgörenler için geçerli görünmektedir. Haire vd. (1963) tarafından gerçekleştirilen çalışma, bu çalışanların, alt düzeyde yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının iyi karşılandığı için daha üst düzeyde ihtiyaçlar aradıklarını ortaya koymaktadır. Kuram, aynı zamanda, işgörenlerin geçimlik koşullarda yaşadığı ve temel fizyolojik ihtiyaçların ön planda olduğu; az gelişmiş ülkelerde de geçerlidir. Singh ve Wherry (1963) tarafından Hindistan'daki fabrika işçileri üzerinde yapılan araştırmada, bu işçilerin, alt düzeydeki ihtiyaçlar olan; iş güvenliği, ücret ve kişisel çıkarlara öncelik verdiği saptanmıştır.

Bununla birlikte, Avrupa ülkeleri ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerdeki araştırmalar, kuramın bu ülkelerdeki yöneticiler için aynı ölçüde geçerli olmadığını ortaya koymaktadır. ABD ve İngiltere'deki yöneticilerin aksine, bunların ihtiyaç doyumu dereceleri her zaman ihtiyaçlar sıralaması modeline göre değişmemektedir (Davis 1984, 64). Haire vd. (1963) tarafından yapılan aynı çalışmada, İspanya ve Belçika'daki yöneticilerin, saygı ve statü ihtiyaçlarının, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarına göre daha iyi karşılandığı düşüncesinde olduklarını göstermektedir ve bu sonuç, temelde sosyal ve kültürel farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

İhtiyaçlar sıralaması kuramı, aynı zamanda ABD'deki mavi yakalı işgörenler için de pek geçerli görünmemektedir. Burada da kültürel değerler baskın etken olarak rol oynamaktadır. Mavi yaka mesleklerinin baskın kültürü, ücret ve güvenliğe büyük önem vermektedir. Oysa, ABD'deki mavi yakalı işgörenler ihtiyaçlar sıralaması kuramına göre, üst düzeydeki ihtiyaçlara yönelmeleri gereken yüksek düzeyli bir refah içerisinde dirler (Davis 1984, 64). Shwartz vd. (1966) tarafından, iki endüstri grubundaki mavi yakalı işgörenler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, bu işgörenlerin sırasıyla, alt düzeydeki ihtiyaçlar olan; iş güvenliği, iyi çalışma koşulları ve yüksek ücrete öncelik verdikleri saptanmıştır. Friedlander (1965) tarafından kamu çalışanları ile yapılan bir çalışmada ise, mavi yakalı işgörenlerin ve gözetimcilerin güvenlik ve sosyal ihtiyaçlara, beyaz yakalı işgörenlerin ise, kendini gerçekleştirme ihtiyacına daha fazla önem verdiğini ortaya koymuştur.

Bunun yanında, örneğin, Wofford (1971) tarafından yapılan çalışmada olduğu gibi, Maslow'un kuramının tersine, alt düzey ihtiyaçları tam olarak sağlanmamış pek çok işgörenin üst düzey ihtiyaçlara sahip olduğu da görülmüştür (Davis 1984, 64).

Gelişmiş ülkelerde, sırasıyla fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılanmış olduğu için, artık bu ihtiyaçların üstünde olanlar doyurulmak istenmekte, toplumun değer ve önem verdiği ihtiyaçlar arasında gelmektedir. İş alanlarının dar, iş bulma olanaklarının sınırlı olduğu az gelişmiş ülkeler, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını hatta işgörenlerin fizyolojik ihtiyaçlarını bile tatmin edememekle karşı karşıya bulunmaktadırlar (Eren 2001a, 501; Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 115). Özetle, ihtiyaçlar sıralaması modeli ABD ve İngiltere'deki yönetici ve profesyonel işgörenlerin tepkilerine ve geçimlik koşullarına uymakta; farklı koşullarda ise model daha az güvenilirliğe sahip bulunmaktadır. Bu nedenle modelin çevresel etkenlerle birlikte değerlendirilmesi daha faydalı sonuçlar elde edilmesini de sağlayabilecektir (Davis 1984, 64).

Maslow'un ortaya koyduğu bu kuramın, görüldüğü üzere, gerçeğe uygunluğunu inceleyen pek çok araştırma yapılmış, bu araştırmaların bazıları kuramın varsayımlarını doğrulamış, bazıları da doğrulamamıştır. Hatta kimi

araştırmacılar, bu yaklaşımın yalnızca ortalama bir ABD’li işgörenin tutumunu temel aldığı ileri sürmüşlerdir. Ancak böylesi eleştirilere rağmen, kuram basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon kuramı olmuştur (Koçel 1989, 308). Ayrıca, örgütlerde daha demokratik, daha özgür ve insancıl bir ortamın yaratılmasında etkili olmuştur. Örgütlerdeki işlerin anlamlı bir duruma getirilmesine dikkatleri çekmiş, gerek işgörenlerin gerekse örgütlerin değişip gelişmeleri gereği ile bunu gerçekleştirme yolları üzerine yapılan çalışmalara hız vermiştir. Örgüt araştırmalarında yabancılaşma, özgürlük, sorumluluk gibi kavramların geliştirilmesine yardımcı olmuştur (Onaran 1981, 38).

İhtiyaçlar sıralaması modeli, yönetici tarafından bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bu yaklaşım, doyurulmuş ihtiyaçların karşılanmamış ihtiyaçlar kadar motive edici olmadığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, işgörenler, ellerinde olanla değil, aradıkları şeylerle motive olurlar. Ellerinde olanı yitirmemek için koruyucu bir davranış gösterebilirlerse de genel olarak aradıkları bir şey uğrunda istekle ve şevkle ilerleyebilirler (Davis 1984, 65). Yönetici açısından önemli olan ise işgörenin sahip olmak istediklerini (yani ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu ihtiyaçları sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli yönde davranmaya yöneltmiş olacaktır.

2.2.1.2. Alderfer’in ERG Kuramı

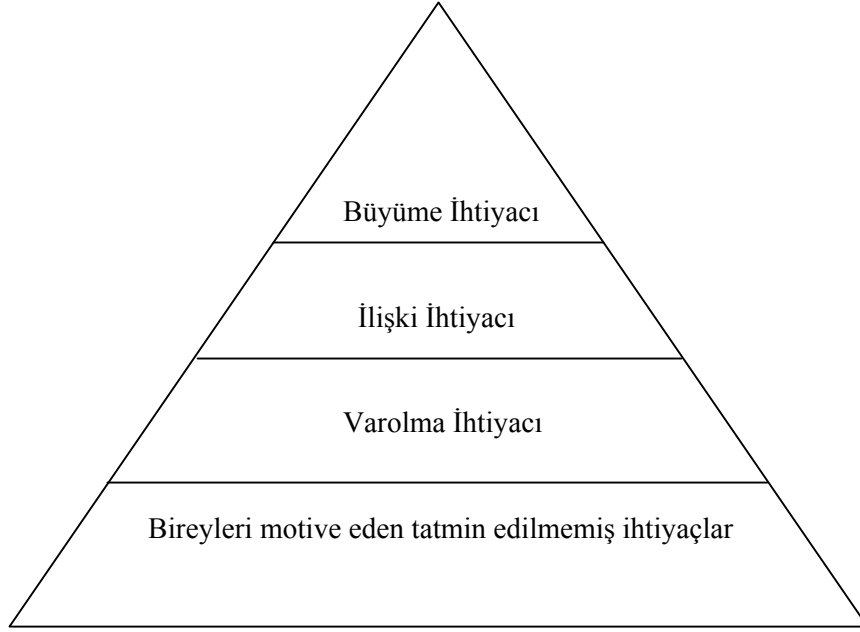
ERG Kuramı, Maslow’un kuramını desteklemek ve eksik yanlarını gidermek amacıyla ortaya atılmış bir kuramdır ve ihtiyaçlar sıralaması kuramının farklı biçimde ifade edilmesidir. Clayton Alderfer, Maslow’dan farklı olarak üç ihtiyaçtan bahsetmektedir ve bunlar ERG teorisi adı altında toplanmaktadır. Bu ihtiyaçlar sırasıyla şöyledir (Onaran 1981, 39; Kirel 1996, 169; McShane ve Von Glinov 2003, 134; Luthans 1992, 161):

- a. Varolma (Existence) İhtiyaçları:** Varolma ihtiyaçları, Maslow’un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk düşmektedir. Açlık, susuzluk, fiziksel güvenlik gibi fizyolojik-maddi ihtiyaçlar burada toplanmıştır ve amaç insanın maddi

temelini sağlayabilmektir. Örgütte çalışma ile ilgili ihtiyaçlar ise ücret, sosyal olanaklar, iş güvenliği ve uygun çalışma saatleri olarak ifade edilebilir (McCormick ve İlgen 1980, 266). Bu ihtiyaçların örgütçe giderilmesi de örgüt kaynaklarının yeterli olmasına bağlıdır.

- b. İlişki (Relatedness) İhtiyaçları:** Bu ihtiyaç kategorisi Maslow'un güvenlik, sosyal ilişkiler kurma, ve saygı görme ihtiyaç düzeyine denk düşmektedir (Solmuş 2000, 67). Bireyin kendisi için önemli olan başka insanlarla ilişkide bulunma istekleri burada yer alır. Bu ihtiyaçlar, kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan güvenlik ihtiyacı ile ilgili bulunmaktadır ve bireylerin bir gruba üye olmaları nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Sevgi ve saygınlık ihtiyaçları bu ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir. Fakat bu ihtiyaçlarda karşılıklılık söz konusudur. Birey doyuma ulaşmak için başka insanlarla bir arada olmaktadır. Başka insanlar ise duygu ve düşüncelerin paylaşıldığı bireylerdir.
- c. Gelişme (Growth) İhtiyaçları:** Bu ihtiyaç ise Maslow'un kendine güven ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile ilgilidir. Bireyin kendisi ya da çevresi üzerinde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de bu ihtiyaç kapsamında yer almaktadır. Ayrıca iş ortamı içerisinde yaratıcılık, rekabet, değişim ve özerk iş yapabilme olanaklarının var olması halinde, örgüt içerisinde bu ihtiyacın doyurulması sağlanabilmektedir (Schultz ve Schultz 1990, 324).

Şekil 2.4. Alderfer'in İhtiyaçlar Sıralaması



Kaynak: Kirel 1996, 170

ERG Kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasının araştırma bulgularına göre düzeltilmiş biçimdir. Alderfer'in bazı varsayımları Maslow'ununki ile benzerlikler göstermekte bazı varsayımlar ise karşıtlıklar taşımaktadır. Kurama göre, varolma ile ilişki ihtiyaçları doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonra gelen ihtiyaçlar daha çok istenmeye başlanacaktır. Yalnız, gelişme ihtiyaçları karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. Kuramın Maslow'dan ayrılan yanı, ihtiyaçların somutluk durumlarına göre sıraya koyulmuş olmasıdır. Dolayısıyla bir üst basamaktaki ihtiyacı karşılamak zor olduğunda bir alt düzeyde yer alan ihtiyaç kümesi daha çok istenecektir. Çünkü kurama göre, daha ayrımlaşmış, daha az somut olan amaçları elde edemeyen bireyler daha somut amaçlara yönelmektedirler. Böylece gerçek istek doyurulmuş olmaz; ancak daha somut olanı onun yerine geçer (Onaran 1981, 40). Bu temelde Alderfer'e göre, varolma ve ilişki ihtiyaçları doyurulmamış ise (Kirel 1996, 170);

- İlişki ihtiyaçlarının tatminsizliği, varolma ihtiyaçlarının daha üst düzeydeki tatminini arttırır.
- Gelişme ihtiyaçlarının daha az tatmini ise ilişki ihtiyacının daha çok artmasına neden olur.

Bu yönüyle kuram, klasik engelleme-saldırma tepkisini ortaya koyar. İsteddiği amaca ulaşamaması yüzünden engellenen birey bu amacını yer değiştirir ve daha önce başardığı bir amaca bütün enerjisini yönlendirir.

Alderfer düşüncelerini dört varsayıma dayandırmaktadır (Tınar 1988, 6):

- Bir ihtiyaç doyuma ulaşmadığı sürece egemen olarak kalır.
- Bir ihtiyaç doyurulmadığında, bir alt basamakta yer alan ihtiyaç ön plana çıkar.
- Bir ihtiyacın doyurulmasıyla, bir üst basamakta yer alan ihtiyaç uyarılır.
- Bir ihtiyacın doyurulmaması da kişilik gelişmesine katkıda bulunabilir ve üst basamakta yer alan ihtiyaçları harekete geçirebilir.

Ayrıca Maslow'un çevresel değişkenlere yeterince önem vermediğini görmüştük. Bu eksikliği gidermek amacıyla kuram, çevrenin durumuna göre devamlı isteklerle doyum arasındaki ilişki konusunda önermeler ileri sürmüştür (Onaran 1981, 40):

Varolma ihtiyaçları için kaynaklar kıt ise, devamlı varolma istekleri karşılanamayacaktır. Böylece, kıtlık durumunda insan doyuma ulaşamadıkça daha fazla isteyecek, daha fazla istedikçe daha az doyuma ulaşacak; dolayısıyla da bu ihtiyaçlara saplanıp kalacaktır. Buna karşın kaynaklar bol ise, devamlı varolma istekleri doyum açısından ayrımlaşma göstermeyecek, yani bu ihtiyaç çeşitli düzeylerde de olsa bireyler arasında doyum açısından bir ayrım söz konusu olmayacaktır.

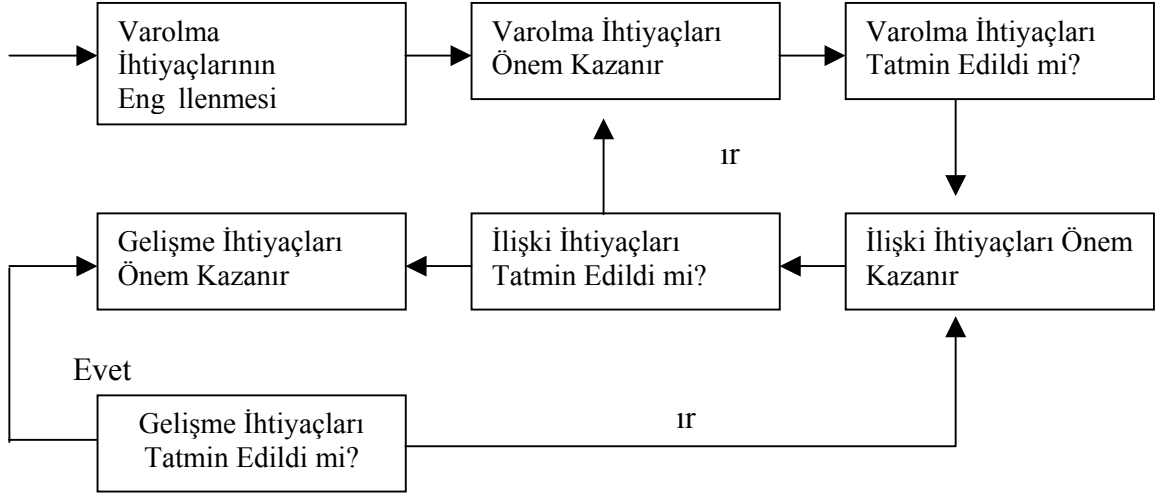
İlişki ihtiyaçlarında ise üç durum söz konusudur:

- Kişi doyum sağlayacak ilişkiler içinde ise yine bir ayrılaşma göstermeyecektir.
- Olağan ilişkilerde, gerek yüksek gerekse de düşük devamlılık gösteren ilişki isteğinde olanlar, ılımlı istekleri olanlara göre daha az doyum sağlayacaklardır.
- Kötü ilişkilerde ise, devamlı ilişki isteğindeki artışla birlikte doyum da artacaktır. Çünkü birey böyle bir ilişkiyi düzeltmek için oldukça çaba harcayacak, dolayısıyla sadece kendi çabalarıyla da olsa doyum elde edebilecektir.

Gelişme ihtiyaçlarında ise, elverişli bir ortamda yüksek devamlılık gösteren gelişme istekleri daha fazla doyum sağlarken, elverişsiz bir ortamda bu isteklerin doyumunu ayrılaşma göstermeyecektir. Birey, gelişme ihtiyaçlarında, varlık ihtiyaçlarının tersine, elverişli bir ortamda daha fazla istek duyabilecektir. Bununla birlikte ilişki istekleri bu iki istek kümesi arasında yer almaktadır. Yani varlık istekleri ile gelişme istekleri doyurulmadıklarında artar, doyurulduklarında ise varlık istekleri azalırken, gelişme isteklerinde bir azalma görülmez.

Sonuç olarak, Alderfer'in ERG kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar sıralaması ile yakından ilişkilidir. Kuram, bu ihtiyaçları farklı biçimlerde işleterek yorumlamakta ve ihtiyaçlar katı bir basamaklı yapı göstermemektedir. Kuramda ihtiyaçların birden fazlası aynı anda işletilebilirken; bir ihtiyacın tatmini, daha üst düzeyde bir başka ihtiyacın ortaya çıkışında doğrudan etkide bulunmamaktadır (Özgener 1996, 54). ERG kuramı, Maslow'un kuramının gerek işler duruma getirilmesi gerekse de insan – çevre etkileşimini içermesi için geliştirilmiş bir kuram olarak ifade edilebilir.

Şekil 2.5. Alderfer'in ERG Kuramı



Kaynak: Özgener 1996, 55

2.2.1.3. Herzberg'in İki Etken Kuramı

Psikolog Frederick Herzberg tarafından ileri sürülen bu kuram, ihtiyaçlar sıralamasından sonra en çok bilinen motivasyon kuramı durumundadır. Herzberg'in kuramı, çeşitli adlar altında kullanılmaktadır. Model, iki etken (two factor), motivasyon – hijyen (motivation – hygiene), çift etken (dual factor) olarak da adlandırılmaktadır. Herzberg Mausner ve Snyderman, 1950'lerin ortalarına doğru bireyleri motive edici etkenler üzerinde ilk çalışmalarını yapmışlardır (Sun 2002, 17). Bu çalışmalarda, o zamana kadar motivasyon ile ilgili yapılmış araştırmalar gözden geçirilmiştir. Çalışmaların sonunda ise, Herzberg ve arkadaşları tarafından ABD'nin Pennsylvania bölgesindeki Pittsburg'da yer alan 11 işletmede, 200 mühendis ve muhasebeciyi kapsayan ve ortaya attıkları modele konu olan araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Söz konusu bulguların elde edildiği araştırmalar literatürde "Pittsburg Studies" olarak geçmektedir (Herzberg 1970, 86; Kaynak 1995,

132; Luthans 1992, 159). Serbest görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmada, işgörenlere işlerinden oldukça hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları zamanları hatırlamaları ve bu duygularının nedenlerini anlatmaları istenmiştir (Özkalp 1982, 142; Moorhead ve Griffin 1989, 116).

Araştırma sonunda ortaya çıkan etkenler iki grupta toplanmıştır. Bu iki grup etken birbirinden tamamen bağımsız durumdadır (Yalçın 1991, 209). Herzberg, bazı çalışma koşullarının olmaması halinde işgörenlerin özellikle doyumsuz olduğu, ancak bu koşulların varlıklarının da işgörenleri önemli ölçüde motive etmediği sonucuna varmıştır. Söz konusu bu etkenlerden birçoğu geçmişte yöneticiler tarafından motive edici olarak görülmüştü; ancak gerçekte bunların doyumsuzluk yaratma özellikleri daha fazla idi. Bu doyumsuzluk yaratan etkenlere hijyen veya sağlık etkenleri ya da durum koruma etkenleri denir (Davis 1984, 67). Çünkü bu etkenler, işgörenlerin doyum düzeyini koruyabilmek için gereklidir ve işin çevresel özellikleri ile ilgili olan koşullardır. Aynı zamanda bu etkenlere, hijyenik etkenler denmesinin sebebini, bunların işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sağlığını korumada gerekli olması ile de açıklayabiliriz (Türko 1973, 65; Özkalp 1982, 143).

İşin içeriği ile ilgili olan diğer çalışma koşulları ise özellikle motivasyon ve iş doyumunu sağlama yönünde işlemektedir, ancak bu koşulların yokluğu büyük bir doyumsuzluk yaratmamaktadır. Bu koşullara da motivasyon etkenleri, motive ediciler ya da doyurucular denilmektedir. Uzun zaman, yöneticiler uygun insan kaynakları politikalarının ve sosyal yardımların neden işgörenlerin işteki motivasyonlarını arttırmadığını merak etmişlerdir. Motive edici ve durum koruyucu etkenlerin ayrılması, bu sorunun yanıtlanmasına yardımcı olmuştur. Çünkü, personel politikalarının ve sosyal yardımların temelde durum koruyucu etkenler oldukları ortaya çıkmıştır (Davis 1984, 67).

Herzberg, motivasyon ve durum koruma etkenlerini şöyle sıralamaktadır (Onaran 1981, 45; Yalçın 1991, 210; Davis 1984, 68; Robbins 2003, 46):

a. Motivasyon Etkenleri

- Başarı,
- Takdir görme,
- İlerleme (Terfi),
- İşin kendisi,
- Gelişme olanakları,
- Sorumluluk.

b. Durum Koruma Etkenleri

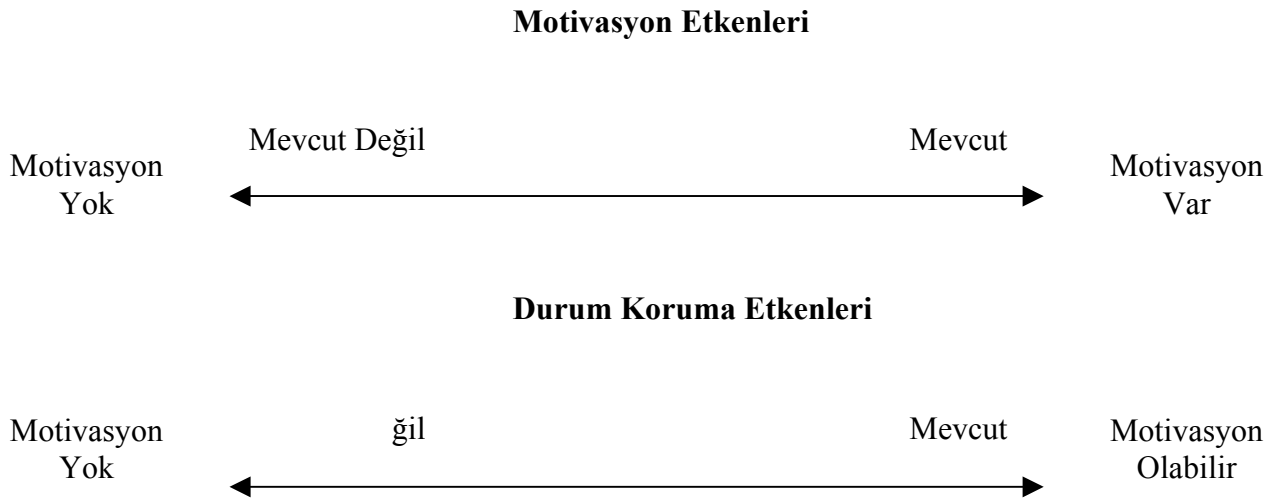
- Ücret,
- İş güvencesi,
- Statü,
- Çalışma koşulları,
- İşletme politikası ve yönetimi,
- Denetim tarzı,
- Denetçiyle karşılıklı ilişkiler,
- Kendi düzeyindekilerle karşılıklı ilişkiler,
- Astlarla karşılıklı ilişkiler,
- Kişisel yaşantı.

Yukarıda yer alan, motivasyon etkenleri işin kendisiyle, işgörenin işteki başarısı, iş doyumunu ve gelişme ile doğrudan ilişkili bulunmaktadır. Bunlar, genellikle işe yönelik, işin içeriği ile ilgili etkenlerdir. Durum koruma etkenleri ise, çoğunlukla işin dışındaki çevreyle ilgilidir, çevreye dönüktür. İşin içeriği ile çevresi arasındaki bu ayırım önemlidir. İşgörenlerin öncelikle kendileri için yaptıkları şeylerle motive olduklarını gösterir; kendi davranışları sonucu sorumluluk alınca ya da takdir görünce oldukça motive olurlar. Bu nedenle de işletme yönetiminin buradaki rolü işgörenlerin başarılı olabileceği iş ortamını yaratmaktır. Diğer bir ifadeyle, işgören işini yapar, yönetim de ona destekleyici ortamı sağlar.

İşin içeriği ve çevresi ayırımı, psikolojideki içsel ve dışsal motive ediciler ayırımına benzer. İçsel motive ediciler, işin yapılması sırasında gerçekleşen içsel ödüllerdir; böylece işi yapmak için doğrudan bir motiv söz konusudur. Çünkü iş yapma davranışının kendisi ödüllendiricidir. Bu durumdaki bir işgören kendiliğinden motive olur. Dışsal motive ediciler, işten sonra ya da uzakta gerçekleşen dışsal ödüllerdir ve iş sırasında doğrudan bir doyum yaratmazlar (Davis 1984, 68).

Herzberg'in kuramının tartışmalara neden olan temel önermesi ise şu şekildedir: Motivasyon etkenleri ile durum koruma etkenleri kesinlikle birbirlerinden ayrıdır. Başka bir ifadeyle, motivasyon etkenleri yalnız doyuma, durum koruma etkenleri ise yalnız doyumsuzluğa yol açar. Bu nedenle, bu iki etken kümesini bir boyut üzerinde düşünmek yanlış olur. Motivasyon etkenlerinin bulunmaması halinde bir işgören sadece doyuma ulaşamamış olacak, ancak doyumsuz da olmayacaktır. Durum koruma etkenleri bulunmadığı takdirde ise, işgören iş ortamında doyuma ulaşmamış olacak, ancak bu etkenler eksiksiz olduğunda da doyuma ulaşmış olmayacaktır (Onaran 1981, 46; Çarıkçı 2004, 84).

Şekil 2.6. Herzberg'in İki Etken Kuramı



Kaynak: Koçel 1989, 309

Bu kuramın yöneticiler açısından anlamı şudur: Durum koruma etkenleri bulunması gereken asgari koşullardır ve bunlar yoksa, işgörenleri motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici etkenler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Durum koruyucu etkenleri sağlamadan sadece motive edici etkenleri sağlamak ise, işgörenlerin motivasyonunda yeterli olmayacaktır (Koçel 1989, 309).

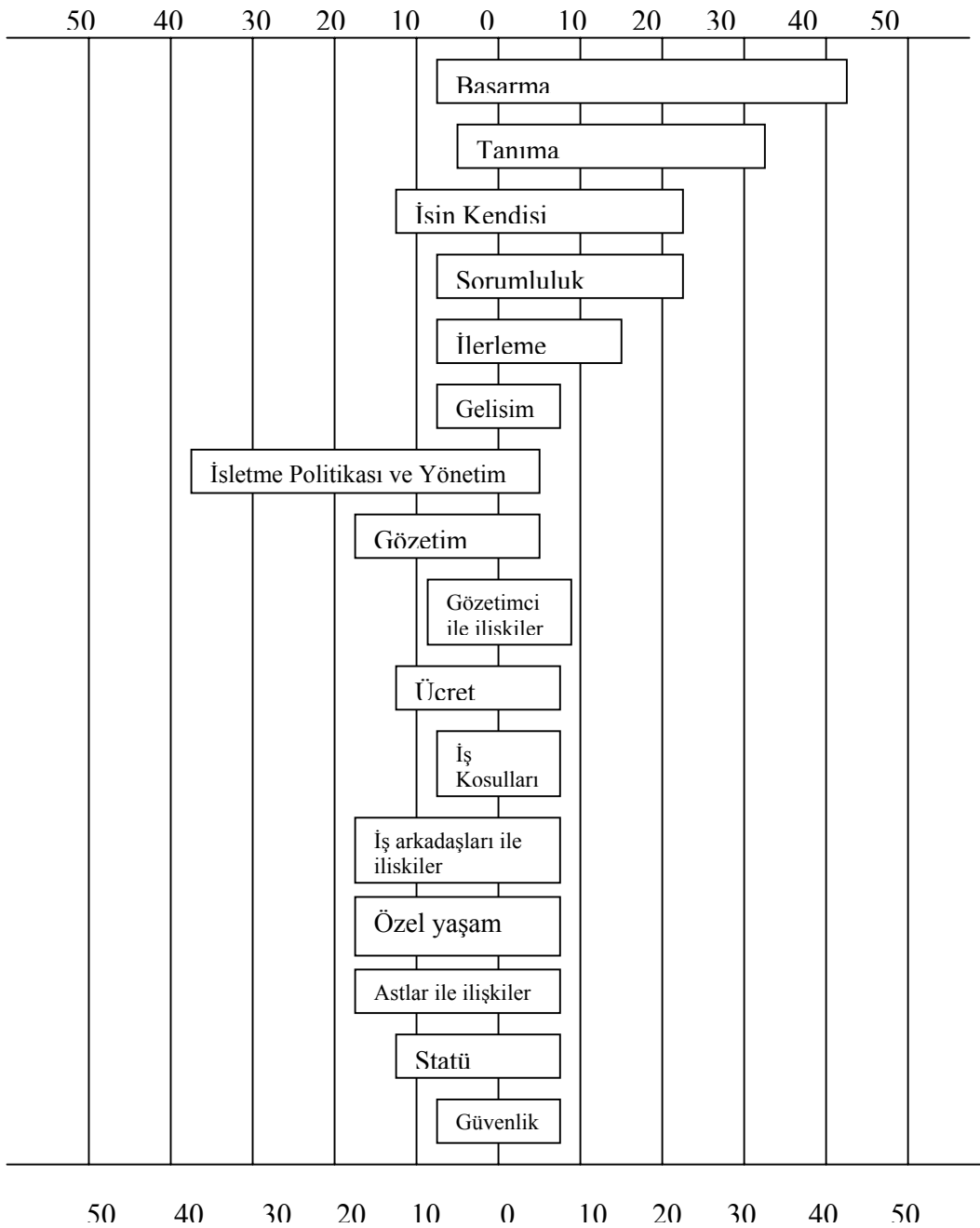
Herzberg modelinin yalnızca genel eğilimleri yansıttığını söyleyebiliriz. Durum koruyucu etkenler olarak tespit edilen öğeler bazı işgörenler için motive edici olabilir ve motivasyon etkenleri de başkaları açısından durum koruyucu etken işlevi görebilir. İnsana ilişkin pek çok konuda olduğu gibi, burada da yalnızca, bir yöne doğru eğilim mevcuttur, fakat kesin bir ayırım söz konusu değildir. Çünkü hiçbir etkenin etkisi tek boyutlu olamaz (Davis 1984, 69).

Şekil 2.7. Herzberg'e Göre Durum Koruma ve Motivasyon Teşvik Araçlarının Dağılımı

İşte ileri derecede doyumsuzluğa yol açan faktörler. Bu faktörler 1844 olayı tanımlamaktadır

Nötr
Nokta

İşte ileri derecede doyuma yol açan faktörler. Bu faktörler 1753 olayı tanımlamaktadır



Kaynak: Herzberg 1970, 88; Northcraft ve Neale 1990, 140; Kirel 1996, 169

Bunun yanında, kuram ile ilgili yapılan araştırmalardan bir kısmı, Herzberg'in kuramını desteklerken, diğer bir kısmı da kuramın kullandığı yöntem ve yaklaşım açısından eleştirmişlerdir. Yapılan araştırmalarda, Herzberg'in kullandığı kritik olay yöntemini kullananlar genellikle kuramı doğrulamışlar, farklı yöntem kullanan araştırmalar ise daha az belirgin sonuçlarla karşılaşmışlardır (Özkalp 1982, 144). şu halde, motivlerin karmaşık ve birbirine bağlı oluşları ve kolayca soyutlanamamaları, ölçme ve değerleme çalışmalarını güçleştirmektedir. Bu nedenle de değerşik araştırma yöntemleri farklı sonuçlar verebilmektedir (Eren 1989, 407).

Kuramı destekleyen araştırmalarda (Brockman 1971), kuramın geniş bir geçerliliğe sahip olduğu ifade edilmiştir. Macarov (1972) tarafından gerçekleştirilen ve kuramı destekleyen bir araştırmada işbirliği içinde olan bir grupta ücretin elde edilen sonuçlar üzerinde etkili olamayacağı görülmüştür. Bu temelde kuramın, özellikle iş ile ilgili içsel doyumlar arayan profesyonel yönetici ve beyaz yakalı işğörenler için geçerlilik taşıdığı ifade edilebilir. Ayrıca kuram, iş kültürünün genellikle durum koruyucu etkenleri vurguladığı mavi yakalı işğörenler için daha az geçerlidir. Çünkü, durum koruyucu etkenler olarak görülen unsurlar (ücret, iş güvenliği gibi) mavi yakalı işçiler tarafından motive edici etkenler olarak değerlendirilmektedir. Örneğin; Malinovsky ve Barry (1965) tarafından yapılan bir çalışmada, kuramın motive edici ve durum koruyucu etkenlerinin, mavi yakalı işğörenlerin iş doyumuna doğrudan olumlu katkısı olduğunu ortaya koymuştur. Centers ve Bugental (1966) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise mavi yakalı işğörenlerin durum koruyucu etkenlere daha fazla önem verdikleri saptanmıştır. Diğer iş grupları ise belirli bir etken bakımından kuramdan önemli bir farklılık göstermemektedirler. Bu çerçevede, Centers ve Bugental'in (1966) aynı çalışmasında, kadın işğörenler, kendi düzeyindeki iş arkadaşlarıyla iyi ilişkileri motivasyon etkeni olarak değerlendirmişlerdir. Ancak, kurama göre, kendi düzeyindeki iş arkadaşları ile ilişkiler, durum koruyucu bir etkidir. Hines (1973) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise, Yeni Zelandalı orta düzey yönetici ve işğörenlerin, hem kendi düzeyindeki iş arkadaşları ile hem de denetçilerle karşılıklı ilişkileri, motivasyon etkeni olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

Çalışmada, bu sonucun, Yeni Zelanda'nın farklı sosyal, kültürel ve istihdam koşullarından kaynaklanabileceği ifade edilmektedir. Ancak, tüm bu farklı durumlar, kuramda ifade olunan genel fikirleri geçersiz kılmamaktadır.

Bununla birlikte, kuramın eleştirildiği noktalardan birisi, Herzberg'in kullandığı yöntemin, kurama uygun sonuçlar elde edilmesini kolaylaştırdığı yönündedir. Locke ve Whiting (1974) ile Ondrack (1974) tarafından farklı yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen araştırmalar, iki etken kuramı ile benzer sonuçları vermemektedir. Bu nedenle, modelin Herzberg'in araştırma yöntemine, bu yönüyle bağımlı olduğu ifade edilmiş ve sınırlı kullanımı ve geçerliği açısından da eleştirilmiştir. Herzberg'in yöntemi kullanılarak işgörenlere hoşlandıkları iş durumları sorulduğunda, bu kişilerin egoları onları kendi yaptıkları şeylerden söz etmeye yönlendirir. Oysa hoşlanmadıkları durumlar söz konusu olunca, bu defa egoları onları, gözetimcinin kötü muamelesi gibi, başkalarının yaptıklarını ifade etmeye yöneltir (Davis 1984, 70; Onaran 1981, 59).

Bunun yanında, Herzberg'in kuramına yönelik en yoğun eleştiri, ekonomik motivasyon etkenlerinin, özellikle de ücretin ikinci plana indirgenmiş olmasıdır. Herzberg'in araştırmasına temel teşkil eden ABD toplumu için, satın alma gücünün yüksek olması nedeniyle işgörenlerin başka amaçlara yönelmeleri doğal karşılanabilir. Ancak, bu araştırma sonuçlarını bütün toplumlar için geçerli saymak pek doğru bir yaklaşım olmayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, 117). Çünkü, özellikle Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde ihtiyaçlar henüz 4. ve 5. basamaklara erişemediği için durum koruyucu olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamak ihtiyaçlar aynı zamanda motive edici bir rol de oynayabilmektedirler. Bu nedenle Herzberg'in modelini daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo – kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olarak nitelemek yanlış olmayacaktır. Fakat, 4. ve 5. basamak ihtiyaçlar grubunda yapılacak iyileştirmeler gelişmekte olan ülkelerde de motive edici bir nitelik arz edebilecektir. Kısaca, Herzberg'in kuramı, her sosyo – kültürel ve ekonomik yapıya uygun görünmemektedir (Eren 2001a, 506).

Bu kurama yöneltlen tüm eleştirilere karşın, kuram işgörenleri motive eden etkenlerle, motivasyona hazır tutan etkenler arasındaki önemli ayrımı nedeniyle yararlı olarak değerlendirilebilir. Bu yolla kuram, örgütsel davranış alanında yeni açılımlar da ortaya koymuştur. Herzberg'e göre, yönetim, çalışma ortamında motivasyon araçlarını kullanma olanağını verebilecek bir örgütlenme yoluna gitmelidir. Herzberg, motivasyon araçları içinde özellikle "iş zenginleştirilmesi" (job enrichment) kavramının üzerinde durmaktadır. Bu kavram, işgörenlerin gözünde yaptığı işi daha anlamlı kılmak amacıyla motivasyon kuramının sistemli bir biçimde uygulanmasıdır (Özkalp 1982, 146).

Ayrıca, Herzberg ve Maslow'un kuramları karşılaştırıldığında, büyük benzerlikler yanında bazı farklılıklara da rastlamak mümkündür. Öncelikle, her iki kuram da aynı ilişki dizisini vurgulamaktadırlar. Maslow'un insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre sınıflandırdığını, Herzberg'in ise çalışma şartlarının bu temel ihtiyaçları nasıl etkilediğine değindiği görülür (Türko 1973, 67). Herzberg'in durum koruma etkenleri, Maslow'un alt düzey ihtiyaçları ile (fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyacı) eşdeğer durumdadır. Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasında bireyin daha üst düzeydeki ihtiyaçlarının etkisi altına girmeden önce daha alt düzeydeki ihtiyaçlarının doyurulması gerektiği varsayımında olduğu gibi, Herzberg'in kuramında da motivasyon etkenlerini dikkate almadan önce durum koruma etkenlerinin doyurulması gerektiği savunulmaktadır. Fakat, durum koruma etkenlerinin makul bir seviyede karşılanması iş doyumuna yol açmamakla birlikte doyumsuzlukta yaratmamaktadır. Yani, nötr bir durum ortaya çıkmaktadır (Özgener 1996, 66). Diğer bir deyişle, Herzberg kuramı ile çağdaş toplumdaki gelişmenin motivasyon için kullanılabilir ihtiyaçları, Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasının üst basamaklarındaki ihtiyaçlara kaydırıldığına işaret etmektedir. Bu sürecin bir sonucu olarak alt basamaklardaki ihtiyaçlar durum koruyucu etkenler durumuna düşmüşlerdir (Türko 1973, 67).

2.2.1.4. Başarı Motivi Kuramı

Başarı motivi kuramı, Harvard Üniversitesi'nden David McClelland, tarafından geliştirilmiştir. Başarı ve başarısızlık motivlerine ilişkin çalışmaları ile Atkinson da bu kurama katkıda bulunmuştur.

McClelland, her insanın ilk yaşlarından başlayarak kendine özgü bir motivsel yapı geliştirdiğini, motivasyonun da bu yapıya göre oluştuğunu savunmaktadır (Başaran 1991, 156). Her insanın motiv yapısı başkalarınınkinden farklı olmakla birlikte bunları üç grup altında toplamak mümkündür. Bunlar; başarı, bağlanma ve erktiler (güçlü olma) (Robbins 2003, 47; Adler 2000, 176; Go vd. 1996, 88).

- a. **Başarı Motivi;** güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzudur. Başarı motivine sahip kişiler, bir ülkenin örgütlerinde başarılı liderliğin en önemli kaynaklarını oluştururlar ve daha yüksek başarı motivi kişilerin daha çok yükselmesine yol açar. Bu tür kişiler başarıyı, salt başarı olduğu için arzularlar. Amaçları bir şeyi daha önce yaptıklarından daha iyi ve verimli yapmaktır. Başarı dürtüleri sayesinde zenginleşirlerse de, özellikle para düşkünü değillerdir. İçlerindeki mücadele, başarıma arzusu ve hizmet duyguları ile çalışırlar. Başarı motivi düşük olan kişilere parasal ödüller daha çekici gelir. Burada ilginç olan nokta, genellikle başarı motivleri yüksek olan girişimci, işletmeci kişilerin para motivlerinin diğerleri kadar yüksek olmamasıdır (Davis 1984, 33).

Yüksek başarı motivine sahip bireyler, sorunların çözümünde kişisel sorumluluk almaya dikkat etmekte, geribildirime kendi performanslarını kullanarak daha çabuk ulaşmakta, çalıştıkları konuda ilerleyip ilerleyemediklerini kolaylıkla söyleyebilmektedirler. Zor olan amaçları daha hafifletip onları daha anlaşılır ve kolay hale getirebilirler. Başarıyı şansa bırakmaktan hoşlanmazlar. Kolay ve zor işleri fak edip, bunlardan uzak durmayı tercih ederler (Kirel 1996, 171).

b. Bağlanma (İlişki) Motivi; insanlarla ilişki kurma dürtüsüdür. Bu motiv, kişinin yaşamını tek başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğu gerçeğinden hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içerisinde bulunacağını ifade etmektedir. Toplumda her bireyin belirli kişilerle bağlılık ve bu kişilerle çeşitli düzeylerde geliştirmiş olduğu dostluk, arkadaşlık ilişkileri mevcuttur. Fakat bu sosyal motiv elbette ki kişiden kişiye farklılık gösterecektir (Eren 2001a, 515). Bu motivi yüksek olan bireyler için başka insanların varlığı gereklidir. Bu gibi kişiler başkalarıyla iletişimde bulunmak, onların duygularını anlamak isteyecek ve iyi kişiler arası ilişkilerden kurulu bir ortam içinde rahat edebileceklerdir. Bu kişiler, dayanışmayı rekabete tercih ederler. Çeşitli işgörenlerin ya da örgütteki farklı birimlerin işlerini birleştirme görevini bağlanma motivi daha belirgin olan bir yönetici çok iyi gerçekleştirebilecektir (Onaran 1981, 215).

Ayrıca, başarı motivine sahip işgörenlerle bağlanma motivine sahip işgörenler arasında yapılacak bir kıyaslama, bu farklı motiv düzenlerinin davranışları nasıl etkilediğini gösterecektir. Başarı motivine sahip bireyler, başarı ve başarısızlıklarına ilişkin kesin ve açık geribildirim aldıkları taktirde daha iyi çalışabilirler ve bu bireyler, kendilerine yardımcı seçerken, kişisel duygularını işe karıştırmadan ehil kişileri tercih ederler. Fakat bağlanma motivine sahip bireyler kendilerini çevreleyecek ve destek olacak arkadaşlar seçerler (Davis 1984, 34).

c. Güç Motivi; kontrolü elde bulundurma dürtüsüdür ve bireyin çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur (Eren 2001a, 515). Güç motivi yüksek bireyler, bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu prestij ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanan insanlardır. Bu kişiler, başkalarına oranla daha fazla risk üstlenirler. Fakat, bunu örgüt ve insanlar için yıkıcı bir biçimde de kullanabilirler (Davis 1984, 34). Güç motivi yüksek olan kişiler için de başka insanların varlığı gerekir. Bunlar diğer insanları etkileme

araçlarını elde etmek, iletişim kanallarını denetlemek isteyeceklerdir. Genellikle güç motivinin iki yönü vardır. Bu motiviy güçlü olan kişiler kimi zaman toplumsal yaşama ayak uyduramayıp yalnızca başkaları üzerinde kişisel egemenlik kurmak isterler, dolayısıyla da çeşitli şiddet eylemlerine girişebilirler. Kimi zaman da bir seçimi, yarışmayı kazanmak gibi daha toplumsal faaliyetlere girişirler ve bu motivlerini toplum tarafından daha fazla kabul edilen yönlerde kullanabilirler. Çalışma yaşamından örnek verecek olursak; sadece kendi kişisel egemenliğini düşünen bir yönetici her zaman tek başına kazanmaya, çevresindeki herkesi mağlup etmeye çalışacaktır. Bununla birlikte, daha toplumsallaşmış bir güç motivine sahip olan bir yönetici ise takım halinde kazanmaya, bu amaçla çevresindekileri etkilemeye çalışacaktır (Onaran 1981, 216).

Her insanda bu sayılan üç motiv de bulunmakta ve bu motivlerden biri daha baskın diğerleri ise daha çekilgen olabilmektedir. İnsanın motivsel yapısında, bu üç temel motivden hangisi baskın ise davranışı da ona göre yönlendirilmektedir. Ancak bu temel motivlerden birinin, insanın motivsel yapısında egemen olması, diğer temel motivlerinin etkin olamayacağı anlamına da gelmez (Başaran 1991, 156). Bu motiv düzenleri karşılıklı dışlayıcı değildir. İnsanlarda bu motiv düzenlerinin çoğu bulunur, fakat iş motivinde bunlardan bir ya da ikisi egemen olma eğilimindedir (Davis 1984, 34). Diğer bir deyişle, bir işgörenin motivsel yapısında, sözcüğü, sadece başarıya veya başarıya ile bağlanma ya da güç temel motivleri egemen durumda olabilir. Bu motivlerden herhangi birisinin öne çıkması, bir motivin gizil gücüyle (kişinin özellikleri), kişinin içinde bulunduğu durumun özelliklerine (kişinin çevresi) bağlıdır. McClelland'ın da belirttiği gibi, bir motivin belirgin bir hal alması büyük ölçüde içinde bulunulan çevrenin sağladığı uyaranlar nedeniyle olmaktadır (Onaran 1981, 216).

Ayrıca, bir işgörenin motivsel yapısının, içinde yaşadığı kültürel, ekonomik, toplumsal norm ve değerlerin etkisiyle biçimlendiğini göz ardı etmemek gerekir. Kimi toplumlarda başarıya motivi yeğlenirken, kimi toplumlarda güç ya da bağlanma

motivi yeğlenmektedir. Bireyin motivsel yapısı, bireysel ayrılıklar saklı kalmak koşulu ile toplum kültürünün rengini alır (Başaran 1991, 156).

McClelland, bu üç motiv içerisinde en çok başarı motivinin birey ve toplumu etkisi altında bıraktığını ileri sürmüştür. Bu çerçevede, başarı motivisi, yüksek amaç düzeylerine yol açar, böylece insanlar daha çok çalışır ve daha çok ilerlerler (Davis 1984, 33).

Yüksek başarı motivine sahip bireylerin bazı ortak özellikleri de bulunmaktadır (Moorhead ve Griffin 1989, 120):

- Yüksek düzeyli başarı motivisi olan bireyler, kendilerine orta dereceli güçlükte amaçlar saptarlar ve orta dereceli riske sahip kararlar alma eğilimindedirler.
- Yüksek başarı motivisi olan bireyler, başarılarına ilişkin olarak doğrudan geribildirim isterler. Diğer bir deyişle, faaliyetlerinin sonuçları ile ilgili geribildirim beklerler. Bu kişiler, başarı ve başarısızlıkları ile ilgili açık ve kesin geribildirim alabildikleri takdirde daha istekli olarak iş yaparlar.
- Yüksek başarı motivisi olan bireyler, öncelikli olarak kendi işleri veya görevleri ile ilgilidirler.
- Yüksek düzeyde başarı motivine sahip olanlar, gerçekleştirdikleri faaliyetleri sonuçlandırmak için kişisel sorumluluk almak isterler.

Bu çerçevede, yöneticilerin etkinliği açısından, öncelikle başarı motivisi yüksek yöneticilerin gerçekten başarılı yöneticiler olup olmadıklarını sormamız ve bu soruya olumlu bir cevap alırsak, başarı motivinin ne tür bir ortamda gelişme olanağı bulabileceğini araştırmamız gerekmektedir. Başarı motivisi yüksek olan yöneticilerin gerçekten de başarılı olduğunu gösteren araştırmalar vardır. Örneğin; iki Meksika şirketini karşılaştıran Andrews (1967) işletmelerden birinin gelişirken ötekini bir durgunluk dönemine girdiğini gözlemlemiştir. Her iki örgütün yöneticisinde güç motivisi yüksek çıkmıştır. Ayrıca gelişen örgüt yöneticisinin başarı motivisi de

yüksektir. Durgunluk içinde olan şirket, sermaye ile pazar olanakları iyi olmasına rağmen birtakım sıkıntılar içindedir ve işgören devri de yüksektir. İki örgütün üst düzey yöneticilerinin tümü karşılaştırıldığında da gelişen örgütün, başarı motivisi yüksek yöneticilere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Wainer ve Rubin (1969) tarafından Boston'da 51 küçük işletme üzerinde yapılan başka bir araştırmada ise yöneticilerin başarı motivisi arttıkça örgütlerin iş başarımlarının da arttığı gözlemlenmiştir. Ancak başarı motivisi, bu örnekteki ortalamanın üzerine çıktıktan sonra bu artış görülmektedir. Başarı motivisi düşük olan yöneticilerle bu motivisi orta derecede olan yöneticiler arasında örgütlerinin iş başarımları açısından bir ayrım yoktur. En başarılı örgütlerin yöneticileri ise yüksek başarı motivisi yanında orta derecede güç motivisine sahiptirler. Orta derecede başarı motivisi olan yöneticiler arasında en başarılı yöneticilerde, başarı motivisi yanında yüksek bağlanma motivisi de bulunmaktadır. Böylece, bu araştırma sonucuna göre motivilerin belli oranlarda bileşimi daha olumlu sonuçlar verebilmektedir.

Bu araştırmalar, başarı motivisi ile örgüt başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmesine rağmen bu kadar çabuk bir çözüme varmak doğru olmaz. Çünkü; iş başarımı aynı zamanda, işin niteliği ile çevrenin özelliklerine de bağlıdır. Zaten, Wainer ve Rubin (1969) de bir örgütün iş başarımını etkileyen tek ya da en önemli etkenin başarı motivisi olmadığını; fakat başarı motivisinin yöneticilerin davranışlarını fazlaca etkileyebilecek bir düzeye eriştiğinde örgütün iş başarımını arttıracaklarını iddia ediyorlar. Ayrıca, örgüt başarısı ile başarı motivisi arasında ilişki olsa da, bu araştırmalar nedensellik bağının yönünü gösterememektedir (Onaran 1981, 217).

Aynı zamanda, McClelland'ın çalışmalarından biri birçok ülkeyi kapsıyor ve çocuk kitaplarında vurgulanan motiv kalıpları ile bu ülkelerde bu kitapları okuyarak büyüyenlerin, yıllar sonra yetişkinliklerindeki motiv kalıplarını karşılaştırıyordu. McClelland, bu iki kalıp arasında büyük bir benzerlik bulmuştu. Genel olarak, başarı motivisinin egemen olduğu ülkeler, en büyük sosyo-ekonomik ilerlemeyi sağlamış olanlardı. Ayrıca, McClelland'a göre, az gelişmiş ülkelerin sosyo-ekonomik gelişme

sağlayabilmek için çok sayıda yüksek başarı motivine sahip bireylere de ihtiyaçları bulunmaktadır (Davis 1984, 35).

Ancak McClelland burada anlamsız bir sıçrama yaparak, elindeki psikolojik varsayımlarla sosyoloji alanına sıçrayarak, bir ülkedeki yüksek başarı motivinin var oluşu ile o ülkenin ekonomik gelişimi arasında bir bağ kurmaktadır. McClelland'a göre, eğer kişinin başarı motivini saptayan deneylere ilişkin kuram doğru ise bir grup insan için doğru olan bir toplum veya ulus için de geçerli sayılabilir. Acaba yoğun bir başarı endişesi, belli bir ulusun gelişmeye ilişkin olarak ileri fırlayışının habercisi midir? Bunu anlamak için de tek tek kişilerin başarı motivlerini ölçmekte kullanılan öykü yazdırma (TAT – Thematic Apperception Test)¹ yönteminden faydalanarak incelemeler yapmıştır. Ekonomik gelişmenin göstergesi olarak da elektrik gücü ile ulusal gelir alınmaktadır. Böylelikle McClelland, çeşitli ülkelerde ekonomik büyümenin başarı motivinde meydana gelen artışı izlediğini ileri sürmüştür.

Buradaki önemli nokta; ekonomik büyümeyi etkileyen o kadar değişkenin arasından ekonomik ve toplumsal değişkenleri bir tarafa bırakıp insanların kişilik özelliklerinden birini ele almak ve bununla da ekonomik gelişmeyi açıklamaya çalışmak bilimsel bir hafifliktir. Ekonomik büyüme ile başarı motivini arasında bir ilişki varsa bile bu olsa olsa ters yönlü, yani ekonomik – toplumsal değişmeden kişilik yapısına doğru olabilir (Onaran 1981, 204).

McClelland'a göre, başarı motivini geliştirilebilir. Nitekim, başarı motivini zayıf bir sosyal ortama sahip Hindistan'da, başarı motivini kursuna devam eden kişilerin girişimcilik faaliyetlerinin iki kat artması sağlanmıştır (Davis 1984, 35).

Ayrıca, McClelland, kişilerin başarı motivinden yoksun olmasının, üretimin yavaşlamasına ve verimin düşmesine yol açacağını ileri sürmüştür (Özgener 1996, 71). Bu taktirde, işgörenleri örgütlerde başarılı kılmak için başarısızlıkların kaynağı

¹ Bu kapsamda, TAT ile bireye bazı resimler verilerek bireyin şu soruları yanıtlaması istenir; resimdeki bireyler ne düşünüyor, resimde ne oluyor, ortaya çıkan bu olayın nedeni sizce nedir? Bu sorulara dayanarak da bireyin düşüncelerini bir paragrafta ifade etmesi sağlanarak, başarı motivini ölçülür (Akat ve Üner 1987, 130).

olan bir takım güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren 2001a, 516):

- Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek. Amaç ve standartlarda aşırı sıklığa ya da gevşekliğe kaçmamak.
- İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluklar bakımından işgörenleri özendirmek.
- Örgütlerde başarı değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirerek işgörelere somut bir geribildirim sağlamak.

Atkinson ve arkadaşları, başarı motivinin örgütlerin yönetiminde uygulanabilirliği bakımından daha somut bir model geliştirmişlerdir. Bu model, McClelland'ın kuramının yeni bir yorumu olarak düşünülebilir (Solmuş 2000, 68). Atkinson'la arkadaşlarının geliştirdiği bu kuram, bireyin başarı düzeyinin onun motiv durumuna ve içinde bulunduğu durum ile beklentilerine bağlı olduğu noktasından hareket etmektedir. Bireyler bir taraftan başarı beklerken bir taraftan da karşılaşabilecekleri başarısızlıkları da hesaplamakta ve her zaman başarı düzeylerini çok yüksek tutmamakta, başarı ile başarısızlık arasında bir denge kurmaktadır.

Atkinson'la arkadaşlarına göre, belli düzeydeki iş başarımına yönelmeyi ya da kaçınmayı şu değişkenler etkiler; kişinin motivleri (motivler oldukça durağan kişisel yönelimler olarak tanımlanıyor), kişinin iş başarımını elde etme olasılığı (subjektif olasılık), işteki başarı ya da başarısızlığın değeri. Kuramda, belirli düzeydeki iş başarımına yönelme veya kaçınma biçiminde iki ayrı motiv, davranış söz konusudur. Bu kapsamda da kurama göre, iki tür insan vardır: Başarı isteği başarısızlık korkusuna üstün gelen kişiler ve başarısızlık korkusu başarı isteğine üstün gelen kişiler (Onaran 1981, 205).

Başarı elde etmeye yönelik eğiliminin matematiksel ifadesi ise şu şekildedir:

$$E_B = M_B \times O_B \times \ddot{O}_B$$

E_B : Başarı elde etme eğilimi,

M_B : Başarı motivisi,

O_B : Başarının sübjektif olasılığı,

\ddot{O}_B : Başarının özendirici değeri, başarıya verilen değer.

Buna karşılık başarısızlıktan kaçınma eğilimi için formül de şöyledir:

$$E_{-B} = M_{BK} \times O_{-B} \times \ddot{O}_{-B}$$

E_{-B} : Başarısızlıktan kaçınma eğilimi,

M_{BK} : Başarısızlıktan kaçınma motivisi,

O_{-B} : Başarısızlığın sübjektif olasılığı,

\ddot{O}_{-B} : Başarısızlığın özendirici değeri, başarısızlığa verilen değer.

Böylece bireyin gerçekleştireceği bir faaliyette başarı şansı hesaplanabilmektedir.

Bir faaliyette başarılı olmanın özendirici değeri, yapılacak işin ve ulaşılacak amacın zorluğuna bağlı olmaktadır. Başka bir ifadeyle, erişilecek amaç ve bunun için yapılacak işler ne kadar zor olursa, bunun sonucunda elde edilecek başarı ve ödül de o kadar değerli olacaktır. Bu nedenle, kolay görevleri yerine getirmenin sonucunda elde edilecek başarı, zor görevlerin gerçekleştirilmesinden sağlanacak başarıdan daha az değerli olacaktır. Atkinson bu sebeple, bir görevde başarılı olma olasılığı ile bireyi o görevde başarılı olmaya yönelten değerler arasında ters orantı olduğunu savunmuştur. Örneğin; kolay olan ve başarı olasılığı yüksek bulunan bir görevin başarısına verilen değer düşük olmakta, aksine başarı şansı düşük olan zor bir

görevin başarısına verilen değer yüksek olmaktadır. Bu yüzden meydana gelecek çarpımlarda çok kolay ve çok zor olan amaç ve görevlerde başarı motivisi düşük olacaktır. Ancak, zorluğu ve başarı şansı orta derecede olan bir görevin, başarısına verilen değer de orta derecede olacağından bu iki değerın çarpımları daha yüksek olacaktır. Bu durumda, amaç ve görevlerin zorluğunun orta derecede olması, bireylerin başarı motivisini ve eğilimini arttırmaktadır. Böylece Atkinson ve arkadaşları, orta güçlükteki görevlerde bireyin başarıya ulaşma niyet ve eğilimlerinin en yüksek olduğunu ifade etmektedirler (Eren 2001a, 517).

Ayrıca kurama göre; $M_B > M_{BK}$ olan kişiler, $M_{BK} > M_B$ olanlardan daha çok başarı ile ilgili işlere yöneleceklerdir. $M_B > M_{BK}$ olan kişiler orta güçlükte olan işlere girişmek isteyecekler, $M_{BK} > M_B$ olanlar ise en fazla orta güçlükteki işlerden kaçınmak isteyeceklerdir (Onaran 1981, 206).

Bu kuramın yönetici açısından anlamı ise şudur: Eğer işgörenlerin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse işgören seçme ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir ve dolayısıyla, sözgelimi, başarı motivisi yüksek bir işgören, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylelikle, bu işgören motivasyon için gerekli ortamı bulacağından dolayı sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini tam olarak işte kullanabilecektir (Koçel 1989, 310).

Bununla birlikte, başarı motivisinin bireylerin motivasyonu üzerinde tek başına etkili olmadığı ifade edilebilir. Ayrıca, bireylerin görev ve amaçlarını bu kadar kesin matematiksel ifadelerle belirlemenin de ne derece geçerlilik taşıyabileceği tartışmalı bir konudur (Eren 2001a, 518).

2.2.2. Süreç Kuramları

Buraya kadar incelenen kapsam kuramları, ihtiyaçların, amaçların ve motivasyon açısından önemli olan çevre etkenlerinin araştırılması ve açıklanması ile ilgilenirken; süreç kuramları işgörenin ihtiyaçlarını sıralamak yerine üretime neden ve nasıl yöneleceğini, daha başarılı çalışmasında hangi etkenlerin rol oynadığını

araştırarak işgörenin motiv yapısının işleyişini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır (Sapancalı 1992, 33). Diğer bir ifadeyle, süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından sonlanmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Kapsam kuramları ise sadece kişileri motive eden etkenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir; davranış üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler (Eren 2001a, 526).

Süreç kuramları kapsamında yer alan motivasyon kuramlarının ağırlık noktası, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive oldukları ile ilgilidir. Bu kuramlar, motivasyonun işleyişini, bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışır (Sürekli ve Tevrüz 1997, 37). Diğer bir ifadeyle, belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu, süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönelten etkenlerden sadece birisidir ve bu içsel etkene ek olarak pek çok dışsal etkenler de birey davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel 1989, 311; Bingöl 1996, 258). Ayrıca süreç kuramları bireysel farklılıkların motivasyon üzerindeki önemini ele almışlardır. Bunlara göre, farklı bireyler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler, ancak hepsinde davranışı harekete geçiren motivasyon süreci aynıdır (Eren 2001a, 526).

Süreç kuramlarını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (Sweeny ve McFarlin 2002, 88; Northcraft ve Neale 1990, 145; Tosi Rizzo, Carol 1990, 269):

- Beklenti Kuramları
 - Vroom'un Beklenti Kuramı
 - Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı
- Pekiştirme Kuramı
- Adams'ın Eşitlik Kuramı
- Locke'nin Amaç Kuramı

2.2.2.1. Beklenti Kuramları

Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan kuramların başında beklenti kuramları gelmektedir. Beklenti kuramları kapsamında iki farklı kuramdan söz edilebilir. Bunlardan birisi, V. Vroom tarafından geliştirilmiş olan kuram, diğeri de bu kuramın E. Lawler ve L. Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile ortaya çıkan kuramdır (Koçel 1989, 315).

2.2.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramına göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın işlevidir (Kırel 1996, 174; Eren 2001a, 526). Beklenti kuramı, bireylerin alternatif davranışları arasında nasıl seçim yapılacağını saptama ile ilgilidir. Kurama göre, bir işgörenin belirli bir davranış göstermesi, o işgörenin davranışı ile elde edeceği sonucu arzulama derecesine ve belirli bir davranışın onu sonuca ulaştırması hakkındaki beklentisine göre değişmektedir (Özgener 1996, 98; Johns ve Saks 2001, 143).

Beklenti kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar ileri sürmektedir. Bu varsayımlar şu şekilde açıklanabilir (Eren 2001a, 526):

1. Varsayım; bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin kişisel özellikleri veya çevresel koşullar, tek başına davranış üzerinde etkili değildir. Bireyler, örgütlere mevcut psikolojik durumları ile katılırlar ve bireyin psikolojisi kapsamında dünya görüşü, tecrübeleri, örgütten beklentileri bulunmaktadır. Tüm bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini de belirler. Çevre koşulları ya da diğer deyişle, çalışma ortamı ise, örgüt içinde bireyi ve faaliyetlerini etkileyen örgüt yapısı, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi, değerlendirme ve kontrol sistemleri gibi unsurlardan oluşur.

2. Varsayım; her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Benzer biçimde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır. Tesadüfi olmayan bu farklılıklar, bireylerin ihtiyaçlarının şiddetindeki değişmelerin anlaşılması ile sistematik bir biçimde incelenebilir.

3. Varsayım; insanlar bir takım ödüller arasından algılarına göre seçim ve tercih yaparlar ve her ödüle karşı aynı duyarlılığı göstermezler. Başka bir ifadeyle, insanlar arzuladıkları ödüllere yönelik davranışlar gösterirler, ancak bazı arzu edilmeyen ödüllere ilişkin olarak da herhangi bir davranışta bulunmazlar.

Vroom'a göre bir işgörenin işini yapması için çaba harcaması gerekmektedir. Bir işgörenin çaba harcaması ise bir güç ya da bir motiv tarafından eyleme geçirilmesi anlamına gelir. Böylece çaba, aynı zamanda güç ve motiv anlamlarında kullanılmaktadır. Bu çerçevede çaba, şu üç değişkenin bir işlevidir; arzulama derecesi, beklenti ve araçsallık (Başaran 1991, 158; Greenberg ve Baron 2003, 207; Dubrin 2004, 124).

a. Arzulama Derecesi (Valence): Bu kavram bireyin çeşitli sonuçlar arasından belirli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Diğer bir ifadeyle, bireyin bir hedefe (amaca) ulaşma arzusunun derecesini ifade eder. Arzulama derecesi, işgörenin tecrübeleri ile koşullanmış iç benliğinden kaynaklandığı için kişiden kişiye büyük farklılıklar gösterir (Davis 1984,78). Bir sonuç elde edilmek isteniyorsa, yani sonucun elde edilmesi elde edilmemesine üstün geliyorsa, bu sonucun arzulama derecesi pozitif, tersi durumda ise negatif olacaktır. Buna karşılık, sonuca karşı ilgisizlik söz konusu ise arzulama derecesi sıfır (nötr) olur. Bu durum ise, arzulama derecesinin +1'den -1'e kadar değiştiğini göstermektedir (Onaran 1981, 72). Sonuçta, yüksek arzulama derecesi kişinin daha fazla çaba sarf etmesine yol açacaktır (Koçel 1989, 316).

b. Beklenti (Expectancy): Vroom, beklenti kavramını, belirli bir davranışın belirli sonuçları olacağı konusundaki geçici bir inanç olarak ifade

etmektedir. Buradaki geçicilik bu inançların devamlı olmadığına, değişebilirliğine işaret etmektedir. Beklenti, bir davranış–sonuç ilişkisi olduğuna göre, (0)’dan (1)’e kadar bir değer alabilmektedir (Davis 1984, 79). Sıfır noktasında, bir davranışın belirli bir sonuç doğuracağı konusunda bir olasılık yok demektir. +1 durumunda ise bu davranışın belirli bir sonuca yol açacağı kesinlik taşır. Burada söz konusu olan olasılık subjektif bir olasılıktır; yani o eyleme girişen, o amacı isteyen kişinin hesapladığı olasılıktır (Onaran 1981, 73).

- c. Araçsallık (Instrumentality) :** Bir eylemin sonucunda ulaşılabilecek amacın, başka bir amacın (ödülün) elde edilmesine aracı olmasıdır (Başaran 1991, 159). Diğer bir ifadeyle, araçsallık birinci kademedeki sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder. Örneğin, bir işgörenin birinci kademe sonuç olarak ücreti arttırılabilir. Aslında, birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılan amaçları gerçekleştirmede bir araç olmaktadır. Buradaki ücret, aslında daha yüksek bir statü elde etmek, çevrede tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak gibi ikinci kademedeki amaçlar için bir araçtan ibarettir. Aksi takdirde, tek başına yüksek ücretin bir anlamı yoktur (Koçel 1989, 317). Neticede, bir sonuç–sonuç ilişkisi olan araçsallık da +1 den –1 e kadar çeşitli değerler alabilir. +1 durumunda, ikinci sonucun elde edilmesi için, ilk aşamadaki sonucun hem gerekli hem de yeterli olduğu düşünülür. –1 durumunda ise, ikinci sonucun elde edilmesinin ancak birinci sonucun varolmamasına bağlı olduğu düşünülür. Birinci sonuç elde edilirse, ikincisinin elde edilmesi olanaksızdır biçiminde değerlendirilir (Onaran 1981, 74).

Bununla birlikte, ikinci kademe sonuçların tercih edilirliliği ise sonuçların bireyin ihtiyaçları ile olan ilişkisine bağlıdır. Birinci ve ikinci kademe sonuçlar arasındaki ilişkinin önemli yanı, kişisel tahminlerden etkilenmesidir. Başka bir ifadeyle, birinci ve ikinci kademe sonuçlar arasında sıkı bir ilişki bulunduğu, yani birincil sonuçların ikincil sonuçlara

yol açmasının kesin olduğu durumlarda bile bireysel beklentiler bu durumun tersini ortaya koyuyorsa (birey aralarında ilişkinin bulunmadığını algılıyor ve inanıyorsa) bireyin motivasyonu söz konusu olamaz. Bireyin motivasyonu için iki düzey sonuç arasında bir ilişki olduğunu algılaması gerekmektedir (Özkalp 1982, 154).

Vroom'a göre, bir bireyin motivasyonu ya da eylemde bulunma gücü, arzulama dereceleri ile beklentilerin çarpımına eşit olmaktadır. Bu ilişkiyi aşağıdaki formülle ifade edebiliriz.

$$\text{Motivasyon} = \text{Arzulama Derecesi} \times \text{Beklenti}$$

Aradaki ilişkinin çarpım olması hem arzulama derecesinin hem de beklentinin belli oranda var olmasını gerektirmektedir. Bunlardan birisi sıfır olduğu takdirde, eyleme geçme gücü de sıfır olacaktır. Örneğin bir işgören işinde üstün başarı göstermek isteyebilir, ancak çalışmanın onu başarıya götürmeyeceğine inanırsa kendisinde başarıya erişme gücü de bulunmayacaktır. Hatta bu güç (-) değerinde de olabilir. Bu durumda ise amaç ya da sonuçtan kaçınma söz konusu olacaktır (Onaran 1981, 73).

Bununla birlikte, arzulama derecesi – beklenti ilişkisinin sonsuz bileşimleri olabilir; ancak bunlardan en çok isteneni, en yüksek arzulama derecesi ve beklenti bileşimidir. Bu bileşim en yüksek motivi yaratır. Arzulama derecesi ya da beklenti düşükse, o zaman motivasyon da zayıf olacaktır. Arzulama derecesi negatif ise, işgören o davranıştan tümüyle kaçınmaya çalışacaktır. Kaçınma davranışının şiddeti, arzulama derecesi – beklenti bileşiminin şiddetine bağlıdır (Davis 1984, 81).

Buraya kadar Vroom'un beklenti kuramının temellerini özetleyecek olursak (Eren 1989, 433);

1. Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.

2. Birey başarı sonucunda kendisine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Başka bir ifadeyle, ödüller onun için bir değer (arzulama derecesi) ifade etmelidir.
3. Birey kendisinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Kuramda, başarı büyük oranda ödüllendirilmiş bir davranışın işlevi olduğundan dolayı, birey kendisine verilecek bu ödülü arzulmalı ve göstereceği çabanın da kendisinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.

Bunun yanında Vroom'un modelindeki motivasyon ile ilgili başlıca ödüller ise şunlardır (Eren 2001a, 529):

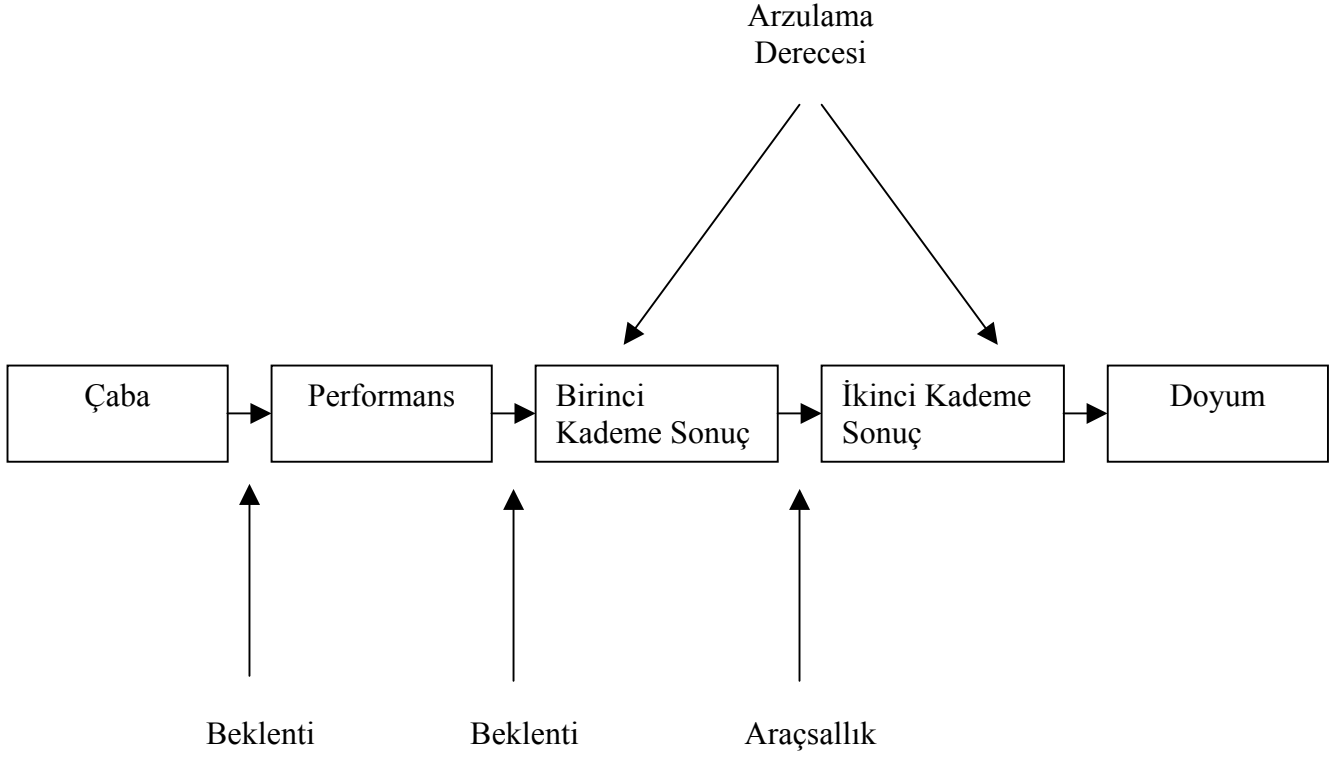
- **İçsel Ödüller:** Bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde ettiği başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir. Birey bu durumda kendi başarı düzeyini kendisi algılamakta, bir değer vermekte ve bundan da bir doyum elde etmektedir. Buna kısaca, başarıyı hissetmenin verdiği tatmin de diyebiliriz. Yaptığı işten ve elde ettiği başarıdan her bireyin mutluluk duyduğunu, mesleki bilgi ve görgüsünü de geliştirdiğini ifade edebiliriz.
- **Dışsal Ödüller:** Bu ödüller, işgörenlere çoğu durumda üstleri tarafından verilir. Belirli bir başarı düzeyine erişen her bireye üstleri, meslektaşları ücret artışı, ikramiye, terfi gibi ödüller verecektir. Kimi zaman ödüllendirme sistemi gereğince beklenen başarı düzeyine erişemeyen bireyler cezalandırılabilir gibi ödüksüz bırakılmak suretiyle de adeta cezalandırılmış olurlar. Bu durumda, dışsal ödüller işgörene çalıştığı örgüt, üstleri, genel bir ifade ile çevresi tarafından verilmektedir.

Bu dışsal ödüllerin motivasyon unsuru olabilmesi şu etkenlere bağlıdır;

- Örgütün bireyler arası başarıları analiz edebilme ve her bireye başarısı ölçüsünde ödül verebilme yeteneği,
- Örgütün ödülleri yerine getirme gücü,

- Örgütün ödüllendirmeyi istemesi yani ödül verildiği takdirde işgörenler şınarır, az çalışır gibi önyargıların olmaması.

Şekil 2.8. Vroom'un Beklenti Kuramı



Kaynak: Koçel 1989, 317

Bunun yanında, kuramı kullanmak isteyen bir yönetici aşağıda yer alan noktalara dikkat etmelidir(Koçel 1989, 318):

- Birey için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Örgüt için ne tür davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Vroom kuramını, motivasyon ile ilgili birçok ampirik araştırmaya uygulamış ve bu modelin geçerliği ve güvenilirliğini göstermeye çalışmıştır. Vroom, ilk çalışmasında üniversiteden mezun olacak öğrencilerin çalışacakları işletmeleri seçmelerini tahmin etmeye çalışmıştır. Bu çalışmada, bireylerin beklentilerinin kaba olarak ölçülmesinde öğrencilerin işletmeden bir talep (teklif) alıp almadıkları saptanmaya çalışılmıştır. Eğer bir talep geldiyse, öğrencilerin beklentileri yüksek, talep gelmediyse beklenti düzeyi düşük olacağı düşünülmüştür. Sonuçta, gerçekten belirli bir talep alan öğrencilerin % 76'sının bu işletmeyi tercih ettikleri saptanmıştır. Böylece Vroom'un modeli desteklenmiştir (Özkalp 1982, 156).

Galbraith ve Cummings (1967) tarafından yapılan bir çalışmada ise Vroom'un modeli, çalışanların üretkenliklerinin tahmini için kullanılmıştır. Burada, saptanan beş amacın, performans üzerine etkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Bu beş amaç, para, ücret dışı sağlanan yardımlar, yükselme, denetçinin desteği, gruba kabul edilme olarak belirlenmiştir. Bunlardan para, denetçinin desteği ve gruba kabul edilme ile performans arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak, diğer etkenlerle başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Böylece, Vroom'un modelini destekleyici nitelikte bulgular elde edilmiştir. Çünkü, Vroom'a göre, üretkenlik ile motivasyon arasında belirli bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Özkalp 1982, 157).

Bununla birlikte, Vroom'un kuramının iş yerlerindeki çalışanları motive etme tekniklerine doğrudan bir katkısı yoktur. Kuram, bireylerin beklenti ve tercihlerinin farklı olduğunu belirtmekle birlikte, farklılıkların nedenlerini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır. Ancak, motivasyon sürecinin anlaşılabilmesini kolaylaştırdığı ve bu yönden insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesine katkıda bulunduğu için, önemli bir kuram olarak kabul edilmektedir (Baykal 1978, 36). Önemi ise, örgütün hedefleri ile bireyin amaçları arasındaki ilişkiye ışık tutmasından kaynaklanmaktadır (Sürekli ve Tevrüz 1997, 38). Bu nedenle, kuram, basit ve sadece bireyleri motive eden temel etkenleri gösterdiği için genel bir kuram olarak nitelendirilmektedir (Özkalp 1982, 157).

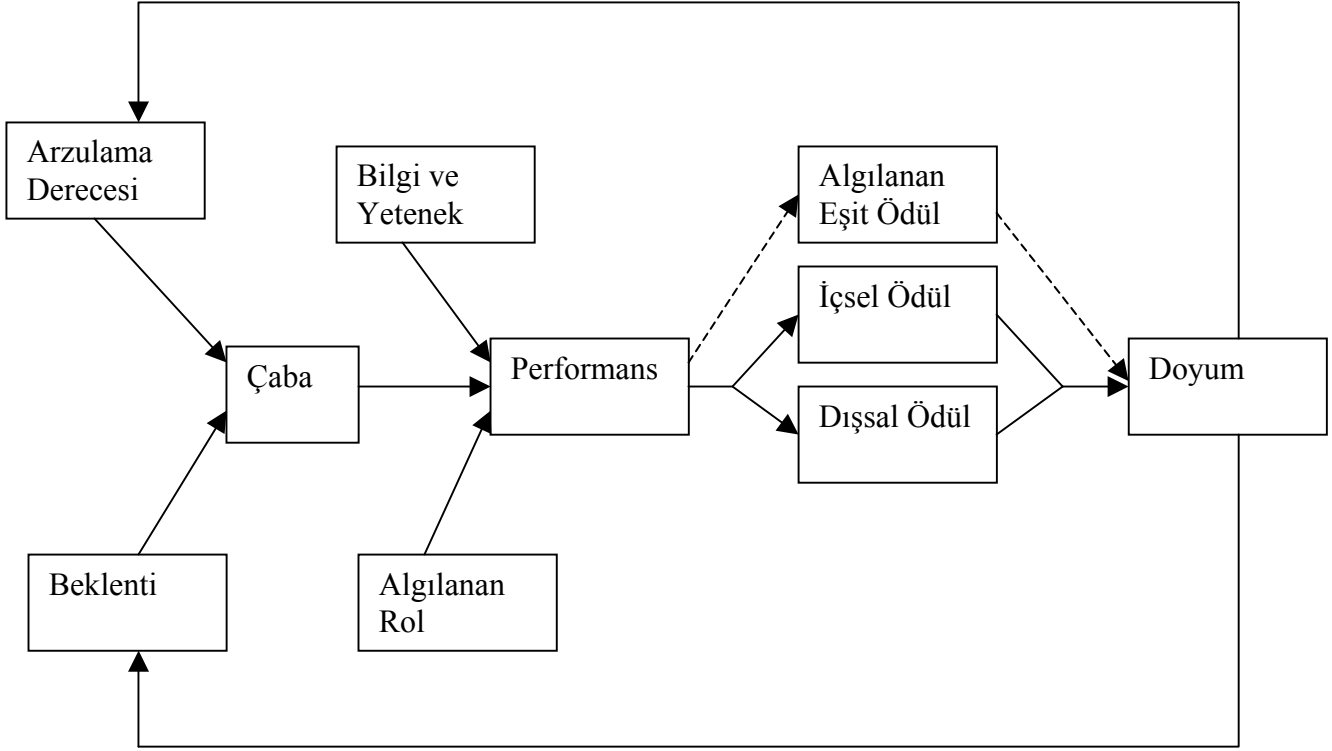
2.2.2.1.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Temelde bir beklenti kuramı olan, Lawler ve Porter'in kuramı, özel kesim yöneticilerinin iş ile ilgili tutumlarının iş ile ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Fakat Vroom'un kuramında yer almayan başka tutumsal değişkenler de bu kuramda yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önceleri ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Onaran 1981, 76).

Bu kapsamda da kuram, Vroom'un kuramına, onu güçlendirici birtakım katkılarda bulunmuştur. Bu katkılardan ilki, bireyin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun son aşamadaki doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Başka bir deyişle, birey kendisine verilen ödülü başkaları ile kıyaslamakta ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeyle karşı karşıya kaldığını algıladığında ise doyumunu önemli ölçüde olumsuz olarak etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediği biçimindedir (Eren 2001a, 534).

Lawler ve Porter'in kuramını aşağıda yer alan şekildeki gibi göstermek mümkündür.

Şekil 2.9. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramı



Kaynak: Koçel 1989, 318

Kuramın ilk bölümü Vroom'un kuramının aynısıdır. Yani bireyin motivasyon derecesi, arzulama derecesi ve beklenti tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'e göre kişinin yüksek düzeyde bir çaba göstermesi doğrudan doğruya yüksek bir performans ile sonuçlanmaz; araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan biri, bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Şayet birey, gerekli bilgi ve yetenekten yoksun ise ne kadar çaba sarf ederse etsin performans ve iş başarımı gösteremeyecektir.

İkinci değişken ise bireyin algıladığı rolle ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak algılamak olasıdır. Örgüt her çalışanından belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her örgüt üyesinin, oynaması gereken rol konusunda bir inancı da vardır ve her örgüt

üyesinin, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olması zorunludur. Aksi takdirde, çeşitli rol çatışmaları belirecek ve bireyin performansı düşecektir.

Çaba, bilgi ve yetenek ile algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu durum birinci kademe sonucu göstermektedir ve bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önem arz eden ve Vroom'un kuramına katkıda bulunan kısım işgören tarafından algılanan eşit ödül değişkeni olmaktadır. Bunun anlamı ise; her işgören kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl ödüllendirilmesi gerektiği konusunda da bir algılamaya ulaşır. Şayet bireyin aldığı ödül (içsel ve dışsal) algılanan eşit ödülünden az ise kişi doyuma ulaşamayacaktır. Dolayısıyla, bireyin beklentisi olumsuz yönde etkilenecektir (Koçel 1989, 319).

Bu kuram kapsamında, yüksek başarının yüksek doyum sağlayabilmesi, işgörenlerin beklentileri ile ödül arasındaki dengenin kurulmasına ve örgütte dağıtılan ödüllerin adil olmasına bağlı olarak görülmektedir. Kuram bu çerçevede, bir örgütte düşük başarı düzeyine sahip ancak aradığını bulmuş işgörenler yanında yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun olarak ödüllendirilmemiş işgörenlerin de olabileceğini ifade etmektedir (Eren 2001a, 534).

Beklenti kuramını genel hatlarıyla değerleyecek olursak; henüz gelişme evresinde olduğu için, motivsel bir durumla ilgili her konuyu bütün ayrıntıları ile açıklayamadığını söyleyebiliriz. Ancak beklenti kuramı, yine de motivasyonu yorumlama konusunda bize temel bir çerçeve sağlayabilmektedir ve kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan da yöneticilere yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda, beklenti kuramını, çeşitli yönlerden sınamak amacıyla pek çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların bir kısmından kuramı destekleyici sonuçlar elde edilmiş, araştırmaların bir kısmı ise kuramı destekleyici sonuçlar vermemiştir. Araştırmalar, genel olarak, kuramın örgütlerdeki bazı motivsel sorunları açıklamada yararlı olduğunu, fakat tümünü çözümleyemediğini göstermektedir (Davis 1984, 82; Koçel 1989, 318).

Beklenti kuramını, iki farklı işletmede sıyanan bir araştırmada (Dachler ve Mobley 1973), modelin birinde geçerli olduğu, diğerinde ise özel koşullar nedeniyle geçerli olmadığı görülmüştür. Bir elik fabrikasındaki teşvikli ücret alan 138 işçi üzerinde yapılan çalışmada (Sheridan vd. 1975), model geçerli olmuş; fakat modelin dayandığı bazı kuramlarla açıklanan farklılıklar düşük bulunmuştur. Başka bir çalışmada (Kesselman vd. 1974), bir telefon şirketinde büro işi yapan 76 kadın işgören incelenmiştir. Sonuçlar, modelin dayandığı genel kuramı ve öngördüğü bağlantıları açıkça desteklemiştir. Bazı araştırmalar ise modelin farklı kültürlerde de geçerli olduğunu kanıtlamıştır. Japonya’da sigorta acentalarında gerçekleştirilen bir araştırma (Matsui ve Terai 1975), modelin A.B.D.’deki ile aynı biçimde geçerli olduğu sonucunu vermiştir. Bu çerçevede, modelin büro ve fabrika işçilerinde, erkek ve kadın işgörenlerde ve değişik ulusal kültürlerde büyük lde sıyanması sonucunda genel geçerliği kanıtlanmış, fakat zaman zaman geçerliğinin zayıf olabileceği de kabul edilmiştir (Davis 1984, 82).

2.2.2.2. Pekiştirme Kuramı

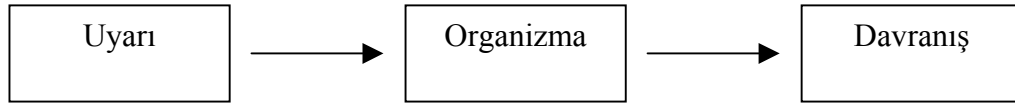
Pekiştirme kuramı, Harvard psikologlarından B.F. Skinner tarafından geliştirilmiş ve çok büyük bir ilgi görmüştür. Tam bir davranışçı olan Skinner, psikolojiyi, bir davranış incelemesi olarak ele almakta ve dürtü, ihtiyaç, tutum gibi bireylerin “içsel” durumlarını anlatan kavramları, gzlemlenemedikleri için davranışın nedeni olarak kabul etmemektedir. Araştırmacı, ancak davranışı gözlemleyerek bunlara ilişkin çıkarımlar yapabilir. Ayrıca, bunlar davranışın nedenleri olarak da hiçbir açıklama getirmezler; sadece, açıklamaya çalıştıkları davranışı yeniden betimlerler. Örneğin, Skinner’e göre, bir kişinin a olduğu için yemek yediğini söylemek onun davranışını açıklamak olmamakta, ancak davranışı yeniden betimlemek sayılmaktadır.

Skinner’e göre, davranışın nedenlerini bireyin içinde arayamayacağımıza göre bu nedenleri onun çevresinde bulabiliriz. Bireyin geçmişteki ve şu andaki çevresi onun davranışını belirleyen en önemli etkendir. Bu kapsamda, çevreyi gözlemleyerek

davranışı belirleyen bilimsel yasaları bulabiliriz. Ancak çevrenin yanı sıra bireylerin kalıtsal özellikleri de etkili olmakla beraber, yine de çevre kadar önemli değildir (Onaran 1981, 261).

Çevrenin davranışı nasıl etkilediğini incelerken “işlemsel koşullanma” kavramına geliyoruz. Bilindiği gibi, koşullandırma kavramının birisi klasik koşullandırma diğeri işlemsel koşullandırma olmak üzere iki tipi bulunmaktadır. Klasik koşullandırma I. Pavlov’un köpekler üzerinde gerçekleştirdiği deneyler ile geliştirilen bir koşullandırma türüdür. Bu koşullandırma tipinde, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıdaki biçimde ifade edilebilir (Koçel 1989, 312).

Şekil 2.10. Klasik Koşullanma

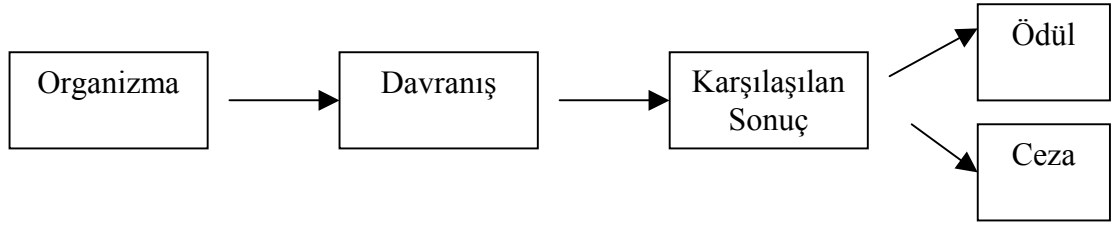


Kaynak: Koçel 1989, 312

Örneğin, Pavlov’un deneylerinde olduğu gibi, köpeğe yemek verilirken (uyaran) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışı göstermesine (ağzının sulanması, etrafta aranması) neden olmaktadır. Bu koşullandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerine gerçekleşmektedir ve koşullu uyarılar davranıştan (koşullu tepki) önce gelmekte, böylece davranışı canlandırmaktadır. Fakat Skinner’e göre, bu tür davranışlar daha çok reflekslerle ilgilidir. Oysa davranışlarımızın birçoğu öğrenilmiş olup işlemsel davranışlardır. Skinner’in deney odasında fare, güvercin gibi hayvanlarla gerçekleştirdiği deneylerde bir kola bastığı zaman yiyecek bulmasını öğrenen bir farenin davranışı işlemsel davranışa, farenin kola basmayı öğrenmesi de işlemsel koşullanmaya örnektir. Buna işlemsel denmesinin nedeni ise farenin çevre üzerinde bir işlemde bulunarak pekiştirme elde

edebilmesindedir (Onaran 1981, 262). Klasik koşullanmada bir uyarın bir tepkiye yol açarken; İşlemsel koşullanmada, bir tepkinin sonuçları, o tepkinin yinelenmesine neden olmaktadır (Davis 1984, 83). Başka bir deyişle, işlemsel koşullanmada, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayılır (Koçel 1989, 312). İşlemsel koşullanma aşağıdaki biçimde ifade edilebilir.

Şekil 2.11. İşlemsel Koşullanma



Kaynak: Koçel 1989, 312

Bu model, davranışın sonuçlarına bağlı olduğu düşüncesine dayanır ve öğrenme kuramından türetilmiştir. İşlemsel koşullanmanın ana fikri şudur; birey ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki koşullanma gibi nedenlerle bir davranışta bulunur. Ancak bu davranışın karşılaşıacağı sonuç önem taşımaktadır. Sonucun çeşidine göre, birey aynı davranışı tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır. Örneğin, işe geç gelen bir işgörenin (davranış: geç gelme), geç kalma davranışını tekrar etmesi büyük ölçüde karşılaşıacağı sonuç (amirin uyarısı, cezalandırılma, hiçbir şey söylenmemesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir (Koçel 1989, 312).

Bu çerçevede, belirli bir davranışın sonuçları birey açısından arzulanır ise (yani kişi için pekiştirici ise) davranış güçlenecektir. Tersine, eğer sonuçlar arzu edilen türden değil ise davranış zayıflayacaktır. Böylece işlemsel koşullanma gerçekleşir (Davis 1984, 83).

İşlemsel koşullanma kavramı, öğrenme kuramının Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen etki yasası ile açıklanabilir. Etki yasasına göre, birey arzulanan sonuçlara yol açan davranışları yineleme (pekiştirme), arzulanan sonuçlara yol

açan davranışları yinelememe eğilimindedir. Dolayısıyla, bireyin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse, o davranışın birey için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir. Bu yaklaşım, öğrenme konusunun temel ilkelerinden biri haline gelmiş bulunmaktadır. Kısacası, bu yaklaşıma göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır (Koçel 1989, 313). Örneğin, bir işgörenin, bir çırağın işi öğrenmesine yardımcı olmanın iyi sonuçlar doğurduğunu anladığını varsayalım; bu işgören aynı davranışı bir sonraki çırakta da yineleyecektir. Ancak, yardım çabası çatışma ve sorun yaratmış olsaydı, o durumda işgören bir sonraki çırağa yardım etme eğiliminde olmayacaktı (Davis 1984, 83).

Bu taktirde, bir davranışın sürdürülmesi ya da kaçınılması biçiminde birbirinin tersi olan iki tutum söz konusu olmaktadır. Buradan hareketle belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek, alışkanlık haline getirmek amacıyla yönetim psikolojisinde dört yöntemden söz edilmektedir. Bunlar (Eren 2001a, 537):

- a. Olumlu pekiştirme,
- b. Olumsuz pekiştirme,
- c. Son verme,
- d. Cezalandırma.

a. Olumlu Pekiştirme: Olumlu pekiştirme davranış sonucunda elde edilen, aynı zamanda davranışın ileride de yapılması olasılığını arttıran pekiştirme ve genel olarak, davranış olumlu pekiştirme ile desteklenir. Olumlu pekiştirme, bir davranışın yinelenmesini teşvik eden (özendiren) arzulanır bir sonuç ortaya çıkarır. Örneğin, bir işgören, iyi kaliteli bir iş yapıldığında, gözetimcinin bir takdir ödülü verdiğini fark edebilir. İşgören takdir edilmekten hoşlandığı için, davranış pekiştirilmiş olur ve işgören tekrar yüksek kaliteli iş yapmak isteyebilir. Bu yönüyle pekiştirme, her zaman, işgörenin doğru davranışına bağlıdır (Davis 1984, 84). Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller verilmektedir. Ödüllendirme çeşitli biçimlerde olabilmektedir; ücret artışı, iş güvenliği sağlama, üstler tarafından övülme, takdir, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme,

çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi. Görüldüğü üzere, ödüllerin bir kısmı bireye dışarıdan verilen, ücret artışı gibi maddi unsurlar niteliğindedir. Bu tür ödülleri dışsal ödül biçiminde nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlara hitabeden övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlardır ki; bunlara da içsel ödüller adı verilir (Koçel 1989, 314).

Emery Air Freight kutulanmış nakliye şirketi deneyimi olumlu pekiştirmeye çok iyi bir örnek teşkil etmektedir. Bu işletmenin işi, küçük paketleri, taşıma ve nakliye masraflarını azaltmak amacıyla geniş kutulara yerleştirmektir. Standarda göre, küçük paketlerin % 90'ının büyük kutular halinde paketlenmesi gerekmektedir. Ancak çeşitli yörelerdeki denetim gerçek uygulamanın % 45 olduğunu göstermiştir. Yapılan araştırmalar, kutulama konusunda işçilerin çok iyi yetiştirildiğini, bu yüzden düşük başarımın işçilerin daha iyi iş yapamamalarından kaynaklanmadığını ortaya koymuştur. İşçileri işlerini biliyor ve işbirliği yapıyorlardı; ancak yine de standardı karşılayamıyorlardı.

Bunun üzerine şirkette başarımı arttırmak amacıyla bir olumlu pekiştirme programı uygulandı. Gözetimciler, başarımları geri besleme, takdir ve başka ödüller vermek konusunda eğitildiler. İşgörenlere düzenli bir biçimde geri besleme yolu ile başarımlarına ilişkin günlük bilgi vermek üzere bir program oluşturuldu; gözetimcilere düzenli bir biçimde takdir sağlamaları söylendi. İlk test bürosunda, başarımları ilk gün % 95'e ulaştı. Program diğer bürolarda da uygulanmaya başlandıkça başarımları da % 90'a yükseldi. Bu gelişme genellikle bir tek gün içinde kaydedilmişti. Etkin sonuçlar çalışma kapsamındaki dört yıl boyunca sürdü. Düzenli geri besleme ve takdir işgörenlere davranışlarını büyük ölçüde etkileyen sonuçlar sağladı. Bu durumda olumlu pekiştirme büyük bir başarı sağlamıştı (Davis 1984, 84).

b. Olumsuz Pekiştirme: Olumsuz pekiştirme, durumda mevcut bulunan arzulanmayan herhangi bir şeyin giderilmesidir ve genellikle arzulanmayan başka bir şey ekleyen cezadan farklıdır. Olumsuz pekiştirme birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşmaktadır. Burada önemli olan, bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesidir. Burada bireyi zorla durduran ya da cezalandıran bir tutum söz konusu değildir. Zaten ceza verilmesi durumunda da bunun yönetimin bireyden beklenen davranışları yaratıcı bir etkisi olmayacaktır. İşletmede hata yapan işgörenlere ceza vermek yerine isim belirtmeksizin hatalı malları teşhir etmek, ayrıca doğurduğu zararları açıklamak, hataların neden kaynaklandığını belirtmek, olumsuz pekiştirmeye örnek olarak verilebilir. Diğer işgörenlerce bu hataların kimin tarafından yapıldığı bilineceği için işletme içinde açıkça olmayan utandırma ve ayıplama ile birey arzulanmayan davranışı yapmaktan vazgeçecek; hatta hatalarının nedenlerini ve bilmediği diğer hususları da öğrenerek yönetimin kendisinden beklediği davranışları göstermeye yönelebilecektir. Benzer biçimde, işe geç gelme gibi işyeri disiplini bozan birçok davranışlarda da olumsuz pekiştirme kullanılabilir (Eren 2001a, 537).

c. Son Verme: Öğrenilen davranışın gelecekte de yinelenmesi için pekiştirilmesi gerekir; eğer hiçbir pekiştirme olmazsa, davranış yok olacaktır. Pekiştirme eksikliğinden dolayı davranış ortadan kalkacak ve pekiştirilen tepkiler onun yerini alacaktır (Davis 1984, 85). Diğer bir deyişle, son verme, bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşmaktadır. Böylece, yapılmış olan, fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak bunun için kesinlikle herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece, işgörenin eğer aynı hareketi ya da

davranışı tekrar edecek veya sürdürecektir olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini anlaması söz konusudur. İşgörenin geleceğe ilişkin beklentileri yüklü bir ücret artışı, terfi etmesi gibi olanaklarla ilgilidir. Örneğin, işe geç kalan ve disiplinsiz davranan işgörenler yıl sonu değerlendirmesinde ödülün yoksun kalacaklarını bilirlerse bu kötü alışkanlıklarından vazgeçmektedirler. Yöneticilerin ödüksüz bırakma tutumu gelecek zaman için işgöreni bir tür cezalandırma tutumu olarak da değerlendirilebilir (Eren 2001a, 539).

- d. Cezalandırma:** Belirli bir davranıştan kaçınmaya yol açan bir sonuç varsa ceza söz konusu olur. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, çeşitli uyarı cezaları vermek, kişiyi afişe etmek, işine son vermek gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer ceza unsuru olarak görülebilir (Koçel 1989, 314). Olağandışı ve istenmeyen bir davranıştan kaçınılmasını sağlamak için kimi zaman ceza gerekirse de belirli bazı sakıncaları nedeniyle pek doyurucu bir uygulama değildir. Çünkü ceza yalnızca istenmeyen bir davranıştan kaçındırır; istenen bir davranışın ortaya çıkmasını sağlamaz. Ayrıca, cezayı veren kişinin, aynı zamanda, başka durumlarda pekiştirici rolü de olduğu için bu iki rol karışabilir, bu da ceza verenin ileride gerçekleştireceği pekiştiricilerinin etkinliğini azaltabilir. Bununla birlikte, cezalandırılan bireyler, davranışlarının hangi özgül yönünün cezalandırıldığını anlayamayabilirler, bu nedenle bazı istenen davranışlardan da kaçınabilirler (Davis 1984, 85).

Ayrıca, cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Fakat kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi çok fazla arzuluyorsa, cezalandırma kişinin o davranışı göstermesine engel olamayacaktır. Tersine, kişide bir kırgınlık, kırıklık ve karşı koyma ortaya çıkacaktır. Bazı durumlarda ise olumlu davranışları bilmedikleri için işgörenlerin eğitime ihtiyaçları olduğu ve bu nedenle de özellikle ağır cezaları hak etmediklerini ifade etmek yanlış olmayacaktır (Eren 2001a,

539). Bu nedenle, davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi tavsiye edilmektedir (Koçel 1989, 314).

Bununla birlikte, pekiştirme programları düzenlemenin çeşitli yolları vardır; pekiştirme sürekli ya da aralıklı olabilir. Sürekli pekiştirme, işgörenin her doğru davranışının pekiştirilmesi ile gerçekteştirilir. Böylelikle istenen davranış çabucak yapılmakta, fakat pekiştirme ortadan kalktığında hemen eski duruma dönölmektedir. Bununla birlikte, bazı durumlarda, çabuk öğrenmeyi sağlamak amacıyla sürekli pekiştirme gerekebilir, ancak iş ortamında bir işgörenin her doğru davranışının ardından ödüllendirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle yönetimde bu uygulamanın faydalı olduğu söylenemez.

Aralıklı pekiştirme ise, doğru davranışların ancak bir kısmı pekiştirildiği zaman gerçekteşmektedir. Aralıklı pekiştirmede öğrenme, sürekli pekiştirmeye oranla daha yavaş olmaktadır. Bununla birlikte, aralıklı pekiştirme öğrenilenin daha uzun süre akılda kalmasını sağlar. Bu konu, aralıklı pekiştirmenin ayırıcı ve temel özelliğini teşkil etmektedir (Davis 1984, 86; Onaran 1981, 264).

Bu kapsamda, dört tip aralıklı pekiştirme programı söz konusudur (Davis 1984, 86; Onaran 1981, 264); sabit aralıklı, sabit oranlı, değişken aralıklı, değişken oranlı.

Sabit aralıklı programlar; pekiştiriciler arasında belirli bir süre geçmesini gerektirir. Diğer bir ifadeyle, bu uygulamada bir önceki pekiştirmeden belirli bir süre geçtikten sonra doğru davranış pekiştirilir. Bu tip pekiştirmeye, haftalık ücret ödemesi örnek olarak verilebilir. Ancak, işgörenleri en az düzeyde motive eden uygulamadır. Çünkü istenen davranışın yapılması pekiştirici almaya yakinken artıp o andan uzaklařtıķça azalır.

Sabit oranlı programlar; bir dizi arzulanan tepkinin ardından bir pekiştirici geldiği zaman oluşur. Burada parça başı yapılan ödemede olduğu gibi belli sayıda istenen davranıştan sonra pekiştirme verilmektedir. Sabit programlar ile pekiştirme

belirli ölçüde gerçekleşir. Fakat bu, değişken programlardaki kadar güçlü ve sürekli olmamaktadır.

Değişken aralıklı program; bir pekiştirme farklı zaman aralıkları ile verilirse oluşmaktadır. Bu uygulamada pekiştirme rasgele verilmektedir ve davranışta bulunan ne zaman pekiştirici alacağını bilememektedir. Değişken aralıklı pekiştirme, terfi, övgü gibi pekiştiricilerin kullanılmasında oldukça etkilidir. Bir üstün ara sıra işyerini gezip görmesi buna bir örnek olarak verilebilir.

Değişken oranlı program da ise; istenen davranış belli bir miktar yapıldıktan sonra pekiştirici verilir, fakat kumar oyunlarında olduğu gibi istenen davranışın sayısı belli değildir. Bu tür değişken oranlı pekiştirme programı oldukça ilgi çeker ve tüm pekiştirme programları arasında en etkilisidir. Doğru tepkiler en iyi bu program ile sağlanabilir.

Pedalino ve Gamboa (1974) tarafından yapılan çalışmada, bir imalat ve dağıtım atölyesindeki saat ücretiyle çalışan 215 işçiye bahisli teşvik sistemi uygulanmıştır. Bu uygulamada, her gün işe zamanında gelen işgörenler bir deste oyun kağıdı içinden bir kart çekiyorlardı ve haftanın bitiminde her gün işe zamanında gelmiş olan işgören beş kartlı bir poker eline sahip oluyordu. En iyi el 20 \$ kazanıyordu. Ayrıca, bu uygulama tüm gruptan 8 kişiye kazanma olanağı veriyordu. Bu uygulama neticesinde devamsızlık % 18 oranında azalma göstermiştir. Bunun yanında, laboratuvar araştırmaları değişken oranlı pekiştirme programlarının üstünlüğünü desteklese de, gerçek iş ortamında araya giren o kadar çok etken vardır ki, bu programlar gerçek iş ortamında laboratuvar koşullarında olduğu kadar iyi işlemeyebilir (Davis 1984, 87).

Pekiştirme kuramının en önemli faydası, bilimsel analizlere bilişsel modellerden daha uygun olmasıdır. Bu kuram soyut, içsel insan ihtiyaçları yerine somut dışsal sonuçlar üzerinde durur. Ancak, genellikle uygulanması güçlükler taşır. Süreci başlatmak için düzeltilecek davranışların tanımlanması ve hangi uyarıların bunlara yol açtığı ve bunların halihazırda nasıl pekiştirildiğinin saptanması

gerekir (Davis 1984, 87). Bununla birlikte pekiştirme kuramını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu noktalara dikkat etmelidir (Koçel 1989, 315):

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilemeyen davranışlar açık bir biçimde belirlenmelidir.
- Bu istenen davranışlar işçöenlere duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

Ancak bu kuram bazı durumlarda etkili olmuşsa da önemli sınırlılıkları vardır. Sık yapılan bir eleştiriye göre, pekiştirme kuramı kişilerin manipölasyonunu içerdiğinden aslında otokratik bir yönetim biçimidir. Davranışsal sonuçlar, insanları davranışlarını değıştirmeye zorlayacak biçimde kontrol edilir. Bu çerçevede, kuram, Maslow'un ihtiyaçlar sıralaması gibi insancıl modellerle bağdaşmaz. İnsancıl modeller, insanların özerk ve öz gerçekleştirimci olduğunu ve içsel ihtiyaçları ile motive olduklarını varsayarken; pekiştirme kuramı davranışın nedenlerini kişinin dışında, çevrede olduğunu varsaymaktadır. Öz gerçekleştirimci insan kavramı reddedilir ve şu soru ortaya çıkar: Kontrol edenleri kim kontrol edecektir? (Davis 1984, 88).

Kurama getirilen eleştirilerden bir diğeri de, davranışçılığın insanın serbest seçimde bulunma isteğini sınırlaması, insanın özgürlüğünü yok sayması, hatta kuramın insan zekasını aşağılayıcı bir yöntem olduğu yönündedir. Çünkü bu görüşe göre, insanlar seçimleri, davranışları, inançları açısından denetleyemedikleri çevresel güçler tarafından yönlendirilmektedirler. Diğeri bir ifadeyle, Skinner'in görüşüne göre, insanlar da laboratuardaki fareler gibi istenen yönde koşullandırılacak canlılar olmaktadır (Onaran 1981, 276). Bu yönüyle kuram, duyguların, davranışların, umutların davranışlar üzerindeki etkilerini de göz ardı etmektedir (Kirel 1996, 172).

Kuramı pratik yönden eleştirenler, iş ortamında bu görüşlerin uygulanamayacak ölçüde karmaşık olduğunu ileri sürmüşlerdir. Pekiştirme kuramı araştırmalarının çoğu laboratuvar koşullarında, genellikle hayvanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, karmaşık ve farklı iş ortamında pek de geçerli olamamaktadır. Gerçek iş koşullarında pek çok çatışmalı uyaran ve pekiştiriciler söz konusu olduğundan dolayı, bir tek öğeyi bağımsız olarak manipüle etmek zordur. Kısaca, bu kuramın örgütlerdeki kullanımı abartılmıştır (Davis 1984, 88).

Bununla birlikte, işlemsel koşullanmanın bir kuram olarak değil de işgörenlerin davranışlarını yöneltmek açısından faydalı bir uygulama olarak, örgütlerde kullanılması gerektiği ifade edilebilir. Bilişsel kuramlar genellikle işgörenlerin davranışlarını açıklamamızı sağlar; fakat bunun yanında davranışı da değiştirmemiz gerekebilir. Davranışı değiştirme yöntemleri, yönetimin işgörenlerden ne tür davranışlar beklediğini, buna karşılık ödüllerin neler olacağını işgörelere anlatarak bunu sağlayabilmektedir (Onaran 1981, 279).

2.2.2.3. Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen kuramın ana fikri, işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit bir biçimde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur (Koçel 1989, 320). Adams, araştırmalarında bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu tespit etmeye çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada bireyler kendilerinin örgüte sundukları katkılar veya girdiler olarak emekleri, zekaları, bilgi, deneyim ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedirler. Buna karşılık, örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar, yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Bireyler ödül adaletini belirlemek amacıyla bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadırlar. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik durumu ortaya çıktığı görülmektedir

(Eren 2001a, 535). Bu eşitsizlik ise işgörende tedirginlik, uyumsuzluk ve zorlanma yaratır. Eşitsizlik arttıkça, dengesizliğin getirdiği zorlanmadan kaçma eğilimi de artacaktır. Eşitsizliğin derecesi, işgörenin eşitsizlik hoşgörüsü sınırını aştığı takdirde ise, işgörende davranış bozuklukları belirecektir. Bu bozukluklar eylem azlığı, ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi işlevsel bozukluklar biçiminde gerçekleşebilir (Başaran 1991, 162).

Bu kapsamda, karşılaştırma genellikle bireyin gayret (katkıları) ile sonucu (ödülleri) içeren bir çeşit oran oluşturması ile olmaktadır. Aşağıda yer alan iki durum da eşitsizliği ifade etmektedir (Go vd. 1996, 96).

$$\frac{\text{Bireyin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Bireyin Sarf Ettiği Gayret}} > \frac{\text{Başkalarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Başkalarının Sarf Ettiği Gayret}}$$

Yukarıda yer alan oranlardaki pay ve payda bireyin algılarına göre değer almaktadır. Birey kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde kabul ettiği başkaları ile karşılaştırır. Bireyin bu karşılaştırma neticesinde algılayacağı her eşitsizlik durumu, bireyin bu eşitsizliği giderici davranış göstermesi ile sonuçlanacaktır (Koçel 1989, 321). Bu kapsamda, bir işgören eşitsizliği algıladığı takdirde şu altı seçeneği uygulayabilmektedir (Kırel 1996, 173; Koçel 1989, 321; Robbins 2003, 51; McShane ve Von Glinov 2003, 147):

1. Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (işgörenlerin girdilerini değiştirmesi, yani gerektiği kadar gücün kullanılmaması),
2. Sonucun değiştirilmesi (Daha yüksek ücret ya da ödül talebi),

3. Kendi algılarını değiştirmesi. Birey gayret ve sonuçlarını bilişsel olarak değiştirmeye çalışır. Başka bir deyişle, katkılarla ödüllere ilişkin görüşlerini değiştirir. Gerçekleri değiştirmek oldukça zor bir iş ise de, kanılarını değiştirerek bilişsel uyumsuzluklarını azaltmaya çalışan kişiiler vardır (Onaran 1981, 170).
4. Diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi ve onların sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi. Karşılaştırma yaptığı kişinin katkıları ile ödüllerini değiştirmeye (gerçekten ya da bilişsel olarak) ya da ilişkiden çıkması için zorlamaya başlar. Karşılaştırma yapılan kişinin ödüllerini azaltmak yerine arttırmaya ya da girdilerini arttırmak yerine azaltmaya uğraşmak daha kolay olacaktır. Ayrıca, bu kişinin katkıları ile ödüllerine ilişkin kanıları, kendi katkıları ile ödüllerine ilişkin kanılardan daha kolay değişebilir (Onaran 1981, 171).
5. Karşılaştırma yapılan grup ya da kişinin değiştirilmesi. Böylece katkıları ile ödüllerini karşılaştırmak için başka birini seçer. Ancak bu değiştirmede, özellikle “diğer kişi” uzun zamandır karşılaştırma için kullanılıyorsa, oldukça zor olacaktır (Onaran 1981, 171).
6. İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık). Bu çerçevede işgören ilişkiden çıkar; denksizlik büyük bir gerginlik yaratmış ise kişi bu gerginliği azaltmada da başarılı olamamışsa, sözgelimi işi bırakabilir ya da olanaklar elverdiği ölçüde işe gelmemeye başlayabilir.

Sonuçta, denksizlikten doğan gerginliği azaltmaya çalışırken kişi genel olarak ya ödüllerin değerlerini yükseltmeye ya da çok uğraş isteyen, değiştirme maliyeti yüksek olan girdileri arttırmamaya çalışacak, bir de dlleri ile sonuçlarını gerçek ya da bilişsel olarak değiştirmeye çalışırken kendine saygısını yitirmemeye, kişiliğine dokunmamaya uğraşacaktır (Onaran 1981, 171).

Bunun yanında, kuram eşiitsizlik ve alınan ücret ile ilgili dört öneride de bulunmaktadır (Kirel 1996, 174):

1. Zamana göre ödeme yapıldığı takdirde, aşırı ödüllendirilen işgörenler eşit biçimde ödüllendirilen işgörenlerden daha verimli olmaktadırlar.
2. Üretim miktarına göre ödeme yapıldığında, aşırı ödüllendirilen işgörenler eşit ödüllendirilenlere kıyasla daha az fakat daha yüksek kalitede üretim yapmaktadırlar.
3. Zamana göre ödeme yapıldığında, daha az ödüllendirilen işgörenler daha az üretim yaparak, daha düşük kaliteli çıktılar ortaya koymaktadırlar.
4. Üretim miktarına göre ödeme yapıldığında, az ödüllendirilen çalışanlar, eşit ödül verilen çalışanlara kıyasla çok miktarda fakat düşük kalitede üretim yapmaktadırlar.

Fakat bu durumun pek çok işte anlamlı bir etkisi olmamıştır. Yüksek ücretten dolayı ortaya çıkan eşitsizlikler birçok işte davranışlar üzerinde etkili görülmemiştir. Birincisi bireyler mantık çerçevesinde düşünerek, yüksek ücretten dolayı ortaya çıkan eşitsizlikleri, düşük ücretten dolayı ortaya çıkan eşitsizliklere göre daha toleransla karşılamaktadırlar. İkincisi herkes eşitlik konusunda hassas olmamaktadır. Bu tip insanlar için de eşitlik kuramı bir anlam taşımamaktadır (Kirel 1996, 174).

Eşitlik kuramının öne sürdüğü hususları, çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları, genel olarak doğrulamakla birlikte kuramın tam olarak kabulü için metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu da belirtilmektedir (Koçel 1989, 322).

2.2.2.4. Amaç Kuramı

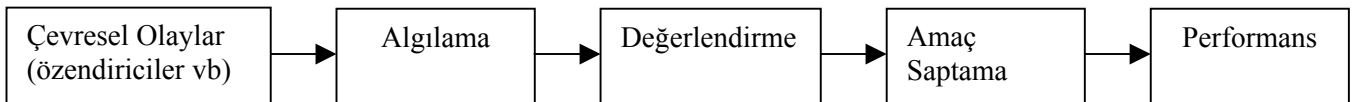
Edwin A. Locke tarafından 1968 yılında ortaya atılan amaç kuramı, davranışların, bilinçli amaçların ve niyetlerin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Bu nedenle, amaçlar daha etkin bir biçimde faaliyette bulunmak için işgörenlerin davranışlarını yönlendirme ve motivasyon konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Özgener 1996, 84). Kurama göre, bir birey bir işe başladığında amacına ulaşmaya kadar çalışır. Ayrıca kuramda, bireyin davranışını motive eden bilinçli amaçların olduğu vurgulanmaktadır (Can vd. 2001, 317).

Amaç kuramı, amaçlar olarak ifade edilen arzuların iş motivasyonu sağlamada önemli bir kaynak olabileceği görüşünü ifade etmektedir. Ayrıca, belirlenen özel amaçların performansta artışa yol açacağını ve zor amaçlar benimsendiğinde, kolay amaçlara göre daha yüksek performans elde edileceğini belirtmektedir (Kırel 1996, 171).

Amaç kuramı, insanın amaçları uğruna bilinçli olarak eylemde bulunacağı savı üzerine kurulmuştur. Bu sava göre, işgören işinde, kendine uygun amaçlar koymaktan; bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar. Bu haz, işgöreni kendi koyduğu amacı gerçekleştirmesi yönünde motive eder. İşgören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiğinde, yönetimce ödüllendirildiğinde ve işgörene yöneticiler tarafından önderlik yapıldığı takdirde, işgörenin amaç belirleme ve bu amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olmaktadır (Başaran 1991, 161).

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey hem fikri hem de bedeni enerjisini kendi saptamış olduğu amaca yöneltir. Dolayısıyla, performansını etkileyen önemli bir motivsel etken de bireyin amaçları, niyetleridir. Bunun haricinde, örgüt tarafından verilen özendiriciler, işgörenlerin amaçlarını, niyetlerini etkileyerek iş performansı üzerinde etkili olurlar. Diğer bir deyişle, özendiriciler ve işgörenlerin davranışları arasındaki ilişki, işgörenlerin kendileri için saptadıkları amaçlar aracılığıyla olmaktadır. Bu ilişkiyi Locke, şu şekilde ifade etmektedir.

Şekil 2.12. Amaç Kuramının Bileşenleri



Kaynak: Tosi vd. 1990, 293

Kısaca açıklayacak olursak; insanlar, çevrelerini algılayıp yorumlarlar, diğer bir ifadeyle, çevrelerini tanıyıp adlandırır. Sonrada bu algılarını kendi değer yargılarına göre değerlendirirler. Yani herkes kendi “değer anahtarı”na göre neyin iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış, yararlı ya da zararlı olduğuna karar verir. Buna göre de kendine birtakım amaçlar saptar; ilerideki davranışları artık bu amaçlara yönelik olacaktır (Onaran 1981, 139).

Buradan hareketle Locke ve arkadaşları bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuş ve işyeri başarılarını, işyerinde motivasyonu tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Amaçların işgören motivasyonundaki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren 2001a, 518):

- Birey tarafından saptanan amacın açık, seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır. Çünkü birey o zaman daha kararlı ve istekli faaliyet ve davranışlarda bulunmaktadır. Tersine, belirsiz bireysel amaçlar davranışlarda istek ve kararlılığı azaltmakta, işyerinde çeşitli zorluk ve güçlüklerle karşılaşan bireyler sürekli ve etkili faaliyette bulunmaktadırlar.

Bununla birlikte, bir örgütteki her işgörenin işiyle ilgili amaçları her zaman açık seçik belli olmayabilir. Bazen amaçların ne olduğu el yordamıyla çıkarılır, bazen de nitelikleri iyi bir biçimde açıklanmış, belirgin amaçlar konabilir; hatta amaçlar nicel olarak belirtilmiş de olabilir. Bu çerçevede, Locke ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda, amaçlar ne kadar belirgin olursa iş başarımının da o ölçüde artacağı görülmüştür. Burada belirgin, güç amaçların, “elinizden geleni yapın” amacına göre hem iş başarımını arttırdığı, hem de can sıkıntısını azalttığı, diğer bir ifadeyle bu amaçların daha ilginç bulunduğu görülmüştür (Onaran 1981, 143).

- Birey tarafından saptanan amaçların kolay başarlanmayacak düzeyde olması, bireyin işyerinde daha istekli ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır. Kolay ve basit nitelikteki amaçların bireysel istek ve hırsları azalttığı ve bunun da yüksek başarı temposunu düşürdüğünü söylemek yanlış olmayacaktır.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi de motivasyon açısından önem taşımaktadır. Çatışma arttıka bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansı azalacaktır; çatışma azalıp uyum derecesi arttıka da yükselecektir. Bu taktirde, çatışma ya da uyum derecesi de bir motivasyon faktörü olmaktadır.

Bu kapsamda, amaçların iş başarımını etkilemesi için bu amaçların kabulünün önemli bir ön koşul olduğunu ifade edebiliriz. Yalnız buradaki kabul kavramını, salt bir boyun eğme, rıza gösterme anlamında değil, bu amaçlara karşı olumlu bir tutuma sahip olma, amaçları benimseme anlamında almak gerekir. Bu açıdan kabul, bireyin amaçları ile eş anlamlı olmaktadır. Ayrıca, amaçlar ile motivasyon arasında da bir ilişkinin olduğu açıktır (Onaran 1981, 149).

- Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılımı, söz konusu bu çatışmaları azaltacak ve bireyleri motive edecektir. Kurama göre, işgörenler amaçların saptanmasına katıldıkları taktirde, iş başarımları daha yüksek olacaktır. Dolayısı ile katılımlı amaçlar yönetimce verilen amaçlardan daha olumlu sonuçlar verecektir. Ayrıca, yalnızca bu kurama göre değil, McGregor, Likert gibi başka birçok insancıl yönetim yazarlarına göre de katılım daha fazla benimseme, bağlanma yaratacak, motivasyonu arttıracak, dolayısı ile üretkenlik artışı ile sonuçlanacaktır.

Bununla birlikte, bu kuram erevesi içinde düşünecek olursak, amaçların saptanmasına katılma, daha geniş “kararlara katılım” kavramının özel bir durumunu oluşturmakta ve kurama göre, katılımlı

amaçlar iş başarımı açısından daha olumlu sonuçlar vermektedir. Ancak, katılım, işgörenlerin birtakım kişilik özelliklerinden ve işin ya da örgütün özelliklerinden etkilenecek her zaman olumlu sonuçlar da veremeyebilmektedir (Onaran 1981, 151).

- Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne düzeyde ulaşıldığına (örgütsel etkinliğe) ilişkin işgörelere bilgi vermesi (geri bildirim) ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde işgöreleri ödüllendirmesi motive edici diğer bir etken olacaktır.

Kurama göre, geri bildirim, amaca ulaşmak için gösterilen çaba ile iş başarımını arttıracaktır. Çünkü (Onaran 1981,154);

- İş başarımına ilişkin bilgiler alan bir işgören, bu aldığı bilgilere dayanarak kendisi için amaçlar saptamaya yönelecektir,
- Bir önceki amacına ulaştığını bilen bir işgören amacını biraz daha yükseltmeye yönelecektir,
- Amacına ulaşmak için yeterli çaba göstermediği kendisine söylenen bir işgören daha fazla çaba göstermeye yönelebilir,
- Bir işgörelere bir işi yapma yöntemlerini geliştirmek için de bilgi verilebilir.

Amaç saptanmasının motivsel bazı sonuçları olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, amaçlar, hem işgörelere göstereceği çabayı, hem de davranışın yönünü etkileyerek iş başarımı üzerinde etkili olmaktadır. Bu ilişkiyi sınamak amacıyla Latham ve Baldes (1975) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, kamyonla ağaç kütükleri taşıyan fakat kamyonlarını tam yüklemeyen sürücülere yasal olarak taşıyabilecekleri yükün % 94'ünü yüklemeleri söylenmiştir. Bu amaca ulaşamayanlar ceza görmemekte, yükünü arttıran sürücüler ise sözlü olarak çeşitli biçimlerde övülmektedirler. Üç aylık bir süre içerisinde sürücülerin yüklerini arttırdıkları, hatta bazılarının yükleme yönteminde değişiklikler yaptıkları bile görülmüştür. Bu araştırmada sürücülerin gösterdikleri çaba ya da davranışlarının yönü ölçülmemişse

de, bir amaç belirlemenin hem gösterilen çabayı arttırdığı hem de yükleme yöntemlerinde değişikliklere bakıldığında, sürücülerin davranışlarını amaca yönelttiği anlaşılmaktadır (Onaran 1981, 141).

Bununla birlikte, çeşitli yönetim uygulamaları ve özellikle de amaçlara göre yönetim uygulaması, örgütlerde amaç belirleme işinin önemini vurgulamış ve bunun nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler getirmiştir. Bu öneriler, amaç kuramı açısından da geçerliğini koruyabilir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile işgörenin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur (Koçel 1989, 323). Bunun için öncelikle örgütün amaçları açıkça belirtilir, sonra her birim yöneticisi buna uygun olarak kendi amacını tanımlar. Her birimin amacı bir alttaki birimin amacı ile uyumlu olmalıdır. Bunlara uygun olarak da her işgörenin amacı belirlenir. Tüm bu işlemlere her işgören katıldığından dolayı, amaçların gerekçelerinin iyice anlaşılıp benimsenmesi beklenir. Bundan sonra da geçmiş iş başarısını gözden geçirilip daha önceki amaçlara ulaşamamışsa bunun nedenleri araştırılır, nasıl gelişme gösterileceği üzerinde durulur; işgörenin davranışının nereye yönelmesi gerektiği konusunda programlar yapılır (Onaran 1981, 159).

Sonuçta bu kuram, her bireyin bilinçli bir biçimde amaç seçtiği ve bu amaçların açık seçik biçimde olduğu varsayımına dayanmaktadır ve uygulamaya kolaylıkla geçirilebilecek, uygulandığı zaman da yararlı olduğu, iş başarısını arttırdığı görülmüş bir kuramdır. Gerçekten de çeşitli araştırmalarda ve uygulamalarda, amaçların açık seçik belirtilmesinin, gittikçe daha güç amaçlar verilmesinin ve yapılan işin sonuçlarına ilişkin geriye bildirim verilmesinin olumlu sonuçlar yarattığı görülmüştür (Onaran 1981, 161).

Ancak, gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde her zaman rasyonel davranmayabilir. Hatta birey, bazen bilinçsizce, fazla düşünmeden ve yargılamadan amaç seçip harekete geçebilir. Ayrıca, bireysel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacağı ve seçecekleri amaçların da buna bağlı olarak farklılaşacağı da ifade

edilebilir. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemenin ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar geliştirmenin de güçlüğü ortadadır (Eren 2001a, 519). Bununla birlikte, amaçlar önemli motiv faktörlerini oluşturup yüksek bir performans sağlarlar. Bu çerçevede kuram, işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçları bağdaştırmak açılarından yöneticiye çok yararlı ipuçları da vermektedir.

2.3. MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARI

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin verimli, etkili ve istekli çalışmalarını sağlamaktır. Bu amaı gerçekleştirebilmek amaçıyla, işletme yöneticileri ve bilim adamları pek çok uygulama örnekleri ve nerileri sunmuşlardır. Ancak, bugüne kadar uygulanan ya da sunulan bu örnek ve önerilerin tam olarak başarılı olduğu da söylenemez. Motivasyonda kullanılan özendirme araçları, her yerde ve her zaman aynı etkiyi gösteremeyebilir. Her Şeyden önce, insanlar arasındaki kişisel farklılıklar nedeniyle; bir birey için özendirici olan bir araç, bir başka birey için aynı Şekilde etkili olmayabilir. Örneğin, bir işgöreni iş ortamında etkili kılabilmek için ücret artışı gibi ekonomik araçlar yeterli olurken, başka bir işgören için ücretin etkisi diğer özendirme araçlarından sonra gelebilir. Benzer biçimde, bir işletmede ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının doyum sağlama dereceleri diğer bir işletmenin aynı olamaz. Bu çerçevede denilebilir ki; bir işletmede astlarını sevk etmek konusunda başarıya ulaşan bir yönetici, başka bir işletmede bu başarıya ulaşamayabilir (Eren 2001a, 507).

Bu nedenle, yönetici özendirme araçlarını seçerken önce işgörenleri gözlemlemeli onlarla görüşme yapmalı ya da işgörenlerin memnuniyet ve doyumunu ölçen anket yapmalıdır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda işgörenlerin ihtiyaçlarına, işletmeye ve işe uygun özendirme araçlarını seçmelidir (eltekin 2004). Bir bakıma, özendirme araçlarının etkinliğinin, toplumsal yapıya, bireylerin değer yargılarına, evre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu da ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tz 2001, 146).

Kısaca, motivasyon konusunda evrensel niteliğe sahip bazı özendirme araçlarının varlığı kabul edilse de her bireye, işletmeye ve topluma uygun motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bununla birlikte, geçerliliği genel kabul görmüş ve pek çok araştırma ile tespit edilmiş olan, fakat önem sırası değişebilen özendirme araçları; ekonomik, psiko–sosyal ve örgütsel–yönetimsel araçlar olarak üç ana başlık altında incelenebilir. Motivasyon planları da bu özendirme araçlarına dayanılarak uygulandığı takdirde daha başarılı olur (Eren 2001a, 507; Solmuş 2000, 72).

2.3.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluş nedenleri ile işgörenlerin çalışma nedenleri özünde ekonomik temele dayanmaktadır. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motiv, kendi yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir gelir elde etmektir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin sayısının oldukça yüksek olduğu bilinen bir gerçektir ve bu kişilerin alternatif çalışma olanakları da yoktur. Bu kapsamda, işçinin korkusu, başlıca gelir kaynağını teşkil eden işini kaybetmek olduğu için; yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda, ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan daha etkili rol oynamaktadır (Türko 1973, 82). Bir kamu kurumunun çalışanlarının verimliliğinde, motivasyonun etkisinin incelendiği çalışmada da ekonomik özendirme araçlarının işgörenler ile işletmelerin ortak hedeflerini kesiştirmek durumunda fayda sağlayacağı sonucu elde edilmiştir (Akçakaya 2004, 211). Ekonomik özendirme araçlarını ücret artışı, primli ücret ve kâra katılma oluşturmaktadır.

2.3.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve yaygın kullanılanı ücret artışıdır. Ücretin işgörenlerin ihtiyaç duyduğu, istediği mal ve hizmetleri elde etmesinin bir aracı olarak işlev görmesinden ötürü, işgörenler açısından ekonomik önemi büyüktür. Bunun yanında, işgörenler için ücretin psikolojik açıdan da anlam

ve önemi vardır. Çünkü, ücret ve benzeri ödemeler başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracıdır (Bingöl 1996, 336).

İşletmeler genellikle, iki türlü ücret artışları ile işgörenlerin motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır. Bunlardan ilki, işgörenlerin sergiledikleri performans nedeniyle tek tek ödüllendirilmeleri, diğeri ise işletmedeki tüm işgörenlerin ödüllendirilmeleridir. Fakat ücretin motivasyon etkisinin işteki başarı ile orantılı olmasından ötürü, tüm işgörenlerin ödüllendirilmesi, çok çalışan ile az çalışan arasında bir ayırım yapılmaması yönünden bireysel ödüllendirmeye nazaran daha az etkili olmaktadır. Ayrıca, gelişmiş, sosyal refah düzeyi yüksek olan ülkelerde ücret artışının motivasyonda kullanılan bir araç olarak etkisi azalırken, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde ise halen işgörenlerin motivasyonunda kullanılan en etkili araçlardan birisidir (Sapancalı 1992, 47). Bu kapsamda, ülkemizde son dönemde yapılan bazı çalışmalar ücretin önemli motivasyon araçlarından biri olmaya devam ettiğini de ortaya koymaktadır (Örücü ve Cabar 1998, 115; Safran 2003, 63).

Ücret yalnızca geleneksel kuramcılar tarafından değil, bugün de birçok yönetici için motivasyon sağlayan en etkili araç olarak görülmektedir. Bu görüşe göre ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar onun işletmeye bağlanmasında da en güçlü motiftir. Ayrıca, ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz; özellikle yüksek bir ücret, bireyin toplumda saygınlık ve otoritesini de artırır. Öte yandan, geleceğin güvence altına alınması da düşünülür. Bu yüzden, genel olarak ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı kabul edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 148).

Ancak, işgörenlerde ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan doyumsuzluktur. Bir işgören ücretinin yüksekliğinden öte, başkalarının aynı iş için aldığı ücretten etkilenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 149).

Diğeri yandan, işgörenleri işe daha fazla bağlamak amacıyla sürekli ücret artışına alıştırmamanın da doğruluğu tartışılabilir. Bir işgörenin ek bir çaba göstermesini

sağlayacak motivasyonu yaratmak, diğer bir deyişle işgörenin yaratıcı gücü ve dinamizminden faydalanmak için, ona her defasında, her zaman verilen ücretten daha fazla ücret verilmesi gerekir. Bu alışkanlığın yaratılması belki de işletmede verimliliğin belirli bir süre arttırılmasını sağlayabilir. Ancak, bu tür özendirici ödemeler, işletmenin işgörenlerine ayırabileceği belirli ekonomik gücü aştığı zaman, uygulanan bu motivasyon yöntemi başarısızlığa uğrayacaktır. Üstelik, ekonomik ödüllendirmeye alıştırmış işgörenlerin bundan vazgeçirilmesi halinde doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğuna sürüklenmesi de kaçınılmaz olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 149).

2.3.1.2. Primli Ücret

İşgörelere almış oldukları sabit ücret dışında, daha çok ve verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilmektedir. Prim, işgörenin belirli bir davranışa yönelmesi veya belirli bir üretim niceliğinin üzerinde üretim yapması gibi, önceden saptanmış ve kriterleri belirlenmiş hedeflere ulaşılması durumunda gerçekleşen bir sonuçtur (Ataay 1997, 230). Günümüzde salt anlamda zaman ya da parça başına ücret sistemleri yerine işgörenin verimliliğine dayanan primli ücret sistemleri oldukça ilgi çekmektedir. Primli ücret sistemleri çok farklı şekillerde uygulanmakla birlikte, ortak yönleri; bir yandan işletmenin karlılığını arttırmak, öte yandan da işgörenlerin verimli çalışmalarını ödüllendirmektir. Hemen tüm primli ücret sistemlerinde diğer bir ortak nitelik ise, öncelikle zaman ya da parça başına dayanan bir temel (sabit) ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin (ek ücret) dağıtılmasıdır (Sabuncuoğlu 1991, 225).

Ayrıca, prim, işgöreni belirli bir davranışa yöneltme, öngörülen ya da bunun üzerinde nicelik – nitelikte ürün, hizmet elde etme gibi, önceden saptanan hedeflere göre oluşur. Prim sisteminde temel ya da prime esas ücret iki ayrı parçadır. İşgören normal bir ücrete ek olarak prim elde eder. Burada işgören gelirinin önemli bir bölümünü, normal ücreti olarak elde etmektedir. Bu ücretin düzeyi asgari ücret olabileceği gibi herhangi bir yöntemle saptanan (örneğin iş değerlendirme) anlaşma ücreti de olabilir. Bazı sistemlerde işgörenin temel ücreti ile prime esas alınacak

ücreti de farklı olabilir. Buna karşılılık prim, işgörenin bu ücretine ek olarak, öngörülen amaçların gerçekleştirilmesi halinde, belirlenen biçimde hesaplanır (Ataay 1997, 230).

Bazı primli ücret sistemleri, primleri kişinin verimine, bazıları grupların verimine ve diğer bazıları da bütün işletmenin verimine bağlarlar. Bu temelde primli ücret sistemlerini; bireysel, grup ve örgütsel düzeyde olmak üzere üç başlık altında incelemek mümkündür (Aldemir ve Ataol 1986, 196).

- a. **Bireysel Sistemler:** En eski ücretleme sistemlerinden birisidir. İşgören ürettiği birim oranında ücret alır. Ürettiği birimlerin sayısı arttıkça ücreti de artar. Bunun amacı, bir işgören ya da işgören grubunun belirli bir miktarın üzerinde ve istenilen kalitede üretim yapmasını sağlamak için yapılan parasal bir özendirmedir. Aynı zamanda ana amaç, işletmenin karlılığına katkıda bulunmak için asgari birim maliyetinin elde edilmesine yardımcıdır. Bunlardan en çok bilinenler, parça başı ücret sistemleri, primli ücret sistemleri ve komisyonlardır ki, örnek olarak; Merrich ve Emerson'un Seçici Planları, Taylor, Halsey, Rowan, Bedeaux Planları ve Gantt'ın Karma Planları verilebilir (Aldemir ve Ataol 1986, 196; Sabuncuoğlu 1991, 225; Yalçın 1991, 198).

Ancak çok sayıda işgören çalıştıran işletmelerin bu tür özendirme sistemlerinden faydalanmalarının maliyeti çok yüksek olabilmektedir. Diğer yandan, bu sistemler işgörenler arasında işbirliği ve dayanışmayı özendirici niteliğe sahip değildir ve bu sistemler yeni teknolojilerden ve üretim yöntemlerinden faydalanılmasını engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu tür sistemlerin kapsamındaki işgörenler, mevcut çalışma koşullarının ve standartlarının aleyhlerine değişeceğinden ve hatta işlerini kaybedeceklerinden korkarak yeniliklere karşı direnebilirler (Sapançalı 1992, 50).

- b. Grup Düzeyinde Sistemler:** Bu sistemlerin amacı bireysel sistemlerle aynıdır. Bunun yanında, gruplara yönelik sistemler işbirliğine büyük önem verirler. Parça başı, primli ve komisyon tipi ücret sistemleri aynı zamanda gruplara da uygulanabilmektedir.

Bu primli ücret sistemleri, özellikle bir işin yapılması için birkaç işgörenin birlikte çalışmasının, işbirliği yapmasının gerektiği hallerde uygulanır. Çünkü böyle bir işte bireysel olarak tek bir işçinin işin tümüne olan katkısını ölçmek oldukça zordur (Yalçın 1991, 187).

Ancak bu sistem bireysel sistemlere oranla daha az kullanılmaktadır. Diğer özendirici ücret sistemlerine göre en az etkin olanıdır. Bunun nedenleri ise grup üyeleri arasında her zaman uyum olmayışından veya daha az motive olmuş işgörenlerin, grubun ürettiği ortalama miktarı düşürmelerine neden olmasından kaynaklanabilmektedir (Aldemir ve Ataol 1986, 198).

- c. Örgüt Düzeyinde Sistemler:** Pek çok örgüt başarılı olabilmek için işgörenleri arasındaki işbirliğine ihtiyaç duyar ve bu işbirliğini sağlamak amacıyla da tüm işgörenlerin başarımına dayalı ücret sistemleri oluştururlar. Belirli bir amacı gerçekleştiren örgüt üyelerine kendilerine ödenen temel ücretin belirli bir yüzdesi prim olarak ödenir (Aldemir ve Ataol 1986, 198). Bu sistemlerin asıl amacı üretim girdilerinin maliyetlerini azaltmaktır. Diğer amaçlar ise işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak, işgörenler arasında işbirliği ve dayanışmayı geliştirerek işgücü devrini ve işyeri devamsızlıklarını azaltmak ve işgörelere belirli konularda yönetime katılma hakkı tanıyarak onlarda işletmenin bir parçası oldukları duygusunu yaratmaktır. Kazançtan hisse dağıtılan ücret sistemlerine, Scanlon, Kaiser, Lucker Planları iyi birer örnek teşkil ederler (Sapançalı 1992, 51).

Bu tip özendirici ücret sistemlerinden en ünlü olanı Scanlon Planıdır. Bu plan işveren ve işçilerin işletmenin işlerine katılımı ve işletmenin kazancının paylaşılması üzerinde durur. Plan ABD’de çeşitli iş alanlarında küçük ve orta boy işletmelerde kullanılmaktadır. Yaratıcısı olan Joseph Scanlon’un soyadını taşıyan bu plan grup özendirme sistemlerinin sakıncalarını da ortadan kaldırmaktadır (Aldemir ve Ataol 1986, 198).

Bu plan, belirli bir süre içinde ayarlanmış olan ücret maliyetinin satış değerine olan oranına dayanan bir standart saptar. Üretimle karşılaştırıldığında, işçilik maliyet masrafları azaldığında işgörenler tasarrufun tamamını ya da bir kısmını aralarında paylaşır (Yalçın 1991, 187).

2.3.1.3. Kâra Katılım

Kâra katılma işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü teşkil eder (Sabuncuoğlu 1991, 230).

Kâra katılım sistemi, bir bakıma endüstriyel demokrasi adı verilen yönetime katılımın bir başka görünüm ve uygulamasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. Bu çerçevede, kâra katılım, işverenlerle işgörenleri işletmede karşı karşıya getiren ve onları birlikte elde ettikleri meyveleri ortak bir biçimde paylaşmaya yönelten bir ücret yöntemidir (Sabuncuoğlu 1991, 230).

Özünde kâra katılma konusu, demokratik bir yaklaşım içinde işgörenleri işe motive etme konusunda etkili görünmekle birlikte kârın nasıl ve ne biçimde dağıtılacağı yani uygulama konusunda bazı zorlukları da içermektedir. Bu konuda yapılan uygulamalar ise şu şekildedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 152):

- **Nakit Olarak Dağıtım:** Bir yıl ya da daha kısa bir süre içerisinde elde edilen karın belli bir yüzdesi nakit olarak işgörenlere dağıtılır.
- **Ertelenmiş Dağıtım:** Emeklilik ya da ölüm hallerinde ödenmek üzere, her yıl elde edilen karın belli bir yüzdesi işgörenler adına ayrı bir hesapta saklanır.
- **Karma Dağıtım:** Yukarıda yer alan iki uygulamanın birlikte kullanılmasıdır. Yani payına düşen karın bir kısmı dağıtılır; bir kısmı ise ertelenerek sonradan ödenmek üzere saklanır.
- **Hisse Senedi Verilmesi:** Bazı işletmeler her yıl elde edilen karın bir kısmını hisse senedi olarak işgörenlere verirler. Fakat zamanla, dağıtılan bu hisse senetlerinin miktarı ve parasal değeri arttığında işgörenlerin yönetimde etkinlik sağlamaları nedeniyle işletmeler bu yolu pek kullanmak istemezler. Oysa kâra katılmadan yönetime katılmaya geçiş için iyi bir fırsat yaratıldığı da ifade edilebilir.

İşgörenlerin kardan pay almasını öngören bu sistemin de kuşkusuz fayda ve sakıncaları bulunmaktadır. Bunlar kısaca şöyledir (Yalçın 1991, 195):

Sistemin fayda ve hedefleri;

- İşgören ile işveren arasında bir tür ortaklığı özendirerek işgörenlerin işletmeye karşı olan ilgisini arttırmak (ancak gerçekte yasal bir ortaklık yoktur).
- İşgörenleri işletmenin karını arttırma yolunda fazla çaba sarf etmeye özendirmek.
- İşgörenlerin maddi güvenliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak. Kardan pay alma sistemini öngören planların çoğunda varılması istenen hedef işgörene yaşlanıp emekliye ayrıldığı zaman maddi bir güvence sağlanmasıdır.

Sistemin sakıncaları;

- Kar payı, işgörenin işinde harcadığı çabaya doğrudan bağlı değildir. Çünkü işgörenler daha fazla çalıştığı halde kar sağlanmamışsa hiçbir gelir elde edilemez.
- Kar payının alınması için bazen altı ay, bazen de daha uzun bir süre beklenmesi gerekebilmektedir.
- İşletmenin çok küçük bir kar sağlaması ya da hiç kar edememesi olasılığı da her zaman vardır. Bu durumda, her yıl sonunda kar dağıtımına alışmış olan işgörelere, o yıl zarar nedeniyle kar dağıtılamaması halinde motivasyon üzerinde olumsuz bir etki ortaya çıkabilecektir. Hatta yöneticilerin karı dağıtmamak için sakladıkları kanısı oluşabilir. Bu tür güvensizlik duygularının ise zamanla hoşnutsuzluklara yol açabileceği göz ardı edilmemelidir.

Bununla birlikte, dağıtılması gereken karın hesaplanması konusunda nasıl bir formül uygulanacağı ile ilgili bir anlaşma ya da örnek teşkil edecek bir model olduğu da söylenemez. Her işletme, vergiler, yatırımlar, işgörenin hizmet süresi, çalıştığı birim, unvanı ve işletme koşullarına göre ayrı uygulamalar gerçekleştirmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 153).

2.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Birçok işletme tarafından dikkate alınmayan psiko-sosyal araçlar son zamanlarda etkinliğini oldukça hissettirmeye başlamıştır. Çünkü günümüzde insan faktörü gittikçe önem kazanmaktadır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü insan refahını amaçladığı için; artık işletmelerde yöneticiler kendi kurum yapılarına, işgörenlerin sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine uygun olarak aşağıda yer alan araçları kullanmak zorundadırlar (Sapancalı 1992, 81).

2.3.2.1. Güvenlik

İşletmelerin işgörenlerini her türlü riske karşı koruması ve geleceğini garanti altına alması kişisel çabalar yönünden oldukça önem taşımaktadır. Emeklilik, hastalık, kaza, hayat, işsizlik sigortaları gibi işgörenlerin sürekli gelirini hayatı boyunca karşılayacak ekonomik korunma biçimleri işgörenler açısından son derece önemlidir. Bunun yanında birey, ekonomik güvence ile birlikte psikolojik olarak da kendini güvencede hissetmek ister. Bu çerçevede, bir işletmede bir işgören ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni artacak, bu durum ise performansını olumlu yönde etkileyecektir.

Ayrıca, yöneticiler, güven duygusunu sağlamak için astlara özellikle kendilerini etkileyecek değişiklikler hakkında mümkün olduğunca erken bilgi vermelidirler. Bu gibi değişikliklerin yarattığı endişeyi ortadan kaldırmanın yollarından birisi, bu değişikliklerden etkilenenlerin tümünün, değişikliğin tartışılmasına ve programlanmasına katılımlarını sağlamaktır. İşleri gören astlar olduğu için, onların bu çalışmalar sırasında yararlı önerilerde bulunmaları da mümkündür. Onlara değişikliğin nedenlerini anlama fırsatı verir ve kendilerini etkileyen unsurlar tek tek ortaya çıkarılarak açıklanırsa endişeler de ortadan kaldırılabılır (Eren 2001a, 508).

Araştırmaların birçoğu iş güvencesinin çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle yaş grupları açısından bir ayırım yapıldığında ileri yaşlarda olanların gençlere oranla iş güvencesine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bunun nedeni ise yaşla birlikte aile sorumluluğunun da artmasıdır. İş ilişkilerinin güvence altında olması, işletmenin geleceği ile ilgili olarak ele alındığında büyük ölçüde genel ekonomik koşullara bağlı olmaktadır. Özellikle ülkemizde iş güvencesi çalışanları işe bağlamada ve motivasyonda en önemli özendiricilerin başında gelmektedir. Bu durum ülkenin ekonomik yapısıyla yakından ilgili bulunmaktadır (Sapançalı 1992, 54).

Bununla birlikte, gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse de kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili olmamakla birlikte, güvensizlik duygusu altında tedirgin bir biçimde çalışan bir işgörenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı da bir gerçektir. Aksine, güven duygusu altında çalışan işgörenler enerjik ve gayretli olacaklardır. Aynı zamanda, işgörenlerinin kendilerini güvenlik altında çalışmalarını sağlayan bir yönetici, planlarının başarıyla uygulanması şansını da önemli ölçüde arttırmış olacaktır (Sapançalı 1992, 57).

2.3.2.2. Statü

Statü bir kişiye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Diğer bir deyişle, bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kişi bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında bulunduğu kişilerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir doyum duygusu sağlar (Eren 2001a, 511).

Bununla birlikte, genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de onlara yüksek statüler tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, işlevsel statü vermek, yani kişiye yaptığı işin o işletme için ne kadar önemli olduğu fikrini aşlamaktır. Kişiler bir işletmeye statü kazanmak için girerler ve yüksek statülü görevlerde bulunmaktan tatmin duyarlar. Bu kapsamda, statü işletmelerde motivasyonu arttıran önemli özendiricilerden biri olarak kabul edilebilir. Gerçekleştirilen araştırmalar, örneğin Hawthorne deneyimlerinde odanın ön tarafında oturanların daha yüksek statülü olmasında görüldüğü gibi yüksek statülü kişilerin diğerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. Bu anlamda kişiye verilen statü, statü simgeleri, aracılığıyla açıklanabilir. Özel çalışma odasının olması, aracı için park yeri bulunması ya da bazı sosyal kulüplere üyelik bu simgelere örnek olarak gösterilebilir (Can ve Tecer 1978, 212).

Bunun yanında iyi tanınan bir işletmede çalışma ya da önemli görülen bir unvana sahip olma, başkalarınca kişilere atfedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Böyle tanınmış bir işletmede yer almak kişiye toplumda bir statü sağlar.

Özellikle, işgören işletmeyle bütünleştiği takdirde, işletmenin başarılarıyla övünür ve mutluluk duyar. Başkalarınca çalıştığı işletmeye ilişkin övücü sözler söylenmesi ona kıvanç ve çalışma onuru aşılar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kişilerin daha az ücretle bu işleri yapmaya devam etmelerini de sağlayabilir. Örneğin; çoğu devlet memuriyetleri, din adamlığı gibi (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 159; Eren 2001a, 511).

2.3.2.3. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışmada bağımsızlık kavramı, işgörenlere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Endüstri devrimi öncesi ve bugün hala varlığını koruma savaşı veren küçük işletmelerde, bağımsız çalışma duygusunu doyurmak kolay olmasına karşın günümüzün gelişen teknolojisi içinde bu duyguyu doyurmak ne yazık ki kolay olmamaktadır. Bununla birlikte, işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta fayda vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç kolaylıkla ortaya çıkarılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 157).

Bunun yanında, işgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, sürekli emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen, katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka bir işletmeye geçmek istedikleri bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 157).

2.3.2.4. Yetki Devri

Yetki, başkalarına bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Yetki devri, işgörende saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli bir motivasyon aracıdır. Yetki devri sayesinde işgörenler davranışlarında özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir (Kaynak 1995, 144).

Yöneticiler, astlarına sorumluluk taşıma duygusu aşılayabilirlerse, onların da kendilerine düşen işleri yapmalarını sağlamış olurlar. Bu kişilere sorumluluk verilmesi, üstün kendi yetkilerinden bazılarını da onlara devretmesini gerektirir ki buna yetki devri denir (Sapançalı 1992, 84). Bunun yanında yetki devrinin motive edici özelliği, astlara yetki devredilerek onların güç, bağımsızlık, daha sorumlu ve anlamlı iş yapma gibi üst düzey psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Aldemir 1985, 97).

Özendirmede yetki devri önemli rol oynamaktadır. Ancak yetki devrini amirlerin anlamsız, can sıkıcı ve yorucu nitelikteki işlerin tümünü astlarına devretmeleri biçiminde anlaşılmalıdır. Bir işin yapılma yetkisinin amir tarafından astına verilmesi ve işin yapılmasının çok yakından takip edilmesi de yetki devri anlamına gelmez. Yetki devrinin söz konusu olabilmesi için amirin yapmakta olduğu işlerden bazılarını astlarına gerekli sorumluluk ve yetkilerle birlikte vermesi gerekir. Böylece astlar kendilerine layık görülen durumda başarılı olabilmek için çabalarını arttıracaklardır. Ancak bu nitelikte bir yetkinin varlığı ile işe özendirme gerçekleşebilir (Özgener 1996, 122).

Özellikle gelişmiş ülkelerde kuvvetle savunulan yetki devri ilkesini olası kılan değerler; demokrasi, eşitlik, bağımsız düşünme, davranma ve sorumluluk yüklenme eğilimidir. Ülkemizde ise yapısallaşmış kişiler arası ilişkiler üstte otoriter düşünme, davranma ve hükmetme eğilimi, astta ise uysallık, otoriteye sınırsız saygı, boyun eğme, sorumluluk almaktan kaçınma ve hemen her konuda üstlerden işaret bekleme alışkanlığı içinde biçimlenmektedir. Bu nedenle, üst yetki devri konusunda genellikle direnmekte ve yetki devredilse bile ast bu yetkiyi üstten bağımsız olarak kullanmaya yanaşmamakta ve bazen de buna cesaret edememektedir (Sapançalı 1992, 85).

2.3.2.5. Sosyal Katılım

Çalışanların birçoğu işletmeye girdiklerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışırlar. İşletmeler yüz yüze ilişkilerin yürütüldüğü, biçimsel olmayan gruplarla doludur. Birey, katıldığı biçimsel olmayan grubun kendi özlem ve

beklentilerine karşılık vereceği inanç ve ümidini taşır. Bu gruplar bir yandan üyelerin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer yandan da can sıkıcı durumlarda kişiye destek ve yardımcı olurlar. Kendiliğinden doğan bu grupların kişi açısından önemi ise her şeyden önce bir bağlılık duygusu kazandırmasıdır (Eker 1990, 66). Bunun yanında biçimsel olmayan gruplar kişilerin davranış ve duyguları üzerinde büyük bir etkide bulunduğu için, kişinin tatmin ve verimliliğini belirlemede önemli bir unsurdur (Sapançalı 1992, 90).

Çalışanların işletmelerde bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla da olsa katılımı bir ihtiyaçtır ve işletmelerde bu sosyal katılım ihtiyacı uygulamada farklı düzeylerde gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 157):

- İlk aşamada bu ihtiyacın bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır.
- Fakat sonrasında işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme ihtiyacı duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi edinilmediğinde, grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.
- Son aşamada ise işgören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olma onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma ihtiyacının bu son aşamasında birey duygu ve düşüncelerin açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur.

Görüldüğü gibi, işgören işletmeye girdiğinde ya da işyeri değiştirdiğinde, sosyal gruplara katılma gereğini önce duyar, daha sonra pasif olarak katılır, ancak belirli bir süre sonra grup çıkarlarını savunan, grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 158).

Grup içi ilişkilerden memnun olan işgören aynı zamanda daha üretken ve verimli de olacaktır. Bununla birlikte, işgörenler gerçekten bir ihtiyaç olarak grup

tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa, çok iyi bir işletme bile olsa işlerini bırakmak zorunda kalabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 158).

Diğer yandan, bir işletmede biçimsel örgütle ilgili olarak bir görevin yerine getirilmesinde doğal (biçimsel olmayan) örgütün varlığını avantaja dönüştürmek bir yöneticinin başarısı olarak değerlendirilmektedir (Akat 1984, 149).

2.3.2.6. Rekabet

Rekabet, işin yoğunluk ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizm ve şevk verecek, çalışmayı dolayısıyla da verimliliği arttıracak özendirici araçlardan birisidir. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni, yine saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır (Özgener 1996, 123).

Rekabet sonucunda başarılı olanlar takdir edilme, saygı görme, kendini gerçekleştirebilmiş olma gibi ihtiyaçlarını giderebileceklerdir; dolayısıyla kendileri açısından olumlu bir motivasyon gerçekleşmiş olacaktır. Ancak, rekabette bir de kaybedenler olacaktır. Bunlar ihtiyaçlarını giderememiş olduklarından olumsuz bir motivasyon durumuyla karşı karşıya kalacaklardır. Kaybedenleri bu durumdan kurtarmak ancak onları yenik düşmüş olmaları dolayısıyla bir dahaki sefere kazanma azmi ile bilinçlendirmek ya da yenilgiyle kamçılama olma duygusunu aşılayabilmekle sağlanabilecektir (Özgener 1996, 123).

Diğer önemli bir nokta; bir işgören rekabette devamlı kazanan oluyorsa, rekabet etmek ve kazanmak artık onun hiçbir ihtiyacını karşılayamayacaktır. Bu koşullarda, yönetici rekabeti etkin kılmak amacıyla rakiplerin gücünü dengeli bir düzeye getirmelidir. Ayrıca, işgörenler örgütsel amaçları benimsemiş ve motive olmuşlarsa, örgütsel amaçlara ulaşmak için rekabet bilinci büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan bakıldığında, rekabet korkulacak, işbirliğini bozacak değil, tersine pekiştirecek bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaynak 1990, 139).

2.3.2.7. İşgörene Danışmanlık Yapma

İşgöreni yeterli kılma, ona bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik olmasına karşılık, işgörene danışmanlık yapma işgörenin daha çok tutumunu değiştirmeye yöneliktir. Danışma bir sorunun işgörende yarattığı zorlanmayı, gerilimi en aza indirmek için işgörenle birlikte sorunun irdelenmesi, üzerinde konuşulmasıdır (Sapançalı 1992, 85).

İşyerindeki ve dışındaki sosyal ilişkilerden kaynaklanan sorun ve baskılar işgörende gerginlik yaratmakta ve bu durum da işgörenin verimini olumsuz yönde etkilemektedir. Danışmanlık hizmetleri, söz konusu bu olumsuzlukları asgariye indirmek ve işgörenlerin sorunlarını çözmeye çalışmak için oluşturulmaktadır. Günümüzde ise bazı büyük işletmeler haricinde çok fazla uygulanamasa da aslında danışmanlık hizmetleri Hawthorne çalışmaları neticesinde ortaya çıkmıştır (Sapançalı 1992, 85).

Danışmanlığın genel amacı, işgörenin duygusal sorunlarını anlamak veya azaltmak; sorunlarını çözümlenmede çeşitli seçenekler sunarak yardımcı olmaktır. Ancak danışmanın amacı, işgörenin sorununu işgören adına çözmek, ona hazır çözüm yolları göstermek değildir. İşgören örgütsel çalışmalarını engelleyen kişisel ve / veya örgütsel sorunlarını kendisi çözebildiğinde yeterliliğini arttırabilmekte, kendine güveni öğrenebilmekte ve etkinliğini yükseltebilmektedir (Sapançalı 1992, 85; Davis 1984, 561).

2.3.2.8. Sosyal Uğraşlar

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, çeşitli nitelik ve içerikte sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 164):

- *Sportif aktiviteler:* Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanabilir, spor tesisleri kurulabilir, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenebilir.

- *Geziler:* Aynı iş kolundaki işletmelere geziler düzenlenerek işgörenlerin bilgileri arttırılmaya çalışılabilir.
- *Kütüphane:* İşgörenleri kültürel açıdan geliştirmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içerisinde bir kütüphane oluşturulabilir.
- *Özel günler ve eğlenceler:* İşletme içinde ya da dışında özel günler dolayısıyla; kokteyl, piknik, çay partisi, müzik şöleni gibi çeşitli aktiviteler gerçekleştirilebilir.

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini özendirir. Bu tür boş zamanları değerlendirilme aktiviteleri, işçilerle işverenin kaynaşmasına da yardımcı olur. Ancak bu gibi uğraşların düzenlenmesi işgörenlere bırakılırsa daha doğru olur. Çünkü işletmenin denetimi yanlış yorumlara neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 164). Bunun yanında, bugün birçok işletme tarafından desteklenen sosyal uğraşların hemen hepsi, işgörenlere işletmeyi sevdiren, bağlılıklarını arttıran önemli özendirme araçlarıdır.

2.3.3. Örgütsel – Yönetmel Araçlar

İşgöreni işe ve çalışmakta olduğu işletmeye bağlayan ekonomik ve psiko-sosyal araçların yanında kullanılan ve işgöreni motive etmeyi amaçlayan örgütsel ve yönetmel içerikli bazı araçlar da bulunmaktadır.

2.3.3.1. Eğitim ve Yükselme

Eğitim bir ihtiyaçtır. Eğitimde güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini arttırma, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetişme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 168). Bu nedenle yöneticiler, hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programları ile işgörenlere eğitim olanakları sağlamalıdır. İşgörenin işinde kendisini yeterli hissetmesini ve kendine güven

duymasını sağlayan eğitim programları işgörenler için aynı zamanda önemli bir motivasyon aracıdır.

Bireysel yetenekleri gelişen ve bilgi ufukları genişleyen işgören işletme için en büyük yatırımdır. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak işgörenlerin bir yandan mesleki bilgi, görgü ve becerisini geliştiren diğer yandan sosyal ve insancıl ilişkilere yönelik eğitsel programları düzenleyerek işgörenlerine davranış ve yönetim bilgileri kazandıran işletmeler işgörenlere güven hissi aşılar, örgüte bağlılıklarını arttırır ve istekli çalışmaya motive etmiş olur (Sapancalı 1992, 64).

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da beklerler. Çünkü insanlar işlerini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. şu halde, yükselme de işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır (Eren 2001a, 509).

Ayrıca, yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her işgörenin özlemidir. Yükselme şansı elde eden işgören kendisine daha fazla güven duyar, kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği de artar. Ayrıca yükselme nedeniyle çevrenin göstereceği ilgi ve takdir işgören üzerinde olumlu bir etki de yaratır.

Eğitim yükselmenin bir aracı ya da basamağı olarak kabul edilebilir. Başka bir ifadeyle, eğitim işgöreni mesleğe hazırlarken, yükselme işgöreni daha üst basamaklara yöneltir. Yükselme kimi zaman kıdem derecesine kimi zamanda işteki başarı durumuna göre düzenlenir. Önemli olan nokta, yükselmede bu yöntemlerden birini tercih etmek değil, objektif ölçülere uygun bir uygulamanın gerçekteştirilmesidir (Özkalp ve Sabuncuoğlu 1992, 101).

2.3.3.2. Kararlara Katılım

Son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları motivasyon tekniklerinden birisi de katımlı yönetimdir. Bu yolla işgörenler, kendilerini ilgilendiren kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararlara benimseyecekleri ve destekleyecekleri temeline dayanmaktadır. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği de artmış olacaktır. Katılım yoluyla bireylerin soruna karşı ilgileri artar ve çözüm bulma yolunda teşvik edilmiş olurlar (Can ve Tecer 1978, 208).

Bu çerçevede, örgüt içerisinde verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken çalışanların katılımlarını sağlamakla atılabilir. Yapılan araştırmalara göre, işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerekip gerekmediği, verilecek dinlenme araları gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanmasıyla (Baltaş 2000, 171);

- Ahlaki değerler ve iş doyumunda artış,
- Devamsızlıkta ve çatışmalarda azalma,
- İşi bırakma sayısında düşüş görülmüştür.

Araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi, karara katılım, çalışanların değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve motivasyonlarına olumlu yönde etki etmektedir (Erdil vd. 2004, 19).

İşgörenlerin kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu süreçte, kararlar özgür tartışma temeline dayanır. Katılım bir yandan örgütün alt kademelerindeki işgörenlerin bireysel özerklik ihtiyacını tatmin ederken, diğer yandan yönetimin de daha etkin kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözümlenmesini sağlaması bakımından çağdaş bir özendirme aracı olarak adlandırılabilir (İncir 1990, 25).

Ayrıca, yöneticilerin astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate alması ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını araması, işyerinde birlikte çalışma ortamı yaratır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsuru oluşturur (Eren 2001a, 513). Bunun yanında, katılımın olumlu yönde gelişmesi ile birlikte iş doyumunda artış gözlenmektedir (Tütüncü 2000, 108).

Katılımın sağladığı faydaları ise kısaca şöyle ifade edebiliriz; işgörenlerin katılımı kendi kendilerine karar verme, güvenlik, statü, itibar görme gibi arzularını tatmin ederken, işletmenin politikaları hakkında da daha açık bir fikir edinmelerine fırsat tanır. İşgörenlerin işletmenin genel politikalarının saptanmasına katılımları ise onların bu politikaları kabul etmelerini ve uymalarını kuvvetlendirir. Kişinin kendisinin saptadığı amaçlar için çalışması, üst yönetimden emir şeklinde kabul ettirilen amaçlara hizmet etmekten çok daha fazla oranda doyum ve çalışma isteği yaratır. Böylece işgörenler ile işverenler arasındaki mücadelenin temelini teşkil eden zıt amaçların yerine müşterek amaçlar ikame edilmiş olunur. İşgörenlerin yönetime ve kararlara katıldıkları hemen her yerde üretimin miktar ve kalitesinde bir artış görülmektedir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır; öncelikle işgörenler daha fazla ve devamlı çalışırlar, işgören devri ve devamsızlık asgari düzeye iner. İkinci olarak, iş durumunu iyi bilen işgörenler, çalışma yöntemlerinin ıslahı konusunda yapıcı tavsiyelerde bulunarak verim artışına yardımcı olurlar (Sapancalı 1992, 76).

Ancak bütün bu faydalarının yanında katılımın bir takım sakıncaları da bulunmaktadır ve bu sakıncaların ortaya çıkması halinde katılım motivasyonu olumsuz biçimde etkileyen bir uygulama haline gelebilir. Üst ile astı birbirine yaklaştırmasından dolayı kontrolde ortaya çıkabilecek aksaklıklar, herhangi bir konuda karar alınırken görüşleri kabul edilmeyenlerin olumsuz tavırları, sendikal hareketleri zayıflattığı düşüncesi ile sendikaların karşı çıkması, kararlara katılmaya alışan işgörenlerin kendilerini ilgilendirmeyen kararlara da katılmak istemeleri gibi sakıncalar motivasyonu engelleyebileceği gibi örgütte çatışmaya bile neden olarak olumsuz bir motivasyon yaratabilir (Sapancalı 1992, 78).

2.3.3.3. İŖi Çekici Kılma

İŖ yaŖamında karŖılaŖılan iŖgücü devri, devamsızlık, Ŗikayetler, iŖgören tatminsizliği gibi bireysel ve örgütsel düzeyde gerçekteŖen sorunlar belli oranda teknolojinin iŖleri rutin, monoton, tekrarlı ve bireyler için anlamsız hale getirmesinden kaynaklanmakta ve iŖletmelerde birey-iŖ uyumunun gerçekteŖmesini zorlaŖtırmaktadır. İŖgörenin kendisini iŖine bilinçli biçimde verebilmesi, iŖiyle özdeŖleşebilmesi, büyük ölçüde iŖinin ona çekici gelmesi ile mümkündür. Bu nedenle iŖgörene iŖini sevdirmek, iŖini anlamlı kılmak için bazı yöntemler geliŖtirilmiŖtir.

Son yıllarda iŖlerin içeriğinde (yapısal özelliklerinde) gerçekteŖtirilen deđiŖikliklerle, iŖleri bireyler açısından daha anlamlı ve tatmin edici yönde geliŖtirmeyi amaçlayan iŖ dizaynı çalıŖmalarından, iŖletmelerde gerek iŖgören tatmini, gerekse de örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamada faydalanılmaya baŖlanmıŖtır (Uyargil 1997, 43).

İŖ dizaynı kavramı genel bir tanımlama ile Ŗu Ŗekilde ifade edilebilir; belirli bir iŖ ya da birbirine bağlı iŖlerden oluŖmuŖ sistemlerin, hem çalıŖanların iŖ deneyimlerini, hem de iŖleri baŖında verimlerini arttırmak amacıyla deđiŖtirilmesini içeren faaliyetlere iŖ dizaynı denir. KiŖinin iŖ baŖında deneyim ve verimliliğinde artış sağlayacak bu deđiŖiklikler ile kiŖinin varolan yetenek ve becerilerini tam olarak kullanmasına ve aynı zamanda yeni beceriler geliŖtirmesine de olanak sağlanır (Uyargil 1997, 45).

AŖađıda iŖ dizaynı tekniklerinden en çok kullanılan, iŖ rotasyonu, iŖ geniŖletme ve iŖ zenginleŖtirme tekniklerine değinilecektir.

a. İŖ Rotasyonu

İŖ rotasyonu, iŖgörenin önceden belirlenmiŖ bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre o anda yaptığı iŖle ilgili diğer bazı faaliyet veya görevlere geçmesi ve bunları sırasıyla gerçekteŖtirmesi olarak tanımlanabilir (Uyargil 1997, 46).

Aslında iş rotasyonunda değişiklik işin yapısal özelliklerine değil, kişinin yaptığı faaliyetlerdedir. Bu tür değişikliklerde işin yapısı aynı kalırken, genellikle kişi çalıştığı yeri, alet ya da makineyi değiştirmek durumundadır. İlk bakışta iş rotasyonunda işin yapısal özelliklerinde herhangi bir değişiklik yapılmadığı için bu teknik bir iş dizaynı faaliyeti olarak görülmeyebilir. Ancak amaç ve ilkeleri açısından diğer iş dizaynı tekniklerine olan benzerliği ve bu faaliyetlerin gelişiminde hareket noktası olması nedeniyle, iş rotasyonunu bu teknikler arasında ve özellikle ilk sırada belirtmek gerekmektedir (Uyargil 1997, 46).

Tüm işlerin sıkıcı ve monoton olduğu ve diğer iş dizaynı tekniklerinin uygulamalarından pek yarar sağlanamadığı durumlarda başvurulan bu teknik, görevlerde çeşitlilik yaratarak, kısa bir süre için de olsa bu monotonluk hissini ortadan kaldırma açısından faydalı olmaktadır (Uyargil 1997, 46).

Bir mamul ya da hizmetin tamamlanması için gereken tüm işlemler iş rotasyonu programına dahil edilir ve kişi bu işlemlerin tümünde çalışma olanağı bulursa, programın motive edici özelliği daha da artar. Çünkü işgören katkısı olan mamul ya da hizmetle kolayca özdeşleşecek ve bir eser yaratma, çevresine faydalı olma, tanınma, takdir edilme gibi ihtiyaçlarını da tatmin etmiş olacaktır (Uyargil 1997, 46).

Ayrıca bu teknik, işletmelerde işçi ve yönetici düzeyinde bir eğitim yöntemi olarak da kullanılmaktadır. Özellikle yöneticilerin eğitiminde iş rotasyonu oldukça faydalı olmaktadır. Önceden belirlenmiş bir program çerçevesinde, çeşitli yönetsel görevlerde belirli sürelerde çalışan bir yönetici ya da yönetici adayı, işletmenin yönetimine ilişkin daha geniş bir görüşe sahip olabilecektir (Uyargil 1997, 47).

Bu kapsamda, iş rotasyonunun gerek eğitim amacı ile kullanımında gerek otomasyon, aşırı uzmanlaşma, iş bölümü gibi kavramların olumsuz

sonuçlarını ortadan kaldırmakta faydalı bir teknik olduğu ifade edilebilir. İşgörenlerin çok yönlü bir biçimde yetişmelerine olanak tanıyan iş rotasyonu bireysel düzeyde iş tatmini sağlarken, devamsızlık ve diğer nedenlerle üretimde ortaya çıkacak aksaklıklara da çözüm getirerek, örgütsel düzeyde de önemli sorunları çözümlenebilmektedir (Uyargil 1997, 47).

b. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

Bir işgöreni yıllar boyu aynı işte ve işin içeriğinde herhangi bir değişiklik yapılmaksızın çalıştırmak mümkün değildir. Böylesi statik bir uygulama, işletmelerin değişken bir ortam içinde bulunmaları ve kendilerini yeniliklere uydurma gereklilikleri bakımından da mümkün değildir. Bu durumda bir yandan işletmenin çalışma konularının içerikleri ve boyutları yeni biçimlere dönüşürken diğer yandan da işgörenlerin yeni içeriklere ve yeni boyutlara dönüştürülmesi söz konusu olmaktadır (Şenatalar 1978, 292).

İş genişletme, aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgörenin, tek ve küçük bir iş yapması yerine, birbirine benzer işleri yapmaya olanak sağlayan yeni bir düzenlemeye gitmek olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, görevlerin yatay biçimde genişletilmesidir (Can 2002, 203). İşin genişletilmesi işgörenin birden çok iş yapmasına yol açtığı için işten sıkılma azalır ve motivasyon artar.

İş zenginleştirmede ise birbirinden farklı nitelikteki işler dikey düzeyde aynı işgören tarafından gerçekleştirilir ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma isteği de artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 172).

İş zenginleştirme, Frederick Herzberg'in, motive edici ve durum koruyucu etkenler üzerindeki araştırmalarına dayanarak yarattığı bir terimdir. Aslında iş zenginleştirme, işleri insancillaştırmak için gösterilen herhangi bir çabayı anlatmak için kullanılmaktaysa da, daha ödüllendirici olmaları için

işlere bazı motive edici unsurların eklendiği anlamına gelir. İş zenginleştirme kavramı, işgörenlerin rollerini oluşturan görevleri çeşitlendirmeyi amaçlayan iş genişletme kavramının da daha ileri bir biçimidir. Zenginleştirme kavramı davranışsal boyutta daha anlamlı ise de, bu iki terim genellikle birbirinin yerine kullanılmaktadır (Davis 1984, 313).

İş zenginleştirmenin sonucu, gerçekte gelişmeyi ve öz-gerçekleştirmeyi yüreklendiren bir rol zenginleştirmesidir. İş, doğal motivasyonu destekleyen bir biçimde kurulmuştur. Motivasyon arttığı için iş başarımı da artmalı ve böylece hem daha insancıl, hem de daha verimli bir iş sağlanmalıdır. Bu durumdan hem işgören hem de toplum fayda görür. İşgören daha iyi başarımlar gösterir, daha çok iş doyumunu elde eder ve kendini daha iyi gerçekleştirerek bütün yaşam rollerine daha etkili bir biçimde katılır. Böylelikle işgören yaptığı işin gerçekten anlamlı ve yapılmaya değer olduğu hissini kazanacak, bu durum da onun üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Toplum ise daha etkili iş başarımından olduğu kadar, daha etkili işlev gösteren kişiden de fayda görür (Davis 1984, 313).

Ayrıca, iş zenginleştirmenin işgören üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralamak da mümkündür (Sapançalı 1992, 72):

- İşgören tekdüze iş yapmanın sıkıcılığından kurtulacaktır.
- Bir işi başından sonuna değin götürerek bitirme ve başarıma coşkusuna erişecektir.
- İş zenginleştirme, işin niteliğinin artırılması olduğu için işgörene gelişme olanağı tanıyacaktır.
- İşgören daha yüksek nitelikte iş yapmaya doğru yönelmiş olduğu için yükselme olanağı da bulabilecektir.
- İşgörenin üzerinden yavaş yavaş denetimin kaldırılması ile bunun yerini işgörenin kendi kendini denetimi yerleşeceğinden işgören öz denetim ve öz değerlendirme olgunluğuna erişebilecektir.

- İşgörenin yetkileri giderek artacağı için kendini daha yüksek düzeyde yetki kullanmaya hazırlayacaktır.
- Özel çaba göstererek, giderek daha zorlaşan işlerin işgörenlerden istenmesi, işgöreni kendi alanında uzmanlaşmaya yöneltecektir.

2.3.3.4. İletişim

İşletme içerisinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda, işgörenlere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inandırmak ve nihayet onları belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmek gibi çok yönlü faydalar sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 169).

İletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulması ve işgörenlere bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, işgörenlerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İşgören işletmeye girdiği ilk günden itibaren birçok konuda bilgi ihtiyacı içerisinde. Önce işletmeyi sonra işini ve çevresini tanımak için çaba gösterir. Bu bakımdan bir işgörene bilgi vermekle ona ilgi göstermek aynı anlama gelmektedir. Çünkü iletişim insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda ayrılmaz bir bütünlük teşkil eder. Ancak işgören yöneticileriyle olduğu kadar çalışma arkadaşlarıyla da biçimsel ya da doğal ilişkiler kurmakta güçlük çekiyorsa böyle bir kurumda insancıl ilişkilerin iyi olduğu söylenemez. Ortaya çıkan sonuç ise şöyledir; şayet bir işletmede insancıl ilişkiler gelişmemişse o işletmede iletişim kanalları iyi çalışmamaktadır ya da bir işletmede iletişim sistemi iyi kurulmamışsa, orada insancıl ilişkilerin varlığından söz edilemez (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 170).

Bununla birlikte, işletmede yönetimin tüm yönetsel çabalarında ve yönetim sürecini işletebilmesinde başarıya ulaşması, örgütte etkili bir iletişim ağı kurmasına

ve çalıştırmasına bağlı bulunmaktadır. İletişim yalnızca yönetim ile çalışanlar arasında emir ve talimatların iletilmesi değil bunun yanında duygu ve düşüncelerin de yayılması sürecidir. Bu çerçevede işletmede yöneticiler iyi bir sosyal yapı oluşturmak istiyorlarsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya doğru dikey ve yatay iletişim kanallarının işletme amaçlarına uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba göstermelidirler. Dikey ve yatay iletişim iyi bir biçimde düzenlenen işletmelerde çok olumlu bir çalışma atmosferi yaratılır ki, bu durum da çalışanları daha etkin ve verimli kılar (Sapancalı 1992, 67).

2.3.3.5. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Örgütlü yaşamın vazgeçilmez bir unsuru olan disiplin örgütün etkili olması açısından oldukça gereklidir. İşgörenin örgütte ödüllendirilmesi ve cezalandırılması adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı gerektirdiği için astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli oranda arttıran bir özendirme aracı olmaktadır (Eren 1989, 417).

İşgörenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı takdirde işgörenin işine ve amirine karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Böyle bir durum ise işgörenin işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler kendi emirleri altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir. İşgörenlerin bu türlü sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz, aynı zamanda işgörenlerin yöneticilere karşı duyduğu bağlılık duygusunu da geliştirir (Eren 2001a, 514).

Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgili kişilerin önünde takdir edilmelidir. Bu durum işgöreni arkadaşlarının gözünde yükseltecektir. Bunu yanında takdir adaletine

de dikkat edilmeli ve aynı başarıya ulaşmış kişilere farklı törenler düzenlenmemeli ve farklı ödüller verilmemelidir. Aynı durum şayet başarı bir kişinin değil de bir grubun ortak çabalarının ürünüyse ve ödüllendirme grup üyelerinin tümünü kapsayacak şekilde gerçekleştirilmiyorsa, ortaya çıkan bu gibi haksızlıklar için de geçerlidir. Ayrıca, takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır. Aksi taktirde, asılsız gösteriler sonradan bir hak olarak benimsendiği gibi işgörenler arasında huzursuzluğa, gereksiz takdir gösterisinde bulunulan kişiye karşı düşmanlığa kadar vardırılabılır (Eren 2001a, 514).

Adaletli ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içermelidir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı fakat olayda ilgili belgeler tespit edilmelidir. Her durumda uyarı, işgöreni iş arkadaşları içerisinde küçük düşürecek biçimde yapılmamalı, mümkünse gizli tutmaya gayret edilmeli ve aynı zamanda ilgiliye savunma hakkı tanınmalıdır (Eren 2001a, 514).

Daha sert cezalandırma yöntemleri uygulanması gerektiği zaman düşmanca davranılmamalı, ilgiliye açık bir biçimde hatasının neyi gerektirdiği ve bu cezanın neye dayanılarak kendisine verildiği bildirilmelidir. Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir. Cezaların takdirinde hatanın ortaya çıkış koşulları, hatalı işgörenin psikolojik durumu, önceki tutum ve davranışları ile kişiliğinin dikkate alınması gereklidir. Disiplin cezalarında çok gevşek davranmanın olumsuz etkileri olduğu gibi aşırı sert olmanın da hiçbir işe yaramadığı gibi işgörenlerin olumsuz davranışlarına hız verici bir etki yapması da olasıdır. Ayrıca, iyi bir disiplin sistemi, her şeyin önceden planlı ve programlı bir biçimde duyurulmasını gerektirir. Bu temelde, işgörenin her olumlu ve olumsuz davranışı karşılığında ne göreceği önceden tespit edilmeli ve işgören eyleme geçmeden sonucunun ne olacağını bilebilmelidir (Eren 2001a, 514).

Sonuç olarak, disiplin sisteminin özendirici bir araç olarak işgörenlerin motivasyonundaki etkililiği, disiplin eyleminin zamanında bitirilmesine, ödül ya da cezanın yeterli düzeyde verilmesine ve uygulamanın işgörenler tarafından adil bulunmasına bağlıdır (Sapançalı 1992, 80).

2.3.3.6. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İşgörenin çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, örneğin iyi aydınlatma ve ısıtma, uygun ve yeterli çalışma araçlarının temini, müzikle çalışma gibi moral arttırıcı uygulamalar, işgörenleri işletmeye ve işe bağlamaya yarayan en önemli etkenlerden birisidir (Ayaz 1989, 24).

Zamanının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren işgörenin fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarını giderecek bir ortamın örgütte yaratılması gerekir. Aydınlatma, ısıtma, havalandırma, gürültü, titreşim, güvenliğin sağlanması gibi fiziksel koşullar işgörenlerin rahat etmesini sağlayacak nitelikte olmalıdır. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda adapte olması isteniyorsa, çalışma ortamının ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden öte insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Bunun yanında, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği konusu işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 174). Ayrıca, düzen ve temizlik verimli çalışmanın temel koşulu olmasından dolayı, işletme yönetiminin bu konuda örnek olması, işi zevkli ve çekici duruma getirmesi gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU VE İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜMÜ

3.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU

İş doyumunu, iş ile işgören arasındaki uyum olarak ifade edilebilir. Bu durumda, uyum söz konusu ise iş doyumundan, uyumsuzluk durumunda ise iş doyumusuzluğundan bahsedilmektedir (Erdoğan 2004, 140). İş doyumunu özellikle, hizmet ağırlıklı olan konaklama işletmelerinde daha büyük bir öneme sahiptir. Çünkü, son derece yorucu bir tempoda, farklı insanlara hizmet veren bu işletmelerde işinden doyum elde edemeyen bir işgörenin uyumlu ve verimli çalışması da mümkün değildir.

Bununla birlikte, yüksek düzeyde iş doyumunu, yöneticileri rahatlatan bir konudur; çünkü bu durum yöneticilerin kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. Yüksek iş doyumunu, işletmenin iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz; temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş doyumunu ayrıca, bir işletmede sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının da ölçüsüdür (Davis 1984, 95).

Bireyler, iş yaşamlarında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedirler. İhtiyaç ve istekleri karşılanmayan bireylerde ise olumsuz bir takım tutumların yanında doyumusuzluk ve uyumsuzluk da görülmektedir (Yıldırğan 1996, 62).

Bunun yanında, işgörenlerde doyumun olabilmesi için, yüksek moral ve motivasyon olmalı, kişiler sevdiği işi yapabilmeli, sorumluluğunu ve yetkisini alabilmelidirler. Onların yaratıcılıklarına saygı duyulmalı, değişik bilgi ve becerilerini kullanarak yeni şeyler tasarlamalarına da izin verilmelidir (<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikydocs/iky17.doc>).

3.1.1. İş Doyumu Kavramı ve İş Doyumunu Etkileyen Etkiler

İş doyumunun pek çok farklı tanımı bulunmaktadır. İş doyumunu en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilmektedir. Locke, iş doyumunu, bireyin işini değerlendirmesi sonucunda algılanan memnuniyet ve olumlu duyguları biçiminde tanımlamaktadır (Quarstein vd. 1992, 860).

Hackman ve Oldham (1975), iş doyumunu çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak ifade etmişlerdir. Vroom ise iş doyumunu, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır (Baş ve Ardıç 2005).

Lawler’e göre, iş doyumunu, bir işgörenin işini veya iş yaşamını değerlendirmesi ile duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. İşgörenin işinden duyduğu doyumun derecesi, duyduğu bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesi olarak ifade edilebilir (Başaran 2000, 215).

Davis’e (1984) göre iş doyumunu; işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumunu, işin özellikleri ile işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen bir olgudur.

Eren’e (2001b) göre ise, iş doyumunu denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelmektedir.

Ayrıca, kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş doyumunu söz konusudur. İş doyumunu, aynı zamanda, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Akıncı 2002, 3).

Bir işletmenin başarılı olması için, o işletmede çalışanların iş doyumlarının sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. İş doyumunu, “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” olarak tanımlanmaktadır. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi olanakları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik, ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş doyumunu değişik şekillerde etkiler (Kömürcüoğlu 2005).

Sonuç olarak, iş doyumunu, en genel anlamda “bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri” şeklinde kavramsallaştırılabilir. İş doyumunu sağlayan duygusal tepkiler ise bireyin arzuladığı, beklediği ve hak ettikleri ile elde ettiklerini karşılaştırması neticesinde oluşmaktadır. Dolayısıyla, iş doyumunun sağlanabilmesi için, bireylerin ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olunması gerektiği söylenebilir (Baş ve Ardıç 2002, 73).

İş doyumunun üç önemli boyutu vardır (Luthans 1992, 114):

- İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır. Bu nedenle gözlemlenemez, sadece ifade edilebilir.
- İş doyumunu, genellikle beklentilerin ne kadar karşılandığının ya da aşıldığının belirlenmesidir.
- İş doyumunu, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. gibi unsurlardır.

Bunun yanında, işgören kendisinin örgüte verdiği inandığı emeğe karşılık örgütten aldığını, kendine eş saydığı öteki işgörenlerin örgütten aldıkları ile karşılaştırır. Bunun sonucunda, örgüte verdiği karşılık, örgütten aldıklarının denk olup olmadığını algılamaya çalışır (Başaran 2000, 216).

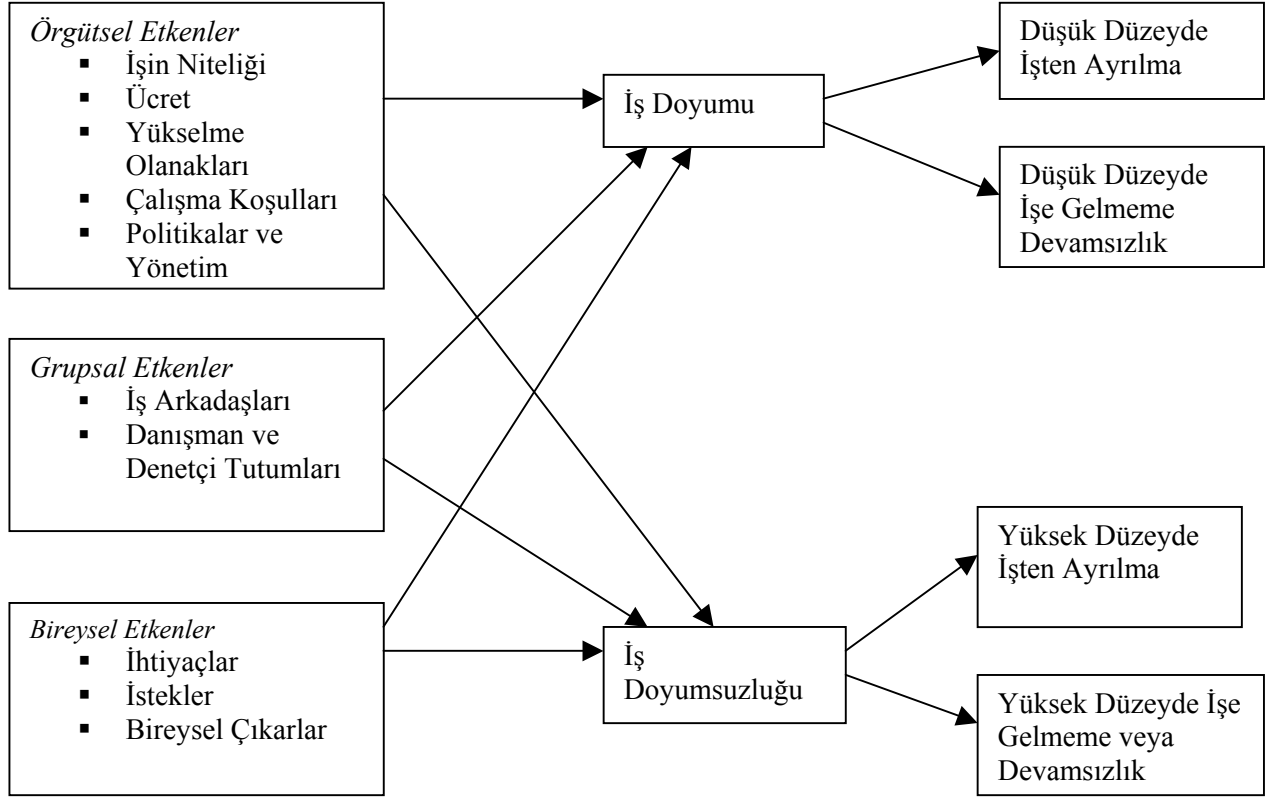
İş doyumunu, ayrıca, işgörenlerin genel duygusal durumları açısından daha doğru bir biçimde yorumlanabilir. Örneğin, bazı işgörenler, aile ve toplum yaşamlarından çok doyumlu olabilir, ancak işlerinin vasat olduğunu düşünebilirler.

Bu durumda, iş doyumları oransal olarak düşük gerçekleşir, çünkü iş doyumunu, diğer doyumlarının altındadır. Bazı işgörenlerin ise, aile ve toplum yaşamları doyumsuzlukla doludur, ancak onlar da işlerinin vasat olduğunu düşünürler. Bu ise iş doyumlarının oransal olarak yüksek olduğu anlamına gelir. Genel duygusal durumun iş doyumunu ile ilgisini kurabilmek için hem iş doyumunu hem de yaşam doyumunu karşılaştırılmak üzere taramak gerekebilir. İş doyumunu ile yaşam doyumunu genellikle yakından ilişkilidir (Kantak vd 1992, 1; Tütüncü 2000; Ünal vd. 2001, 113).

Bu arada, iş doyumunu hakkında kesin olan bir nokta da onun dinamik olduğudur. Yöneticiler bir defa yüksek iş doyumunu sağlayıp sonra da bu konuyu gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu elde edildiği kadar çabuk kaybedilebilir (genellikle de daha çabuk); bu nedenle de iş doyumunun yıllık, hatta aylık olarak dikkatle izlenmesi ve korunması gerekir (Davis 1984, 97).

Aşağıdaki şekilde genel olarak iş doyumuna veya doyumsuzluğuna neden olan etkenler yer almaktadır.

Şekil 3.1. İş Doyumuna veya Doyumsuzluğuna Neden Olan Etkenler ve Sonuçları



Kaynak: Özkalp 1996, 72

Şekilde iş doyumuna veya doyumsuzluğuna neden olan temel nedenler ya da etkenler üç ana grupta incelenmektedir. Bunlar; örgütsel, grupsal ve bireysel etkenlerdir. İş doyumsuzluğunun iki temel sonucu ise işe devamsızlık ve iş değiştirmedir. Görüldüğü gibi, beş temel örgütsel etken iş tatmini ile ilgilidir (Özkalp 1996, 72; Luthans 1992, 121; Başaran 2000, 218). Bunlar:

a. İşin niteliği: İşgörenin, çalıştığı işi beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkenidir. İşgörenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlı bulunmaktadır (Başaran 2000, 218):

a. İşgörenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,

- b. Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- c. İşgörenin yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi,
- d. İşin sorun çözmeye dayandırılması.

Bununla birlikte, örgütteki işgörelere tekdüze işlerin verilmesi, karar almada katılımlarının sağlanmaması, yaptıkları işte inisiyatif sahibi olmamaları ve bunun sonucu olarak sorumlu tutuldukları işi anlamsız bulmaları gibi bir takım eksiklikler işgörelerin genel olarak iş doyumunu düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir (Gürdoğan 2005, 145).

- b. Ücret:** Örgüt tarafından işgörenin emeği karşılığında sağlanan ücret (para, ekonomik yararlar, toplumsal haklar, olanaklar vb.), işten doyum elde edilmesinde işin niteliği kadar önemli bir unsur olmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş doyumunda doğrudan etkili olduğu görülmüştür (İmamoğlu vd. 2004, 169; Lam 1995, 73). Ücret, sadece emeğin, işin karşılığı olarak değil, işteki başarının karşılığı olarak da görülmektedir.

Bunların yanı sıra, ücretin doyum sağlanmasında;

- a. İşgörenin yaşı, kıdemi, yaşantıları gibi bireysel özellikleri,
- b. Harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı, yenileşmeye eğilimi gibi bireysel eylemleri,
- c. Sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük, savaşımlı isteme düzeyi gibi görev özellikleriyle elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin işgören tarafından algılanması önemli etkenlerdir (Başaran 2000, 219).

İşgörenin işine yönelik tutumunu, genellikle aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekenle kıyaslandığında uygunluğu ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirlemektedir. Ancak, ücretin iş doyumunu üzerindeki etkisi bir noktadan sonra miktarı ile değil, işgörelenler arasındaki dengeli dağılımı

yönünden önem taşımaktadır. İşgörenin kendisi ile aynı pozisyonda olan diğer işgörenlerden daha düşük ücret alması, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğunu düşündüğü işgörelere göre ücretinin düşük olması, iş doyumuzluğuna sebep olabilmektedir (Erdoğan 1996, 238). Kısaca ifade edilecek olursa, ücretin az görülmesi, işten doyum azalttığı gibi, bireyler arasındaki denklik duygusunu da azaltır.

İşgören, ücretinin adillliğini değerlendirirken kendi ücretini, işletmedeki diğer işgörenlerin ve o sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin işgörenlerinin ücretleri ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda da kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğunu düşünen işgören huzursuz olmakta ve iş doyumunu düzeyi de düşmektedir (İncir 1990, 33).

- c. Yükselme olanakları:** Ücret gibi yükselme olanağı da, işgören doyumunda önemli bir faktördür. Yükselme olasılığının fazla olması, sıklığı, adillığı ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu etkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran unsurlardır. Araştırmalar, işgörenlerin istedikleri yükselme olanağına zamanında ulaşamamalarının iş doyumlarını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Başaran 2000, 219; Luthans 1992, 121; Savery 1996, 18; Orpen 1994, 27).

Yükselmenin anlamı, aslında işgörenden işgörene değişmektedir. Yükselme bir işgörence ruhsal gelişme olarak algılanırken, bir başkasına göre eşitliğin sağlanması, daha çok para kazanılması, daha yüksek bir konum elde edilmesi, bir yarışmanın kazanılması anlamına gelebilir. Her işgörenin yükselmeye bakışı farklıdır (Başaran 2000, 220). Dolayısıyla, işgörelere yükselmenin farklı şekillerde algılanması, onların yaptıkları işten doyum alma düzeylerini de etkilemektedir.

Bunun yanında, bir işgören, her şeyden önce, çalışmasının karşılığını görmek ister ve takdir bekler. Bu durum, işgörenin kendini ve işteki başarısını

düzeltilici ve geliştirici yönde etkili olduğu gibi örgüt ve işgörenin verimini de artırır (Yücel 1999, 110).

- d. Çalışma Koşulları:** İşyerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü seviyesi, çalışma saatleri ve dinlenme araları, işyerinin konumu, temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş doyumuna etki etmektedir (Bozkurt ve Turgut 1999, 60). Genel olarak, işgörenler, sıcaklığı, nemi, havalandırması, aydınlatması, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve işyerini tercih etmekte, bunlara yüksek değer vermektedirler.

Yine çoğu işgören, işyerinin eve yakın, binanın yeni, temiz, iş araç ve gereçlerinin yeni iyi ve kullanılır durumda olmasını ister. İşgörenlerin fiziksel ihtiyaçlarını karşılayacak çalışma koşullarını aramaları, amaçlarını gerçekleştirecek araç – gereç istemeleri hem verimlilik hem de iş doyumunu açısından gereklidir (Başaran 2000, 220).

Bunun yanında, çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir. Çalışma koşulları işgörenlerin iş dışı yaşamlarını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. Çalışma saatleri veya çalışma günündeki görece kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Erdil vd. 2004, 20; Luthans 1992, 122).

- e. Politikalar ve Yönetim:** İşgörenin çalıştığı örgütün doğası, yönetimin niteliği iş doyumunda oldukça önemli bir etkidir. Toplum tarafından tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütlerle işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri ve

politikalar, işgörenlere yüksek düzeyde doyum sağlar (Başaran 2000, 220; Erdil vd. 2004, 20).

Bu çerçevede, örneğin; işgören ücret düzeyinin düşük oluşu ile doyumsuz ancak diğer etkenler açısından doyumlu olabilir. Bireyin grup içerisindeki doyum düzeyi ise iş arkadaşları, denetçiler veya yöneticiler tarafından etkilenebilmektedir.

- a. İş Arkadaşları:** Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkilerde, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, dayanışmaya, yardıma dayanmaktadır. Bu tür ilişkilerin iyi olması ise işgörenin yaptığı işten doyumunu sağlar (Başaran 2000, 220).

İşgörenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun iş arkadaşlarının bulunması onun iş doyumunu arttıracaktır. İşgörenler, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren birey, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindeki. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş doyumunu artmaktadır (Erdoğan 1996, 242). Yapılan araştırmalar da iş arkadaşlarının davranışları ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Oshagbemi 2000, 88).

- b. Danışman ve Denetçi Tutumları:** Genel olarak işgörenler denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işten doyumlarına engel olur. Bu yüzden işgörenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı tercih ederler. Bu kapsamda, denetçiler genelde örgütsel bir etken olarak düşünülse de onun işgörelere yaklaşım biçimi (ilgisi, anlayışlılığı) işgörenlerin tutumunu etkileyebilmektedir.

Örgüt yönetimi ve amirin gerçekleştireceği gözetim faaliyetlerinde işgörenler arasında, hoşnutsuzluk ya da işbirliği yaratmaya elverişli durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle tüm yöneticilerin işgörenler üzerinde hakça, dikkatli ve sürekli bir gözetim uygulaması, hoşnutsuzlukları ortadan kaldıracak ve örgütsel planların başarı ile uygulanmasını sağlayabilecektir (Sertçe 2003, 28).

Bunun yanında, işgörenlerin daha yaratıcı olmaları için uygun koşulların temini, tüm işgörelere yönelik olanakların sağlanması, yıllık izinlerin düzenliliği, çalışma ortamının ergonomikliği, işgörenlerin sağlık sorunlarına önem verilmesi, bağımsız çalışma koşullarının hazırlanması ve işyerinde yeni işgörenlerin yönetim tarafından korunması gibi etkenler de iş doyumunu etkileyen diğer önemli faktörler olarak ifade edilebilir (Graham ve Messner 1998, 198).

İşgörenlerin “ihtiyaçları”, “istekleri” ve “beklentileri” de iş doyumunda önemli olan üçüncü grup etkenlerdendir. Birey işinde yüksek bir statüye sahip olmak istiyorsa, bu pozisyona ulaşmak bireyin doyum düzeyi ile ilişkili olabilir. Bireyin “işle ilgili çıkarları” da iş doyumunda etkindir. Örneğin; öğrenim süresince okul masraflarını karşılamak için çalışan bir öğrenci, bu amacı gerçekleştirdiği ölçüde işinden tatmin duyacaktır. Ancak, okulunu bitirip bu işte devamlı çalışmak zorunda olduğunda işten elde ettiği doyum düzeyi düşebilir.

Bu noktada belirtilmesi gereken önemli bir konu, iş doyumunu ya da doyumsuzluğuna neden olan etkenlerin bireyden bireye büyük farklılıklar göstermesidir. Her birey aynı etkenden diğerleri kadar etkilenmediği için, doyum veya doyumsuzluk örgüt içerisinde görülen bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Özkalp 1996, 72). Bunun yanında, bir birey için doyum sağlayan bir iş, diğer bir birey için doyumsuzluk da yaratabilir. Diğer bir deyişle, işgörenler için doyum sağlayan iş özelliği ile algıları değişkenlik gösterir. Yani, iş özelliğinin doyum sağlayıcı yönü, birey için zamanla değişebilir ve aynı özellik zaman geçtikçe bireye doyum sağlamayabilir (İmamoğlu vd. 2004, 169).

İş doyumu, yukarıda belirtildiği üzere, kişiden kişiye olduğu kadar toplumdan topluma da değişebilen bir konudur. Özellikle gelişmiş sanayi ülkelerinde, bireylerin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanmış olduğundan, bu ihtiyaçların üzerinde yer alan ihtiyaçların giderilmesi ile iş doyumu elde edilebilir. Ancak, istihdam olanaklarının sınırlı olduğu, işsizliğin yüksek ve ücretlerin düşük olduğu az gelişmiş ülkelerde ise bireylerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması birinci derecede önem taşımakta ve karşılanabildikleri ölçüde de iş doyumu elde edilebilmektedir. Ayrıca, iş doyumu sadece iş yaşantısını da etkilememektedir; iş yaşamı, bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmını kaplamaktadır. Böylece, bireyin iş yaşamının dışındaki yaşamı, iş doyumunu etkileyen bir durumdur ve iş doyumu ile yaşam doyumu karşılıklı ilişki içerisinde, birbirlerini etkileyebilmektedir (Smither 1998, 238).

3.1.2. Konaklama İşletmelerinde İş Doyumunun Önemi

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre çok daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş doyumu düşük olan bir işgörenin müşteriye tatmin edici düzeyde hizmet sunması ve müşteri doyumunu sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle, müşterilerin yüksek düzeyde doyum sağlayarak konaklaması ve ayrılması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden doyum sağlamış olmaları gerekmektedir.

Bu çerçevede, işgörenin iş doyumu, hizmet verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceler hizmetin kalitesini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde işgörenlerin doyum ile müşterinin memnuniyeti (ya da hizmetin kalitesi) ve dolayısıyla da işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Karakoç 2005).

Bunun yanında, iş doyumu, işgörenlerin performanslarını, işgören devir hızını, devamsızlığı, örgütün verimliliğini ve karlılığını etkileyen önemli bir unsurdur. İnsan gücüne kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyulan konaklama işletmelerinde,

işletmelerin yüksek düzeyde verimlilik elde edebilmeleri için, işletme içinde işgörenlerin verimliliğini artırıcı ve aynı zamanda iş doyumunun sağlanabileceği bir iş ortamını hazırlamaları oldukça önemlidir (Tütüncü 2002, 130; Ehtiyar 1996, 109; Uçkun vd. 2004, 5; Taner 1993, 22).

Çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş doyumlarının sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Her şeyden önce, işgören doyumunu sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. Bu çerçevede, işgörenlerinin iş doyumlarının sağlanması aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (Akıncı 2002, 2).

Bu noktadan hareketle, işgörenlerini düşünmeyen ve mutluluklarına önem vermeyen işletmelerin, müşterilerini ve pazar payını kaybederken; işgörenlerin iş doyumuna gereken önemi veren işletmelerin ise daha uzun ömürlü oldukları ifade edilebilir. Konunun önemini kavrayan işletmeler, işgören memnuniyeti araştırmaları yapmakta ve yapılan bu araştırmalar aracılığıyla önemli bir rekabet avantajı yakalayarak, işgörenlerini işletmeye bağlayan temel değerlerin neler olduğunu öğrenmektedirler. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmalar, işgörenlerin, mutluluklarını nerede ve nasıl sağladıklarını anlamaya, eğitim-gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine ve aynı zamanda çeşitli istek ve önerilerini almaya yardımcı olmaktadır (Erdoğan 2004, 144).

Sonuç olarak bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş doyumunu, örgütsel açıdan da oldukça önemli ve incelenmesi gereken bir konudur. İşgörenler için iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için de verimlilik ve kalite artış ya da azalışı sağlanması nedeniyle doyum konusu, hem işgörenler hem de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir.

Aynı zamanda iş doyumu, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden birisidir (Gökçe 2005, 41).

Bununla birlikte, Ware, işverenlerin, çalışanların işte tutulması konusundaki en büyük yanlış anlamasının “ödemeler konusu” olduğunun altını çizmektedir. Art arda yapılan araştırmalar, paranın (rekabeti destekliyor durumdaysa) iş doyumu sağlamada üçüncü sırada yer aldığını göstermektedir. İş doyumunu etkileyen en önemli iki etken ise yönetimin denetleme-kontrol uygulamaları ile kariyer-gelişim fırsatlarıdır (Smith 2005).

3.1.3. İş Doyumu ve İlgili Değişkenlerin İlişkisi

İş doyumu ile ilgili yapılan araştırmaların üzerinde önemle durdukları bir takım değişkenler bulunmaktadır. Bu değişkenler şu şekilde sıralanabilir (Currivan 1999, 495; Gaertner 1999, 479; Lambert vd. 2001, 233; Tuten ve Neidermeyer 2004, 26; Tütüncü ve Çiçek 2000, 126):

- Performans
- İşgücü devri
- Devamsızlık
- Yaş
- Meslek
- Cinsiyet
- Stres
- Diğer değişkenler.

Söz konusu bu değişkenler ve iş doyumu ile ilişkileri aşağıda incelenmektedir.

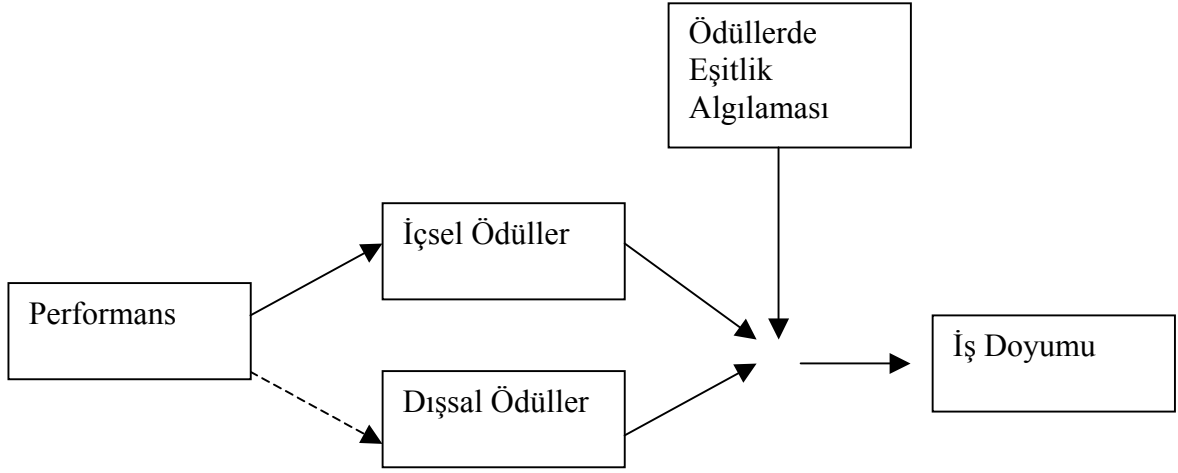
3.1.3.1. İş Doymu – Performans

İşletmelerin çoğunluğu için işgörenlerin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Literatürde bu katkı işgören performansı olarak adlandırılmaktadır. İşgören performansından anlaşılan işgörenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Bu çerçevede performans en yalın deyişle, bireyin iş yapma düzeyi olarak tanımlanabilir (Sinangil 1998, 87). Yüksek performans sergileyen işgören, görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getiren kişidir; böylelikle örgüt amaçlarına da katkıda bulunmuş olur (Aldemir ve Ataol 1986, 155).

Önceleri, yüksek iş doyumunun yüksek verimliliğe yol açtığı sanılıyordu. Ancak daha sonra araştırmacılar, iş doyumunun düzeyi ile performans ilişkisini araştırmışlardır. İş doyumuna gösterilen ilginin en önemli nedeni, performans ile iş doymu arasında güçlü bir ilişkinin varlığının kabul edilmesiydi. İş doymu yüksek olan bireyin daha verimli olacağı varsayılıyordu (Kantarıcı 1997, 23; Davis 1984, 97).

Bununla birlikte, iş doymu ile performans arasında bazı bağıntılar bulunmuş, ancak bunlar genellikle küçük ve önemsiz düzeyde olmuştur. Üstelik bir de iş doyumunun mu performansa, yoksa performansın mı iş doyumuna yol açtığı sorusu vardır. Lawler ve Porter, performansın iş doyumuna yol açtığını gösteren bir model geliştirmişlerdir. Aşağıda yer alan bu modele göre, performans ödüllere yol açmakta, bunlar eğer adaletli olarak algılanırsa, sonuçta işgören doymu gerçekleşmektedir. Bu model, performansın, ödül ve iş doymu sağladığını, bunların da algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle daha çok çabaya yol açtığını varsaymaktadır. Yüksek çaba ise etkin bir performans sağlamakta; bu da yine dairesel bir ilişki içinde iş doyumunda artış sağlamaktadır (Davis 1984, 98; Çetinkanat 2000,6).

Şekil 3.2. İş Doyumu Sağlayan Performans Modeli



Kaynak: Lawler ve Porter 1987, 436

Şekilde, performans ile dışsal ödüller arasında kesik çizgi bulunmaktadır. Çünkü, dışsal ödüller, işletme tarafından kontrol edilen ödüllerdir ve bu ödüllerin performansla ilişkisi daha azdır. Ödemeler, terfiler, statü ve güvenlik dışsal ödüller olarak ifade edilebilir. Bu ödüller, daha çok alt düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmektedirler.

İçsel ödüller ise, daha dengeli ve uzun sürelidir. Ayrıca, içsel ödüllendirmenin performans ile doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Bu tip ödüllendirmenin en iyi örneği; bir işi başarmanın verdiği hazdır. Bu kapsamda, kendini gerçekleştirme veya daha üst düzeydeki ihtiyaçları karşılayan ödüller, içsel ödüllerdir (Lawler ve Porter 1987, 436).

Ancak şekilde, içsel ve dışsal ödüllerin doğrudan iş doyumuna bağlanmadığı görülmektedir. Bunun sebebi ise, işgörenin kendisine verilen ödülleri, gösterdiği performans sayesinde elde ettiğini ve dolayısıyla ödülleri hak ettiğini algılamasından

kaynaklanmaktadır. Böylece, işgörenin doyumu, ödülün miktarı ya da sayısının bir işlevi olmaktadır (Lawler 1991, 122).

Bunun yanında, doyum ödülün miktarı, büyüklüğü, seviyesi ile ilgiliyken, performans ödüle ulaşma ile ilgilidir. Kısaca söylemek gerekirse, iyi performans ödüle yol açabilmekte, bu da sonuçta iş doyumu sağlamaktadır (Kantarıcı 1997, 24).

3.1.3.2. İş Doyumu - İşgücü Devri

İşgücü devri, belirli bir dönemde bir işletmenin işgören kadrosuna işgörenlerin giriş ve çıkış hareketleri olarak ifade edilebilir. Ancak, işgücü devri ile ilgili çalışmalar işgörenlerin işletmeden ayrılması üzerine yoğunlaştığı için, işgören devri yaygın olarak işgörenlerin gönüllü (isteyerek) veya gönülsüz (istemeyerek) olarak çalıştıkları bir işten/işletmeden ayrılmaları biçiminde tanımlanmaktadır (Kuşluyan ve Kuşluyan 2004, 28).

Aşağıda görüldüğü gibi, işgücü devir oranının hesaplanmasının en yaygın yollarından birisi, belirli bir dönemde işten ayrılan işgören sayısını, o dönemdeki ortalama işgören sayısına bölüp yüz ile çarpmaktır. Belirli bir dönemde işletmedeki ortalama işgören sayısı ise, söz konusu dönem başı işgören sayısı ile dönem sonu işgören sayısının toplanıp ikiye bölünmesi ile elde edilir (Kuşluyan ve Kuşluyan 2004, 29):

$$\text{Genel İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Bir Dönemde İşletmeden Ayrılan İşgören Sayısı}}{\text{Bir Dönemde İşletmedeki Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

İşçi ya da yönetici düzeyinde olsun, yeni bir işgören temininin işletme açısından artan bir maliyet unsuru olması nedeniyle, işgücü devri işletmeler açısından istenmeyen bir durumdur. Konaklama işletmelerinde işgücü devri ise, oldukça yüksek düzeydedir. Yapılan araştırmalarda, ABD'deki konaklama işletmelerinde yıllık işgören devir oranı %69,5, İngiltere'de %50, Avustralya'da

%43,5, Hong Kong'da ise %50 oranında gerçekleştiği görülmüştür (Kuşlivan ve Kuşlivan 2004, 30). Ülkemizdeki konaklama işletmelerinde de işgücü devir oranları çok farklı değildir. Örneğin, Tütüncü ve Demir (2003, 158) tarafından yapılan bir araştırmada konaklama işletmelerindeki yıllık işgören devir oranı yaklaşık %50 olarak saptanmıştır.

Bekleneceği gibi, iş doyumu ile işgücü devri karşılıklı ilişki içerisinde. İşten doyumсуuzlukla iş bırakma arasında yüksek ilişki bulunmuştur. Ayrıca, işinden doyumсуuz olan işgörenlerin ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündükleri de gözlenmiştir (Başaran 2000, 222; Davis 1984, 99; Mullins 2002, 646; Tütüncü ve Demir 2003, 150). Bu çerçevede, iş doyumu ile işgücü devri konusunda Waters ve Roach'ın (1973) yaptığı araştırmada, iş doyumсуuzluğu ile iş değiştirme ve işten ayrılma arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Porter ve Steers (1973) ile Schneider ve Snyder (1975) de yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ancak, işgörenler yetersiz iş olanakları, olumsuz ekonomik koşullar, aile sorumlulukları, coğrafi engeller gibi nedenlerle doyumсуuz oldukları halde işten ayrılmayabilmektedirler (Kantarıcı 1997, 27).

Bunun yanında, her işgören yapacağı işler, işin gerektirdikleri, ücret, sosyal haklar, çalışma saatleri, iş yükü, işteki performansı, yönetici, şef ve iş arkadaşları ile sosyal ilişkileri, işten dolayı elde edeceği sosyal prestij ve işletmedeki örgütsel destek gibi birtakım beklentilerle çalışmaya başlar. Bu beklentiler iş ortamında karşılanmadığı durumlarda işgören ya beklentilerini düşürerek elde ettikleri ile yetinmeye çalışmakta ya da işten ayrılmaktadır. Gerek turizm işletmelerinde gerekse diğer sektörlerde işgücü devrini belirleyen en önemli faktör, karşılanmayan ihtiyaç ve beklentiler sonucu oluşan iş doyumсуuzluğu ve düşük örgütsel bağlılıktır. Yukarıda sözü edilen şartlar nedeniyle işgörenler, işten ve iş ortamından beklediklerini bulamadıklarında iş doyumсуuzluğu yaşarlar ve işletmeye bağlılıkları zayıflar. Bunun sonucunda da işgücü devri gerçekleşir. Çünkü iş doyumсуuzluğu yaşayan ve işletmeye bağlılıkları zayıf olan işgörenlerin işten/işletmeden ayrılma niyeti ve eğilimleri yüksektir (Kuşlivan ve Kuşlivan 2004, 34).

Bu çerçevede, iş doyumu, işgörenin işe ve işyerine olan bağlılığını artırmakta, isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azalmasını sağlamakta, bireysel olduğu kadar örgütsel işgücü başarımının sağlanması için zemin hazırlamaktadır. Akıncı (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre, genel işgören doyumunun yüksek olduğu konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılmayı düşünmedikleri görülürken, iş doyumunun düşük olduğu işletmelerde ise işten ayrılmak isteyenlerin oldukça yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak, iş doyumunun örgüt açısından olumlu bir tutumu yansıtması nedeniyle, yüksek iş doyumu işgücü devrini azaltıcı yönde etkide bulunur. Bu nedenle, iş doyumunun artırılmasına yönelik çabalar da örgütsel sürekliliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır (Erdoğan 2004, 148).

3.1.3.3. İş Doyumu – Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işinin başında olmaması biçiminde ifade edilebilir (Eren 2001b, 267; Ferik 2002, 5; Moorhead ve Griffin 1989, 154). Bazı tanımlamalarda haklı bir mazeret veya hastalık nedeniyle işe gelmemek devamsızlık sayılsa da izin ya da normal yıllık tatiller dışında iş programında işe gelmeme nedeniyle sorun yaratan tüm hususlar devamsızlık kapsamında yer alır (Tarakçıoğlu 2004, 6). Devamsızlıkların hesaplanmasında genellikle oransal değerler çıkarılır. Devamsızlık oranı, bir yıl gibi belirli bir faaliyet dönemi itibarıyla hesaplanmaktadır. Bu oran, bir yıl içinde kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranından elde edilmektedir (Eren 2001b, 273):

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen İşgücü Saati Toplamı}}{\text{Planlanan Toplam İşgücü Saati}} \times 100$$

Bunun yanında, devamsızlık oranı gün üzerinden de şu şekilde hesaplanabilir (Sabuncuoğlu 1991, 64):

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen Gün Sayısı}}{\text{Çalışılan Gün Sayısı} + \text{Kaybedilen Gün Sayısı}} \times 100$$

Devamsızlığın ilgili olduğu değişkenler ise şunlardır (Sabuncuoğlu 1991, 64):

- Hastalık
- Yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri
- Düşük ücret
- Ağır çalışma koşulları
- Kadın işgörenlerin çocuklarının bakımı
- İşin monoton olması
- Düşük moral ve iş doyumsuzluğu
- İşgörenin dışarıda yapılması gereken işleri
- İşe uyumsuzluk ve ilgisizlik
- Yönetici ve iş arkadaşları ile kötü ilişkiler
- Aşırı iş yükü.

Devamsızlık, işletmelerde öngörülen çalışma sürelerinde düşüşler meydana getirmekte; bu durum ise kullanılmakta olan hammadde, makine, teçhizat ve buna bağlı olan diğer işgörenlerin de boşa kalmalarına yol açmaktadır (Riley 1996, 88). İşgücü devri için geçerli olan durum devamsızlık için de geçerlidir. Yani, iş doyumu düşük düzeyde ise, işgörenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları da daha yüksek

düzeyleerde gerekleŖmektedir (Davis 1984, 99; Mitchell ve Larson 1987, 142; ekmecelioğlu 2005, 28).

Hrebiniak ve Roteman (1973), 40 yönetici üzerinde yaptıkları araŖtırmada iŖ doyumсуuzluđu ile devamsızlık arasında anlamlı bir iliŖki olduğunu saptamıŖlardır. Drago ve Wooden (1992) tarafından yapılan araŖtırmada ise, Avustralya, Kanada Yeni Zelanda ve ABD'deki iŖe devamsızlık nedenleri incelenmiŖtir. AraŖtırmanın sonuçları, aralarında iyi iliŖkiler olan ve uyum içerisinde alıŖan iŖgrenlerin, iŖ doyumları ykseke iŖe daha az devamsızlık yaptıklarını; iŖ doyumları dŖk ise daha çok devamsızlık yaptıklarını ortaya koymuŖtur.

3.1.3.4. İŖ Doyumu – YaŖ

İŖgren zellikleri bakımından, araŖtırmalar, yaŖ ile iŖ doyumu arasında genellikle olumlu bir iliŖki olduğunu göstermektedir. İŖgrenler yaŖları ilerledikçe iŖlerinden daha doyumlu olmaktadırlar. Bunun nedeni ise, ilerleyen yaŖla birlikte, deneyim nedeniyle uyumun artması olduğu dŖnlebilir. Diğer yandan, daha genç iŖgrenlerin yükselme ve diğer iŖ koŖullarına iliŖkin aŖırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle de, iŖe yeni baŖladıkları zaman doyumсуuz olma olasılıkları oldukça yüksektir (Davis 1984, 99; Ulusal 1998, 26).

Lee ve Wilbur (1985), 1707 kamu alıŖanı üzerinde, iŖ doyumu ile yaŖ iliŖkisini incelediği araŖtırmalarında yaŖ ilerledikçe iŖ doyumunda artıŖ görüldüğünü ortaya koymuŖlardır. AraŖtırmada, genç iŖgrenlerin, özellikle iŖin içsel özelliklerinden daha dŖk düzeyde doyum sağladıkları görülürken; daha yaŖlı iŖgrenlerin ise genç iŖgrenlere göre iŖin dıŖsal özelliklerinden daha doyumlu oldukları saptanmıŖtır. Glenn vd. (1977) yaptıkları alıŖmada, yaŖın hem kadın hem de erkek iŖgrenlerin iŖ doyumunu doğrudan etkilediğini saptamıŖlardır. Hunt ve Saul (1975) ise, araŖtırmalarında beyaz yakalı iŖgrenlerin genel iŖ doyumları ile yaŖ ve kademeleri arasında pozitif, doğrusal bir iliŖki olduğunu tespit etmiŖlerdir. Carrel ve Elbert (1974) da 397 posta memuru üzerinde gerekleŖtirdikleri araŖtırmada iŖ doyumunu ile yaŖ arasında anlamlı bir iliŖki olduğu sonucunu elde etmiŖlerdir.

3.1.3.5. İş Doyumu – Meslek

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş doyumunu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal bakımdan daha yüksek düzeydeki mesleklerde daha fazla oranda iş doyumunu görülmüştür (Davis 1984, 100; Korman 1978, 173).

Çeşitli taramaları kapsayan bir raporda, profesyonel mesleklerde aynı mesleği yine seçeceklerini söyleyenlerin oranı, %81 – 90 olmasına karşın, vasıflı ve vasıfsız işçilerde bu oran %16 – 52 olarak belirlenmiştir. Başka bir araştırmada da yöneticilerin %55'i işlerine devam etmek istemiş, oysa vasıfsız işçilerin ancak %16'sı devam etmek istediğini ifade etmiştir (Davis 1984, 100).

Ayrıca, mesleğin yapılış şeklinin kişinin fiziksel ve zihinsel yapısına ve işleyişine uygunluğu da etkili olmaktadır. İnsanın fizyolojik işlevleri gün boyunca ritmik değişiklikler göstermekte; vücut ısısı, merkezi sinir sistemi işleyişi, hormonal durum, solunum, tansiyon gibi işlevlerin işleyişi büyük ölçüde çalışma saatlerine ve işin yapılış şekline bağlı bulunmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerindeki vardiya sisteminin insanın biyolojik yapısına uymayan zorlayıcı bir çalışma şekli olması nedeniyle, beraberinde bazı psikolojik ve sosyal sorunlar da getirmektedir. Vardiya sistemi ile çalışma sonucu ortaya çıkan olumsuz moral koşulları, düzensiz uyku, yorucu iş ve çalışma şartlarına olumsuz ekonomik koşullar da eklenince, insan unsurunun en önemli etken olduğu, konaklama işletmelerinde işgörenlerin mesleki doyumları önemli ölçüde etkilenmektedir (Kantarıcı 1997, 34).

3.1.3.6. İş Doyumu – Cinsiyet

Yapılan araştırmalar, cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olmasına rağmen, hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda farklı sonuçlar göstermektedir (Ardıç ve Baş 2005). Örneğin, Hulin ve Smith (1964), 295 erkek ve 163 kadın işgören üzerinde yaptıkları araştırmada, kadınların erkeklere oranla daha

az doyum elde ettiklerini saptamışlardır. Sauser ve York'un (1978) devlet memurları üzerinde yaptıkları çalışmada, kadınların elde ettikleri ücret ile erkeklere göre daha fazla tatmin oldukları görülmüştür. Voydanoff (1980) yaptığı araştırmada ise, kadın ve erkek işgörenlerin aynı iş koşullarından doyum sağladıklarını saptamıştır.

Bununla birlikte, kadın işgörenlerin annelik rolleri ile işteki rolleri çatışmakta ve rol çatışması işteki rollerinde belirleyici olmaktadır. Genel olarak, toplumda, aile ve evin bakım sorumluluğunun kadınların üstlenmesi beklenmekte ve kadın kendini çoğu zaman anne ve eş rolleri kapsamında gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Kantarıcı 1997, 35).

Sonuç olarak, iş ve meslek faktörlerini sabit tutmak koşuluyla, henüz kadın işgörenlerin mi yoksa erkek işgörenlerin mi işlerinden daha fazla doyum sağladıklarını gösteren tutarlı bir delil bulunmamaktadır (Korman 1978, 179).

3.1.3.7. İş Doyumu – Stres

Stres ile ilgili birçok tanım yapılmış olmakla birlikte, bunların büyük bir kısmının, bireyi zorlayan fiziksel ya da psikolojik uyarıcı karşısında kişinin geliştirdiği uyum sağlamaya yönelik tepkiyi vurguladıkları görülmektedir (Torun 1997, 43). Stres, bireyle çevresi arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilmektedir (Aytaç 2005).

Bununla birlikte, günümüzdeki anlamı ile stresi ilk açıklayan Selye'ye (1977) göre stres, her zaman zararlı, kötü ve kaçınılması gereken bir durum olarak görülmemelidir. Terfi etmek, ün kazanmak, evlenmek gibi kişilerin erişmek istedikleri amaçlar ile ilgili durumlar olumlu stres; ölüm, işsiz kalmak, mesleğinde ilerleyememek gibi engellemeler ve kayıplar ile ilgili durumlar ise olumsuz stres kapsamında değerlendirilebilir. Olumlu stres unsurları, bireyi motive edici yönde rol oynarken, olumsuz stres unsurları ise ruhsal ve bedensel yönden zararlı sonuçlara neden olmaktadır (Aydın 2004, 3).

İş stresi ise, işin insan üzerinde oluşturduğu baskı biçiminde ifade edilebilir ve iş doyumunu yakından etkilemektedir. İş stresine uğrayanlarda iş hayatının kalitesi ve iş doyumuna da düşmektedir (Erdil ve Keskin 2003, 15). İş hayatında yaşanan stres, hem işgörenler hem de örgütler açısından önemlidir. Diğer bir ifadeyle, bireysel ve örgütsel sonuçları söz konusudur. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel, davranışsal ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. İşgörenlerin sağlığı ve örgüte katkıları sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, işgörenlerin işe devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile örgüt de bundan zarar görmektedir. İşgörenlerden birinde görülen stres diğer işgörenleri de olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Sonuç olarak, örgütte stresin azaltılması işgörenin hem örgüte katkısını arttırmakta, hem de iş doyumunu yükseltmektedir (Özdevecioğlu vd. 2003, 131; Yılmaz ve Ekici 2003, 3).

Öte yandan, optimum seviyedeki iş stresinin performansı artırdığı da gözlenmiştir. Eğer stres gerektiği gibi yönlendirilebilirse, amaçların gerçekleşmesini engelleyen faktörlerle mücadelede bireyi motive edici bir rol üstlenmektedir. Bu çerçevede, stresin işletmeler ve işgörenler açısından her zaman olumsuz olduğunu düşünmek hatalıdır. Hatta, iş başarımı için belirli düzeyde stresin gerekli olduğu bile ifade edilebilir. Çünkü, iş ortamında stresin hiç olmadığı durumlarda, mücadele hırsları yok olmakta ve iş performansı düşmektedir (Yılmaz ve Ekici 2003, 3). Ancak, aşırı stres, hem psikolojik hem de fiziksel rahatsızlıklara yol açacağından performansın düşmesinde etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmakta ve işgörenin içinde bulunduğu örgütün verimini olumsuz yönde etkilemektedir (Tarakçıoğlu 2004, 8).

Bunun yanında, yapılan araştırmalar, insan sağlığı ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri açısından değerlendirildiğinde, çok düşük düzeyli stres ile aşırı stres arasında da herhangi bir fark olmadığını ortaya koymaktadır (Greenberg 1993, 14).

İş stresi, ortaya çıkarken kurumun içinden, dışından, bireyin kendisinden ve daha birçok alandan kaynak bulabilmektedir. İş stresinin nedenleri arasında ise şunlar yer almaktadır (Ernst and Young 2005b; Torun 1997, 45):

Politikalar

- Ücret eşitsizlikleri
- Adaletsiz performans değerlendirmeleri
- Esneklik taşımayan kurallar
- Vardiyalı çalışma
- Fazla sorumluluk altına girmek
- İstikrarsız çalışma, sık bölüm değiştirme
- Görev ve rol belirsizlikleri

Kurumsal Yapılar

- Terfi konusundaki fırsat yetersizliği
- Merkeziyetçilik
- Karar alırken fikir ileri sürme olanağı tanınmayışı
- Aşırı derecede resmiyet
- Aşırı uzmanlaşma
- İşçi – işveren, personel – yönetici çatışması

Kurumsal Süreçler

- İletişim yetersizliği
- Yetersiz bilgi donanımı
- Uyuşmayan ya da belirlenmemiş hedefler
- Hatalı denetim ve performans değerlendirmesi
- Yetersiz geribildirim

Dış Etkenler

- Uzun süreli uykusuzluk
- Dengesiz beslenme

- Uyarıcı değeri fazla maddeleri çok tüketme (çay, kahve, vb.)

Fiziksel Etkenler

- Aşırı sıcak ya da soğukta çalışma
- Kalabalık çalışma ortamları
- Havasız ve kötü aydınlatılmış ofisler
- Kimyasal maddelerin, radyasyonun ya da manyetik alanın fazla olduğu çalışma yerleri

Bununla birlikte, yüksek iş doyumuna sahip bireyler, olumlu özellik ve teknik yanlarını öne çıkararak kendilerini yaptıkları iş ile özdeşleştirmiş bireylerdir. Oysa yaptıkları işe ilişkin olumsuz duygular besleyen işgörenlerin iş stresine maruz kaldıkları, böylece işe ilişkin duygularla iş stresi arasında bir ilişkinin olduğu da bilinmektedir (Kuşdil vd. 2004; Topaloğlu ve Tuna 1998, 39).

Kelloway, Barling ve Shah (1993) endüstriyel ilişkilerde stres ve iş doyumunu konusunda yaptıkları araştırmada, stresin olumlu ve olumsuz etkileri, psikolojik durum ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Olumsuz endüstriyel ilişkilerdeki stresin, psikolojik durum ve iş doyumunu üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Olumlu endüstriyel ilişkilerdeki stresin ise, hem psikolojik durumu hem de iş doyumunu olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Olumlu psikolojik durumun da iş doyumunu yine olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, Şahin ve Batıgün (1997) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda da, işgörenlerin iş doyumları arttıkça stres belirtilerinin azaldığı, aksi durumda iş doyumunu azaldıkça da stres belirtilerinde artış görüldüğü tespit edilmiştir.

3.1.3.8. Diğer Değişkenler

İş doyumunu taramaları, periyodik bir faaliyet olması bakımından yıllık muhasebe denetimlerine benzer; hesapları nasıl her gün izlemek gerekiyorsa, iş doyumunu da benzer şekilde çok sık izlemek gerekmektedir. Yönetim, yüz yüze temas ve iletişimle iş doyumunu yakından takip edebilir; iş doyumunu saptamanın en

pratik yolu budur. Ancak örgütte yukarıda sayılan değişkenler yanında başka birtakım iş doyumunu ile ilgili değişkenler de bulunmaktadır (Davis 1984, 106):

- Verimlilik
- Zarar – ziyan
- Kalite kayıtları
- Danışmanlık raporları
- Çalışan şikayetleri
- Müşteri şikayetleri
- Çıkış görüşmeleri
- Kaza raporları
- Sağlık kayıtları
- Eğitim kayıtları
- Öneriler

Bu değişkenler, yukarıda açıklanan diğer değişkenlerle birlikte, bir bütün olarak örgütlerde iş doyumuna yönelik önemli bir bilgi kaynağını oluştururlar. Ancak bu değişkenler, bir iş doyumunu taraması kadar kesin bilgiler veremeseler de iş doyumundaki önemli bir değişimin sağlam göstergeleridirler. En önemli faydaları ise, çoğu durumda zaten varolmaları ve nesnel olmaları nedeniyle kolayca izlenebilmeleri ve zaman içerisindeki eğilimlerin iyi birer ölçümü olmalarıdır (Davis 1984, 107).

3.1.4. İş Doyumsuzluğu ve İşgörenlerin İş Doyumsuzluklarını İfade Biçimleri

İş doyumumsuzluğu işgörenlerin işlerinden hoşnutsuzluk duymalarını ifade eden iş doyumunu kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir. Bu anlamda doyumumsuzluk, işgörenlerin işlerinden hoşnut olmamalarını, işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluklarını belirtmektedir (Sertçe 2003, 44). Bir işyerinde, işgörenin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş doyumunu

mümkün olmakta, ancak, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş doyumsuzluğu gündeme gelmektedir.

Bu çerçevede, bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında da yer almaktadır (Davis 1984, 95). İş doyumsuzluğu aynı zamanda, işgörenin işgücü verimliliğinin ve performansının olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına hatta işi sabote etmesine sebep olabilmektedir (Dole ve Schroeder 2001, 235; Wofford 1982, 102; Akıncı 2002, 3).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. İş doyumunu elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş doyumunun sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar zorunlu olmadıkça bile çalışmak istemektedirler. İş doyumundaki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır. Doyumsuz bir işgören, hem işyerinde hem de sosyal hayatında sorunlu bir bireydir. Aile çevresine de sorunlarını yansıtır ve dolayısıyla onları da mutsuz eder (Baş ve Ardıç 2005; Özkalp 1996, 75).

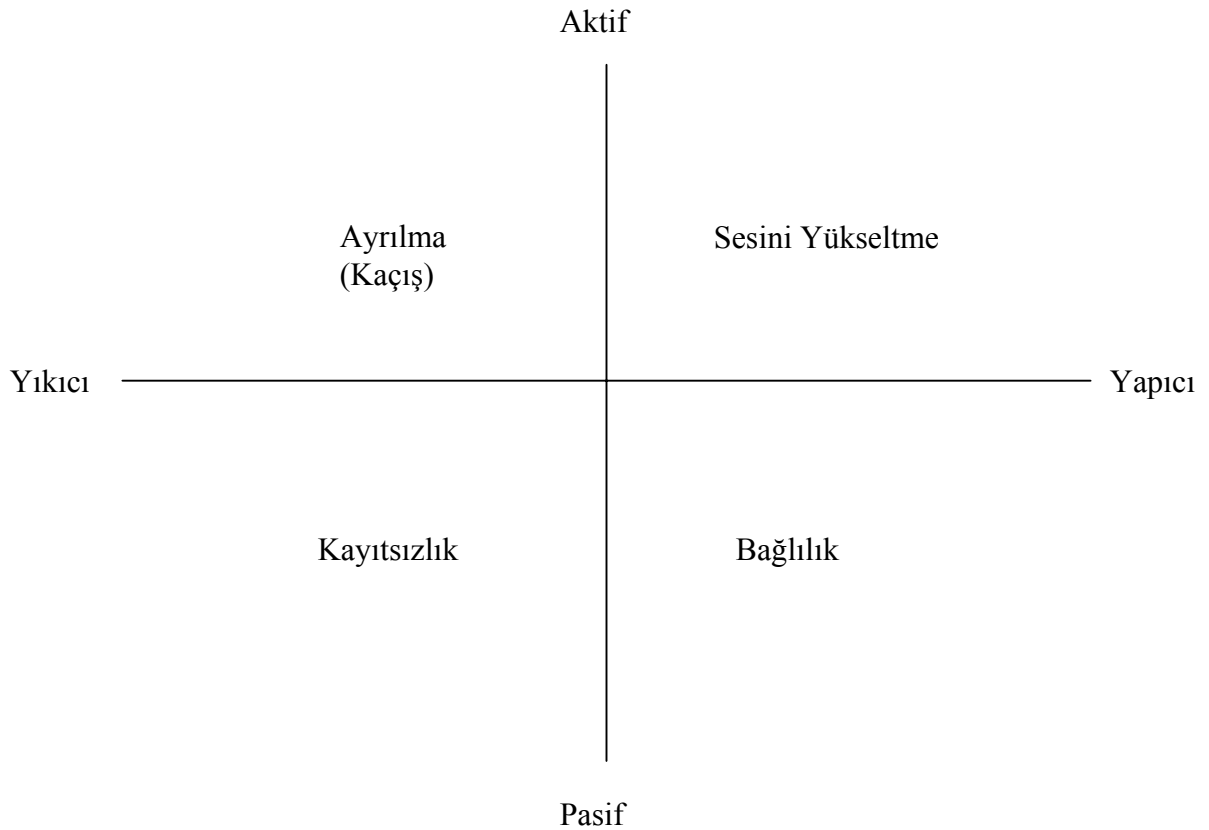
Organizasyonlarda işgörenlerin iş doyumunun düşük olması, diğer bir ifadeyle iş doyumsuzluğunun yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmaz. Konunun örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir (Baş ve Ardıç 2005).

İşgörenler, işlerinden gurur duyma ve görevlerini yerine getirme duygusunu karşılayamazlarsa ya da bekledikleri çalışma ortamını bulamazlarsa, amaçlarını daraltarak, gerçekleri çarpıtarak ya da saldırgan veya pasif davranışlarda bulunarak tepkilerini gösterirler. Söz konusu bu tepkiler de birtakım psikosomatik

rahatsızlıklara neden olabilmektedir (Sertçe 2003, 44). Böylece, doyumsuzluk işgörenlerin ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyumu düşük olan işgörenlerde, baş ağrısı, uykusuzluk gibi sinirsel rahatsızlıkların ve stres, hayal kırıklığı gibi duygusal çöküntülerin görüldüğü ve iş doyumsuzluğu ile aralarında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Miner 1992, 119). Ayrıca, işten doyumsuz olan işgörenler, örgütte başkaları ile kavga etmeye daha çok eğilimli olmaktadır (Başaran 2000, 221).

Aşağıda yer alan şekilde, iki boyutlu bir sistem içerisinde işgörenlerin iş doyumsuzluklarını ifade biçimleri görülmektedir.

Şekil 3.3. İşteki Doyumsuzluğa Karşı Gösterilen Tepkiler



Kaynak: Özkalp 1996, 73

Bu boyutlardan biri yapıcı / yıkıcı, diğeri ise aktif / pasif boyutludur. Şekilde yer alan, iş doyumsuzluğuna karşı gösterilen davranış tipleri aşağıda incelenmektedir (Özkalp 1996, 74; Rusbult vd. 1988, 599; Uçkun vd. 2004, 4):

- **Kaçış (Ayrılma):** Örgütü terk etme biçimindeki davranış biçimidir. Bu, işten istifa etmek ya da yeni bir iş aramak şeklinde olur.
- **Sesini Yükseltme:** Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış şeklidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içerisine girme bu tip davranışlara örnek oluşturur.
- **Bağlılık:** Pasif ancak optimist bir biçimde şartların düzeleceğini umarak beklemek şeklindeki davranıştır. Bu davranışlar örgütü dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir.
- **Kayıtsızlık (İhmal):** Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme biçimindeki davranışlardır. Bunlar, kronik devamsızlıklar, işe geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir.

Konaklama işletmelerinde, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı pek çok sorun ve doyumsuzluğu belirleyen birçok gösterge bulunmaktadır. Bunların başlıcaları aşağıda yer almaktadır (Oral 2001, 191):

- Resepsiyonda kayıt veya hesap için müşteri yığılmaları,
- İşletmede fazla mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikayetlerinin artması,
- İşgören şikayetlerinin artması,
- Yiyecek – içecek üretim yerlerinde kayıpların artması,
- İşletmenin üretim araçlarında aşırı düzeyde arızların ortaya çıkması,
- Restoran malzemelerinde kayıpların artması,
- Donatım, makine ve malzemelerin kötü kullanım eğilimlerinin artması,
- İş kazalarında artış görülmesi,
- Yiyecek – içecek kalitesinin düşmesi,
- Hizmette önemli aksama ve gecikmeler,
- Toplam satış ve karlarda düşüşler,

- İşgörenlerde işe devamsızlığın artması,
- İşgören devir hızında artış.

3.2. İŞ DOYUMUNU AÇIKLAYAN KURAM VE YAKLAŞIMLAR

İş doyumunu bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş doyumunun sistematik biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla ele alınmıştır (Yüksel 2005, 294). İşgörenlerin iş yaşamlarından memnuniyet ya da memnuniyetsizliklerini ortaya koyabilmek amacıyla çok sayıda teorik ve görgül (uygulamalı) çalışma ve araştırmalar yapılmış, çeşitli kuram ve modeller üretilmiştir. Bu çalışma ve araştırmalar, iş doyumunun pek çok değişkenden kaynaklanan karmaşık bir olay olduğunu göstermiştir. Fakat, her yaklaşım iş doyumunun farklı bir yönünü açıklayabilmiştir (Feldman 1994, 294; Onaran 1981, 280; Demirutku 2003, 10). Bu kapsamda, iş doyumunu ile ilgili olarak, aşağıda yer alan kuram ve modellerden bahsetmek mümkündür (Lawler 1991, 108; Tütüncü 2002, 130).

3.2.1. Tamamlama-Doyum Sağlama Kuramı (Fulfillment Theory)

Bu kurama göre; bir insan, istediğini elde ettiğinde doyum sağlar, çok istediği ya da kendince çok önemli olan bir şeyi elde ettiğinde daha çok doyum sağlar ve eğer istediği ya da kendince önemli olan bir şeyi elde edememiş ise doyumsuzluk çeker. Kurama göre, iş doyumunu, iş çevresinin, işgörenin ihtiyaçlarını karşılamaının bir işlevidir (Korman 1978, 155; Başaran 2000, 217; Ferik 2001, 5; Kreitner ve Kinicki 2004, 211). Kuram, doyumsuzluğun ise, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer (Özdevecioğlu vd. 2003, 130).

Schaffer, iş doyumunun kişinin tatmin edilebilir ihtiyaçlarından gerçekte ne kadarının tatmin edildiği ile doğrudan değişkenlik göstereceğini belirtmiştir. Vroom da aynı zamanda, iş doyumunun bireyin işinden beklediği olumlu sonuçların ne kadarının karşılandığı ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Vroom, iş doyumunu arzulanma derecesi (valence) kavramı ile eşitlemiştir ve şayet bir bireyin bir nesne ile

ilgili doyumundan söz ediliyorsa, o nesnenin kişi için olumlu bir arzulama derecesine sahip olacağı fikrini ileri sürmüştür. Tamamlama kuramını uyarlayan araştırmacılar, iş doyumunu basit bir biçimde, kişinin ne kadar çıktı elde ettiğini araştırarak ölçümlemişlerdir. Bu nedenle, araştırmacılar iş doyumunu, kişinin elde ettiği çıktı veya çıktılar grubuna bağlı olan bir kavram olarak görmüşlerdir (Lawler 1991, 108).

Bu kuramda, bazı iş faktörlerinin bazı kişiler için diğer iş faktörlerinden daha önemli olduğu göz önünde bulundurularak, kişi için önemli olan iş faktörlerinin toplam iş doyumunun belirlenmesinde ağırlıklı olarak dikkate alınması gerektiği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte, Mobley ve Locke'a göre, kısmi doyum ölçümlerinde kişinin önem verdiği iş bölümleri zaten ortaya çıkmakta olduğundan, yeniden ağırlık verilmesine gerek bulunmamaktadır. Ayrıca, Locke, iş doyumunun, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke'a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu "ne kadar" istediği ile ilgilidir. Araştırmaların büyük çoğunluğu, Locke'a göre, iş doyumunun, kişilerin ne kadar elde ettikleri ve ne kadar elde etmek istediklerinin bir işlevi olduğunu da göstermektedir (Tarlan 2001, 84).

Ancak, kişilerin elde ettiklerine olan tepkileri, ne kadar elde ettiklerinin bir işlevi olmamakta; tepkiler kişiden kişiye değişen faktörlerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Örneğin; bir ustabaşı 12.000 Dolar maaşla doyum elde edebilirken, bir şirket başkanı, ustabaşından daha fazla gelir elde ettiğini kabul etmesine rağmen, 100.000 Dolar ile doyum sağlayabilmektedir. Bu kapsamda, kuram, kişiler arasındaki bu farklılıkları ve duyguları göz önünde bulundurmadığından dolayı geçersiz duruma düşebilmektedir (Lawler 1991, 108).

3.2.2. Fark Kuramı (Discrepancy Theory)

Birçok psikolog iş doyum kavramı ile ilgili olarak kıyaslama yaklaşımını ileri sürmüşlerdir. Kuramlar, elde edilen çıktılar veya sonuçların tanımlanmasından kaynaklanan farklılıkların analiz edilmesinden oluşmaktadır. Bazı kuramlara göre, elde edilen çıktılar veya sonuçlar, kişinin elde edeceğini hissettiği veya düşündüğü sonuçlardır; bazılarına göre ise, elde etmeyi beklediği çıktı veya sonuçlar olmaktadır.

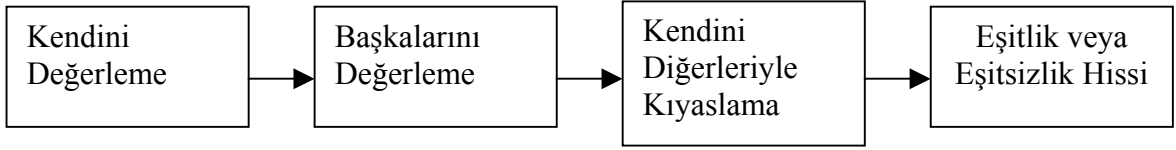
Tüm kuramsal yaklaşımlar, elde edilecek olan sonuçların diğerleriyle kıyaslanması sonucu ortaya çıkacak fark, kıyaslanan değerden fazla ise doyum, az ise doyumsuzluk olacağını ortaya koymaktadır (Lawler 1991, 109).

Locke ise, algılanan farklılığın, gerçekleşen farklılıktan daha önemli olduğuna dikkat çekmiştir. Daha basit olarak, iş doyumunu elde edilen doyum ile gerçekleşen doyum arasındaki fark biçiminde açıklamıştır. Bireyin istekleri ve beklentileri elde ettiğinden ne kadar fazla ise, doyumsuzluk o oranda artacaktır. Porter'ın yaklaşımını Locke'un yaklaşımından ayıran en önemli unsur ise, iş doyumunun bireyin beklentilerinden değil, ne kadar çıktı elde edebileceğini hissetmesinden etkilenmesidir (Tütüncü 2002, 131).

Özetle bu yaklaşıma göre, iş doyumunu, bireyin ihtiyaçları ile iş çevresinin bu ihtiyaçları sağlayabildiği kesiminin doğrudan farkının olumsuz bir işlevi olmaktadır. Başka bir deyişle, bireyin örgütçe doyurulmasını umut ettiği ihtiyaçlarından, örgütün bu ihtiyaçları karşıladığı kısmı çıkarıldığında, ortaya çıkan fark ne kadar büyük ise doyum o kadar az, ne kadar küçük ise doyum o kadar yüksektir. Eğer bir işgörenin ihtiyaçları örgütün bu ihtiyaçları karşılama düzeyinden fazla ise iş doyumunu da o oranda azalacaktır. Tersine, örgütün ihtiyaçları karşılama düzeyi işgörenin ihtiyaçlarından fazla ise iş doyumunu da o oranda artacaktır. Bunun yanında, bir işten duyulan haz ve doyurulan ihtiyaç, işin örgütsel konumu ve önemi arttıkça işten doyum da artmaktadır (Başaran 2000, 217; Ferik 2001, 5; Kreitner ve Kinicki 2004, 211).

3.2.3. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Adams tarafından geliştirilen kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır (McCormick ve İlgen 1980, 307; Beck 2004, 408). Bu durum dört süreci içerir (Kırel 1996, 173).



Eşitlik kuramı, öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Adams'a göre, iş doyumunu kişinin algıladığı girdi-çıkı dengesine göre belirlenmektedir. Diğer bir ifadeyle, kişinin işi için bulunduğu fedakarlıklar ile sonuçta elde ettiği değerler arasındaki dengenin algılanışıdır. Bu denge gerçekleştiğinde doyum sağlanabilmektedir. Kurama göre, işgörene hakkettiğinden fazla veya az ödül vermek de doyumsuzluğa neden olabilmektedir. Hak ettiğinden fazla ödüllendirmek, kişide suçluluk duygusunun ortaya çıkmasına, yeterli ödüllendirmemek ise, adaletsiz tutumlara yol açmaktadır (Tarlan 2001, 85).

Eşitlik kuramı, bireyin kendi girdi-çıkı dengesini sorgularken diğer bireylerle kıyaslama yapması ve buna göre bir beklenti içerisine girmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kuram daha çok, bir insanın, girdi-çıkı dengesinin doğruluğu hakkındaki algılamasını geliştirmek için, kendi girdilerini ve çıktılarını nasıl değerlendireceğini belirtmektedir (Lawler 1991, 111).

Kişiler arası ihtiyaç ve değer temelli bir kıyaslamamanın gerçekleştirilebileceği ve duyguların da kıyaslanabileceği kaçınılmazdır. Sosyal psikoloji üzerine yapılan araştırmalar, kendimizi değerlendirirken diğer bireylerden aldığımız algılamaları da kullandığımızı ortaya koymasından dolayı; sosyal etkenlerin doyum duygularını etkilediği fikri genelleşmiş durumdadır (Tütüncü 2002, 131).

3.2.4. İki Etken Kuramı (Two Factor Theory)

Bu kuram, iş doyumuna yol açan etkenleri bulmak amacı ile yapılan bir araştırma sonucunda, 1959 yılında Herzberg ve arkadaşları tarafından ileri sürülmüştür (Moorhead ve Griffin 1989, 116). Kuramda, durum koruma ve motivasyon etkenleri adı altında, işgörenin, işletme ortamında doyum sağlayacağı ihtiyaçlar sıralanmıştır. Durum koruma etkenleri, işletmenin politikası, teknik

denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Bunlar işgörenin, işletme içerisinde sağlıklı olması için gerekli olduğundan, bunlara sağlık ya da hijyen etkenleri denilmiştir. Ayrıca bunlar işgöreni dıştan etkilediği için dışsal etkenler olarak da adlandırılmaktadır. Durum koruma etkenlerinin işletme tarafından sağlanması, işgören doyumunu sağlayamamaktadır. Ancak bunların yokluğu ya da az karşılanması iş doyumunu düşürmektedir. Çünkü işgören, örgütün bir elemanı olduğundan, bu ihtiyaçların karşılanması işgörenin doğal hakkı olmaktadır. Bunlar örgüt tarafından sağlandığında, yönetim görevini yapmış olmakta, sağlanmadığında ise işgörende iş doyumсуuzluğu yaratmaktadır (Ferik 2001, 6; Başaran 2000, 216; Greenberg ve Baron 2003, 153). Bununla birlikte, bu faktörler var oldukları takdirde, doğal nitelikte oldukları için işgörenler tarafından sadece kabul görürler, ancak onları motive ederek doyum sağlamazlar. Diğer bir deyişle, ruh sağlığı bakımından var olmaları gerekmektedir (Kaynak 1995, 133).

İşgörenin iş doyumunu sağlayan motivasyon etkenleridir. Bunlar, başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir. Bunlar hem doyum sağlayıcı hem de motive edici oldukları için içsel etkenlerdir. Herzberg'e göre, hijyen etkenleri kişinin fiziksel ihtiyaçlarını doyururken, motivasyon etkenleri ise kişinin gelişim ihtiyaçlarını doyurur. Motivasyon etkenlerinin yokluğu doyumсуuzluğa neden olmaz ancak varlığı iş doyumunda artışa neden olur. Bu kurama göre doyum, doyumсуuzluğun karşıtı değildir. İşgören, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumсуuz olmadan da çalışabilir. Eğer bir işletme durum koruma etkenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor, ancak motivasyon etkenlerinin gerektirdiklerini sağlayamıyor ise, işgören işinden doyum elde etmeden de işini sürdürebilir (Başaran 2000, 217; Ferik 2001, 6; Miller vd. 1998, 103; Çetinkanat 2000, 19; Ernst and Young 2005a).

Motive edici faktörler, işgöreni yöneltici, kamçılıyıcı ve giderildikleri oranda tatmin edici niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi, işgörenin motivasyon yapısında boşluk yaratır; başka bir deyişle, motivasyonunu dolayısıyla tatminini engeller (Kaynak 1995, 133).

3.2.5. Cornell Modeli

1969'da Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell Modeline göre, iş doyumu, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duyuşsal tepkileridir. Araştırmacılara göre, bu duygular, bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasında farklılık algılamasından kaynaklanmaktadır (Sun 2002, 20).

Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramını ilk olarak ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, beklentileri ve mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim eşiği ile ilgilidir. Referans çerçevesi kavramı iki yönlüdür. Birincisi, bireyin deneyimleri arasındaki tüm uyarıcılar ve durumların ağırlıklı ortalamasını temsil eden genel adaptasyon düzeyi; ikincisi ise bireyin öznel alternatifler dizisindeki amaç noktaları ya da alternatiflerdir. Bireyin yaşamında genel adaptasyon düzeyi kadar ulaşabileceği alternatifler de önem taşımaktadır. Örneğin; sahip olabileceği en iyi ve en kötü işler duygularının ve davranışlarının temelini oluşturur. Bu çerçevede bireyin mevcut işi, düşünebileceği en iyi işe yani pozitif öznel amaç noktasına yakınsa işinden doyum sağlayabilecektir (Sun 2002, 20).

Referans çerçevesi kavramının kısa-uzun süreli olarak zaman perspektifi, mutlak-görel ve tanımlayıcı-değerlendirici olmak üzere üç boyutu vardır. Birey işini yaşamı boyunca elde edebileceği bütün işler çerçevesinde değerlendirebilir. Bu uzun süreli referans çerçevesi bireye yapmak istediği iş sorulduğunda veya bireyin işini değiştirmek istemesi durumunda ortaya çıkacaktır. Bireyin işine gitmek üzereyken yapacağı işleri, bu işler için harcayacağı sürenin uygun olup olmaması ve amirinin o günkü sabırsızlığı, alınganlığı gibi unsurlar ise kısa süreli referans çerçevesine örnektir. Birey, değerlendirmelerini bir referans noktası belirleyerek, yani bir standarda göre yapar. Bu standart bazen içsel, mevcut bir durumdan bağımsız olması nedeniyle mutlak; bazen de dışsal, yani mevcut bir duruma özgü olması nedeniyle görel olabilir. Bireyin işyerine yaptığı katkılar ile bunların sonucunda elde ettiği;

ücret, sosyal olanaklar, kendini gerçekleştirme, ödüller gibi kazanımları ile kendisinininkine benzer bir işi yapan bireylerin katkı ve kazanımlarını karşılaştırması görece değerlendirilmez. Mutlak yargılar görece yargılara kıyasla genel adaptasyon düzeyi ile daha yakından bağlantılıdır. Referans çerçevesinin tanımlayıcı boyutu sıcaklık, kirlilik, mesai saatleri gibi tamamen işe özgü, yoruma açık olmayan konularla ilgilidir. Değerlendirici boyut ise amirin yeterliliği, işin ne kadar iyi olduğu, yönetimin ne kadar adil davrandığı gibi tamamen öznel konularla ilgilidir (Sun 2002, 21).

3.2.6. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)

Hackman ve Oldham, 1975 yılında, iş doyumunun nedenlerini açıklayan İşin Özellikleri yaklaşımını ortaya atmışlardır. Bu yaklaşım, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Buna göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş doyumunu ve motivasyonunda önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Sun 2002, 23, Yüksel 2005, 295).

Hackman ve Oldham, 1976 yılında bu çerçeveye, bir kişilik değişkeni olan büyüme ihtiyacı gücünü eklemiştir. Bu değişken, bireyin özerklik ve kişisel gelişim gibi üst düzey ihtiyaçlarının sağlanması anlamına gelmektedir. Bu değişken eklendiğinde ise, işin özelliklerinin ancak büyüme ihtiyacı gücü yüksek olan bireyler için motive edici olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, kısaca, ilginç ve zor işleri tercih eden bireyleri karmaşık işlerin daha çok mutlu edip, motive edeceğini söylemektedir. Bu bireyler çok kolay işlerden doyum elde edemeyecek olmaları nedeniyle bu gibi işlerden kaçınmak isteyeceklerdir. Hackman ve Oldham tüm bu değişkenleri ölçmek için İş Teşhis Anketini (Job Diagnostic Survey) de geliştirmişlerdir (Sun 2002, 23; Beck 2004, 408).

3.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMUNUN ÖLÇÜMÜ

İş doyumunu birçok yönetici tarafından örgütsel etkililiğin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmekte ve bu nedenle de düzenli olarak ölçülmeye çalışılmaktadır (Erdoğan 2004, 150). Ayrıca, yönetim, işgörenin ihtiyaç ve motivlerini iyi bir şekilde karşılayarak tutumlarını değiştirebilecektir (Korman 1978, 280). Bu çerçevede, yönetim, işgörenlerin işlerine karşı olumsuz tutumlarını değiştirerek işten doyum elde etmelerini de sağlayabilir.

Konaklama sektörünün emek-yoğun bir sektör olması ve insanın insana mal ve hizmet sunması, çalışan insanın tutumlarının bu mal ve hizmetin oluşma ve sunma sürecini tamamlayıcı ve en önemli nihai kaliteyi belirleyici önemde olması tutum ifadelerinin ölçülmesini gerekli ve zorunlu hale getirmektedir (Kantarıcı 1997, 13).

Ayrıca, insan emeğinin büyük öneme sahip olduğu konaklama işletmelerinde iş doyumunu ile ilgili ölçümler çok daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü, işinden doyum alamayan bir işgörenin verimliliğinden ve hizmet ettiği müşterinin de memnuniyetinden söz etmek oldukça zordur (Yıldırğan 1996, 77).

3.3.1. İş İle İlgili Tutumlar ve İş Doyumu

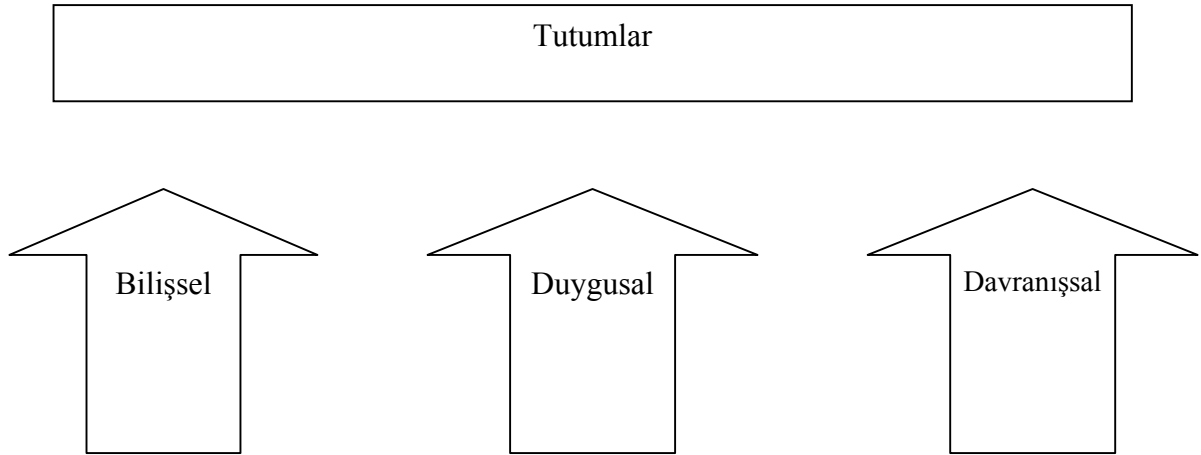
İş doyumunu, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış, asıl önemi 1930 ve 40'larda anlaşılmıştır. O yıllardan beri endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konusu iş doyumunu olmuştur (Ergin 1997, 25). İş doyumunu, bir tutum olarak bireylerin işleriyle ilgili negatif veya pozitif hislerinin bütünüdür ve bireye özel bir durum teşkil eder (Hochwarter vd. 1999, 299). İş doyumunu ölçekleri aslında bir çeşit tutum ölçekleridir. Tutum, bir bireye mal edilen, onun bir psikolojik obje ile ilgili olan düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir şekilde oluşturan eğilim olarak ifade edilebilir (Usal ve Kuşluyan 2000, 148; Kağıtçıbaşı 1988, 84). Tutumların, davranışları açıklayıcı bir değişken olarak görülmesinden dolayı, ölçülmesi de büyük önem taşımaktadır.

Tutumlar bireyseldir. Diğer bir deyişle tutum, bireye atfedilen bir eğilimdir. Yani, tutumun doğrudan gözlemlenebilen bir özellik olmadığını, ancak bireyin

gözlemlenebilen davranışlarından dolayı olarak varsayıldığını ve o bireye atfedilen bir eğilim olduğu anlamına gelmektedir. Tutumlar gözlemlenemez ancak tutumlar davranışlara yansıdığına artık gözlemlenebilir. Tutumlar ilk defa Rosenberg ve Hovland tarafından 1960 yılında incelenmeye başlamış ve sınıflandırılmıştır. Bu iki sosyal psikologa göre tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç alt bileşeni vardır. Bu bileşenler birbirinden bağımsız değildirler, karşılıklı olarak birbirlerini etkiler, etkilenir ve aralarında bir tutarlılık da vardır (Özkalp 1996, 66; Wofford 1982, 84).

Bilişsel unsurlar bir tutum objesi ile ilgili sahip olunan bilgileri ve bunların sözlü ifadelerini kapsar. Duygusal unsurlar tutum objesine karşı gösterilen duygusal tepkiler ile ilgilidir. Davranışsal unsurlar ise o tutum objesine karşı gösterilen tüm davranışları içerir. Her tutumun bir gücü/şiddeti vardır. Bir tutumun gücü her üç unsurun toplamı olarak düşünülebilir. Tutumların gücü, özellikle duygusal bileşenin gücü, tutum ölçme çabalarının ve tutum araştırmalarının en çok üstünde durduğu konuyu oluşturmaktadır.

Şekil 3.4. Tutum Bileşenleri



Kaynak: Özkalp 1996, 66

Bununla birlikte, işletme ortamında tutumların ölçülmesi önemli bir konudur. Çünkü işgörenlerin inanç ve tutumları önceden bilinirse, davranışları da önceden kestirilebilir ve düzeltilebilir. Ancak bütün sosyal ve psikolojik değişkenlerin ölçülmesinde olduğu gibi tutumların ölçülmesinde de zorluk ve belirsizliklerle karşılaşmaktadır. Tutumlar, bireyin davranışlarına veya o anki yaşantısına bakılarak ölçülmeye çalışılır. Bu nedenle ölçmede hem davranış çözümlemesi hem de iç gözlem yoluyla yapılan çözümlemeler kullanılabilir. Tutumların yön, içerik, açıklık, nitelik, güç, önem, doğrulanabilirlik gibi boyutları ölçülebilir özellikleridir (Ernst and Young 2005a). Ayrıca, bu konudaki çalışmalar, işlerine karşı olumsuz tutumları olan bireylerin, işten ayrılma, iş değiştirme, işe devamsızlık ve işle ilgili işlevlerini yerine getirmeme gibi sonuçlara neden olduğunu ortaya koymaktadır (Özkalp 1996, 66).

İş doyumunun incelenmesinin yönetim açısından çeşitli faydaları bulunmaktadır. Her şeyden önce yönetim işletmedeki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olur. Bu belirli bölümler, yaş ve cinsiyet için de söz konusu olabilir. Bir tarama çalışması işgörenlerin işleri hakkında ne hissettikleri ve bu duyguların işlerinin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu konularına açıklık getirir. Bu nedenle, iş doyumunu ölçüm çalışmaları işgören sorunlarının çözümünde önemli bir teşhis aracı niteliği taşımaktadır (Davis 1984, 103).

İş doyumunu taramalarının başka bir yararı da oluşturduğu değerli iletişimdir. Tarama planlandıkça, yürütüldükçe ve sonuçlar tartışıldıkça, her yönde iletişim gerçekleşir. İşgörenler, yalnızca yönetimin sorularını yanıtlamak yerine kendi soru ve sorunlarını da üst kademelere aktarmaya teşvik edilince, yukarı doğru iletişim oldukça verimli hale gelir.

İş doyumunu incelemelerinin diğer bir yararı da tutumların gelişmesidir. Kimi durumlarda taramalar, bir emniyet sübabı, duygusal bir boşalma ya da bir iç dökme aracıdır. Kimi durumlarda ise yönetimin işgörenlerle ilgilendiğinin somut bir kanıtı ve yönetime karşı iyi duygular beslenmesinin nedenidir. Ayrıca, iş doyumunu

taramaları, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını saptamak için de faydalı bir yöntemdir (Davis 1984, 104).

3.3.2. İş Doyumu Ölçme Yöntemleri

Bir işletmede iş doyumu ya da doyumсуuzluğunu ölçmek amacıyla, örneğin; mülakat, kritik olay yöntemi gibi pek çok yöntem geliştirilmiş olmasına karşın en çok kullanılan yaklaşım belirli bir anket tekniği olan tutum ölçekleridir. Bu tür araştırmalarla, işgörenlerin örgüte karşı olan olumlu ve olumsuz tutumları tespit edilebilmektedir. Hemen şunu da belirtmeliyiz ki, bu araştırmalarla ortaya çıkan sonuçlar her zaman gerçek durumu yansıtmayabilmektedir. Çünkü, işgörenler soruları anlayamamış olabilirler veya sonuçlar işle ilgili olmayan ya da çok az ilgili olan başka bireysel tutumları ölçüyor olabilir. Örneğin; birey işinden memnuniyetsizliğini her sabah işe gelmek için yoğun trafik sıkıntısını göz önüne aldığı için belirtebilir.

Ancak, tutum araştırmaları yine de yöneticiler için önemli göstergelerdir. Çünkü yöneticiler elde ettikleri bulguları benzer örgütlerde gerçekleştirilmiş olan diğer araştırmalarla karşılaştırarak kendilerini kontrol edebilirler. Aynı zamanda bu tür araştırmalar yöneticilere bir geribildirim de sağlar. Dolayısıyla, bu geribildirim sayesinde yöneticilerin konu hakkında bilgi ve görüşleri genişlemiş olur (Özkalp 1996, 74).

İş doyumu taramaları ise, anket ya da görüşme biçiminde olsun, sorulan soruların türüne göre üç sınıfa ayrılmaktadır. Bunlar (Davis 1984, 104):

- Nesnel taramalar,
- Betimleyici taramalar,
- İzdüşel taramalardır.

3.3.2.1. Nesnel Taramalar

Nesnel taramaların pek çok türü bulunmaktadır. Ancak en sık kullanılan tür çok şıklı sorular içerenidir. Bu tür taramalarda, cevaplayıcılar her sorunun tüm cevaplarını okurlar ve aralarından uygun bulduklarını işaretlerler. Diğer türlerde ise

doğru – yanlış işaretlenebilir ya da işğörene yatay bir ölçekte sayısal bir değer işaretlemesi istenebilir (Kantarıcı 1997, 16).

Nesnel taramaların en önemli faydası, yürütölmelerinin ve istatistiksel çözümlerlerinin kolay olmasıdır ve bu alanda bilgi işlem teknolojisi rahatlıkla kullanılabilir. Böylece, bir işletmedeki binlerce işğören tarandığında maliyet bakımından önemli bir tasarruf sağlanabilmektedir.

Bununla birlikte, kullanılan tür ne olursa olsun, nesnel taramaların en önemli sakıncası, cevapların yönetim tarafından düzenlenmiş olmasıdır. İşğörenlerin yapacakları tek şey kendilerine en uygun görünen cevabı işaretlemektir. Ancak bu durum işğörenlerin duygularını yanlış bir biçimde yansıtabilir ve bu tür taramalarda işğörene kendi duygularını ifade etme olanağı verilmez (Davis 1984, 104).

3.3.2.2. Betimleyici Taramalar

Betimleyici taramalarda, nesnel taramaların tersine, cevapları işğörenler kendileri verirler. Tepkiler güdümlü ya da güdümsüz şekilde elde edilir. Güdümlü sorular işğörenin dikkatini işin belirli bir yönünde toplar ve buna ilişkin sorular yöneltir. Örneğin; işletmenin sosyal yardım programı hakkında ne düşünüyorsunuz? Bu biçimde yönetim hangi konuların kapsanacağını belirlemiş olur. Güdümsüz sorularda ise işğörenlerin o anda düşündüklerini belirtmeleri olanağı bulunmaktadır. Örneğin; işinizde en fazla hoşunuza giden yönler nelerdir? Benzeri bir soru yöneltilebilir (Davis 1984, 105).

3.3.2.3. İzdüşel Taramalar

İzdüşel taramalar, psikiyatristler ve psikologlar tarafından akıl sağlığını incelemek için geliştirilmiş kişilik testleridir. Ancak, izdüşel yöntemler genel taramalar için kullanılmazlar; zaman zaman özel sorunları olan bireylerin profesyonel danışmasında kullanılmaktadır (Kantarıcı 1997, 17).

İzdüşel yöntemde, eksik ya da anlamsız bir soyutlama verilmekte ve işğörenin buna bir anlam vererek izdüşümünü yapması, diğer bir deyişle tamamlaması istenmektedir. Bu konuda, iki temel teknik, mürekkep lekeleri kullanan

Rorschach Testi ve resimler kullanan Thematic Apperception Testidir (Davis 1984, 105).

3.3.3. İş Doyumu Ölçekleri

İş doyumu konusunda yapılan araştırmaların önemli bir kısmı, iş doyumunun ölçülmesi ile ilgilidir. Endüstri ve örgüt psikolojisinin ilk yıllarında, işgörenlerle yapılan görüşmeler ve açık uçlu sorularla incelenen bu konu, zamanla bir tutum ölçümü olarak standart ölçme araçlarıyla incelenmeye başlanmıştır. İş doyumunu ölçmek için bu amaçla geliştirilmiş çeşitli değerlendirme ölçekleri kullanılmaktadır. Bu değerlendirme ölçekleri ise yaygın biçimde 1930'larda kullanılmaya başlanmıştır. Bu ölçeklerin en önemli avantajı, çok sayıda işgöreni hızlı ve verimli bir biçimde değerlendirme olanağı sağlamasıdır. Diğer bir avantajı ise aynı anketin pek çok farklı iş ve organizasyondaki birçok işgörene uygulanabilmesidir. Bu da belirli bir organizasyondaki işgörenlerin doyumlarını saptama ve karşılaştırma fırsatı sağlamaktadır. Elde edilen sonuçlar, yalnızca iş doyumunu konusunda yapılan bilimsel çalışmalar açısından değil, aynı zamanda işgörenlerini anlamak isteyen işletmeler açısından da önem arz etmekte ve kullanılabilir (Greenberg ve Baron 2003, 152). Birçok iş doyumunu ölçeği bulunmakla birlikte en çok kullanılanlar şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan 2004, 151; Tütüncü 2000):

- Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)
- Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)
- İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)
- Genel Kıyaslama (Job In General-JIG) ve Yüz Çizelgesi

3.3.3.1. Porter İhtiyaç ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)

Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş doyumunu boyutlarını kullanarak çalışanın doyum ya da doyumсуzluğunu ölçen bir soru formudur. Ölçek, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır. Maslow'un kuramı, insanın öncelikle

fizyolojik ve güvenlik adı altındaki birincil ihtiyaçlarının karşılanması, daha sonra da sevgi – ait olma, saygı – statü ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği temeline dayanmakta; Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Tütüncü ve Çiçek 2000, 126).

Bununla birlikte ölçek, özellikle yönetici personel için kullanılmaktadır. Ölçekte kullanılan sorular ise, genellikle yöneticilerin karşılaştığı problemlerle ilgili olmakta ve belirli konulara yönelik sorulmaktadır (Luthans 1992, 115).

Örnek:

Aşağıda yer alan sorularda size en uygun olan dereceyi gösteren sayıyı daire içine alınız. Sorulara vereceğiniz cevaplar en az seviyeden en çok olana doğru 1’den 7’ye kadar sıralanmıştır.

Çalıştığınız yönetim kademesindeki kişisel gelişim fırsatları

	en az					en çok	
▪ Şimdi ne kadar?	1	2	3	4	5	6	7
▪ Ne kadar olmalı?	1	2	3	4	5	6	7

Çalıştığınız yönetim kademesindeki güvenlik hissi

	en az					en çok	
▪ Şimdi ne kadar?	1	2	3	4	5	6	7
▪ Ne kadar olmalı?	1	2	3	4	5	6	7

Kaynak: Luthans 1992, 118

3.3.3.2. Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Akademik araştırmalarda işgörendenlerin iş doyumlarını ölçmek için en fazla tercih edilen model Minnesota İş Doyumu Ölçeğidir. Minnesota İş Doyumu Ölçeğı 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçeğin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Görgün (1995) ve Bayraktar (1996) tarafından araştırmalarında kullanılmıştır (Kocabaşoğlu vd. 2001, 170; Ernst and Young 2005a). Ölçekte, temel olarak iş koşulları ile iş doyumunu ilişkilendirilmektedir (Kantarıcı 1997, 21). Bu ölçek, 20 farklı boyutta iş doyumunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu ölçekte sorgulanan boyutlar; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardımdır (Ergeneli ve Eryiğit 2001, 167; Riggio 2003, 219).

Model, iş değerlemesi yapılırken, betimleyici olmaktan öte, işgörenden iş ile ilgili duygularını sorgulamaktadır. Diğer yandan, işgörenden var olan ile beklentileri arasındaki farkı yansıtmamaktadır ve uzun, zaman alıcı bir yöntemdir (Tarlan 2001, 80).

Uzun formu toplam 100 maddeden oluşan Minnesota Doyum Anketinin kısa formu, 1'den 5'e kadar değişen puanlamaya sahip, içsel ve dışsal doyum faktörlerini ortaya çıkarıcı 20 maddeden oluşur. Değerlendirmede her ifade için 5 çok memnunum, 4 memnunum, 3 kararsızım, 2 memnun değerilim, 1 hiç memnun değerilim seçeneklerinden biri seçilir. Seçeneğin aldığı puan sadece kendi puanı kadardır. Yani 2 sayısını işaretleyen deneğin aldığı puan (2), 1 sayısını işaretleyen deneğin aldığı puan (1)'dir. Minnesota Doyum Anketi, içsel doyum, dışsal doyum, genel doyum puanları verir. Genel doyum puanı, maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile elde edilir. Elde edilen yüksek puanlar yüksek iş doyumuna işaret etmektedir (Greenberg ve Baron 2003, 152; Çam vd. 2005, 215; Ünsal ve Türetgen 2005, 45).

İçsel doyum puanı, başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin doyumla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 12'ye bölünmesi ile içsel doyum puanı bulunur. Dışsal doyum puanı ise, kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dış doyum puanı bulunur (Kocabaşoğlu vd. 2001, 170).

Bunun yanında, ölçeğin kısa formunun kullanımı ile işgörenlerin işlerinden genel olarak ne derece doyumlu oldukları, uzun formunun kullanımı ile de işgörenlerin işlerinin hangi yönlerinden daha doyumlu ya da doyumsuz oldukları saptanabilir (Ünsal ve Türetgen 2005, 45).

Örnek:

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. İfadede belirtilen işinizle ilgili yönden ne derece memnun olduğunuzu işaretleyiniz.

Şimdiki işimden;	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını vermesi bakımından					
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
Bana sürekli bir iş sağlaması bakımından					
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
Çalışma şartları bakımından					
Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Kaynak: Luthans 1992, 116; Özkalp 1996, 75

3.3.3.3. İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)

En sık kullanılan analitik yöntemlerden birisidir ve son araştırmalar bu yöntemin iş doyumunu ölçümünde oldukça yüksek bir geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymuştur (Greenberg ve Baron 2003, 151; Riggio 2003, 219). Bu ölçek, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya koyulmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Ergin (1997) tarafından İş Betimlemesi Ölçeği adıyla gerçekleştirilmiş ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır. Ölçek, işgörenlerin işleri ile ilgili olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirmediğini açıklar (Erdoğan 2004, 152). Johnson vd. (1982) ile Schneider ve Dachler (1978) JDI'yi geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve özgün çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir. Ayrıca, 1982 yılına kadar ölçekte üçlü format kullanılmakta iken, bu tarihten sonra, yine Johnson vd.'in çalışmaları ile beşli Likert ölçeğin daha sağlıklı sonuçlar verdiği ortaya koyulmuştur.

İş tanımlama ölçeğinde, iş doyumunun ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, işgörenin önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Bu ölçek iş doyumunu beş farklı boyutta ölçmektedir. Ücret, yönetim, iş arkadaşları, yükselme olanakları ve işin kendisi faktörleri bu kapsamda ele alınmaktadır (Greenberg ve Baron 2003, 151; Johns ve Saks 2001, 111; McCormick ve Ilgen 1980, 310; Bakan ve Büyükbeşe 2004, 7). Bununla birlikte yapılan iş doyumunu analizi, işgörenin diğer faktörleri göz önüne almasını engellemektedir. Bu eksikliği ortadan kaldırmak amacıyla, global iş doyumunu olarak nitelendirilen genel bir sorudan daha faydalanılmaktadır. Bu soru, iş doyumunu ölçümlerinde, “genel olarak işimden memnunum” biçiminde yer almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla da eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle global ölçekler iş doyumunun, iş performansının değerlendirilmesinde ve devamsızlık gibi örgütsel çıktıların ölçülmesinde daha iyi sonuçlar verebilmektedir. Böylece, bu soru yardımı ile iş tanımlama ölçeği yeniden yapılandırılmış ve daha geniş açılı, global bir sonuca varılmıştır (Tütüncü 2000; Tütüncü 2002, 132; Wanous ve Hudy 2001, 361).

Bununla birlikte, MSQ’da olduğu gibi JDI ile de iş doyumuna ilişkin genel bir puan elde edilebilmektedir. Hulin vd. (1982) ile Parsons ve Hulin’in (1982) araştırmaları ölçekten alınan toplam puanların genel iş doyumunu ölçüsü olarak kullanılabilceğini de göstermektedir. Ölçek, kırktan fazla dile çevrilmiş ve bu çevirilerin niteliğinin özgün İngilizce formuna çok yakın olduğu gösterilmiştir. Bunun en önemli nedeni ise, ölçekteki ifadelerin basit sıfatlardan ya da kısa cümlelerden oluşmasıdır. Ölçek hem kısa sürede uygulanabildiği, hem de eğitim düzeyi düşük kişilerce de anlaşılabilirdiği için çok yaygın olarak kullanılmaktadır (Ergin 1997, 26; Ünsal ve Türetgen 2005, 45).

İş tanımlama ölçeği şu konularda değerleme olanağı sağlamaktadır (Kantarıcı 1997, 20):

- İş etkinlikleri ve gerektirdiği beceriler,
- İşin anlamı ve kişiler üzerindeki etkileri,
- İşin verdiği özerklik düzeyi,
- Bireyin kendi hakkında performans değerlendirmesi.

İşe ilişkin duygusal tepkiler olarak;

- İşgörenlerin iş hakkındaki doyum düzeyleri,
- Kendi hakkındaki algılamaların ifadesi,
- İşle ilgili motivasyonlar,
- İş yerinde güvenlik,
- Ücret,
- İşin sosyal yapısı,
- Gözetim,
- Kişisel gelişim konularında değerleme.

Örnek:

Şimdiki işinizi göz önünde bulundurduğunuzda, işinizle ilgili en çok sevdiğiniz yönleri değerlendiriniz. Aşağıdaki boşluğun yanına verilen kelimelerden birini yazınız.

Verilen kelime;

İşinizi tanımlıyorsa “Evet” cevabı için; E

İşinizi tanımlamıyorsa “Hayır” cevabı için; H

Karar veremediyseniz; ? yazınız.

ŞİMDİKİ İŞİN KENDİSİ

 Rutin

 Tatmin Edici

 İyi

 Yorucu

Şimdiki aldığınız ücreti göz önünde bulundurduğunuzda, aşağıda yer alan kelime ya da ifadelerden ücretinizi en iyi açıklayanları belirtiniz. Aşağıdaki boşluğun yanına verilen kelimelerden birini koyunuz.

Verilen kelime;

Ücretinizi tanımlıyorsa “Evet” cevabı için; E

Ücretinizi tanımlamıyorsa “Hayır” cevabı için; H

Karar veremediyseniz; ? yazınız.

ŞİMDİKİ ÜCRET

Normal harcamalar için yeterli geliri sağlar

Yetersiz

Hak ettiğimden az.

Oldukça iyi

Şu anda yükselme için sahip olduğunuz fırsatları göz önünde bulundurduğunuzda, aşağıda yer alan kelime ya da ifadelerden bunu en iyi açıklayanları belirtiniz. Aşağıdaki boşluğun yanına verilen kelimelerden birini koyunuz.

Verilen kelime;

Yükselme fırsatlarınızı tanımlıyorsa “Evet” cevabı için; E

Yükselme fırsatlarınızı tanımlamıyorsa “Hayır” cevabı için; H

Karar veremediyse; ? yazınız.

YÜKSELME FIRSATLARI

Yükselme becerilere dayanır

Sınırlı yükselme olanağı

Eşit olmayan yükselme politikası

İyi terfi olanakları

Şu anda işinizdeki denetim durumunu göz önünde bulundurduğunuzda, aşağıda yer alan kelime ya da ifadelerden bunu en iyi açıklayanları belirtiniz. Aşağıdaki boşluğun yanına verilen kelimelerden birini koyunuz.

Verilen kelime;

İşinizdeki denetimi tanımlıyorsa “Evet” cevabı için; E

İşinizdeki denetimi tanımlamıyorsa “Hayır” cevabı için; H

Karar veremediyse; ? yazınız.

DENETİM

 Kabadır

 İyi çalışma övülür

 Etkilidir

 Yeterli denetim yoktur

Şu anda işinizde birlikte çalıştığınız iş arkadaşlarınızı ya da işinizde irtibat halinde olduğunuz kişileri göz önünde bulundurduğunuzda, aşağıda yer alan kelime ya da ifadelerden bu kişileri en iyi açıklayanları belirtiniz. Aşağıdaki boşluğun yanına verilen kelimelerden birini koyunuz.

Verilen kelime;

İş arkadaşlarınızı tanımlıyorsa “Evet” cevabı için; E

İş arkadaşlarınızı tanımlamıyorsa “Hayır” cevabı için; H

Karar veremediyse; ? yazınız.

İŞ ARKADAŞLARI

Sıkıcı

Sorumluluk sahibi

Akıllı

Çok konuşurlar

Genel olarak işinizi göz önünde bulundurduğunuzda, bütünüyle işinizden hoşnutluk durumunuzu değerlendiriniz.

Aşağıdaki boşluğun yanına verilen kelimelerden birini yazınız.

Verilen kelime;

İşinizi tanımlıyorsa “Evet” cevabı için; E

İşinizi tanımlamıyorsa “Hayır” cevabı için; H

Karar veremediyse; ? yazınız.

GENEL OLARAK İŞİM

Hoşuma gitmez

Oldukça memnunum

Çok kötüdür

Yorucu

Kaynak: Riggio 2003, 221; Luthans 1992, 117

3.3.3.4. Genel Kıyaslama (Job In General-JIG) ve Yüz Çizelgesi

Genel kıyaslama ölçeği, iş tanımlama ölçeğini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya atılmıştır. Bu yöntemde, iş tanımlama ölçeğinde olduğu gibi iş doyumunu beş farklı boyutta ele alınmaktadır (Riggio 2003, 219). Ayrıca, iş tanımlama ölçeğindeki gibi, bu yöntemde de evet – hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır. Kişinin işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir. Ancak, iş tanımlama ölçeğinden farklı olarak, genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır (Tarlan 2001, 82).

Kunin'in 1955 yılında geliştirdiği yüz çizelgesi ölçeğinde ise altı adet yüz resmi bulunmaktadır. Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi, iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili yöneltilen sorulara kendi düşüncesini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek cevaplamaktadır (Tütüncü ve Çiçek 2000, 126). Ayrıca Dunham ve Herman (1975) ise, kadınlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda kadın yüz ifadelerinin kullanılabilceğini ileri sürmüşlerdir (McCormick ve Ilgen 1980, 311).

Bununla birlikte, tüm modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız farklı modeller de kullanılmaktadır. Özetle, iş doyumunu ölçen kesin bir yöntem, teknik ya da model bulunmamaktadır. Araştırmacılar üzerinde araştırma yapılacak kitleyi göz önünde bulundurarak kendileri için en uygun yöntemi belirleyebilirler (Tütüncü 2000).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON VE ÖZENDİRME
ARAÇLARININ İŞ DOYUMUNA ETKİLERİNİN SAPTANMASINA
YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Yoğun rekabetin yaşandığı hizmetler sektöründe, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Hizmetler sektörü içinde yer alan konaklama işletmelerinin en önemli ve değişkenliği en fazla olan kaynaklarından birisi işgörenleridir ve işgörenlerin performansı ve verimi işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. İşgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların motivasyonlarına ve işlerinden yeterince doyum elde etmelerine bağlıdır.

Motivasyon, bireysel ihtiyaçlarını doyurma motivisi ile koşullanmış işgörenin organizasyonel amaçlara ulaşmak için harcadığı çabadır ve işgörenin motivasyon düzeyi, kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Bu doğrultuda, motivasyonda en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek ve önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara varmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekmektedir. Motivasyon araçlarının kullanılması ile varılmak istenen en önemli amaç ise işgörenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek faktörleri bularak, onların ihtiyaçlarını elverdiğince doyumak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır (Sabuncuoğlu 1984, 64).

Öte yandan, işgörenin işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli diğer bir faktör de iş doyumudur. İş doyumunu, en genel anlamda, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde kavramsallaştırılabilir. İş doyumunu özellikle, hizmet ağırlıklı olan konaklama

işletmelerinde büyük bir öneme sahiptir. Çünkü, son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren bu işletmelerde işinden doyum elde edemeyen bir işgörenin verimli ve uyumlu çalışması mümkün değildir.

Bunun yanında, iş doyumunun örgüt performansı ve verimliliğine olan etkisinin anlaşılması ile birlikte, iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen faktörler üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Özellikle iş doyumunun, işgören duyguları ve tecrübeleri ile doğrudan ilgili olması; işgörenlerin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin neler olduğu ve işleri hakkında neden farklı duygular besledikleri konuları araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda ise, iş doyumunun sadece işgörenlerin tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, işgörenlerin kendisi için nelere önem verdiği ve onları ne kadar çok istediğiyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (İmamoğlu vd 2004, 168). Bir işgörenin işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ise, ücret, iş güvenliği, yükselme olanakları, sosyal haklar, yöneticiler, iş arkadaşları, çalışma koşulları, iletişim, verimlilik ve işin niteliği gibi unsurlar bulunmaktadır ve bu değişkenlerin her biri iş doyumunu farklı biçimlerde etkilemektedir (Friday ve Friday 2003, 430; Savery 1996, 26).

Bu kapsamda, motivasyon ve iş doyumunu konuları ile ilgili olarak birçok kuram ve model geliştirilmiştir. Aslında iş doyumunu bir tutum olarak, davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş doyumunun sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramlarıyla olmuştur (Yüksel 2005, 294). Bu araştırmada ise, özellikle motivasyon konusu ile birlikte iş doyumunu da ele alan kuramlar temel alınmıştır.

Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş doyumunu konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 2001, 308). Bu nedenle, araştırmada, işgören motivasyonu ve iş doyumunu konusunu tüm yönleriyle ele alabilmek amacıyla tek bir kuram yerine bu

kuramların bazılarında faydalanarak açıklamanın daha sağlıklı sonuçlara götüreceği öngörülmüştür.

Motivasyon kuramlarının en tanınmış, Maslow'un İhtiyaçlar Sıralaması Kuramıdır. Bununla birlikte, Maslow'un kuramı, diğer kuramlar gibi sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuram niteliğindedir (Onaran 1981, 13). Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur. Maslow'un kuramının özünde, ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önemlerine göre şöyle sıralanmıştır (Maslow 1970, 27; Luthans 1992, 157; Organ ve Hamner 1982, 159; Johns ve Saks 2001,138); fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek düzeydeki ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır. İki sıra arasındaki fark ise yüksek düzeydeki ihtiyaçların içsel olarak, düşük düzeydeki ihtiyaçların da dışsal olarak tatmin edilmesidir (Kırel 1996, 166).

Herzberg tarafından ileri sürülen iki etken kuramı, ihtiyaçlar sıralamasından sonra en çok bilinen motivasyon kuramı durumundadır ve aynı zamanda, iş doyumunu ile ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan da biri olarak kabul edilmektedir. Kuramda, doyumsuzluğa neden olan durum koruma etkenleri ve doyum sağlayan motivasyon etkenleri adı altında, işgörenin, işletme ortamındaki ihtiyaçları sıralanmıştır. Durum koruma etkenleri, çoğunlukla işin dışındaki çevreyle ilgilidir, çevreye dönüktür. Bunlar; işletmenin politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Durum koruma etkenleri, iş doyumunu sağlamamakla birlikte iş doyumsuzluğunu önlemektedirler.

Motivasyon etkenleri, işin kendisiyle, işgörenin işteki başarısı, iş doyumunu ve gelişme ile doğrudan ilişkili bulunmaktadır. Bunlar; başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir. Kurama göre; doyum, doyumsuzluğun karşıtı değildir ve işgören, işinden doyum sağlamadan ama aynı zamanda doyumsuz olmadan da çalışabilir. Eğer bir işletme durumu koruma etkenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor, ancak motivasyon etkenlerinin gerektirdiklerini sağlayamıyor ise, işgören işinden doyum elde etmeden de işini sürdürebilir (Onaran 1981, 46; Başaran 2000, 217; Miller vd. 1998 , 103).

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı ise, öncelikle bir motivasyon kuramıdır, ancak iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, iş doyumunu kişinin algıladığı girdi-çıkıtı dengesine göre belirlenmektedir ve birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşısında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırmaktadır (McCormick ve Ilgen 1980, 307).

Bu kuramlardan hareketle, yapılan iş doyumunu araştırmaları sonucunda iş doyumunu ölçümü amacıyla bir takım ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçekler, yalnızca iş doyumunu konusunda yapılan bilimsel çalışmalar açısından değil, aynı zamanda işgörenlerini anlamak isteyen işletmeler açısından da önem arz etmekte ve kullanılmaktadır (Greenberg ve Baron 2003, 152). Bununla birlikte, iş doyumunu ölçen kesin bir yöntem, teknik ya da ölçek bulunmamaktadır. Araştırmacılar üzerinde araştırma yapılacak kitleyi göz önünde bulundurarak kendileri için en uygun yöntemi belirleyebilmektedirler (Tütüncü 2000).

Araştırmada iş doyumunu saptamak amacıyla, en sık kullanılan analitik ölçeklerden biri olan ve son araştırmalarla iş doyumunu ölçümünde oldukça yüksek bir geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu ortaya koyulan İş Tanımlama Ölçeğinden (JDI) yararlanılmıştır. Bu ölçek, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya koyulmuş ve 1987 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiştir. Ölçek iş

doyumunu beş farklı boyutta ölçmektedir. Ücret, yönetim, iş arkadaşları, yükselme olanakları ve işin kendisi gibi faktörler bu kapsamda ele alınmaktadır (Greenberg ve Baron 2003, 151; Johns ve Saks 2001, 111; McCormick ve Ilgen 1980, 310).

Sonuç olarak, işgörenlerin hedeflerine en üst düzeyde erişebilmeleri, onların işlerinden yeterli düzeyde doyum sağlamalarına bağlıdır. Bu da ancak işletme yönetiminin onlara sağlayacağı cazip, ilginç ve zevkli işler sayesinde olabilir. Bunu sağlamak, başarılı olmak isteyen işletmelerin birincil zorunluluğudur. Bunun için işletmeler, işgörenlerin motivasyonlarına ve doyum düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli, iş doyumlarını arttıran unsurları sağlayabilmeli ve doyumsuzluğa neden olan unsurları da ortadan kaldırmalıdır. Böylece, iş doyumsuzluğundan dolayı devamsızlık, işten ayrılma ve iş yavaşlatma gibi birçok olumsuz faktör azaltılabilecek ve örgüt performansı artırılabilir (İmamoğlu vd 2004, 168).

Bununla birlikte, literatürde motivasyonda kullanılan özendirme araçları ile iş doyumunu ilişkisini doğrudan inceleyen çalışmalara rastlanmamış olsa da, özellikle işgören ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların önem derecelerini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Elizur, Borg, Hunt ve Beck 1991 yılında sekiz farklı ülkedeki (Almanya, ABD, Hollanda, Macaristan, İsrail, Kore, Tayvan ve Çin) işgörenleri motive eden unsurları ve bunların önem derecelerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan 2.280 kişi oldukça farklı işlerde çalışmaktadırlar. Her bireyden, başarı, gelişme fırsatı, memnun edici iş arkadaşları, anlamlı iş, uygun çalışma olanakları, ücret gibi 24 farklı iş ile ilgili unsur önem derecesine göre puanlamaları istenmiştir. Başarı, Macaristan ve Almanya dışındaki tüm ülkelerde en motive edici ilk ya da ikinci unsur olarak görülürken; ilgi çekici bir işte çalışma Çin (8. sırada) ve Macaristan (7. sırada) hariç, en yüksek puanları alan diğer unsurlar olmuştur. Ücret ise hiçbir ülkede beklenen önem derecesine yerleşmemiştir. Ücret, en yüksek önem derecesine Macaristan'da motive edici 5. unsur olarak ulaşırken; en düşük puanı ise 20. sırada Çin'den almıştır.

Kovach'ın (1984, 1987) çalışmalarında ise işgörenlerin iş ile ilgili istekleri ve ihtiyaçları incelenmektedir. Çalışmalarda işgörenlerin, ilgi çekici iş, takdir edilme, iş

güvenliği, iyi ücret, işletmede yükselme ve gelişme olanaklarının sağlanması, iyi çalışma koşulları, iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler, kişisel sorunların çözümünde danışmanlık yapılması, adil disiplin sistemi gibi ihtiyaçlarından ve bunların önem derecelerinin zaman içerisindeki değişiminden söz edilmektedir.

Blunt ve Spring (1991) ile Cacioppe ve Mock (1984) kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarda, iş güvencesi, takım çalışması, topluma yararlı olmak gibi unsurlara, yüksek ücret, prestij, başarıya azmi ve bağımsız çalışma gibi unsurlardan daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

Marx ve Demby'nin İngiltere'deki en büyük 200 işletmenin üst düzey yöneticilerinin motivasyonu ile ilgili çalışmasında, üst düzey yöneticilerin işletmelerinde kalmaları için motive edecek en önemli unsurların; işin niteliği, kişisel gelişim (kariyer gelişimi), iş ortamı ve ücret olarak sıralandığı sonucuna ulaşmışlardır (Şahin 2004, 537). Schwarzkopf ve Miller (1980) tarafından yapılan araştırmada ise, yöneticilerin gelişim ve yükselme olanaklarına paradan daha çok önem verdiklerini ortaya koymuşlardır.

Öte yandan, Şimşek 1983 yılında, Erzurum'daki şeker, çimento ve yem fabrikalarında yaptığı araştırmasında ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde ücretin motive edici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Ay (1995), bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğunda ücretin motivasyonun bir unsuru olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Gökçe de 1995 yılında, Konya'daki kamu kurumlarında yaptığı araştırmasında, işgörenlerin büyük bir çoğunluğunun adil ve tatmin edici bir ücret beklediklerini vurgulamaktadır (Şahin 2004, 538).

Bununla birlikte, Bakan'ın 1995 yılındaki çalışmasında, ücretin tek başına bir motivasyon unsuru olmadığı, işgöreni motive edebilmek için sorumluluk, eğitim ve gelişme, saygı görme, yükselme, takdir ve kararlara katılım gibi motive edici unsurlara da önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Şahin 2004, 538).

Adak ve Hançer'in (2002), beş yıldızlı konaklama işletmeleri işgörenlerini motive eden faktörleri ve örgütsel ihtiyaçlarını saptamak ve bu ihtiyaçların önem sırasını belirlemek için yaptıkları araştırmalarında, en önemli ihtiyaçlar sırasıyla iş güvenliği, işin yapılmaya değer olması, ücret sistemi ve yükselme olanakları olarak belirlenmiştir. Simonz ve Enz tarafından 1995 yılında ABD'de yapılan benzer bir çalışmada, ücret sistemi ilk sırada yer alırken, iş güvenliği ikinci sırada yer almaktadır. Yine 1997 yılında tamamlanıp 1999 yılında yayınlanan Wong vd. tarafından Hong Kong otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, ilk sırada işte yükselme olanakları, ikinci sırada ise iyi arkadaşlık ilişkilerinin kurulması gelmektedir (Adak ve Hançer 2002, 159).

Bu bağlamda, kuramsal ve görgül çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında, işgörenlerin doyumunu sağlamak için onların motivasyonuna büyük önem vermek gerektiği açıktır. İşgörenlerin motivasyonunu ise en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamak mümkündür. Bu özendirme araçları ise, ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar başlıkları altında toplanan ve işgörenlerin çeşitli motiv ve ihtiyaçlarına hitap ederek motivasyonlarını sağlayan önemli özendiricilerdir. İşletmelerdeki motivasyon planları, bu özendirme araçlarına dayandırılarak uygulanması halinde çok daha başarılı olabilmektedir (Eren 2001a, 507).

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna olan etkilerinin saptanıp analiz edilmesidir. Bu temel amacın yanında, işgörenlerin iş doyumları da ölçülerek değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

Konaklama işletmelerinin emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle, insan unsuru ve özellikle de iş doyumunu konusu bu işletmelerde ön plana çıkmaktadır. İş doyumunu düşük olan bir işgörenin müşteriye tatmin edici düzeyde hizmet sunması ve müşteri

memnuniyetini sağlaması mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, müşterilerin yüksek düzeyde doyum sağlayarak konaklaması ve ayrılması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden doyum sağlamış olmaları gerekmektedir (Karakoç 2006).

Yapılan araştırmalar, işgörenlerin motivasyonunu arttıran etkenlerle iş doyumunu arasında bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, işgören doyumunu sağlamak için onların motivasyonuna büyük önem vermek gerekmektedir. İşgörenlerin motivasyonunu ise en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamak mümkün olmaktadır. İşgörenlerin, ihtiyaçlarını işletme yönetiminin kendilerine sunduğu bu özendirme araçları ile tatmin ederek, iş görme istekleri ve verimlilikleri arttırılabilecektir. İşgörenlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan özendirme araçları, onların çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda motive olmalarını sağlayacaktır (Eren 2001a, 492).

Sonuçta, konaklama işletmelerinde motivasyonun yüksek olması, iş doyumunu, üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken (bunlar aynı zamanda örgütlerin de yararındır); verimlilik ve karlılık artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli işgörenleri işletmeye çekme gibi yönleriyle de örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır (Özden 2006).

Bununla birlikte, işletmelerde kullanılan özendirme araçlarının işgörenler üzerindeki etkinliğinin, bireylerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Öte yandan, bu araçların etkinliği, toplumsal yapıya da bağlı olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, 146). Bu çerçevede, motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumunu üzerindeki etkilerini ortaya koyan bu araştırma, Türkiye’de belirli bir bölgedeki konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilerek ülkemize yönelik sonuçları ortaya çıkarması da ayrı bir önem taşımaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada ilk olarak konaklama işletmelerinde motivasyon, motivasyonda kullanılan özendirme araçları ve iş doyumunu ile ilgili literatür incelemesi yapılmış ve buradan elde edilen kuramsal bilgilerle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgilere dayanarak, alan araştırması kapsamında anket tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılmasının başlıca nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Balcı 2001, 179; Baş 2001, 11; Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004, 51):

- Anket tekniği ile evreni temsil edebilecek uygun bir örneklem grubu sayesinde araştırmayı büyük gruplara dayandırmak mümkün olabilmektedir. Anketin bu özellikleri, araştırmacılara para ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.
- Anket tekniği araştırmacının, bilgiye çok hızlı ve kolay erişimini sağlamaktadır.
- Anket ile insanların görüş ve düşüncelerini serbestçe açıklamaları sağlanabileceğinden dolayı nesnelliklerinin diğer yöntemlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.
- Anket sorularının yazılı olması, katılımcıların bu soruları tekrar tekrar incelemesine ve dolayısıyla anketle ulaşılan bilgilerin doğruluğunun daha yüksek olmasına olanak sağlar.
- Anket tekniği sayesinde, daha geniş kitlelere ulaşıldığı için daha büyük örneklemle evrene yaklaşmanın getirdiği bulguların güvenilirliğinin ve dış geçerliliğinin artması sağlanır.

4.3.1. Anketin Geliştirilmesi

Anketin geliştirilmesi aşamasında, danışman öğretim üyesi başta olmak üzere aynı ve farklı branşlardaki altı öğretim üyesinden yardım ve onay alınmıştır. Bu kapsamda, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü, İ.İ.B.F. İktisat Bölümü ve İşletme Bölümü, Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü ile İzmir Ekonomi Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü Öğretim Üyelerinden görüş alınmış ve bu uzman görüşleri doğrultusunda anket hazırlanmıştır.

Anket üç kısımdan oluşmuştur ve ankette demografik sorular ile birlikte toplam 53 soru yer almaktadır. Anketin ilk kısmında yer alan iş doyumu ölçeğinin geliştirilmesinde, iş doyumu ölçümünde geniş kabul görmüş, güvenilirliği ve geçerliliği çok sayıda araştırma ile ortaya koyulmuş olan İş Tanımlama Ölçeğinden yararlanılmıştır. 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya koyulan ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Ergin (1997) tarafından gerçekleştirilmiş ve geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır. Ölçek, Tütüncü (2000, 2001) tarafından turizm alanında; yiyecek-içecek işletmeleri ve seyahat acentaları üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda kullanılmış ve oldukça yüksek geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları elde edilmiştir.

Ölçek iş doyumunu; JDI ölçeğindeki gibi işin yapısı, ücret, yükselme olanakları, yönetim, iş arkadaşları boyutları ile değerlendirmektedir. Ölçekte iş doyumuna etki eden bu boyutlara ilişkin 25 soruya yer verilmiştir. Ancak, ölçeğin özgün formu üzerinde değişiklikler yapılmıştır; bazı sorularda - sektörün ve konaklama işletmelerinin yapısı ve özellikleri göz önünde bulundurularak - değişikliklere gidilirken yeni sorular da eklenmiştir. Bu kapsamda, ölçeğin boyutlarındaki ifade ve sıfatlar uzman görüşleri doğrultusunda yeniden ele alınmış ve birçoğu değiştirilmiştir. Böylece, JDI ölçeğindeki boyutlar yeniden değerlendirilerek yeni bir ölçek oluşturulmuştur.

Anketin ikinci kısmında, literatür taraması, uzman görüşleri ve pilot uygulamanın yapıldığı işletmelerin yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda konaklama işletmelerinde çoğunlukla kullanılmakta olduğu göz önünde bulundurulan özendirme araçları ile ilgili 16 soruya yer verilmiştir. Özendirme araçları ile ilgili ölçeğin geliştirilmesinde, Minnesota Doyum Anketi, Porter Gereksinim ve Doyum Anketi ile Kovach'ın (1984, 1987) araştırmalarında kullandığı iş ile ilgili ihtiyaçların saptanmasına yönelik ifadelerden yararlanılmıştır.

Bununla birlikte, anketin ikinci kısmında, “genel olarak işimden memnunum” biçiminde bir soru da kullanılmıştır. Bu tür bir soru yardımıyla iş doyumunda eksik

kalan diğerk alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz gerçekleştirilebilmektedir. Bunun yanında, iş performansı, iş değıştirme niyeti ve iş doyumunu ölçmek için tek değışken kullanılarak ölçülen bu tutum ölçeklerinin birden fazla değışken kullanılan ölçeklere oranla konuyu daha doğru ve sağlıklı biçimde ölçbildiğı de ortaya koyulmuştur (Wanous ve Hudy 2001, 361; Birdir ve Tepeci 2003, 97; Tütüncü 2002, 132; Tütüncü 2000). Çalışmada, genel iş doyumunu ölçmek amacıyla kullanılan bu soru, uzmanların ve pilot uygulamanın yapıldığı işletmelerdeki İK yöneticilerinin görüşleri de alınarak oluşturulmuş; böylece yüzey geçerliliğı (face validity) arttırılmıştır.

Anketin son kısmında ise, demografik verilerle ilgili 10 soruya yer verilmiştir. Bu demografik sorular katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aldıkları eğitimin turizmle ilgisi ve ilgili ise düzeyi, işletmedeki çalışma süresi, turizm sektöründeki çalışma süresi, işletmedeki görevi, yabancı dil bilgisi ve düzeyi bilgilerini edinmeyi amaçlamaktadır.

Özendirme araçları ve iş doyumunu ile ilgili sorular Likert tipi ölçekle, demografik sorular ise kapalı uçlu olarak sunulmuştur. Likert ölçeğinde yer alan sorular, kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, fikrim yok (ne katılıyorum ne de katılmıyorum), katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum seçenekleri ile beşli biçimde yer almaktadır. Ankette ayrıca, yeni ve farklı özendirme araç/larını saptamak amacıyla açık uçlu bir soruya da yer verilmiştir.

4.3.2. Pilot Uygulama

Anket, örneklem grubu üzerinde uygulanmadan önce bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot çalışma, 2006 yılı Mart ayında araştırma kapsamı dışında kalacak olan iki adet dört yıldızlı otelde 41 kişilik bir çalışan grubu üzerinde uygulanmıştır. Ayrıca, pilot uygulamanın gerçekleştirildiğı otellerdeki Otel Yöneticileri ve İnsan Kaynakları Yöneticileriyle kullandıkları özendirme araçları ve çalışanların iş doyumları üzerine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere, SPSS 11.0 paket programı ile güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda anketin iş doyumuna ile ilgili ilk kısımdaki verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0.89 olarak saptanmıştır.

Anketin özendirme araçları ile ilgili ikinci kısımdaki verilerin güvenilirlik analizi sonucunda ise verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0.82 olarak saptanmıştır. Anketin her iki kısmına ilişkin değerler, oldukça yüksek bir güvenilirlik sonucunu işaret etmektedir.

Pilot çalışma sonucunda anket soruları üzerinde bazı düzenlemeler yapılmıştır. Turizm eğitimi türleri ile ilgili olan demografik soruda, katılımcılardan turizm eğitimi almış olanların bir kısmının yaptıkları hatalı işaretlemeler ve eklemeler sonucunda bu sorudaki kategoriler dışında yer alabilecekleri görüldüğü için seçeneklere katılımcıların kendilerini tam olarak ifade edebilmeleri için "diğer" adı altında bir madde daha eklenmiştir.

4.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetimsel özendirme araçlarının iş doyumuna ile olan ilişkilerini sınamak ve iş doyumuna olan etkilerini saptamak amacıyla oluşturulan araştırmanın temel hipotezleri şunlardır:

H₀= Ekonomik özendirme araçları ile iş doyumuna arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁= Ekonomik özendirme araçları ile iş doyumuna arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Psikolojik özendirme araçları ile iş doyumuna arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₂= Psikolojik özendirme araçları ile iş doyumuna arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Sosyal özendirme araçları ile iş doyumuna arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₃= Sosyal özendirme araçları ile iş doyumuna arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₀= Örgütsel-yönetimsel özendirme araçları ile iş doyumuna arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₄= Örgütsel-yönetmel özendirme araçları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3.4. Araştırmanın Evreni-Örnekleme ve Sınırlılıkları

Çalışmanın evreni, İzmir ilindeki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri olarak tespit edilmiştir. Özellikle beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinin seçilmesinin nedeni, yüksek sayıda işgören istihdam etmeleri ve sektörde genel olarak bu işletmelerin kurumsallaşmış olmaları nedeniyle işgörenleri motive etme uygulamalarına yer vermeleridir. Ayrıca, çalışmanın yapıldığı beş ve dört yıldızlı otel yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda motivasyonda özendirme araçlarını kullanmakta oldukları da görülmüştür.

Çalışma, 2006 yılı Nisan-Mayıs aylarında yapılmıştır ve araştırma kapsamındaki oteller, Kültür ve Turizm Bakanlığı verileri temel alınarak tespit edilmiştir (<http://www.izmirturizm.gov.tr/>). Araştırma kapsamında yer alan 9 adet 5 yıldızlı ve 18 adet 4 yıldızlı toplam 27 otelden çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde yalnızca 15 otelin faal olduğu saptanmıştır.

Evrendeki işgören sayısını saptamak amacıyla, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İzmir Bölge Müdürlüğü'ne, Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın İzmir İli Kültür ve Turizm Müdürlüğü'ne ve ETİK'e (Ege Turistik İşletmeler ve Konaklamalar Derneği) başvurulmuş, ancak bilgi alınamamıştır. Bunun üzerine çalışmanın yapıldığı dönemde faal olan 15 adet 5 ve 4 yıldızlı otelin İK müdürleri ve otel yöneticilerinden çalıştırdıkları personel sayılarına yönelik bilgi istenmiştir. Alınan bilgiye göre, bu otellerde yaklaşık olarak 2.500 kişinin istihdam edildiği saptanmıştır. Ancak, görüşülen otel yetkilileri bu sayının değişkenlik gösterdiğini, özellikle sezonda iş durumu ve yoğunluğa bağlı olarak işgören sayısında artış olduğunu, fakat bu artışla ilgili net bir rakam veremeyeceklerini de belirtmişlerdir.

Çalışmanın yapıldığı dönemde faal olan bu 15 otelin tümüne ulaşılarak yöneticileri ile görüşülmüş ve 8 otel çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. 5 yıldızlı 4

otel ile 4 yıldızlı 3 otelin yetkilileri ise, otellerindeki tadilatı, iş yoğunluğunu ve yönetimin bu tip çalışmalara katılmama kararlarını ileri sürerek çalışmaya katılmayacaklarını belirtmişlerdir.

Turizm ve konaklama sektörünün yaz aylarındaki iş yoğunluğu göz önünde bulundurularak, işletmelerden katılımın istenen düzeyde olabilmesi için, araştırmanın sezonun başlangıcı olan Nisan-Mayıs aylarında yapılmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Çalışmaya katılan 8 otelde yaklaşık olarak 700 kişinin istihdam edildiği saptanmıştır. Bu otellere dağıtılan 700 adet anket formunun 385 adedi geri dönmüştür. Bu durum ise %55 oranında bir anket geri dönüş oranını ifade etmektedir. Anketlerden 15 adedi ise yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Çalışmaya katılan otellerden elde edilen bu örneklem büyüklüğü 10.000 kişilik bir evreni temsil edebilecek düzeydedir (Tütüncü 2001, 99). Araştırma kapsamında yer alan faal 15 otelden araştırmaya katılan 8 otelin yıldız durumuna göre dağılımları Tablo 4.1'deki gibidir.

Tablo 4.1. Araştırmanın Yapıldığı Otellerin Yıldız Durumları

Yıldız Durumu	Frekans	Yüzde
5 Yıldızlı Otel	3	38
4 Yıldızlı Otel	5	62
Toplam	8	100

4.3.5. Araştırma Verilerinin Toplanması

Örneklem kapsamında yer alan 8 otelin genel müdür ya da insan kaynakları yöneticileri ile öncelikle telefonla randevu alınarak görüşülmüş ve anket formlarının, tüm otel çalışanları tarafından doldurulması istenmiştir. Katılımcı otellerin birçoğuna anket formları elden teslim edilmiş, küçük bir kısmına ise posta, faks ve e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Çalışanlar tarafından cevaplanan anket formları otellerin

büyük kısmından yine elden, diğer bir kısmından da posta, faks ve e-posta yoluyla teslim alınmıştır.

Çalışmaya katılan otellerin insan kaynakları yetkilileri, işletme yönetiminin aldığı kararları ileri sürerek, anketlerin işgörenlere dağıtımının sadece insan kaynakları bölümü tarafından yapılabileceğini belirtmişlerdir. Bu noktada, anketlerin uygun bir şekilde cevaplanmasını sağlamak ve sağlıklı veriler elde edebilmek amacıyla, işgörenlere çalışma ilgili gerekli duyurunun yapılması ve anketlerin gönüllü olarak cevaplanması, cevaplamak isteyen işgörenlerin ise hemen her gün çeşitli nedenlerle uğradıkları İK ofisindeki bir kutudan alacakları anketleri doldurduktan sonra otel içerisinde bulunan personel dilek ve şikayet kutularına atmaları ya da İK bölümü bünyesinde benzer bir uygulama yapılması konusunda, otellerin İK departmanı yöneticileri ile gerekli işbirliği sağlanmıştır.

4.3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmaya katılan otellerdeki işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 11.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik kapsamında ele alınmıştır. Analizler öncesinde ankette yer alan değişkenlerin aynı paralelde olması amacıyla ters (reverse) sorulan soruların tekrar kodlama (recode) işlemi ile dönüştürülmesi yapılmıştır.

Bu çerçevede, öncelikle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmıştır. Sonrasında verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir biçimde belirlemek amacıyla, özendirme araçları ve iş doyumunu ile ilgili verilere faktör analizi (principal component analysis) uygulanmıştır. Sonrasında araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Bu amaçla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Daha sonra, işgörenlerin iş doyumları ele alınmış ve iş doyumunu faktörlerinin etkileşimlerini ortaya koymak için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Bu

faktörlerin iş doyumunu üzerindeki etkilerini saptamak için de verilere regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, çalışmada demografik değişkenlerle özendirme araçları ve iş doyumunu faktörleri arasındaki önemli ve dikkat çekici ilişkileri ölçmeyi amaçlayan bazı hipotez testleri de yapılmıştır. Bu hipotez testlerde t ve Anova testlerinden yararlanılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.4.1. Demografik Değerlendirmeler

Anketin demografik değerlendirmeler bölümünde, anketi cevaplandıranlara; yaşları, cinsiyetleri, medeni halleri, eğitim durumları ile aldıkları eğitimin turizm ile ilgili olup olmadığı, ilgili ise ne tür bir turizm eğitimi aldıkları, kaç yıldır buldukları işyerinde ve sektörde çalıştıkları, görevleri ve bildikleri yabancı dil sayısı ile düzeyine yönelik sorular yöneltilmiştir. Tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen bulgular Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

	Frekans	Yüzde
YAŞ DÜZEYİ		
18 – 25	84	22,7
26 – 32	172	46,5
33 – 42	90	24,3
43 ve üzeri	24	6,5
Toplam	370	100,0
CİNSİYET		
Kadın	108	29,2
Erkek	262	70,8
Toplam	370	100,0
MEDENİ DURUM		
Evli	202	54,6
Bekar	168	45,4
Toplam	370	100,0

Tablo 4.2. Devamı

EĞİTİM		
İlkokul	52	14,1
Ortaokul	44	11,9
Lise	146	39,5
Üniversite	128	34,6
Toplam	370	100,0
ALINAN EĞİTİMİN TURİZMLE İLGİSİ		
Evet	152	41,1
Hayır	218	58,9
Toplam	370	100,0
TURİZM EĞİTİMİ DURUMU		
Turizm Lisesi	24	15,8
Ön Lisans	42	27,6
Lisans	52	34,2
Yüksek Lisans	2	1,3
Diğer	32	21,1
Toplam	152	100,0
İŞ YERİNDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
1' den az	66	17,8
1 - 3 Yıl	106	28,6
4 - 6 Yıl	124	33,5
7 - 9 Yıl	40	10,8
10 ve üzeri	34	9,2
Toplam	370	100,0
SEKTÖRDE ÇALIŞMA SÜRESİ		
0 - 5	130	35,1
6 - 10	148	40,0
11 - 15	58	15,7
16 ve üzeri	34	9,2
Toplam	370	100,0

Tablo 4.2. Devamı

GÖREV		
As. Supervisor	2	,5
Aşçı	13	3,5
Barmen	2	,5
Bellboy	12	3,2
Bilgi İşlem	2	,5
Chef De Party	4	1,1
Chef De Rang	6	1,6
Cost Control Şefi	6	1,6
Cost Controller	6	1,6
Demi Chef	6	1,6
Depo Görevlisi	8	2,2
F&B Satış Pazarlama Sorumlusu	2	,5
Finansman Elemanı	2	,5
Garson	35	9,5
Genel Müdür Asistanı	2	,5
Güvenlik Görevlisi	30	8,1
Güvenlik Md. Yrd.	2	,5
Güvenlik Şefi	4	1,1
Güvenlik Vardiya Amiri	2	,5
İnsan Kaynakları Md.	2	,5
Kasiyer	8	2,2
Kat Görevlisi	40	10,8
Kat Hizmetleri Müdürü	2	,5
Komi	2	,5
Meydancı	6	1,6
Muhasebe Elemanı	24	6,5
Muhasebe Md.	2	,5
Muhasebe Şefi	2	,5
Mutfak Elemanı	6	1,6
Ofis Elemanı	8	2,2
Önbüro Md.	2	,5
Personel Elemanı	4	1,1

Personel Md. Yrd.	2	,5
Personel/Muhasebe Elemanı	2	,5
Resepsiyonist	45	12,2
Restoran Şefi (Captain)	2	,5
Rezervasyon Şefi	2	,5
Rezervasyonist	2	,5
Santralist	2	,5
Satın Alma Şefi	2	,5
Satış Pazarlama Elemanı	6	1,6
Satış Pazarlama Müdürü	4	1,1
Servis Şefi	2	,5
Steward	16	4,3
Supervisor	4	1,1
Şef Kasiyer	2	,5
Şoför	2	,5
Teknik Servis	6	1,6
Terzi	2	,5
Yönetici	2	,5
Ziyafet Satış Temsilcisi	4	1,1
Kayıp	7	1,9
Toplam	370	100,0
YABANCI DİL SAYISI		
Hiç	138	37,3
1 Yabancı Dil	152	41,1
2 Yabancı Dil	74	20,0
3 Yabancı Dil	6	1,6
Toplam	370	100,0

Tablo 4.2. Devamı

YABANCI DİLLER	Frekans	Yüzde
İngilizce	148	63,8
Almanca	2	,9
Fransızca	2	,9
İngilizce-Almanca	50	21,6
İngilizce-Fransızca	10	4,3
İngilizce-Almanca-Fransızca	6	2,6
İngilizce-İtalyanca	4	1,7
İngilizce-Yunanca	4	1,7
İngilizce-Arapça	2	,9
Rusça-Bulgarca	4	1,7
Toplam	232	100,0
İNGİLİZCE DİL DÜZEYLERİ		
Az	30	13,4
Orta	78	34,8
İyi	86	38,4
Çok İyi	30	13,4
Toplam	224	100,0
ALMANCA DİL DÜZEYLERİ		
Az	34	58,6
Orta	14	24,1
İyi	6	10,3
Çok İyi	4	6,9
Toplam	58	100,0
FRANSIZCA DİL DÜZEYLERİ		
Az	12	66,7
İyi	2	11,1
Çok İyi	4	22,2
Toplam	18	100,0

Demografik dağılımların bazılarında grupların homojenliğini sağlamak için grup birleştirmeleri yapılmıştır. Ankete katılan işgörenlerin %46,5'inin 26 - 32 yaş arasında, %24,3'ünün 33 – 42 yaş arasında, %22,7'sinin 18 - 25 yaş arasında ve %6,5'inin de 43 ve üzeri yaşta olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, konaklama sektöründe çalışanların çoğunluğunun genç olduğunu göstermektedir.

Ankete katılanların % 70,8'inin erkek, % 29,2'sinin ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, ankete katılanlar arasında erkeklerin kadınlardan oldukça fazla sayıda olduklarını göstermektedir.

Ankete katılanların %54,6'sı evli, %45,4'ü de bekarlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların çoğunluğu evlilerden oluşmakla beraber aradaki fark oldukça azdır.

Ankete katılanların %39,5'i lise mezunu, %34,6'sı üniversite mezunu, %14,1'i ilkokul mezunu ve %11,9'u da ortaokul mezunu olduğu saptanmıştır. Ankete katılan işgörenlerin çoğunluğunun lise ve üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Anketi cevaplayanların aldıkları eğitimin turizmle ilgisine bakıldığında, %58,9'unun turizmle ilgili bir eğitim almadıkları, %41,1'inin ise aldığı eğitimin turizmle ilgili olduğu görülmüştür. Ankete katılan işgörenlerin çoğunluğunun turizm ile ilgili bir eğitim almamış oldukları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, turizm eğitimi almış işgörenlerin oranı da oldukça yüksektir.

Ankete katılanlardan eğitimleri turizmle ilgili olanların turizm eğitimi durumlarına bakıldığında ise, %34,2'sinin lisans mezunu, %27,6'sının ön lisans mezunu, %15,8'inin turizm lisesi mezunu, %21,1'inin de diğer kategorisi altında ağırlıklı olarak Turem türü turizm kursları mezunu oldukları, 2 kişinin de yüksek lisans (%1,3) mezunu olduğu saptanmıştır. Ankete katılan işgörenlerden turizm eğitimi almış olanların çoğunluğunun lisans ve ön lisans mezunu olmaları nedeniyle üniversite eğitimi almış oldukları görülmüştür.

Ankete katılanların %33,5'inin 4 - 6 yıldır, %28,6'sının 1 - 3 yıldır, %17,8'inin 1 yıldan daha az süredir, %10,8'inin 7 - 9 yıldır, %9,2'sinin da 10 ve üzerinde yıldan beri buldukları işyerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunun buldukları işyerinde 1 - 6 yıldır çalışmakta oldukları görülmüştür.

Ankete katılanların %40'ının 6 - 10 yıldır, %35,1'inin 0 - 5 yıldır, %15,7'sinin 11 - 15 yıldır ve %9,2'sinin de 16 ve üzerinde yıldan beri sektörde çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğunun 10 yıldır turizm sektöründe çalışmakta oldukları tespit edilmiştir.

Ankete katılanların, görev dağılımları Tablo 4.2'den izlendiğinde, ağırlıklı olarak %12,2'sinin resepsiyonist, %9,5'inin garson, %10,8'inin kat görevlisi ve %8,1'inin güvenlik görevlisi olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların yabancı dil durumlarına bakıldığında ise, %41,1'inin 1 yabancı dil, %37,3'ünün hiçbir yabancı dili bilmediği, %20'sinin 2 yabancı dil, %1,6'sının ise 3 yabancı dil bildiği saptanmıştır. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun (%62,7) yabancı dil bildikleri görülmektedir. Ancak ankete katılan işgörenler arasında hiç yabancı dil bilmeyenlerin oranı da (%37,3) turizm ve otelcilik sektörü açısından dikkat çekici bir oran olarak değerlendirilebilir.

Ankete katılanlardan, yabancı dil bilenlerin ağırlıklı dil dağılımlarına bakıldığında ise, %63,8'inin sadece İngilizce, %21,6'sının ise hem İngilizce hem Almanca bildikleri görülmektedir.

Ankete katılanların, turizm sektöründe en çok kullanılan ve bilinen üç yabancı dile ilişkin, dil düzeyleri ise şöyledir; İngilizce bilenlerin %38,4'ü iyi düzeyde, %34,8'i orta düzeyde, %13,4'ü çok iyi ve yine %13,4'ü de az düzeyde bilmektedir. İngilizce bilen işgörenlerin bu dili iyi düzeyde bildikleri görülmektedir. Almanca bilenlerin %58,6'sı az düzeyde, %24,1'i orta düzeyde, %10,3'ü iyi düzeyde

ve %6,9'u da çok iyi düzeyde bilmektedir. Almanca bilen işgörenlerin bu dili az düzeyde bildikleri görülmektedir. Fransızca bilenlerin ise %66,7'si az düzeyde, %22,2'si çok iyi düzeyde ve %11,1'i de iyi düzeyde bilmektedir. Fransızca bilen işgörenlerin bu dili de az düzeyde bildikleri görülmektedir.

4.4.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Araştırmada iş doyumu ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,82 olarak tespit edilmiştir.

Özendirme araçları ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda ise verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,84 olarak tespit edilmiştir.

Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri ise şu şekildedir (Özdamar 1999, 522; Akgül ve Çevik 2005, 435);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

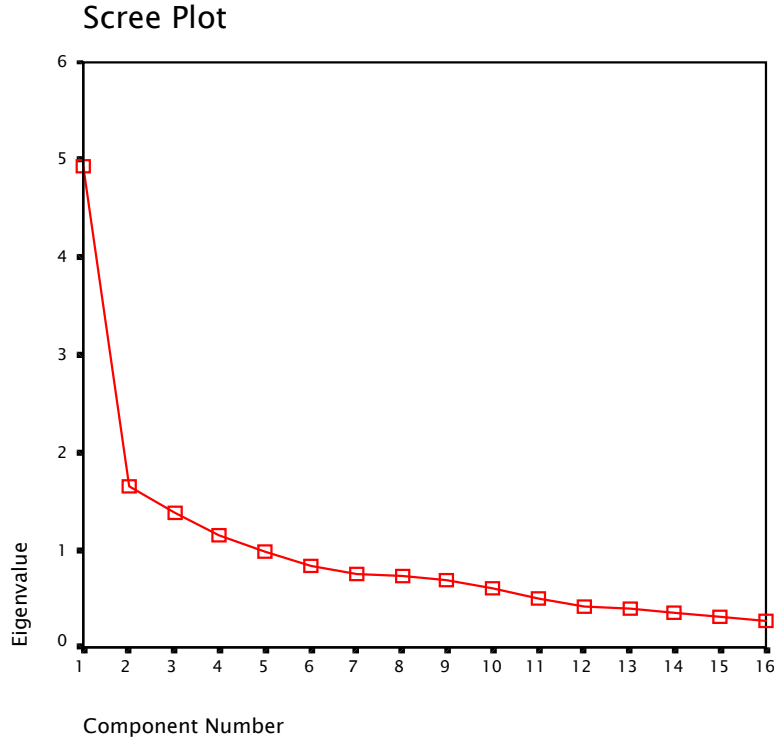
$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Elde edilen sonuçlar, her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, her iki ölçeğin alt boyutları ile ilgili olarak güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha Katsayıları) de kabul edilebilir sınırlar içinde kalmaktadır. Özendirme araçları ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri Tablo 4.3'te yer alırken, iş doyumu ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri de Tablo 4.4'de görülmektedir.

Elde edilen bu Cronbach Alpha sonucuna göre, değişkenleri daha sağlıklı bir biçimde belirlemek amacıyla özendirme araçları ile ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır. Barlett testi sonucu 1679,772 değeri ve $p < 0,001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,807 olarak gerçekteleşmiştir ve bu değerler kabul edilebilir sınırlar içindedir (Bayram 2004, 138; Akgül ve Çevik 2005, 428; Altunışık vd. 2005, 220).

Verilere uygulanan temel bileşenler (principal component) analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmış ve elde edilen saçılma diyagramına (scree plot) göre özdeğerleri (eigenvalue) birin (>1) üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bunun yanında Şekil 4.1’de verilmiş olan saçılma diyagramının analiz edilmesiyle de uygun faktör yapısının dört olduğu görülmektedir. Ayrıca, dördüncü değerden sonra gelen verilerin özdeğerlerinin birin üzerinde olmadığı da saptanmıştır. Bu veriler ışığında 16 değişkenin dört faktör altında, toplam varyansı (değişimi) %56,94 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Faktör analizinin sonuçları Tablo 4.3’de yer almaktadır.

Şekil 4.1. Özdeğerlerin Dağılımı (Özendirme Araçları)



İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 15,451 düzeyindedir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında yer alan değişkenler; işi çekici kılma, kararlara katılım, adil ödüllendirme sistemi, iletişim ve mesleki eğitim üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde, faktörün örgütsel-yönetmel nitelikli ihtiyaçlarla ilgili olduğu için örgütsel-yönetmel özendirme araçları olarak adlandırabileceği görülmüştür. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 15,376'dır ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında toplanan değişkenler; primler, ücret artışı ve kar payı verilmesi üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktör, ekonomik özendirme araçları adı altında ifade edilmiştir. Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 13,470'tir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; iş güvencesi, çalışma güvenliği, işgörene danışmanlık yapma, sosyal katılım ve sosyal uğraşlar üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün sosyal özendirme araçları adı altında ifade edilmesi mümkündür. Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 12,644'tür ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; yetki devri, çalışmada bağımsızlık ve statü üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün psikolojik ihtiyaçlara yönelik olmasından dolayı psikolojik özendirme araçları olarak ifade edilmiştir. Birinci faktörün ortalaması 3,04, ikinci faktörün ortalaması 1,99, üçüncü faktörün ortalaması 3,09 ve dördüncü faktörün ortalaması 3,40 olarak gerçekleşmiştir. İşgörenler dördüncü faktör olan psikolojik özendirme araçlarına en yüksek ortalamayı verirlerken, ekonomik özendirme araçlarına en düşük ortalamayı vermişlerdir (5 en yüksek, 1 en düşük değer).

Tablo 4.3. Özendirme Araçları Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

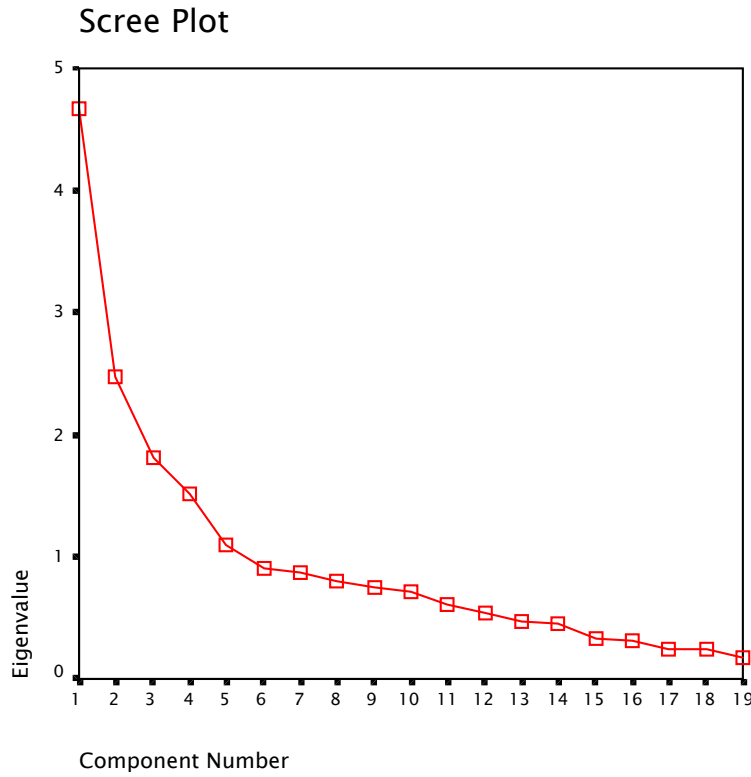
	Faktör Yüğü	Özdeğer-Eigenvalue	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Ortalama	F Değerı	Alpha	P
1. Faktör: Örgütsel-Yönetmel Özendirme Araçları		2,472	15,451	3,0451	33,0101	,68	,0001
İş Çekici Kılma	,631						
Kararlara Katılım	,628						
Adil Ödüllendirme Sistemi	,616						
İletişim	,600						
Mesleki Eğitim	,548						
2. Faktör: Ekonomik Özendirme Araçları		2,460	15,376	1,9981	28,0854	,79	,0001
Primler	,865						
Ücret Artışı	,849						
Kar Payı	,696						
3. Faktör: Sosyal Özendirme Araçları		2,155	13,470	3,0988	260,2884	,73	,0001
İş Güvencesi	,818						
Çalışma Güvenliği	,786						
İşgörene Danışmanlık Yapma	,461						
Sosyal Katılım	,461						
Sosyal Uğraşlar	,378						
4. Faktör: Psikolojik Özendirme Araçları		2,023	12,644	3,4029	3,5143	,66	,0303
Yetki Devri	,800						
Çalışmada Bağımsızlık Statü	,789						
	,557						

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü=0,807; toplam varyansın (değişimin) açıklanma oranı %56,94

Araştırmada, değişkenlerin daha sağlıklı bir biçimde saptanması amacıyla iş doyumunu ile ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır. Barlett testi sonucu 1931,82 değerı ve $p < 0,0001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme değerı 0,723 olarak gerçekleşmiştir ki; bu değerler kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Bayram 2004, 138; Akgül ve Çevik 2005, 428; Altunışık vd. 2005, 220).

Verilere uygulanan temel bileşenler (principal component) analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmıştır. 25 değişken ile yapılan ilk faktör analizinde 7 faktör ortaya çıkmıştır. Ancak değişkenlerin bazılarının birden fazla faktör altında yer alması, bazılarının da yükleme oranlarının 0.40'tan az olması nedeniyle 6 değişken bir sonraki faktör analizinde değerlendirme dışında tutulmuştur. Böylece yapılan ikinci faktör analizinde elde edilen saçılma diyagramına (scree plot) göre, özdeğerleri (eigenvalue) birin (>1) üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Şekil 4.2'de yer alan saçılma diyagramında uygun faktör yapısının beş olduğu saptanmıştır. Ayrıca, beşinci değerden sonra gelen verilerin özdeğerlerinin birin üzerinde olmadığı da görülmektedir. Bu veriler temelinde 19 değişkenin beş faktör altında, toplam farkı (varyansı) %60,94 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Faktör analizinin sonuçları Tablo 4.4'te yer almaktadır.

Şekil 4.2. Özdeğerlerin Dağılımı (İş Doyumu)



İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 13,303 düzeyindedir ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; iş arkadaşlarının sorumluluk sahibi olması, çalışkan olması, akılcı olması ve sıkıcı olması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün iş arkadaşları ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 12,710'dur ve dört değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; üstlerin zor memnun olması, üstlerin kaba olması, yeterli denetim yapılmaması, ve iyi çalışmanın övülmesi üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün yönetim/denetim ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 12,167'dir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; ücretin normal giderler için yeterli olması, diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygun olması, yeterli gelirin olmaması, ücretin yüksek olması ve ücretin hak edilenden az olması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün ücret ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 11,850'dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; düzenli yükselme uygulamasının olması, yükselmenin becerilere dayanması ve yükselme olanaklarının bulunması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün yükselme olanakları ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Beşinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 10,917'dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; işin iyi olması, işin tatmin edici olması ve işten gurur duyulması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün yapılan işin yapısı ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Birinci faktörün ortalaması 3,90, ikinci faktörün ortalaması 3,49, üçüncü faktörün ortalaması 2,28, dördüncü faktörün ortalaması 3,20 ve beşinci faktörün ortalaması 4,01 olarak gerçekleşmiştir. İşgörenler beşinci faktör olan işin yapısına en yüksek ortalamayı vermişlerdir. Bununla birlikte, işgörenler ücret faktörüne en düşük ortalamayı vermişlerdir (5 en yüksek, 1 en düşük değer).

Tablo 4.4. İş Doyumu Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Özdeğer-Eigenvalue	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Ortalama	F Değerı	Alpha	P
1. Faktör: İş Arkadaşları		2,528	13,303	3,9009	4,4134	,79	,0043
Sorumluluk Sahibi Olması	,849						
Çalışkan Olması	,839						
Akılci Olması	,798						
Sıkıcı Olması	,424						
2. Faktör: Yönetim/Denetim		2,415	12,710	3,4915	57,2510	,75	,0001
Üstlerin Zor Memnun Olması	,798						
Üstlerin Kaba Olması	,759						
Yeterli Denetim Yapılmaması	,743						
İyi Çalışmanın Övülmesi	,528						
3. Faktör: Ücret		2,312	12,167	2,2805	53,9267	,66	,0001
Normal Giderler İçin Yeterliliği	,728						
Diğer Çalışanlarla Kıyaslandığında Uygunluğu	,663						
Yeterli Gelirin Olmaması	,656						
Yüksek Olması	,633						
Hak Edilenden Az	,585						
4. Faktör: Yükselme Olanakları		2,251	11,850	3,2045	38,7812	,66	,0001
Düzenli Olması	,748						
Becerilere Dayanması	,743						
Yükselme Olanakları	,598						
5. Faktör: İşin Yapısı		2,074	10,917	4,0101	6,4350	,65	,0017
İyi Olması	,706						
Tatmin Edici Olması	,665						
Gurur Duyulması	,632						

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü=0,723; toplam varyansın (değişimin) açıklanma oranı %60,94

4.4.3. Araştırmanın Hipotez Testleri

Bu aşamada, özendirme araçlarının iş doyumu ile olan ilişkilerine yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Bu hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analizde, anketin son kısmında yer alan, tek değişkenli iş doyumu ölçümü kullanılmıştır. Tablo 4.5'te yer alan Pearson korelasyon matrisine göre, iş doyumu ile örgütsel yönetsel özendirme araçları ($r=0,435$; $p<0,01$), ekonomik özendirme araçları ($r=0,350$; $p<0,01$), sosyal özendirme araçları ($r=0,480$; $p<0,01$) ve psikolojik özendirme araçları ($r=0,387$; $p<0,01$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç ise araştırmamızın H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezlerini desteklemektedir. Ayrıca, Pearson korelasyon matrisinde yer alan özendirme araçları arasındaki ilişki incelendiğinde, ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetsel özendirme araçlarının arasında anlamlı ($p<0,01$) pozitif yönde bir bağ bulunduğu da görülmektedir.

Tablo 4.5. Özendirme Araçları ile İş Doyumu Korelasyon Matrisi

		Örgütsel-Yönetsel Özendirme Araçları	Ekonomik Özendirme Araçları	Sosyal Özendirme Araçları	Psikolojik Özendirme Araçları	İş Doyumu
Örgütsel-Yönetsel Özendirme Araçları	Pearson Correlation	1	,443**	,589**	,318**	,435**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	358	356	358	358	348
Ekonomik Özendirme Araçları	Pearson Correlation	,443**	1	,372**	,216**	,350**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	356	368	368	368	352
Sosyal Özendirme Araçları	Pearson Correlation	,589**	,372**	1	,411**	,480**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	358	368	370	370	352
Psikolojik Özendirme Araçları	Pearson Correlation	,318**	,216**	,411**	1	,387**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	358	368	370	370	352
İş Doyumu	Pearson Correlation	,435**	,350**	,480**	,387**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	348	352	352	352	352

** Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

İş doyumunu ile ilişkili bulunan bu özendirme araçlarının önemlerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu regresyon analizinde, ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetmel özendirme araçları bağımsız değişkenler, anketin son kısmında yer alan “Genel olarak işimden memnunum” ifadesi ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Tablo 4.6’da regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Özendirme araçlarının iş doyumundaki değişimi açıklama oranı %31’dir (Düzeltilmiş $R^2 = 0,311$; $p=0,0001$). İş doyumunu üzerinde en fazla etkiye sahip özendirme aracının, sosyal araçlar olduğu ($\beta = 0,244$; $t = 4,114$; $p < 0,001$) ve onu sırasıyla psikolojik ($\beta = 0,207$; $t=4,217$; $p < 0,001$), örgütsel-yönetmel ($\beta = 0,162$; $t=2,774$; $p < 0,006$) ve ekonomik özendirme araçlarının ($\beta = 0,143$; $t=2,832$; $p < 0,005$) izlediği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.6. Özendirme Araçları İle İş Doyumu Regresyon Analizi

	Beta	t	Sig.
(Sabit)		7,337	,000
Örgütsel-Yönetmel Özendirme Araçları	,162	2,774	,006
Ekonomik Özendirme Araçları	,143	2,832	,005
Sosyal Özendirme Araçları	,244	4,114	,000
Psikolojik Özendirme Araçları	,207	4,217	,000

(Multiple R= 0,565; $R^2 = 0,319$; Düzeltilmiş $R^2 = 0,311$; F= 40,237; Sig. F= 0,0001)

Daha sonra ise, işğörenlerin iş doyumları değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle iş doyumunu faktörlerinin birbirleri ile ilişkilerini değerlendirebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.7’deki Pearson korelasyon matrisinde faktörler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, iş arkadaşları, yönetim/denetim, yükselme olanakları ve işin yapısı faktörlerinin birbirleriyle ($p < 0,01$) anlamlı, pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Ücret ile iş arkadaşları arasında oldukça düşük düzeyli bir ilişki bulunduğu görülmüştür; ancak $p > 0,05$ olduğu için değerlendirme dışında kalmaktadır.

Tablo 4.7. İş Doyumu Faktörlerinin Korelasyon Matrisi

		İş Arkadaşları	Yönetim/ Denetim	Ücret	Yükselme Olanakları	İşin Yapısı
İş Arkadaşları	Pearson Correlation	1	,365**	,050	,231**	,314**
	Sig. (2-tailed)		,000	,335	,000	,000
	N	370	368	370	366	366
Yönetim/ Denetim	Pearson Correlation	,365**	1	,254**	,367**	,432**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	368	368	368	366	364
Ücret	Pearson Correlation	,050	,254**	1	,174**	,292**
	Sig. (2-tailed)	,335	,000		,001	,000
	N	370	368	370	366	366
Yükselme Olanakları	Pearson Correlation	,231**	,367**	,174**	1	,357**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000
	N	366	366	366	366	362
İşin Yapısı	Pearson Correlation	,314**	,432**	,292**	,357**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	366	364	366	362	366

** Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

Bu beş iş doyumu faktörünün iş doyumuna olan etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde, iş arkadaşları, yönetim/denetim, ücret, yükselme olanakları ve işin yapısı faktörleri bağımsız değişkenler, anketin son kısmında yer alan “Genel olarak işimden memnunum” ifadesi ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Tablo 4.8’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, ölçekte yer alan beş faktörün iş doyumundaki değişimi açıklama oranı %43’tür (Düzeltilmiş $R^2= 0,430$; $p=0,0001$). Analiz sonucunda, iş doyumunu en iyi açıklayan değişkenin işin yapısı ($\beta=0,435$; $t=9,438$; $p<0,0001$) olduğu ortaya çıkmaktadır. İşin yapısının ardından ise sırasıyla; ücret ($\beta=0,173$; $t=4,149$; $p<0,0001$), iş arkadaşları ($\beta=0,117$; $t=2,706$; $p<0,007$), yükselme olanakları ($\beta=0,109$; $t=2,491$; $p<0,013$) ve yönetim/denetim ($\beta=0,100$; $t=2,129$; $p<0,034$) gelmektedir.

Tablo 4.8. İş Doyumu Faktörlerinin Regresyon Analizi

	Beta	t	Sig.
(Sabit)		,960	,338
İş Arkadaşları	,117	2,706	,007
Yönetim/Denetim	,100	2,129	,034
Ücret	,173	4,149	,000
Yükselme Olanakları	,109	2,491	,013
İşin Yapısı	,435	9,438	,000

(Multiple R= 0,662; R²= 0,438; Düzeltilmiş R²= 0,430; F= 56,761; Sig. F= 0,0001)

4.4.4. Demografik Değişkenlerle Özendirme Araçları Hipotez Testleri

Çalışma kapsamında demografik değişkenler ile özendirme araçları arasındaki ilişkileri ölçmeyi amaçlayan bazı hipotez testleri yapılmıştır. Ancak konunun temelinden uzaklaşmamak amacıyla gerekli ve anlamlı olan hipotez testlerine yer verilmiştir.

Cinsiyet ile ekonomik özendirme araçları arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H₀ = Ekonomik özendirme araçlarına verilen önem cinsiyete göre farklılık göstermez.

H₁ = Ekonomik özendirme araçlarına verilen önem cinsiyete göre farklılık gösterir.

Yapılan t testine göre, cinsiyet ile ekonomik özendirme araçları arasında farklılık saptanmıştır (t=2,506; p=0,013). Erkeklerle kadınların ekonomik özendirme araçlarına yaklaşımları farklı olmaktadır. Erkekler, ekonomik özendirme araçlarına daha fazla önem vermektedirler. Sonuç olarak H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Medeni durum ile psikolojik özendirme araçları arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = Psikolojik özendirme araçlarına verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermez.

H_1 = Psikolojik özendirme araçlarına verilen önem medeni duruma göre farklılık gösterir.

Yapılan t testine göre, medeni durum ile psikolojik özendirme araçları arasında farklılık saptanmıştır ($t=2,911$; $p=0,004$). Evlilerle bekarların psikolojik özendirme araçlarına yaklaşımları farklı olmaktadır. Evliler psikolojik özendirme araçlarına daha fazla önem vermektedirler. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Alınan eğitimin turizmle ilgili olması ile örgütsel-yönetmel özendirme araçları arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = Örgütsel-yönetmel özendirme araçlarına verilen önem alınan eğitimin turizmle ilgili olmasına göre farklılık göstermez.

H_1 = Örgütsel-yönetmel özendirme araçlarına verilen önem alınan eğitimin turizmle ilgili olmasına göre farklılık gösterir.

Yapılan t testine göre, alınan eğitimin turizmle ilgili olması ile örgütsel-yönetmel özendirme araçları arasında farklılık saptanmıştır ($t=5,244$; $p=0,0001$). Turizm eğitimi almış olanlarla, olmayanların örgütsel-yönetmel özendirme araçlarına yaklaşımları farklıdır. Turizm eğitimi almamış olanlar, örgütsel-yönetmel özendirme araçlarına daha fazla önem vermektedirler. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Alınan eğitimin turizmle ilgili olması ile ekonomik özendirme araçları arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = Ekonomik özendirme araçlarına verilen önem alınan eğitimin turizmle ilgili olmasına göre farklılık göstermez.

H_1 = Ekonomik özendirme araçlarına verilen önem alınan eğitimin turizmle ilgili olmasına göre farklılık gösterir.

Yapılan t testine göre, alınan eğitimin turizmle ilgili olması ile ekonomik özendirme araçları arasında farklılık saptanmıştır ($t=2,129$; $p=0,034$). Turizm eğitimi almış olanlarla, olmayanların ekonomik özendirme araçlarına yaklaşımları farklıdır. Turizm eğitimi almamış olanlar, ekonomik özendirme araçlarına daha fazla önem vermektedirler. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Alınan eğitimin turizmle ilgili olması ile sosyal özendirme araçları arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = Sosyal özendirme araçlarına verilen önem alınan eğitimin turizmle ilgili olmasına göre farklılık göstermez.

H_1 = Sosyal özendirme araçlarına verilen önem alınan eğitimin turizmle ilgili olmasına göre farklılık gösterir.

Yapılan t testine göre, alınan eğitimin turizmle ilgili olması ile sosyal özendirme araçları arasında farklılık saptanmıştır ($t=2,052$; $p=0,041$). Turizm eğitimi almış olanlarla, olmayanların sosyal özendirme araçlarına yaklaşımları farklıdır. Turizm eğitimi almamış olanlar, sosyal özendirme araçlarına daha fazla önem vermektedirler. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitim durumu ile ekonomik özendirme araçları arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = Ekonomik özendirme araçlarına verilen önem eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H_1 = Ekonomik özendirme araçlarına verilen önem eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Yapılan Anova testine göre, eğitim durumu ile ekonomik özendirme araçları arasında farklılık saptanmıştır ($F=5,659$; $p=0,001$). İlkokul, ortaokul, lise ve üniversite mezunlarının ekonomik özendirme araçlarına bakış açıları farklı olmaktadır. Eğitim durumuna göre farkların, hangi eğitim düzeylerinde olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre; ortaokul ve lise mezunlarının üniversite mezunlarına göre ekonomik özendirme araçlarına daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

4.4.5. Demografik Değişkenlerle İş Doyumu Faktörleri Hipotez Testleri

Çalışma kapsamında demografik değişkenler ile iş doyumu faktörleri arasındaki ilişkileri ölçmeyi amaçlayan bazı hipotez testleri de yapılmıştır. Fakat konunun temelinden uzaklaşmamak amacıyla gerekli ve anlamlı olan hipotez testlerine yer verilmiştir.

Medeni durum ile ücret değişkeni arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = Ücret değişkenine verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermez.

H_1 = Ücret değişkenine verilen önem medeni duruma göre farklılık gösterir.

Yapılan t testine göre, medeni durum ile ücret değişkeni arasında farklılık saptanmıştır ($t=2,400$; $p=0,017$). Evlilerle bekarların ücret değişkenine yaklaşımları farklı olmaktadır. Evliler ücret değişkenine daha fazla önem vermektedirler. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Medeni durum ile işin yapısı değişkeni arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = İşin yapısı değişkenine verilen önem medeni duruma göre farklılık göstermez.

H_1 = İşin yapısı değişkenine verilen önem medeni duruma göre farklılık gösterir.

Yapılan t testine göre, medeni durum ile işin yapısı değişkeni arasında farklılık saptanmıştır ($t=2,524$; $p=0,012$). Evlilerle bekarların işin yapısı değişkenine yaklaşımları farklı olmaktadır. Evliler işin yapısı değişkenine daha fazla önem vermektedirler. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Alınan eğitimin turizmle ilgili olması ile iş arkadaşları değişkeni arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = İş arkadaşları değişkenine verilen önem alınan eğitimin turizmle ilgili olmasına göre farklılık göstermez.

H_1 = İş arkadaşları değişkenine verilen önem alınan eğitimin turizmle ilgili olmasına göre farklılık gösterir.

Yapılan t testine göre, alınan eğitimin turizmle ilgili olması ile iş arkadaşları değişkeni arasında farklılık saptanmıştır ($t=3,248$; $p=0,001$). Turizm eğitimi almış olanlarla, olmayanların iş arkadaşları değişkenine yaklaşımları farklıdır. Turizm eğitimi almamış olanlar, iş arkadaşlığına daha fazla önem vermektedirler. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Yaş ile iş arkadaşları değişkeni arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = İş arkadaşları değişkenine verilen önem yaşa göre farklılık göstermez.

H_1 = İş arkadaşları değişkenine verilen önem yaşa göre farklılık gösterir.

Yapılan Anova testine göre, iş arkadaşları değişkeni ile yaş arasında farklılık saptanmıştır ($F=6,988$; $p=0,001$). İşgörenlerin yaşlarına göre iş arkadaşlığına bakış açıları farklılık göstermektedir. Yaşa göre farkların, hangi yaş gruplarında olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre; 26-32 ile 33-42 yaş arasında olanların - diğer bir deyişle 26-42 yaş aralığındakilerin - 18-25 yaş arasında olanlara göre iş arkadaşlığına daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Yaş ile işin yapısı değişkeni arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = İşin yapısı değişkenine verilen önem yaşa göre farklılık göstermez.

H_1 = İşin yapısı değişkenine verilen önem yaşa göre farklılık gösterir.

Yapılan Anova testine göre, işin yapısı değişkeni ile yaş arasında farklılık saptanmıştır ($F=8,922$; $p=0,0001$). İşgörenlerin yaşlarına göre işin yapısı yaklaşımları farklılık göstermektedir. Yaşa göre farkların, hangi yaş gruplarında olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre; 26-32 ile 33-42 yaş arasında olanların (26-42 yaş aralığında olanlar) 18-25 yaş arasında olanlara göre işin yapısına daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitim durumu ile yükselme değişkeni arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = Yükselme değişkenine verilen önem eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H_1 = Yükselme değişkenine verilen önem eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Yapılan Anova testine göre, eğitim durumu ile yükselme değişkeni arasında farklılık saptanmıştır ($F=3,751$; $p=0,011$). İlkokul, ortaokul, lise ve üniversite mezunlarının yükselme değişkenine bakış açıları farklı olmaktadır. Eğitim durumuna

göre farkların, hangi eğitim düzeylerinde olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre; ilkokul mezunlarının üniversite mezunlarına göre yükselmeye daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitim durumu ile işin yapısı değişkeni arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = İşin yapısı değişkenine verilen önem eğitim durumuna göre farklılık göstermez.

H_1 = İşin yapısı değişkenine verilen önem eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Yapılan Anova testine göre, eğitim durumu ile işin yapısı değişkeni arasında farklılık saptanmıştır ($F=6,387$; $p=0,001$). İlkokul, ortaokul, lise ve üniversite mezunlarının işin yapısı değişkenine yaklaşımları farklıdır. Eğitim durumuna göre farkların, hangi eğitim düzeylerinde olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre; ilkokul ve lise mezunlarının ortaokul mezunlarına göre işin yapısına daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Turizm eğitimi durumu ile ücret değişkeni arasındaki hipotez şu şekilde kurulmuştur;

H_0 = Ücret değişkenine verilen önem turizm eğitimi durumuna göre farklılık göstermez.

H_1 = Ücret değişkenine verilen önem turizm eğitimi durumuna göre farklılık gösterir.

Yapılan Anova testine göre, turizm eğitimi durumu ile ücret değişkeni arasında farklılık saptanmıştır ($F=5,056$; $p=0,001$). Turizm lisesi, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve diğer kategorisinde Turem benzeri turizm kursları mezunlarının ücret değişkenine yaklaşımları farklıdır. Turizm eğitim durumuna göre farkların,

hangi düzeylerde olduğunu bulmak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi sonuçlarına göre; turizm lisesi ve Turem benzeri turizm kursları mezunlarının ön lisans mezunlarına göre ücrete daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Sonuç olarak H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması ile konaklama işletmelerinde işgörenlerin motivasyon süreci ve motivasyonu arttırmak için kullanılan özendirme araçlarının iş doyumunu üzerindeki etkileri ile işgörenlerin iş doyumunu araştırılmıştır. İş doyumunu, işgörenlerin yaptıkları işe ve çalıştıkları ortama olumlu duygular beslemeleriyle ilgilidir. Bu bağlamda, işgörenlerin işlerinden ve işyerlerinden doyum sağlamaları, iş ortamında yeterince motive olmalarıyla yakından ilişkilidir. İşgörenlerin motivasyonlarını ise en etkin biçimde özendirme araçları ile sağlamak mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, Sabuncuoğlu ve Tüz (1998, 95), işgörenlerin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi tür özendirme araçları ile motive edilebileceğini öngörebilen bir işletmenin, iş doyumunu, örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini arttırabileceğini ifade etmektedir.

Eren (2001a, 492), işgörenlerin motivasyonunu ise en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamanın mümkün olduğunu vurgulamakta ve işgörenlerin ihtiyaçlarını işletme yönetiminin kendilerine sunduğu bu özendirme araçları ile tatmin ederek, iş görme istekleri ve verimliliklerinin arttırılabileceğini söylemektedir. İşgörenlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan özendirme araçları, onların çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda motive olmalarını sağlayacaktır.

Çalışmada yapılan faktör analizi sonucuna göre, özendirme araçları; ekonomik, sosyal, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel araçlar olmak üzere dört grup altında toplanmıştır. Bununla birlikte, özendirme araçlarının örgütsel psikoloji literatüründe genellikle ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak üç grup altında toplandığı ya da herhangi bir gruplamaya tabi tutulmadığı görülmüştür. Bu sebeple, özendirme araçlarının araştırma sonucu ortaya çıkan dört grup altında toplanabileceği gibi literatürdeki şekliyle üç grup altında da yer alabilmesi mümkündür. Ancak, psiko-sosyal araçların, psikolojik ve sosyal araçlar olarak iki ayrı grup altında değerlendirilmesi, bu araçların yöneldiği motivler ve doyurduğu ihtiyaçlar temelinde daha anlamlı sonuçlar elde edilmesini sağlamıştır.

Özendirme araçları, işgörenlerin motivasyonlarını arttırmak ve onların işlerinde verimli olabilmelerini sağlamak için, yönetim tarafından karşılanması gereken, birinci ve ikinci derecedeki ihtiyaçlarına ve motivlerine yönelik doyumlarını sağlamak amacıyla kullanılan araçlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, özendirme araçları, işgörenlerin örgütçe karşılanan ihtiyaçları ve motiv yapıları ile ilişkileri doğrultusunda değerlendirilerek gruplanmış ve adlandırılmışlardır. Araştırmanın temel hipotezleri olan; ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetimsel özendirme araçları ile iş doyumunu arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan hipotezler, yapılan korelasyon analizi ile doğrulanmıştır. Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise, özendirme araçları, iş doyumunu üzerindeki önemleri açısından; sosyal, psikolojik, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik araçlar olarak sıralanmışlardır.

Bu çerçevede, sosyal özendirme araçları olarak saptanan; iş ve çalışma güvenliği, danışmanlık, sosyal katılım ve sosyal uğraşların iş doyumunu ile ilişkisi bağlamında, özendirme araçları içerisinde ilk sırada yer almasını, bu araçların yöneldiği motivler ve karşıladığı ihtiyaçlar bakımından, özellikle Maslow'un kuramındaki güvenlik ve sosyal ihtiyaçlara yönelik olması ile ilişkilendirmek mümkündür. Kaynak (1990, 118), gelişmiş ülkelerde güvenlik ihtiyacının büyük ölçüde karşılanmış olmasından dolayı bu tür ihtiyaçların işgörenleri motive etme olasılığının oldukça düşük olduğunu söylemektedir. Ancak, ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde ise bu düzeye ulaşıldığını söylemek oldukça zordur. Böylece araştırma bulguları, ülkemizde konaklama işletmelerinde iş güvencesinin işgörenleri işe bağlamada ve motivasyonda en önemli özendiricilerin başında geldiğini ortaya koymaktadır. Bu durumun, ülkenin ekonomik yapısı yanında sektörün mevsimlik özelliğiyle de yakından ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

İşgörenlerin önem verdiği sosyal özendirme araçları kapsamında yer alan danışmanlık, işyerinden ve iş dışından kaynaklanan sosyal nitelikli sorunların işgörende yarattığı zorlanmayı, gerilimi en aza indirmek için işgörene birlikte sorunların irdelenmesi, üzerinde konuşulmasıdır ve işgörenin daha çok tutumunu

değiştirmeye yöneliktir. İşgörenlerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan danışmanlığın genel amacı, işgörenin duygusal sorunlarını anlamak veya azaltmak, sorunlarını çözümlenmede çeşitli seçenekler sunarak yardımcı olmaktır.

Sosyal katılım ise daha çok işletme içerisindeki biçimsel olmayan gruplar tarafından karşılanan ve işgörenlerce önemli görülen diğer bir sosyal özendirme aracıdır. Bu çerçevede, işgörenlerin işletmedeki bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla da olsa katılımı temelde sosyal bir ihtiyaçtır. Grup içi ilişkilerden memnun olan işgören aynı zamanda daha üretken ve verimli olacaktır. Bununla birlikte, işgörenler gerçekten bir ihtiyaç olarak grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa, çok iyi bir işletme bile olsa işlerini bırakmak zorunda kalabilmektedirler. Eker'e (1990, 66) göre, bu gruplar bir yandan üyelerin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken diğer yandan da can sıkıcı durumlarda kişiye destek ve yardımcı olmaktadır. Kendiliğinden doğan bu grupların kişi açısından önemi ise her şeyden önce bir bağlılık duygusu kazandırmasıdır.

Aslında, işgörenlerin sosyal katılım ihtiyacını karşılayan biçimsel olmayan örgüt yapısı, işletmede kendiliğinden, doğal olarak oluşan ilişkilerin ifade ettiği bir yapıdır ve her kuruluş veya örgütte bilinçli bir düzenleme sonucu olmayan, kişilerin birbirleriyle, işle ilgili veya iş dışı fakat biçimsel örgüt yapısının öngörmediği ilişkiler gelişir. Davis'e göre (1984, 362), çalışma gruplarının sosyal sistemini, biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler birlikte oluşturdukları için, biçimsel olmayan örgütün, aynı zamanda, işin doyumu ve verimi üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır.

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla yönetimin çeşitli nitelik ve içerikte sosyal uğraşlara yer vermeleri de sosyal özendirme araçları kapsamında işgörenlerce önemli görülmüştür. Çünkü, işletme tarafından desteklenen sportif aktiviteler, geziler, özel gün ve eğlence türü sosyal uğraşların hemen hepsi, işgörelere işletmeyi sevdiren, bağlılıklarını arttıran ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan önemli özendirme unsurlarıdır. Araştırma bulguları; işgörenlerin en önemli ihtiyaçlarından olan güvenlik ihtiyacına yönelik olan iş ve çalışma güvenliğinin

yanında, danışmanlık, sosyal katılım ve sosyal uğraşların da işgörenlerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarına hitap eden, önemli gördükleri sosyal özendirme araçları olduğunu ortaya koymaktadır. Çetinkanat'ın (2000, 13) da belirttiği gibi sosyal ilişkiler, pek çok insan için yüksek düzeyde motive edicidir ve bu nedenle de iş doyumunun temel faktörlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bu araçlar, işletme yönetimleri tarafından etkin olarak kullanıldıkları ölçüde iş doyumunu ve verimlilik üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

Araştırma sonucunda, psikolojik özendirme araçları olarak adlandırılan; statü, yetki devri ve çalışmada bağımsızlığın iş doyumunu üzerinde ikinci derecede etkili olduğu saptanmıştır. Söz konusu bu araçlar, Maslow'un kuramında yer alan saygı ve statü ihtiyaçlarını karşılarken; yine aynı paraleldeki ikincil motivlere hitap ederler. Bununla birlikte, Sabuncuoğlu ve Tüz'ün de (2001, 159) belirttiği gibi, insanlara iş yaptırmanın yollarından biri onlara yüksek statüler tanımaktır ve burada konu edilen statü kapsamında hiyerarşik değil işlevsel; yani işgörene yaptığı işin işletme için ne kadar önemli olduğu fikrini benimsetmeye yönelik bir statü yaklaşımı söz konudur. Eren'e göre (2001a, 511), statü daha çok saygı ihtiyacı ile birlikte bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, iyi bir statüye sahip olan işgören bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında bulunduğu kişilerden saygı görmektedir. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, işini iyi yapan bir işgören olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir doyum duygusu sağlar.

Can ve Tecer'in (1978, 212) de belirttiği gibi, aslında insanların çoğu bir işletmeye statü kazanmak için girmekte ve yüksek statülü görevlerde bulunmaktan tatmin duymaktadırlar. Araştırma sonuçları çerçevesinde de statüyü işletmelerde motivasyonu arttıran ve iş doyumunu sağlayan önemli özendiricilerden biri olarak kabul etmek mümkündür.

Öte yandan, işgörenlerce önemli olarak algılanan diğer bir psikolojik araç olan yetki devri, işgörende saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin eden önemli bir motivasyon aracıdır. Kaynak'a (1995, 144) göre, yetki devri sayesinde işgörenler davranışlarında özgürlük kazanır ve sorumluluk yüklenirler. Aldemir (1985, 97) ise, yetki devrinin motive edici özelliğini, astlara yetki devredilerek onların güç, bağımsızlık, daha sorumlu ve anlamlı iş yapma gibi üst düzey psikolojik

ihtiyaçlarının karşılanması biçiminde değerlendirmiştir. Bunun yanında, psikolojik diğer bir araç olan çalışmada bağımsızlık isteği ise, insanın doğasından gelen bir duygudur ve iş ortamında belirli ölçüde sağlanacak özgürlük ile kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç kolaylıkla ortaya çıkarılabilmektedir. Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, psikolojik araçlar içerisinde yer alan ve işgörenlerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarını karşılayan yetki devri ve çalışmada bağımsızlığın da statü ihtiyacı ile birlikte özendirme ve iş doyumunu üzerinde önemli bir rol oynadığını söyleyebilmekteyiz.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel-yönetimsel özendirme araçları, iş doyumunu üzerinde üçüncü sırada etkiye sahip araçlardır ve bu araçlar kapsamında, işi çekici kılma, kararlara katılım, adil ödüllendirme sistemi, iletişim ve mesleki eğitim yer almaktadır. İşin yapısal özelliklerinde gerçekleştirilen değişikliklerle, işleri daha anlamlı ve tatmin edici yönde geliştirmeyi amaçlayan işi çekici kılmaya yönelik uygulamalardan, işletmelerde gerek işgören doyumunu, gerekse de örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamada yararlanılmaktadır. İş çekici kılma uygulamaları kapsamında en sık kullanılan teknikler; iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme olmaktadır.

Bu çerçevede, kullanılan tekniklerden iş rotasyonu; işgörenin önceden belirlenmiş bir programa ve bu programda öngörülen sürelerle göre o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet veya görevlere geçmesi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesidir ve konaklama işletmelerinde gerek iş yoğunluğu gerekse de personel yetersizliğinden dolayı zaten uygulanmaktadır. Ayrıca, konaklama işletmelerinde hizmet üretim sürecinin tamamlanması için gereken tüm işlemler iş rotasyonu programına dahil edilebilirse ve işgören bu işlemlerin tümünde çalışma olanağı bulursa, programın motive edici özelliği daha da artabilecektir. Böylece, işgören katkısı olan hizmetle kolayca özdeşleşecek ve bir eser yaratma, çevresine faydalı olma, tanınma, takdir edilme gibi ihtiyaçlarını da doyurmuş olacaktır.

Bununla birlikte, işi çekici kılmaya yönelik uygulamalardan olan iş zenginleştirme, Frederick Herzberg'in, motive edici ve durum koruyucu etkenler üzerindeki araştırmalarına dayanarak yarattığı bir terimdir. Herzberg'e göre,

yönetim, çalışma ortamında motivasyon araçlarını kullanma olanağını verebilecek bir örgütlenme yoluna gitmelidir. Herzberg, bu yönüyle motivasyon araçları içinde özellikle iş zenginleştirilmesi kavramının üzerinde durmaktadır. Bu kavram, işgörenlerin gözünde yaptığı işi daha anlamlı kılmak amacıyla motivasyon kuramının sistemli bir biçimde uygulanmasıdır ve işin içsel ya da motive edici etkenleri ile ilgilidir. Aslında bu tür işi çekici kılacak uygulamaların, Maslow'un kuramında kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak yer alan üst düzey ihtiyaçlara dönük olduğunu da ifade etmek mümkündür.

Diğer yandan, Davis (1984, 313), iş zenginleştirmenin, gerçekte gelişmeyi ve öz-gerçekleştirmeyi yüreklendiren bir rol zenginleştirilmesi olduğunu ileri sürmektedir. İş, doğal motivasyonu destekleyen bir biçimde kurulmuştur. Motivasyon arttığı için iş başarımı da artmalı ve böylece hem daha insancıl, hem de daha verimli bir iş sağlanmalıdır. Böylece, işgören daha iyi bir başarıyı gösterir, daha çok iş doyumunu elde eder ve kendini daha iyi gerçekleştirerek bütün yaşam rollerine daha etkili bir biçimde katılır. Böylelikle, işgören yaptığı işin gerçekten anlamlı ve yapılmaya değer olduğu hissini kazanacak ve bu durum da onun üzerinde motive edici bir etki yaratacaktır. Ayrıca, iş zenginleştirme kavramı, işgörenlerin rollerini oluşturan görevleri çeşitlendirmeyi amaçlayan iş genişletme kavramının da daha ileri bir biçimdir ve işin yapısından dolayı konaklama işletmelerinde kullanılmakta olan işi çekici kılacak önemli bir uygulamadır.

Diğer bir örgütsel-yönetimsel araç olan kararlara katılımı, İncir (1990, 25), bir yandan örgütün alt kademelerindeki işgörenlerin bireysel özerklik ihtiyacını tatmin ederken, diğer yandan da yönetimin daha etkin kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözümlenmesini sağlaması bakımından, çağdaş bir özendirme aracı olarak nitelendirmektedir. Bunun yanında, Tütüncü'nün (2000) karayolu ulaştırma işletmelerindeki çalışanların işten ayrılma eğilimlerini incelediği araştırmasında, kararlara katılım ile birlikte iş doyumunda artış gözlemlendiğine dair araştırma sonuçlarından söz edilmektedir.

Aslında, işgörenlerin kararlara katılımı, kendi kendilerine karar verme, güvenlik, statü, itibar görme gibi motivlerini tatmin ederken, işletmenin politikaları hakkında da daha açık bir fikir edinmelerine olanak tanır. İşgörenlerin işletmenin genel politikalarının saptanmasına katılımları ise onların bu politikaları kabul etmelerini ve uymalarını kuvvetlendirir. Kişinin kendisinin saptadığı amaçlar için çalışması, üst yönetimden emir şeklinde kabul ettirilen amaçlara hizmet etmekten çok daha fazla doyum ve çalışma isteği yaratır. Böylece işgörenler ile işverenler arasındaki mücadelenin temelini teşkil eden zıt amaçların yerine ortak amaçlar da koyulabilir.

Bununla birlikte, Adams'ın kuramına göre, örgütsel amaçların belirlenmesine işgörenlerin katılımı, örgüt içindeki çatışmaları azaltacak ve bireyleri motive edecektir. Bu kuram çerçevesinde, işgörenlerin amaçların saptanmasına katılması, daha geniş "kararlara katılım" kavramının özel bir durumunu oluşturmaktadır. Kurama göre, katılımlı amaçlar iş başarımı açısından çok daha olumlu sonuçlar vermektedir.

Örgütsel-yönetmel özendirme araçları kapsamında yer alan adil ödüllendirme sistemi, işgörenler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu çerçevede, Skinner, Pekiştirme Kuramında, olumlu pekiştirme davranış sonucunda elde edilen, aynı zamanda davranışın ileride de yapılma olasılığını arttıran pekiştirme olduğunu ve genel olarak, davranışın olumlu pekiştirme ile desteklendiğini ileri sürmektedir. Olumlu pekiştirme, bir davranışın tekrarlanmasını özendiren arzulanır bir sonuç ortaya çıkarır. Olumlu pekiştirme aracı olarak ise çoğu zaman ödüller verilmektedir ve ödüllendirme çeşitli biçimlerde olabilmektedir; ücret artışı, iş güvenliği sağlama, üstler tarafından övülme, takdir, terfi, sorumluluğu arttırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi. Bu ödüllerin bir kısmı işgörene dışarıdan verilen, ücret artışı gibi maddi unsurlar niteliğindedir ve bu tür ödülleri dışsal ödül biçiminde nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlara yönelik olan övme, takdir etme, dostça tavır gösterme gibi unsurlardır ki; bunlar da içsel ödüllerdir.

Öte yandan, Eren'e (2001a, 513) göre, işgörenin örgütte ödüllendirilmesi ve cezalandırılması adil bir disiplin sistemini gerektirmektedir. Bu durum, işgörelere eşit davranma temeline dayandığı için çalışanların görevlerine karşı istek ve ilgisini arttıran önemli bir özendirme aracıdır. Ayrıca, iyi bir disiplin ve ödül sisteminin özendirici bir araç olarak işgörelerin motivasyonundaki etkililiği, disiplin eyleminin zamanında bitirilmesine, ödül ya da cezanın yeterli düzeyde verilmesine ve uygulamanın işgörelere tarafından adil bulunmasına bağlı olduğunu söylemek de mümkündür.

Örgütsel-yönelisel bir özendirme aracı olan iletişimin iş doyumunu ile ilişkili bulunduğu ve aynı zamanda iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olan önemli değişkenlerden biri olduğu bu konuda, Brunetto ve Farr-Wharton, (2004), Shadur vd. (1999), Miles vd. (1996), Orpen (1997), Khaleque ve Rahman (1987) gibi birçok araştırmacı tarafından yapılan araştırmalarla ortaya koyulmuştur. Bakan ve Büyükbeşe'nin (2004), akademik personel üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında da iletişim ile iş doyumunu boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Schweiger ve Denisi (1991) araştırmalarında, iletişim yokluğu ya da eksikliğinin örgütsel ortamda belirsizliğe neden olduğunu ve bu belirsizliğin de işte doyumsuzluk, stres, örgüte karşı güvensizlik, düşük verimlilik, düşük düzeyli örgütsel bağlılık, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açabildiğini belirlemişlerdir. İyi bir iletişim ortamının sağlanmasının ise belirsizlikle başa çıkabilmeyi kolaylaştırdığı görülmüştür. Ayrıca, Schweiger ve Denisi (1991), Nathan vd. (1991) ve Kim (2002), ast-üst arasındaki iletişim kanallarının açık olmasının ve iletişimin istenilen düzeyde gerçekleşmesinin işgörelere iş doyumunu ile aynı yönlü bir ilişki ortaya koyduğunu saptamışlardır.

Örgütsel-yönelisel araçlar içinde yer alan diğer bir özendirme aracı ise mesleki eğitimidir. İşgörelere işinde kendisini yeterli hissetmesini ve kendine güven duymasını sağlayan eğitim programları işgörelere için aynı zamanda önemli bir motivasyon aracıdır. İşgörelere hem mesleki bilgi, görgü ve becerisini hem de sosyal ve insancıl ilişkilere yönelik davranış ve yönetim bilgilerini eğitimsel programlar düzenleyerek geliştiren, böylece işgörelere eğitim ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler işgörelere güven hissi aşılar, örgüte bağlılıklarını artırır ve istekli

çalışmaya motive etmiş olur. Böylece, eğitim ihtiyaçları karşılanarak; bireysel yetenekleri gelişen ve bilgi ufukları genişleyen işgörenler de işletme için en büyük yatırım olmaktadır.

Tüm bu örgütsel-yönetmel özendirme araçlarının karşıladığı ihtiyaçlar ve yöneldiği motivler itibariyle daha çok Maslow'un kuramındaki üst düzeyde yer alan sosyal ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına ve bu kapsamdaki ikincil motivlere hitap ettiği söylenebilir. Maslow'a göre, özellikle kendini gerçekleştirme kademesinde birey, yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilmektedir. Ayrıca, üst düzeyde yer alan bu ihtiyaçlar, genel olarak psikolojik ve sosyal içerikli motivler aracılığıyla içsel olarak tatmin edilirler. Örgütsel-yönetmel özendirme araçlarının iş doyumunu üzerindeki önem sırasını bu yönüyle ele aldığımızda, elde edilen sonuçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile paralellikler göstermekte ve kuramı desteklemektedir.

Ekonomik özendirme araçları kapsamında yer alan, primler, ücret artışı ve kar payı tümüyle işgörenlerin ekonomik ihtiyaçları ve fizyolojik temelli birincil motivleri ile ilgilidirler. Araştırma sonuçlarına göre, ekonomik araçların iş doyumunu üzerindeki etkisi son sırada yer almaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin kuruluş nedenleri ile işgörenlerin çalışma nedenleri özünde ekonomik temele dayanmaktadır. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motiv, kendi yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir gelir elde etmektir.

Ücret yalnızca geleneksel kuramcılar tarafından değil, bugün de birçok yönetici için motivasyon sağlayan en etkili araç olarak görülmektedir. Bu görüşe göre, ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar onun işletmeye bağlanmasında da en güçlü motiftir. Ayrıca, ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz; özellikle yüksek bir ücret, bireyin toplumda saygınlık ve otoritesini de artırır. Bu yüzden, genel olarak ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı varsayılmaktadır. Davis de (1984, 60), yöneticilerin, sağladıkları ücretlerle işgörenlerin tüm ihtiyaçlarını tatmin edebileceklerine inandıklarını ifade etmektedir. Ancak bu ekonomik yaklaşım, Maslow'un beş temel ihtiyaç kapsayan kuramı açısından incelendiğinde, paranın, genellikle kuramın ilk iki kademesindeki ihtiyaçlar için geçerli olmasından dolayı, etkili bir doyum aracı

olmadığı sonucuna varılmasına yol açmaktadır. Ayrıca, Davis (1984, 56) ile Schultz ve Schultz (1990, 323); fizyolojik ihtiyaçların tipik iş ortamında pek hakim olmadığını, çünkü oldukça doyumlu olduklarını da belirtmektedir.

Bunun yanında, ekonomik özendirme araçları ile ilgili elde edilen bu sonuç, Herzberg'in motivasyon ve durum koruyucu kuramını da destekler niteliktedir. Bu kurama göre, motivasyon etkenleri ile durum koruma etkenleri kesinlikle birbirlerinden ayrıdır. Başka bir deyişle, motivasyon etkenleri yalnız doyuma, durum koruyucu etkenler ise yalnız doyumsuzluğa yol açmaktadır. Bu çerçevede, Herzberg'e göre, ücrette yapılan artış doğrudan iş doyumuna neden olmamakta, yalnızca iş doyumsuzluğunu önlemektedir.

Çalışmada, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin iş doyumları da ölçülmüş ve analiz edilmiştir; yapılan faktör analizi sonucunda, iş doyumunu etkileyen faktörler; iş arkadaşları, yönetim/denetim, ücret, yükselme olanakları ve işin yapısı olarak beş grup altında toplanmıştır. Araştırmada, işgörenlerin "işimden genel olarak memnunum" ifadesine en çok verdikleri cevap, "katılıyorum" olmuştur. Bununla birlikte, çalışmada, iş doyumunu faktörleri içerisinde en düşük ortalama ücrette ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin işlerinden genel olarak memnun olmakla birlikte, aldıkları ücreti yeterli bulmadıkları görülmüştür.

Çalışmada, iş doyumunu faktörlerinin iş doyumunu üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre, iş doyumunu üzerinde işin yapısının, işgörenler tarafından birinci öncelikle değerlendirildiği görülmüştür. İşin yapısından sonra ise, sırasıyla ücret, iş arkadaşları, yükselme olanakları ve yönetim/denetim gelmektedir. İşgörenler, ücretlerinin düşük olduğunu belirtmişlerse de bu faktörler içerisinde önceliği işin yapısına vermişlerdir.

Araştırmada, demografik değişkenler ile özendirme araçları ve iş doyumunu faktörleri arasındaki ilişkileri ölçmeyi amaçlayan bazı hipotez testleri yapılmıştır. Bu hipotez testlerinden elde edilen sonuçlar şöyledir;

- Erkeklerle kadınların ekonomik özendirme araçlarına yaklaşımları farklı olmaktadır. Erkekler, ekonomik özendirme araçlarına daha fazla önem

vermektedirler. Bu durum, ülkemizde aile geçimini ya da reisliğini daha çok erkeklerin üstlenmesi nedeniyle, kendilerini ailenin geçiminde öncelikle sorumlu hissetmelerinden kaynaklanabilir.

- Evlilerle bekarların psikolojik özendirme araçlarına yaklaşımları farklı olmaktadır. Evliler psikolojik özendirme araçlarına daha fazla önem vermektedirler. Bu durum da yine, evlilerin öncelikle ailelerini geçindirme sorumluluğunu hissetmelerinden kaynaklanabilmektedir.
- Turizm eğitimi almış olanlarla, olmayanların örgütsel-yönetimsel, ekonomik ve sosyal özendirme araçlarına yaklaşımları farklıdır. Turizm eğitimi almamış olanlar, hem örgütsel-yönetimsel hem ekonomik hem de sosyal özendirme araçlarına daha fazla önem vermektedirler. Bu sonucu, sektörde turizm eğitimi almış olan işgörenlerin beklentilerinin belki de yeterince karşılanamamış olması nedeniyle isteklerinin düşük düzeyde kalması ile açıklamak olasıdır. Zaten sektörün önemli sorunlarından olan yüksek personel devrine de bu durumun katkısının olabileceği söylenebilir.
- İlkokul, ortaokul, lise ve üniversite mezunlarının ekonomik özendirme araçlarına bakış açıları farklı olmaktadır. Ortaokul ve lise mezunları üniversite mezunlarına göre ekonomik özendirme araçlarına daha fazla önem vermektedirler. Bu sonucu ise genel olarak, düşük düzeyli eğitim almış olanların daha yüksek düzeyli eğitim almış (özellikle üniversite mezunu) olanlara oranla daha düşük gelir elde etmeleri nedeniyle, ekonomik özendirme araçlarına daha fazla önem vermek durumunda kalmaları ile açıklamak mümkündür.
- Evlilerle bekarların ücret değişkenine yaklaşımları farklı olmaktadır. Evliler ücret değişkenine daha fazla önem vermektedirler. Bu sonucun evlilerin aile geçindirme sorumluluğu taşımalarından kaynaklandığı söylenebilir.
- Evlilerle bekarların işin yapısı değişkenine yaklaşımları farklı olmaktadır. Evliler işin yapısı değişkenine daha fazla önem vermektedirler.
- Turizm eğitimi almış olanlarla, olmayanların iş arkadaşları değişkenine yaklaşımları farklıdır. Turizm eğitimi almamış olanlar, iş arkadaşlığına daha fazla önem vermektedirler.
- İşgörenlerin yaşlarına göre iş arkadaşlığına bakış açıları farklılık göstermektedir. 26-32 ile 33-42 yaş arasında olanların - diğer bir deyişle 26-42 yaş

aralığındakilerin - 18-25 ile 43 ve üzeri yaşta olanlara göre iş arkadaşlığına daha fazla önem verdiği belirlenmiştir.

- İşgörenlerin yaşlarına göre işin yapısı yaklaşımları farklılık göstermektedir. 26-32 ile 33-42 yaş arasında olanların (26-42 yaş aralığında olanlar) 18-25 ile 43 ve üzeri yaşta olanlara göre işin yapısına daha fazla önem verdiği belirlenmiştir.
- İşgörenlerin eğitim durumuna göre, yükselme değişkenine bakış açıları farklı olmaktadır. İlkokul mezunlarının üniversite mezunlarına göre yükselmeye daha fazla önem verdiği belirlenmiştir.
- İşgörenlerin eğitim durumuna göre, işin yapısı değişkenine yaklaşımları farklıdır. İlkokul ve lise mezunlarının ortaokul mezunlarına göre işin yapısına daha fazla önem verdiği belirlenmiştir.
- Turizm eğitimi durumuna göre, işgörenlerin ücret değişkenine yaklaşımları farklıdır. Turizm lisesi ve Turem benzeri turizm kursları mezunlarının ön lisans mezunlarına göre ücrete daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir.

Özendirme araçlarının iş doyumunu üzerindeki etkileri ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara dayanarak, bu konulara ilgi duyan akademisyenlere ve yöneticilere yönelik getirilebilecek öneriler şunlardır;

Konaklama işletmelerinde motivasyonun ve özendirme araçlarının iş doyumunu üzerindeki etkilerine yönelik yapılan bu araştırma sonucunda, iş doyumunu üzerinde özellikle ilk sırada işgörenlerin güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını ön plana çıkaran sosyal özendirme araçlarının yer alması, ülkemizin sosyo-ekonomik koşulları göz önünde bulundurulduğunda beklenen bir sonuca işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, sektörde işgörenler, iş doyumları üzerinde güvenlik ve sosyal motivleri kapsayan sosyal araçlara büyük önem vermektedirler. Bununla birlikte, işgörenler ekonomik araçları, iş doyumları üzerinde son sırada önemli olarak görmüşlerdir. Bu sonuçlar; konaklama işletmelerinin önemli sorunlarından olan yüksek işgücü devrini çözümlenmede işletmelere önemli ipuçları vermektedir. İşgörenler, iş doyumları açısından güvenlik ve sosyal ihtiyaçları ön plana alırken, ekonomik ihtiyaçları geri plana atabilmektedirler. Bu çerçevede, konaklama işletmelerinin işgücü devrini düşürmek ve devamsızlığı azaltmak için, yüksek ücretten önce sürekli bir iş

güvencesi sağlamasının bu sorunların çözümlenmesinde daha etkili olacağı söylenebilir.

Bunun yanında, işgörenlerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayan özendirme araçları, örgüt ortamında bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu tür ihtiyaçların giderilememesi ise verimsizlik, uyumsuzluk ve ruhsal bunalımlara yol açabilmektedir. Bununla birlikte, sosyal ihtiyaçların iş dışında karşılanması gerektiği de savunulabilir. Ancak, işgörenler günlük yaşamlarının yarısını ya da üçte birini işbaşında geçirirler. İnsanlar sosyal bir ortamda çalışırlar ve zaten işin kendisi de sosyal bir olgu olduğu için sosyal ihtiyaçlardan bazıları iş dışında olduğu kadar iş başında da karşılanmalıdır. Bu çerçevede, saygı ve statü ihtiyaçlarına yönelik olan psikolojik özendirme araçları ile daha çok sosyal ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına dönük olan örgütsel-yönetmel araçlara, işletme yönetimlerinin ilgisi ve bu araçların kullanımının artırılması ile işgörenlerin iş doyumlarında ve verimliliklerinde artış sağlanabilecektir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

Adler, Nancy, J. (2000). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Thompson Learning: Canada

Akat, İlder. (1984). *İşletme Yönetimi*. Üçel Yayımcılık: İzmir.

Akat, İlder ve Üner, Nurel. (1987). *İşletme Yönetimi*. Aydın Yayınevi: İzmir.

Akoğlan, Meryem. (1997). *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

Akgül, Aziz ve Çevik, Osman. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Emek Ofset: Ankara.

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi: Sakarya.

Aldemir, Ceyhan. (1985). *Örgütler ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım*. Bilgehan Basımevi: İzmir.

Aldemir, Ceyhan ve Ataoğ, Alpay. (1986). *Personel Yönetimi*. Bilgehan Basımevi: İzmir.

Alpugan, Oktay, Oktav, Mete, Demir, M. Hulusi ve Üner, Nurel. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Aras, Haşım. (1993). *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*. T.C. Turizm Bakanlığı: Ankara.

- Ataay, İsmail. (1997). "Ücret Yönetimi". Ed. R. Geylan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Baltaş, Acar. (2000). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Barutçugil, İsmet. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık: İstanbul.
- Baş, Türker. (2001). *Anket*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Başaran, İbrahim Ethem. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara Üniversitesi Basımevi: Ankara.
- Başaran, İbrahim Ethem. (1991). *Örgütsel Davranış*. Gül Yayınevi: Ankara.
- Başaran, İbrahim Ethem. (2000). *Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü*. Feryal Matbaası: Ankara.
- Batman, Orhan. (1999). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. Değişim Yayınları: Adapazarı.
- Bayram, Nuran. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Baykal, Besim. (1978). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları: İstanbul.
- Beck, Robert C. (2004). *Motivation Theories and Principles*. Prentice Hall: New Jersey.
- Bentley, Trevor. (Çev: Yıldırım, O.) (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*. Hayat Yayınları: İstanbul.

- Bingöl, Dursun. (1996). *Personel Yönetimi*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Bingöl, Dursun (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Boone, Louis E. ve Kurtz, David L. (1993). *Contemporary Business*. Dryden Press: Orlando.
- Büyüköztürk, Şener. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Pegema Yayıncılık: Ankara.
- Byars Lloyd L. ve Rue, Leslie W. (2004). *Human Resources Management*. McGraw-Hill: New York.
- Can, Halil. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Can, Halil ve Tecer, Meral. (1978). *İşletme Yönetimi*. Doğan Basımevi: Ankara.
- Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Çetinkanat, Canan. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Davis, Keith. (Çev: Tosun, K. vd.) (1984). *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Doğan, Muammer. (1991). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstiklal Matbaası: İzmir.
- Dubrin, Andrew J. (2004). *Applying Psychology, Individual and Organizational Effectiveness*. Prentice Hall: New Jersey.

Erdem, Selman. (1990). *Psikoloji*. Fil Yayınevi: İstanbul.

Erdoğan, İlhan. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.

Erdoğan, İrfan. (1998). *Araştırma Dizaynı ve İstatistik Yöntemleri*. Emel Matbaası: Ankara.

Eren, Erol. (2001a). *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Eren, Erol. (2001b). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Eren, Erol. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını: İstanbul.

Erkuş, Adnan. (2003). *Psikometri Üzerine Yazılar*. Türk Psikologları Derneği Yayınları: Ankara.

Eker, Ayşe. (1990). *Örgütsel Psikoloji*. Aklı Selim Ofset: İzmir.

Feldman, Robert S. (1994). *Essentials of Understanding Psychology*. McGraw-Hill: New York.

Fındıkçı, İlhami. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

French, Wendell L. (2003). *Human Resources Management*. Houghton Mifflin Co.: Boston.

Go, Frank M., Monachello, Mary L. ve Baum, Tom. (1996). *Human Resource Management in The Hospitality Industry*. John Wiley and Sons Inc: New York.

- Gordon, Judith R. (1991). *Organizational Behavior*. Allyn and Bacon Inc.: Boston.
- Greenberg, Jerrold, S. (1993). *Comprehensive Stress Management*. W.C. Brown: Dubuque.
- Greenberg, Jerrold ve Baron, Robert A.. (2003). *Behavior in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Prentice Hall: New Jersey.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H. ve Johnson, Dewey E. (1996). *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. Prentice Hall: New Jersey.
- Herzberg, Frederick. (1970). "The Motivation-Hygiene Theory". Ed. V. H. Vroom, E. L. Deci. *Management and Motivation*. Penguin Books: London.
- Hodgetts, Richard, M. (Çev: Çetin, C., Mutlu, E.C.) (1997). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. Der Yayınları: İstanbul.
- İncir, Gülten. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. MPM Yayınları: Ankara.
- Johns, Gary, ve Saks, Alan M. (2001). *Understanding and Managing at Work, Organizational Behaviour*. Addison Wesley Longman: Toronto.
- Jones, Gareth R. ve George, Jennifer M. (2004). *Essentials of Contemporary Management*. McGraw Hill/Irwin: New York.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. (1988). *İnsan ve İnsanlar, Sosyal Psikolojiye Giriş*. Evrim Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

- Kantarıcı, Kemal ve Yörükoğlu, M. Altuğ. (1998). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro ve Yönetimi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Kaynak, Tuğray. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İşletme Fakültesi Yayınları: İstanbul.
- Kaynak, Tuğray. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Keiser, James, R. (1989). *Principles and Practices of Management in The Hospitality Industry*. Van Nostrand Reinhold: New York.
- Kırel, Çiğdem. (1996). “Örgütlerde Güdüleme Süreci ve Kuramları”. Ed. E. Özkalp. *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Koçel, Tamer. (1989). *İşletme Yöneticiliği – Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. Yön Ajans: İstanbul.
- Koçel, Tamer. (1999). “Örgütlenme”. Ed. Ş. Öz-Alp. *Genel İşletme*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Korman, Abraham, K. (Çev: Akhun, İ. ve Alkan, C.) (1978). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*. Milli Eğitim Basımevi: Ankara.
- Kozak, Nazmi, Kozak, Meryem A., ve Kozak, Metin. (2001). *Genel Turizm İlkeler - Kavramlar*. Detay Yayıncılık : Ankara.
- Kozak, Nazmi, Denizer, Dünder, Tetik, Nilüfer, Akoğlan, Meryem, Yeşiltaş, Mehmet ve Kozak, Metin. (1998). *Otel İşletmeciliği Kavramlar – Uygulamalar*. Turhan Kitabevi: Ankara.

- Kozak, Sabah. (1995). *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Kozak, Meryem, Akoğlan. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Kreitner, Robert ve Kinicki, Angelo. (2004). *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill: New York.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (1983). *Otel İşletmeciliği*. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları: Ankara.
- Lawler, Edward, E. III. (1991). "Job Satisfaction and Expression of Emotion in Organizations". Ed. B.M. Staw. *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. Mcmillan Publishing Company: New York.
- Lawler, Edward ve Porter, Lyman. (1987). "The Effect of Performance on Job Satisfaction". Ed. L. E. Boone, D.D. Bowen. *The Great Writings in Management and Organizational Behavior*. McGraw Hill: New York.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Ed. M.D.Dunnette. *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally: Chicago.
- Luthans, Fred. (1992). *Organizational Behavior*. Mc Graw Hill Book Co: New York.
- Maslow, Abraham. (1970). "A Theory of Human Motivation". Ed. V. H. Vroom, E. L. Deci. *Management and Motivation*. Penguin Books: London.
- McCormick, Ernest J. ve Ilgen, Daniel R. (1980). *Industrial Psychology*. Prentice Hall: New Jersey.

- McShane, Steven L. ve Von Glinov, Mary Ann. (2003). *Organizational Behavior, Emerging Realities For The Wrokplace Revolution*. Mc Graw Hill Companies Inc: New York.
- Medlik, S. (Çev: Met, Ö.L.) (1997). *Otel İşletmeciliği*. Uludağ Üniversitesi Yayını: Bursa.
- Miller, Jack E., Porter, Mary ve Drummond, Karen Eich. (1998). *Supervision in The Hospitality Industry*. John Wiley-Sons, Inc.: New York.
- Miner, John B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. McGraw-Hill Inc: Singapore.
- Mitchell, Terence R. ve Larson, James R. (1987). *People in Organizations – An Introduction to Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Inc: New York.
- Moorhead Gregory ve Griffin, Ricky W. (1989). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Co: Boston.
- Mullins, Laurie J. (2002). *Management and Organizational Behaviour*. Prentice Hall: Harlow.
- Mucuk, İsmet. (2000). *Modern İşletmecilik*. Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- Northcraft, Gregory B. ve Neale, Margaret A.. (1990). *Organizational Behavior, A Management Challenge*. The Dryden Press: Florida.
- Olalı Hasan ve Korzay, Meral. (1993). *Otel İşletmeciliği*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Onaran, Oğuz. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Sevinç Matbaası: Ankara.

- Oral, Saime. (2001). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. Kanyılmaz Matbaası: İzmir.
- Organ, Dennis W. ve Hamner, W. Clay. (1982). *Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach*. Business Publication Inc: Texas.
- Öner, Çiğdem. (1997). *Seyahat Ticareti*. Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Özdamar, Kazım. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Kaan Kitabevi. Eskişehir.
- Özer, Kadir. (1997). *Gerçekçi Yönetişim – Yönetici / Liderlik Modeli*. Varlık Yayınları: İstanbul.
- Özkalp, Enver. (1982). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. İ.T.İ. Akademisi Basımevi: Eskişehir.
- Özkalp, Enver. (1996). “Tutumlar ve İş Tatmini”. Ed. E. Özkalp. *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Özkalp, Enver ve Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1992). *Örgütlerde Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Riggio, Ronald E. (2003). *Introduction to Industrial-Organizational Psychology*. Prentice Hall: New Jersey.
- Riley, Michael. (1996). *Human Resource Management in The Hospitality and Tourism Industry*. Butterworth Heinemann: Oxford.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Essentials Of Organizational Behavior*. Prentice Hall: New Jersey.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1991). *Personel Yönetimi*. Teknografik Matbaacılık: İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Uludağ Üniversitesi Basımevi: Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Basım Yayım Dağıtım: Bursa.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Sadullah, Ömer. (1997). “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”. Ed. R. Geylan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Schultz, Duane P. ve Schultz, Sydney Ellen. (1990). *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. McMillan Publishing: New York.
- Selye, Hans. (1977). *Stress Without Distress*. Teach Yourself Books: London.
- Sezgin, Orhan Mesut. (2000). *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Sinangil, Handan Kepir. (1998). “Örgütsel Performans: Değerlendirilmesi ve Yönetimi”. Ed. S. Tevrüz. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi 2*. Türk Psikologlar Derneği Yayını: Ankara.
- Smither, Robert D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. Longman: New York.

- Sürekli, Derya ve Suna Tevrüz. (1997). “Davranış Düzeltmede Gudu Teorilerinin Katkısı”. Ed. S. Tevrüz. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Türk Psikologlar Derneği Yayını: Ankara.
- Sweeny, Paul D. ve McFarlin, Dean B. (2002). *Organizational Behavior. Solutions For Management*. McGraw-Hill Inc: New York.
- Şahin, Mehmet, Tosun, Kemal, Büker, Semih, Koçel, Tamer, Eren, Erol, Sabuncuoğlu, Zeyyat, Artan, Sinan ve Sevil, Güven. (1996). *İş İdaresi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Şenatalar, Ferhat. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İ.Ü. Yayınları: İstanbul.
- Şener, Burhan. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Tevrüz, Suna. (2002). “Güdülenme”. Ed. E. Aslan. *Örgütte Kişisel Gelişim*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Tortop, Nuri, İşbir, Eyüp G. ve Aykaç, Burhan. (1993). *Yönetim Bilimi*. Yargı Yayınları: Ankara.
- Torun, Alev. (1997). “Stres ve Tükenmişlik”. Ed. S. Tevrüz. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi 2*. Türk Psikologlar Derneği Yayını: Ankara.
- Tosi, Henry L., Rizzo, John R. ve Carol, Stephen J.. (1990). *Managing Organizational Behavior*. Harper and Row Publishers: New York.
- Tosun, Kemal. (1984). *İşletme Yönetimi*. Mars Basım, Yayın ve Dağıtım: İstanbul.

- Türko, R. Metin. (1973). *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*. Sevinç Matbaası: Ankara.
- Tütüncü, Özkan. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*. Turhan Kitabevi: Ankara.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Usal, Alparslan ve Kuşlivan, Zeynep. (2000). *Davranış Bilimleri*. Fakülteler Kitabevi: İzmir.
- Usta, Öcal. (1992). *Turizm*. Altın Kitaplar Yayınevi: İstanbul.
- Uyargil, Cavide. (1997). "İş Analizi ve İş Dizaynı". Ed. R. Geylan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Ürger, Savaş. (1992). *Genel Turizm Bilgisi*. Akdeniz Üniversitesi Yayını: Antalya.
- Vroom, Victor. (1964). *Work Motivation*. John Wiley: New York.
- Wofford, Jerry C. (1982). *Organizational Behavior, Foundation For Organizational Effectiveness*. Kent Publishing Company: Boston.
- Yalçın Selçuk. (1991). *Personel Yönetimi*. Küre Ajans: İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yeniçeri, Özcan. (1993). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. Tutubay Basım Yayım: Ankara.

Yozgat, Osman. (1983). *İşletme Yönetimi*. Met / Er Matbaası: İstanbul.

Tezler

Akbaba, Atilla. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Kalite Fonksiyon Göçerimi*.
Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İzmir.

Çakırokkalı, A. Duygu (2003). *Rekabetçi Avantaj Kazanmada İnsan Kaynakları
Yönetiminin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çolakoğlu, Ülker. (1997). *Konaklama İşletmelerinin Yönetici – Yönetilen
İlişkilerinde İletişim Stratejileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Demir, Mahmut. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında
İşgücü Devir Hızının Analizi: Muğla Bölgesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek
Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Erdoğan, Güler Tozkoparan (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan
Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama
Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi,
Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gökçe, Reçper. (2005). *Birinci Sınıf Tatil Köyünde Performans Değerlemenin
Çalışanların İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış
Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gül, Kudret. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Tesis Alım-Satım Karaları Analizi ve
Tesis Değerleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gürdoğan, Arzu. (2005). *Bodrum Merkezde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenler Üzerinde Örgüt Kültürü İle İş Doyumu Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kantarıcı, Kemal. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi Ve İşgören Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özbek, Sevilay. (1998). *İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri (İzmir İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Özgener, Şevki. (1996). *Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sapancalı, Faruk. (1992). *İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların Güdülenme Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sertçe, Selahattin. (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sun, Özlem H. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara.

- Şenbük, Uğur. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Alternatif Finansman Aracı Olarak Leasing*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tarlan, Deniz. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toker, Boran. (2003). *Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Personel Temin ve Seçim Sürecindeki Uygulamaları - İzmir ve Aydın İllerindeki 5 ve 4 Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tütüncü, Özkan. (1998). *Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemi İçinde Kalite Maliyetlerinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ulusal, Elvan. (1998). *İş Doyumu – Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yenipınar, Uysal. (2004). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Ücretlendirme Sistemleri Ve İzmir İli Uygulaması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldırğan, Recep. (1996). *Konaklama İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu Personel Devri İltisi ve Sendikalar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Makale ve Bildiriler

- Akçadağ, Sibel ve Özdemir, Ekrem. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10).
- Akçakaya, Murat. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2).
- Akıncı, Zeki. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (4).
- Andrews, I.R. (1967). Wage Inequity and Job Performance: An Experimental Study. *Journal of Applied Psychology*, 51(1).
- Aşıkoğlu, Şahap. (1997). Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi (Magosa Bölgesi Örneği). *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:8, Eylül-Aralık.
- Ayaz, Mehmet. (1989). Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyon. *İzmir Ticaret Odası Dergisi*, Yıl:62, Sayı:5.
- Aydın, Şule. (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4 – 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt:6, Sayı:4.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7).

- Baş, Türker ve Ardiç, Kadir. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği. *İktisat İşletme ve Finans*, Yıl:17, Eylül.
- Birdir, Kemal ve Tepeci, Mustafa. (2003). Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(2).
- Bockman, Valerie. (1971). The Herzberg Controversy. *Personnel Psychology*, 24(2).
- Bozkurt, Tülay ve Turgut, Tülay. (1999). Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler. *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2).
- Brunetto, Yvonne ve Farr-Wharton, Rod. (2004). Does The Talk Affect Your Decision To Walk: A Comparative Pilot Study Examining The Effect of Communication Practices on Employee Commitment Post-Managerialism. *Management Decision*, 42(3/4).
- Blunt, Barrie E. ve Spring, Kris Anne. (1991). MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crossing The Sector Line Make a Difference. *Public Personal Management*, 20(4).
- Carrell, Michael R. ve Elbert, Norbert F. (1974). Some Personal and Organizational Determinants of Job Satisfaction of Postal Clerks. *Academy Of Management Journal*, 17(2).
- Cacioppe, R. ve Mock, P. (1984). A Comparison of The Quality of Work Experience in Government and Private Organizations. *Human Relations*, 37(11).
- Centers, Richard ve Bugental, Daphne E. (1966). Intrinsic and Extrinsic Job Motivations Among Different Segments of The Working Population. *Journal of Applied Psychology*, 50(3).

- Curriuan, Douglas B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4).
- Çam, Olcay, Akgün, Ebru, Gümüş, Aysun B., Bilge, Ayşegül ve Keskin, Gülseren Ü. (2005). Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, Yıl:6.
- Çarıkcı, İlker, H. (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4).
- Çekmecelioğlu, Hülya 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.
- Çeltek, Evrim. (2004). Motivasyon Yönetimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1.
- Dachler, H.Peter ve Mobley, William H. (1973). Construct Validation of an Instrumentality Expectancy Task-Goal Model of Work Motivation: Some Theoretical Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 58(3).
- Demirutku, Kürşad. (2003). Davranışın (ya da) Bilimin İlkeleri. *Pivolka*, 2(4).
- Dole, Carol ve Schroeder, Richard G. (2001). The Impact of Various Factors on The Personality, Job Satisfaction and Turnover Intentions of Professional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4).

- Drago, Robert ve Wooden, Mark. (1992). The Determinants of Labor Absence: Economic Factors and Workgroup Norms Across Countries. *Industrial and Labor Relations Review*. 45(4).
- Dunham, Randall B. ve Herman, Jeanne B. (1975). Development of a Female Faces Scale For Measuring Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 60(5).
- Ehtiyar, Rya. (1996). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yresinde Yapılan Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (4).
- Elizur, Dov, Borg, Ingwer, Hunt, Raymond ve Beck, Istvan M. (1991). The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1).
- Erdem, Barış ve Kabakçı, Eda. (2004). Otel İşletmelerinde İnternet zerinden İşe Alım zerine Ampirik Bir Araştırma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir.
- Erdil, Oya, Keskin, Halit, İmamoğlu, Salih Z. ve Erat, Serhat. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Yıl:5(1).
- Erdil, Oya ve Keskin, Halit. (2003). Gçlendirmeyele İş Tatmini, İş Stresi ve rgtsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *İşletme Dergisi/ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, 32(1).
- Ergin, Canan. (1997). Bir İş Doyumu lçm Olarak İş Betimlemesi lçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39).

- Ergeneli, Azize ve Eryiğit, Mehmet. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2).
- Ferik, Funda. (2002). Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler. *Active Dergisi*, Mart-Nisan.
- Ferik, Funda. (2001). İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Active Dergisi*, Temmuz-Ağustos.
- Friday, Shawnta S. ve Friday, Earnest. (2003). Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction. *Journal of Management Development*, 22(5).
- Friedlander, Frank. (1965). Comparative Work Value Systems. *Personnel Psychology*, 18(1).
- Gaertner, Stephan. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4).
- Galbraith, J. ve Cummings, L. (1967). An Empirical Investigation of The Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects Between Instrumentality-Valence and Motivation Ability. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(3).
- Gavcar, Erdoğan ve Tavşancı, Savaş. (2004). Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının Memnuniyeti ve Sorunlar. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1.

- Glenn, Norval D., Taylor, Patricia A. ve Weaver, Charles N. (1977). Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate, Multisurvey Study. *Journal Of Applied Psychology*, 62(2)
- Graham, Michael W. ve Messner, Philip E.. (1998). Principals and Job Satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12(5).
- Hackman, J. Richard ve Oldham, Greg R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2).
- Haire, Mason, Ghiselli, Edwin E. ve Porter, Lyman W. (1963). Cultural Patterns in The Role of The Manager. *Industrial Relations*, 2.
- Hines, George H. (1973). Cross-Cultural Differences in Two-Factor Motivation Theory. *Journal of Applied Psychology*, 58(3).
- Hochwarter, Wayne A., Perrewé, Pamela L., Ferris, Gerald R. ve Brymer, Robert A.. (1999). Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2).
- Hrebiniak, Lawrence G. ve Roteman, Michael R. (1973). A Study of The Relationship Between Need Satisfaction and Absenteeism Among Managerial Personnel. *Journal of Applied Psychology*, 58(3).
- Hulin, Charles L. ve Smith, Patricia Cain. (1964). Sex Differences in Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 48(2).
- Hulin, Charles L., Drasgow, Fritz ve Komocar, John. (1982). Applications of Item Response Theory to Analysis of Attitude Scale Translations. *Journal of Applied Psychology*, 67(6).

- Hunt, John W. ve Saul, Peter N. (1975). The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females. *The Academy of Management Journal*, 18(4)
- İçöz, Orhan. (1991). Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(23-24).
- İmamoğlu, Salih Z., Keskin, Halit ve Serhat Erat. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1.
- Johnson, Stephen M., Smith, Patricia C. ve Tucker, Susan M. (1982). Response Format of The Job Descriptive Index: Assessment of Reliability and Validity by The Multi-Trait, Multi-Method Matrix. *Journal of Applied Psychology*, 67(4).
- Kantak, Donna Massey, Futrell, Charles M. ve Sager, Jeffrey K.(1992). Job Satisfaction and Life Satisfaction in a Sales Force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(1).
- Kelloway, E.Kevin, Barling, Julian ve Shah, Afsar. (1993). Industrial Relations Stress and Job Satisfaction: Concurrent Effects And Mediation. *Journal of Organizational Behavior*, 14.
- Kesselman, Gerald A., Hagen, Ellen L. ve Wherry, Robert J. (1974). A Factor Analytic Test Of The Porter Lawler Expectancy Model Of Work Motivation. *Personnel Psychology*, 27(4).
- Khaleque, A. ve Rahman, M.A. (1987). Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction Of Industrial Workers. *Human Relations*, 40(7).
- Kim, Soonhee. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons For Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2).

- Kocabaşoğlu, Neşe, Vural, Melih ve Uludüz, Derya U. (2001). Uzman ve Asistan Statüsündeki Bir Grup Hekimde Mesleki Doygunluk, Depresyon ve Çalışma Karakteristiği İlişkinin İncelenmesi. *Yeni Syposium Dergisi*, 39(4).
- Kovach, Kenneth. A. (1984). Why Motivational Theories Don't Work. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 45(2).
- Kovach, Kenneth. (1987). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*, 30(5).
- Kuşdil, M. Ersin, Bayram, Nuran, Aytaç, Serpil ve Bilgel, Nazan. (2004). Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1.
- Kuşlvan, Salih ve Kuşlvan, Zeynep. (2004). Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1.
- Lam, Simon S.K. (1995). Quality Management and Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12(4).
- Lambert, Eric G., Hogan, Nancy L. ve Barton, Shannon M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *The Social Science Journal*, 38(2).
- Latham, Gary P. ve Baldes, J. James (1975). The Practical Significance of Locke's Theory of Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, 60(1).

- Lee, Raymond ve Wilbur, Elizabeth R. (1985). Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38(8).
- Locke, Edwin A. ve Whiting, Roman J. (1974). Sources of Satisfaction and Dissatisfaction Among Solid Waste Management Employees. *Journal of Applied Psychology*, 59(2).
- Macarov, D. (1972). Work Patterns And Satisfactions in An Israeli Kibbutz: A Test of The Herzberg Hypothesis. *Personnel Psychology*, 25(3).
- Malinovsky, Michael R.ve Barry, John R. (1965). Determinants of Work Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 49(6).
- Matsui, Tamao ve Terai, Toshitake. (1975). A Cross-Cultural Study of The Validity of The Expectancy Theory of Work Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 60(2).
- Miles, Edward W., Patrick, Steven L. ve King, Wesley C. (1996). Job Level As a Systemic Variable in Predicting The Relationship Between Supervisory Communication and Satisfaction. *Journal Of Occupational&Organizational Psychology*, 69(3).
- Nathan, B.R., Mohrman, A.M. ve Millman, J. (1991) Interpersonal Relations as a Context For The Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 34(2).
- Ondrack, D.A. (1974). Defense Mechanisms and the Herzberg Theory: An Alternate Test. *Academy of Management Journal*, 17(1).
- Orpen, Christopher (1994). The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success. *International Journal of Manpower*, 15(1).

- Orpen, Christopher. (1997). The Interactive Effects Of Communication Quality And Job Involvement On Managerial Job Satisfaction And Work Motivation. *The Journal Of Psychology*, 131(5).
- Oshagbemi, Titus. (2000). Satisfaction with Co-Workers' Behavior. *Employee Relations*, Vol. 22(1).
- Öğüt, Adem, Akgemci, Tahir, Demirsel, M. Tahir. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12).
- Özdevecioğlu, Mahmut, Bulut, E. Aziz, Tekçe, Evren A., Çirli, Yıldız, Gemici, Tevfik, Tozal, Mahmut ve Doğan, Yasemin. (2003). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2.
- Örücü, Edip ve Cabar, Yaşar. (1998). Kamu ve Özel Sektör Banka Çalışanlarında İş Tatmini (Muğla İli Örneği). Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı. İzmir.
- Parsons, Charles K. ve Hulin, Charles L. (1982). An Empirical Comparison of Item Response Theory and Hierarchical Factor Analysis in Applications to The Measurement of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 67(6).
- Pedalino, Ed ve Gamboa, Victor U. (1974). Behavior Modification and Absenteeism: Intervention in One Industrial Setting. *Journal of Applied Psychology*, 59(6).
- Porter, L. ve Steers, R. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2).

- Quarstein, Vernon A., McAfee, R. Bruce ve Glassman, Myron. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 45(8).
- Rusbult, Caryl E., Farrell, Dan, Rogers, Glen ve Mainous III, Arch G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Status Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3).
- Safran, Barış. (2003). Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1.
- Sauser, William I. ve York, C.Michael. (1978). Sex Differences in Job Satisfaction: A Re-Examination. *Personnel Psychology*, 31(3).
- Savery, Lawson K. (1996). The Congruence Between The Importance of Job Satisfaction and The Perceived Level of Achievement. *Journal of Management Development*, 15(6).
- Schneider, Benjamin ve Dachler, H. Peter. (1978). A Note on The Stability of The Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*, 63(5).
- Schneider, Benjamin ve Snyder, Robert A. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organization Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3).
- Sheridan, John, Slocum, John W. ve Min, Byung. (1975). Motivational Determinants of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 60(1).
- Schwarzkopf, Ed A. ve Miller, Edwin L. (1980). Exploring The Male Mobility Myth. *Business Horizons*, 23(3).

- Schweiger, David M. ve Denisi, Angelo S. (1991). Communication With Employees Following A Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy Of Management Journal*, 34(1).
- Shadur, Mark A., Kienzle, Rene ve Rodwell, John J. (1999) The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement. *Group&Organization Management*, 24(4).
- Shwartz, M., Jenusaitis, E. ve Stark, H. (1966). A Comparison of The Perception of Job-Related Needs in Two Industry Groups. *Personnel Psychology*, 19(2).
- Singh, Paras N. ve Wherry, Robert, J. (1963). Ranking of Job Factors By Factory Workers in India. *Personnel Psychology*, 16(1).
- Simons, Tony ve Enz, Cathy.A. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(1).
- Solmuş, Tarık. (2000). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon. *Türk Psikoloji Bülteni*, Cilt:6, Sayı:19.
- Şahin, Ali. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11).
- Şahin, Nesrin H. ve Batıgün, Ayşegül D. (1997). Bir Özel Hastane Sağlık Personelinde İş Doyumu ve Stres. *Türk Psikoloji Dergisi*, Cilt:12, Sayı:39.
- Taner, Bahar. (1993). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi*, 4(3).

- Tarakçıoğlu, Serdar. (2004). Bursa Yöresindeki Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2).
- Tınar, Mustafa Yaşar. (1988). İş Davranışlarını Açıklama Açısından GÜdüleme Kuramları. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:3, Sayı:2.
- Timur, Alp. (1992). Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları. *Turizm Eğitimi Konferans-Workshop*. Ankara.
- Topaloğlu, Melih ve Tuna, Muharrem. (1998). Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi. Ampirik Bir Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 9, Eylül-Aralık.
- Tuten, Tracy L. ve Neidermeyer, Presha E.. (2004). Performance, Satisfaction and Turnover in Call Centers The Effects of Stress and Optimism. *Journal of Business Research*, 57(1).
- Tütüncü, Özkan. (2000a). Karayolu Ulaştırma İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4.
- Tütüncü, Özkan. (2000b). Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3.
- Tütüncü, Özkan. ve Çiçek, Olgun. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:11, Eylül-Aralık.
- Tütüncü, Özkan. (2002). Seyahat Acentalarında İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:13, Sayı:2, Güz.

- Tütüncü, Özkan ve Mahmut Demir. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2.
- Uçkun, C.Gazi, Pelit, Elbeyi ve Emir, Oktay. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1).
- Ünal, Süheyla, Karlıdağ, Rifat ve Yoloğlu, Saim. (2001). Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi, *Klinik Psikiyatri*, 4(1).
- Ünsal, Pınar ve Türetgen, İlknur Ö. (2005). Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl:16, Sayı:51.
- Voydanoff, Patricia. (1980). Percieved Job Characteristics and Job Satisfaction Among Men and Women. *Psychology of Women Quarterly*, 5(2).
- Wainer, Herbert A. ve Rubin, Irwin M. (1969). Motivation of Research and Development Entrepreneurs: Determinants of Company Success. *Journal of Applied Psychology*, 53(3, Pt.1).
- Wanous, John P. ve Hudy, Michael J. (2001). Single Item Reliability: A Replication and Extension. *Organizational Research Methods* 4(4).
- Waters, L.K. Ve Roach, D. (1973). Job Attitudes as Predictors of Termination and Absenteeism: Consistency Over Time and Across Organizational Units. *Journal of Applied Psychology*, 57(3).

Wofford, Jerry C. (1971). The Motivational Bases of Job Satisfaction and Job Performance. *Personnel Psychology*, 24(3).

Wong, Simon, Siu, Vickie ve Tsang, Nelson. (1999). The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job-Related Motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5).

Yıldız, Nezaha, Yolsal, Nuray, Ay, Pınar ve Kıyan, Aysu. (2003). İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu. *İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası*, 66:1.

Yılmaz, Abdullah. ve Ekici, Süleyman. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2.

Yücel, Deniz. (2003). Çalışanları Neler Motive Eder? *İş, Güç, Bakış-İş Yaşamı Dergisi*, Sayı:8.

Yücel, Recep. (1999). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme". *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt:1, Sayı:3.

Yüksel, İhsan. (2003). Hemşirelerin İş Güçlüğü Oluşturan Değişkenlerin İş Doyumu, İş Gerilimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1.

Yüksel, İhsan. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Yıl:6(2).

İnternet ve Diğer Kaynaklar

Aktan, Can. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci*, Erişim: 31.07.2006, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm>.

- Aytaç, Serpil. (2005), *İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları*, Erişim: 06.11.2005, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=117&pg=m.
- Baloğlu, Burhan. (2006). *Rasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi*, Erişim: 02.08.2006, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572.
- Baş, Türker ve Ardıç, Kadir. (2005), *Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*, Erişim: 05.09.2005, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498.
- Erdem, Barış. (2006), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*, Erişim: 05.08.2006, <http://www.isguc.org/printout.php?id=136>.
- Ernst and Young (2005a), *İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Erişim: 10.07.2005, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>.
- Ernst and Young (2005b), *Stres, Performansınızı Düşürmesin*, Erişim: 10.05.2005, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=4044>.
- Ernst and Young (2006), *Performans Değerlendirme ve Motivasyon İlişkisi – Ödüllendirme*, Erişim: 10.06.2006, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=15>.
- Karakoç, Nihat. (2005), *Konaklama İşletmelerinin Yönetimsel Uygulamaları ve Sorunları*, Erişim: 06.09.2005, <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/karakoc/karakoc.html>.
- Keser, Aşkın (2006), *Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi*, Erişim: 06.08.2006, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=118&pg=m.

Keskin, Abdullah. (2005), *Motivasyon ve Dikkatin Öğrenme Üzerine Etkisi*, Erişim: 20.03.2005, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.pdf>.

Kömürcüoğlu, Hüseyin. (2005), *Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık*, Erişim: 06.09.2005, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=36&pg=m.

Özden, Mehmet Cemil. (2006), *Motivasyon Bilmecesi-Bireysel gelişim, İstekler, Beklentiler, Kişilik ve İş*, Erişim: 22.05.2006, <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=1956>.

Smith, Carol. (2005), *İyi Çalışanları İşte Tutma Konusunda Tavsiyeler*, Erişim: 05.09.2005, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=368>.

<http://www.ceterisparibus.net/>, Erişim: 10.09.2005.

<http://www.izmirturizm.gov.tr/>, Erişim: 10.03.2006.

<http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikydocs/iky17.doc>, Erişim: 21.05.2005.

<http://www.turizm.gov.tr/>, Erişim: 19.08.2005.

<http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim: 01.03.2005.

<http://www.ulakbim.gov.tr/>, Erişim: 11.07.2005.

http://www.yok.gov.tr/tez/tez_tarama.htm, Erişim: 22.06.2005.

EKLER

EK 1 Anket Formu

Sayın Katılımcı,

24.04.2006

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ile kullanılan özendirme araçlarının iş doyumunu üzerindeki etkilerinin saptanmasıdır. Çalışmanın sonuçları bilimsel amaçla kullanılacak ve anketin doldurulması en fazla on dakikanızı alacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Boran TOKER

D.E.Ü.Turizm İşletmeciliği A.B.D. Doktora Programı

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma derecenize göre işaretleyiniz. Örneğin, ifadeye tümüyle katılıyorsanız "**Kesinlikle Katılıyorum**" seçeneğini; ifade hakkında bilginiz yok ise, "**Fikrim Yok**" seçeneğini "**X**" ile işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
YAPILAN İŞİN YAPISI					
İşim tatmin edicidir.					
İşim sıkıcıdır.					
İşim iyidir.					
İşim yorucudur.					
İşimden gurur duyarım.					
ÜCRET					
Ücretim normal giderlerim için yeterlidir.					
Yeterli gelirim yok.					
Ücretim, diğer çalışanlarıki ile kıyaslandığında uygundur.					
Ücretim hak ettiğimden azdır.					
Ücretim oldukça yüksektir.					
YÜKSELME OLANAKLARI					
İşyerimde kendimi geliştirmek için olanaklar vardır.					
İşyerimde yükselme olanakları sınırlıdır.					
İşyerimde yükselmeler bireysel becerilere dayanmaktadır.					
İşyerimde düzenli yükselme uygulaması vardır.					
İşyerimde eşit olmayan yükselme politikası uygulanmaktadır.					
YÖNETİM					
Üstlerimin gerçekleştirdiği denetimler etkilidir.					
İyi çalışma, üstlerim tarafından övülür.					
Üstlerim kabadır.					
Üstlerim tarafından yeterli denetim yapılmaz.					
Üstlerimi memnun etmek zordur.					
İŞ ARKADAŞLARI					
İş arkadaşlarım akılcıdır.					
İş arkadaşlarım sorumluluk sahibidir.					
İş arkadaşlarım çalışkandır.					
İş arkadaşlarım sıkıcıdır.					
İş arkadaşlarım çok konuşurlar.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
ÖZENDİRME ARAÇLARI					
İşyerimdeki ücret artışları tatminkardır.					
İşyerimde verilen primler yeterlidir.					
İşyerimde çalışanlara düzenli olarak kârdan pay verilir.					
İşyerimde çalışanların iş güvencesi vardır ve sürekliedir.					
İşyerimde sağlık ve çalışma güvenliğine önem verilir.					
İşyerimde iyi bir statüye sahibim.					
İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince özgürüm.					
İşyerinde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmiştir.					
İşyerimde çalışanlar arasındaki informal/sosyal gruplara katılım yönetimce desteklenir.					
İşyerimdeki danışmanlık hizmetleri sorunlarımın çözümünde destek sağlar.					
Boş zamanlarımızı değerlendirme için yönetimce desteklenen sosyal uğraşlardan (spor, gezi, özel gün ve eğlenceler vb.) memnunum.					
İşyerimde verilen mesleki / profesyonel eğitimler yeterlidir.					
İşyerimde çalışanlar kendilerini ilgilendiren kararlara katılırlar.					
İşyerimdeki dikey/yatay iş çeşitlendirme, iş değiştirme türü uygulamalar işimi daha çekici kılar.					
İşyerimde etkin / iyi bir iletişim ortamı vardır.					
İşyerimdeki takdir ve ödüllendirme sistemi adildir.					
Genel olarak işimden memnunum.					
Yukarıda yer alan özendirme araçları dışında, işyerinizde kullanılan başka özendirme araç(ları) var ise lütfen belirtiniz.					

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1. Yaşınız?

- a) 18 - 25 b) 26 - 32 c) 33 - 42 d) 43 - 50 e) 51 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

3. Medeni durumunuz?

- a) Evli b) Bekar c) Dul d) Boşanmış

4. Eğitim durumunuz?

- a) İlkokul b) Orta okul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü

5. Aldığınız eğitim turizmle ilgili midir?

- a) Evet b) Hayır

6. İlgili ise aşağıdakilerden hangisidir? (değilse yanıtlamayınız)

- a) Turizm Lisesi b) Ön Lisans c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora f) Diğer.....

7. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

- a) 1' den az b) 1 - 3 c) 4 - 6 d) 7 - 9 e) 10 ve üzeri

8. Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?

- a) 1' den az b) 1 - 5 c) 6 - 10 d) 11 - 15 e) 16 ve üzeri

9. Şu anki görevinizi lütfen yanda belirtiniz.

10. Yabancı dil biliyor iseniz, bildiğiniz yabancı dil(leri) lütfen belirtiniz.

- Düzey (çok iyi, iyi, orta, az) Düzey (çok iyi, iyi, orta, az)
..... Düzey (çok iyi, iyi, orta, az) Düzey (çok iyi, iyi, orta, az)

EK 2 Pilot Anket Genel Güvenilirlik Sonuçları

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 41,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,3580	1,8537	4,0976	2,2439	2,2105	,3500

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
TATMIN	80,0732	174,9695	,7470	,9085	,8737
IŞSİKİCİ	80,1220	183,1098	,4256	,7925	,8817
IŞIYI	79,8780	186,6098	,4713	,7434	,8813
IŞYORUCU	81,5610	186,0024	,2884	,7904	,8856
IŞGURUR	79,9756	178,9744	,5512	,8302	,8785
ÜYETERLİ	81,1463	172,8780	,6714	,9097	,8747
GELYOK	80,9268	192,8695	,0655	,8261	,8925
ÜCRUYGUN	81,1951	177,3110	,5569	,8856	,8782
ÜCRETİZ	80,9512	186,0976	,2723	,9046	,8863
ÜCYÜKSEK	82,0976	188,2402	,3136	,6199	,8841
TERFOLAN	80,8293	171,5951	,6271	,8725	,8758
TERSİNİR	81,2683	181,9012	,4620	,8504	,8808
TERFBECE	80,5854	180,7488	,4660	,7357	,8807
TERDÜZEN	81,2195	184,7256	,4673	,7213	,8809
TERFEŞİT	80,6829	181,9220	,5870	,8327	,8784
ÜSETKİLİ	80,0244	183,7744	,4299	,8547	,8816
ÜSTÖVGÜ	80,4390	177,5024	,5940	,9131	,8773
ÜSTKABA	79,8537	182,0780	,6302	,7494	,8779
ÜDENETİM	80,1220	188,2098	,2498	,7905	,8861
ÜSTZOR	80,3171	183,5220	,4127	,8580	,8820
ARKAKILC	80,0976	185,6402	,4922	,7978	,8807
ARKSORUM	80,2195	180,5756	,6684	,8014	,8769
ARKÇALIŞ	80,1707	177,0951	,6784	,8689	,8755
ARKSİKİC	80,1951	187,2110	,2703	,7191	,8858
ARKKONUŞ	80,8780	184,6598	,3341	,8124	,8844

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Analysis of variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	315,0361	40	7,8759		
Within People	1212,5600	984	1,2323		
Between Measures	344,4254	24	14,3511	15,8697	,0000
Residual	868,1346	960	,9043		
Total	1527,5961	1024	1,4918		
Grand Mean	3,3580				

Reliability Coefficients 25 items

Alpha = ,8852 Standardized item alpha = ,8916

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

N of Cases = 41,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,0595	2,0732	4,0000	1,9268	1,9294	,2990

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
ÜCRARTIŞ	46,4878	120,2561	,5246	,6527	,8107
PRİM	46,3902	124,2439	,3421	,4203	,8203
KARPAYI	46,8780	129,8598	,2335	,3716	,8247
IŞGÜVENC	45,1463	122,0780	,4600	,8415	,8142
SAĞLIK	44,9512	123,7476	,4478	,7734	,8154
STATÜ	45,3902	122,5439	,4146	,6136	,8164
ÖZGÜR	45,4146	118,8488	,6695	,7777	,8049
YETKİSOR	45,6341	117,5878	,6298	,6738	,8049
SOSGRUP	46,0000	114,6500	,7170	,7595	,7993
DANIŞMAN	46,1707	116,6451	,6820	,7197	,8024
SOSUĞRAŞ	46,6341	116,7878	,5626	,5472	,8072
EĞİTİM	45,6098	118,9939	,0843	,3849	,8887
KARARKAT	45,8780	120,5098	,5736	,6374	,8091
ÇEKİCİİŞ	46,1951	125,2110	,3966	,6146	,8179
İYİİLETİ	45,5610	114,6524	,7317	,7910	,7988
ÖDÜLSİST	45,9268	118,2195	,5682	,6656	,8077

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	338,2439	40	8,4561		
Within People	1072,4375	615	1,7438		
Between Measures	183,9009	15	12,2601	8,2788	,0000
Residual	888,5366	600	1,4809		
Total	1410,6814	655	2,1537		
Grand Mean	3,0595				

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Reliability Coefficients 16 items

Alpha = ,8249 standardized item alpha = ,8760

EK 3 Demografik Değişkenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımlarının SPSS Çıktıları

Statistics

		YAŞ	CINS	MEDENI	EĞİTİM	TUREĞİT	TUREĞİT2	İŞYESÜRE	SEKTSÜRE	GÖREV	DILSAYI
N	Valid	370	370	370	370	370	152	370	370	370	370
	Missing	0	0	0	0	0	218	0	0	0	0
	Mode	2,00	2,00	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00		1,00

YAŞ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	84	22,7	22,7	22,7
	2,00	172	46,5	46,5	69,2
	3,00	90	24,3	24,3	93,5
	4,00	24	6,5	6,5	100,0
	Total	370	100,0	100,0	

CINS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	108	29,2	29,2	29,2
	2,00	262	70,8	70,8	100,0
	Total	370	100,0	100,0	

MEDENI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	202	54,6	54,6	54,6
	2,00	168	45,4	45,4	100,0
	Total	370	100,0	100,0	

EĞITİM

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	52	14,1	14,1	14,1
	2,00	44	11,9	11,9	25,9
	3,00	146	39,5	39,5	65,4
	4,00	128	34,6	34,6	100,0
Total		370	100,0	100,0	

TUREĞİT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	152	41,1	41,1	41,1
	2,00	218	58,9	58,9	100,0
Total		370	100,0	100,0	

TUREĞİT2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	24	6,5	15,8	15,8
	2,00	42	11,4	27,6	43,4
	3,00	52	14,1	34,2	77,6
	4,00	2	,5	1,3	78,9
	6,00	32	8,6	21,1	100,0
	Total	152	41,1	100,0	
Missing	System	218	58,9		
Total		370	100,0		

İŞYESÜRE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	66	17,8	17,8	17,8
	2,00	106	28,6	28,6	46,5
	3,00	124	33,5	33,5	80,0
	4,00	40	10,8	10,8	90,8
	5,00	34	9,2	9,2	100,0
Total		370	100,0	100,0	

SEKTSÜRE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	130	35,1	35,1	35,1
	3,00	148	40,0	40,0	75,1
	4,00	58	15,7	15,7	90,8
	5,00	34	9,2	9,2	100,0
Total		370	100,0	100,0	

GÖREV

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	1,9	1,9	1,9
As. Supervisor	2	,5	,5	2,4
Aşçı	13	3,5	3,5	5,9
Barmen	2	,5	,5	6,5
Bellboy	12	3,2	3,2	9,7
Bilgi İşlem	2	,5	,5	10,3
Chef De Party	4	1,1	1,1	11,4
Chef De Rang	6	1,6	1,6	13,0
Cost Control Şefi	6	1,6	1,6	14,6
Cost Controller	6	1,6	1,6	16,2
Demi Chef	6	1,6	1,6	17,8
Depo Görevlisi	8	2,2	2,2	20,0
F&B Satış Pazarlama Sorumlusu	2	,5	,5	20,5
Finansman Elemanı	2	,5	,5	21,1
Garson	35	9,5	9,5	30,5
Genel Müdür Asistanı	2	,5	,5	31,1
Güvenlik Görevlisi	30	8,1	8,1	39,2
Güvenlik Md. Yrd.	2	,5	,5	39,7
Güvenlik Şefi	4	1,1	1,1	40,8
Güvenlik Vardiya Amiri	2	,5	,5	41,4
İnsan Kaynakları Md.	2	,5	,5	41,9
Kasiyer	8	2,2	2,2	44,1
Kat Görevlisi	40	10,8	10,8	54,9
Kat Hizmetleri Müdürü	2	,5	,5	55,4
Komi	2	,5	,5	55,9
Meydancı	6	1,6	1,6	57,6
Muhasebe Elemanı	24	6,5	6,5	64,1
Muhasebe Md.	2	,5	,5	64,6
Muhasebe Şefi	2	,5	,5	65,1
Mutfak Elemanı	6	1,6	1,6	66,8
Ofis Elemanı	8	2,2	2,2	68,9
Önbüro Md.	2	,5	,5	69,5
Personel Elemanı	4	1,1	1,1	70,5
Personel Md. Yrd.	2	,5	,5	71,1
Personel/Muhasebe Elemanı	2	,5	,5	71,6
Resepsiyonist	45	12,2	12,2	83,8
Restoran Şefi (Captain)	2	,5	,5	84,3
Rezervasyon Şefi	2	,5	,5	84,9
Rezervasyonist	2	,5	,5	85,4
Santralist	2	,5	,5	85,9
Satın Alma Şefi	2	,5	,5	86,5
Satış Pazarlama Elemanı	6	1,6	1,6	88,1
Satış Pazarlama Müdürü	4	1,1	1,1	89,2
Servis Şefi	2	,5	,5	89,7
Steward	16	4,3	4,3	94,1
Supervisor	4	1,1	1,1	95,1
Şef Kasiyer	2	,5	,5	95,7
Şoför	2	,5	,5	96,2
Teknik Servis	6	1,6	1,6	97,8
Terzi	2	,5	,5	98,4
Yönetici	2	,5	,5	98,9
Ziyafet Satış Temsilcisi	4	1,1	1,1	100,0
Total	370	100,0	100,0	

DILSAYI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	138	37,3	37,3	37,3
	1,00	152	41,1	41,1	78,4
	2,00	74	20,0	20,0	98,4
	3,00	6	1,6	1,6	100,0
	Total	370	100,0	100,0	

Statistics

		DILADI	ENGDUZEY	GERDUZEY	FRDUZEY	ITDUZEY	RUSDUZEY	GREDUZEY	ARBDUZEY	BGDUZEY
N	Valid	232	224	58	18	4	4	4	2	4
	Missing	138	146	312	352	366	366	366	368	366
	Mode	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00 ^a	2,00	1,00 ^a	2,00	4,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

DILADI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	148	40,0	63,8	63,8
	2,00	2	,5	,9	64,7
	3,00	2	,5	,9	65,5
	4,00	50	13,5	21,6	87,1
	5,00	10	2,7	4,3	91,4
	7,00	6	1,6	2,6	94,0
	8,00	4	1,1	1,7	95,7
	9,00	4	1,1	1,7	97,4
	10,00	2	,5	,9	98,3
	11,00	4	1,1	1,7	100,0
	Total	232	62,7	100,0	
Missing	System	138	37,3		
	Total	370	100,0		

ENGÜZEY

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	30	8,1	13,4	13,4
	2,00	78	21,1	34,8	48,2
	3,00	86	23,2	38,4	86,6
	4,00	30	8,1	13,4	100,0
	Total	224	60,5	100,0	
Missing	System	146	39,5		
Total		370	100,0		

GERÜZEY

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	34	9,2	58,6	58,6
	2,00	14	3,8	24,1	82,8
	3,00	6	1,6	10,3	93,1
	4,00	4	1,1	6,9	100,0
	Total	58	15,7	100,0	
Missing	System	312	84,3		
Total		370	100,0		

FRÜZEY

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	12	3,2	66,7	66,7
	3,00	2	,5	11,1	77,8
	4,00	4	1,1	22,2	100,0
	Total	18	4,9	100,0	
Missing	System	352	95,1		
Total		370	100,0		

ITDÜZEY

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	,5	50,0	50,0
	3,00	2	,5	50,0	100,0
	Total	4	1,1	100,0	
Missing	System	366	98,9		
Total		370	100,0		

RUSDÜZEY

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	1,1	100,0	100,0
Missing	System	366	98,9		
Total		370	100,0		

GREDÜZEY

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	,5	50,0	50,0
	2,00	2	,5	50,0	100,0
	Total	4	1,1	100,0	
Missing	System	366	98,9		
Total		370	100,0		

ARBDÜZEY

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	,5	100,0	100,0
Missing	System	368	99,5		
Total		370	100,0		

BGDÜZEY

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4,00	4	1,1	100,0	100,0
Missing	System	366	98,9		
Total		370	100,0		

EK 4 Özendirme Araçları Ölçeğinin Genel Güvenirlik Analizi SPSS Sonuçları

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 314,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,9236	1,7898	3,8726	2,0828	2,1637	,4130

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
ÜCRARTIŞ	44,6688	79,8899	,5517	,5896	,8331
PRIMLER	44,6752	82,2264	,4754	,5307	,8374
KARPAYI	44,9873	82,5174	,5219	,3896	,8354
IŞGÜVENC	42,9427	83,7986	,3872	,3718	,8421
SAĞLIK	42,9045	83,4222	,4218	,3981	,8402
STATÜ	43,4586	84,2746	,3866	,2801	,8420
IŞÖZGÜR	43,3758	85,8200	,2987	,2913	,8464
YETKISOR	43,3758	83,4685	,3936	,4371	,8419
INFRUP	43,8662	79,4134	,6324	,4717	,8290
DANIŞMAN	44,0573	78,4695	,6280	,4694	,8286
SOSUGRAŞ	44,7197	82,9244	,4853	,3301	,8371
MEĞİTİM	43,6242	79,5197	,5755	,4808	,8317
KARARKAT	43,3949	84,2142	,3914	,3391	,8417
IŞÇEKICI	43,7962	87,9200	,1861	,1839	,8520
IYİLETİŞ	43,6178	80,8886	,5069	,3915	,8357
ÖDÜLSİST	44,1911	79,0305	,5749	,4420	,8316

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1814,6497	313	5,7976		
Within People	6120,0000	4710	1,2994		
Between Measures	1945,4268	15	129,6951	145,8637	,0000
Residual	4174,5732	4695	,8892		
Total	7934,6497	5023	1,5797		
Grand Mean	2,9236				

—

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 16 items

Alpha = ,8466 Standardized item alpha = ,8451

EK 5 Özendirme Araçları Maddelerinin SPSS Faktör Analizi Sonuçları

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1679,77
	df	120
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ÜCRARTIŞ	1,000	,763
PRIMLER	1,000	,767
KARPAYI	1,000	,555
IŞGÜVENC	1,000	,678
SAĞLIK	1,000	,645
STATÜ	1,000	,417
IŞÖZGÜR	1,000	,636
YETKISOR	1,000	,681
INFGRUP	1,000	,520
DANIŞMAN	1,000	,518
SOSUGRAŞ	1,000	,334
MEĞITIM	1,000	,516
KARARKAT	1,000	,500
IŞÇEKICI	1,000	,558
IYILETIŞ	1,000	,488
ÖDÜLSIST	1,000	,534

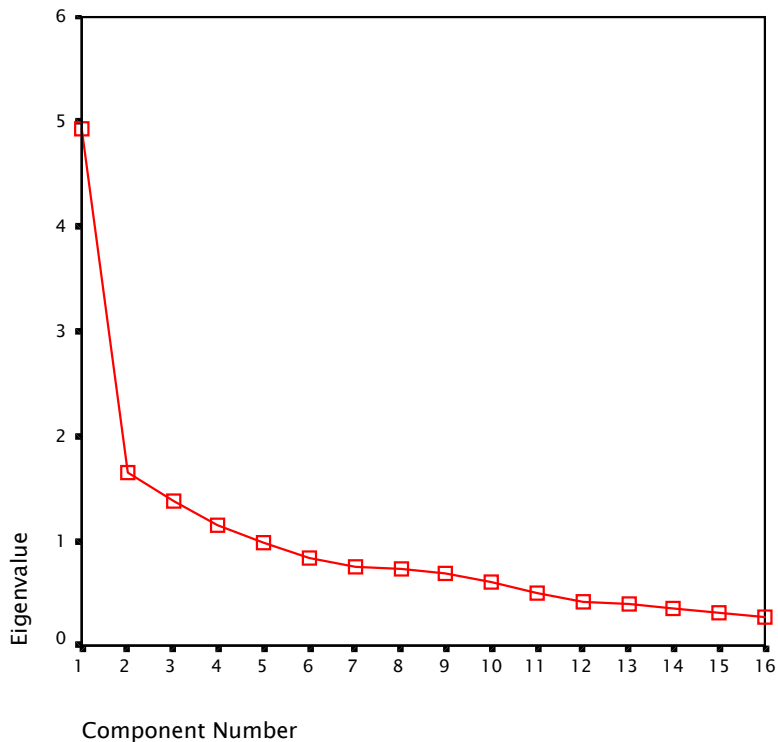
Extraction Method: Principal Component Analysis

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,937	30,855	30,855	4,937	30,855	30,855	2,472	15,451	15,451
2	1,643	10,270	41,125	1,643	10,270	41,125	2,460	15,376	30,827
3	1,388	8,675	49,800	1,388	8,675	49,800	2,155	13,470	44,296
4	1,142	7,140	56,940	1,142	7,140	56,940	2,023	12,644	56,940
5	,989	6,184	63,124						
6	,846	5,286	68,410						
7	,756	4,724	73,134						
8	,725	4,532	77,665						
9	,697	4,355	82,021						
10	,609	3,805	85,825						
11	,509	3,184	89,009						
12	,424	2,648	91,657						
13	,402	2,512	94,169						
14	,352	2,201	96,370						
15	,305	1,909	98,279						
16	,275	1,721	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix ^a

	Component			
	1	2	3	4
DANIŞMAN	,705	4,2E-02	9,4E-02	-,100
INFRUP	,689	,173	,126	4,6E-03
MEĞİTİM	,685	6,1E-02	4,7E-03	,208
ÖDÜLSİST	,654	-8,E-02	,251	,191
ÜCRARTIŞ	,618	-,511	-,215	-,273
IYİLETİŞ	,581	-,217	3,4E-02	,319
KARPAYI	,577	-,430	-,157	-,111
SOSUGRAŞ	,557	5,4E-02	,140	-3,E-02
SAĞLIK	,508	,336	,323	-,412
YETKİSOR	,481	,468	-,480	-2,E-03
IŞGÜVENC	,465	,343	,357	-,465
STATÜ	,463	,326	-,238	,199
PRİMLER	,556	-,594	-,195	-,258
IŞÇEKİCİ	,289	9,0E-03	,595	,347
IŞÖZGÜR	,387	,440	-,540	-7,E-03
KARARKAT	,490	-6,E-02	-8,E-02	,500

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a

	Component			
	1	2	3	4
IŞÇEKİCİ	,631	-,163	,240	-,275
KARARKAT	,628	,151	-,123	,261
ÖDÜLSİST	,616	,253	,296	5,1E-02
IYİLETİŞ	,600	,338	1,9E-02	,112
MEĞİTİM	,548	,243	,232	,321
PRİMLER	,115	,865	7,7E-02	-2,E-04
ÜCRARTIŞ	,127	,849	,139	8,5E-02
KARPAYI	,234	,696	8,6E-02	8,8E-02
IŞGÜVENC	3,4E-02	4,4E-02	,818	8,0E-02
SAĞLIK	8,6E-02	6,4E-02	,786	,122
DANIŞMAN	,369	,343	,461	,226
INFRUP	,437	,195	,461	,281
SOSUGRAŞ	,347	,220	,378	,148
YETKİSOR	7,4E-02	7,1E-02	,177	,800
IŞÖZGÜR	-4,E-03	6,3E-02	9,3E-02	,789
STATÜ	,306	1,8E-02	,115	,557

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	,584	,523	,478	,396
2	-,077	-,713	,406	,566
3	,354	-,318	,509	-,717
4	,726	-,342	-,589	,091

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

EK 6 Özendirme Araçları Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. IŞÇEKICI	2,9884	1,0874	346,0
2. KARARKAT	3,3584	1,0434	346,0
3. ÖDÜLSİST	2,5780	1,1800	346,0
4. İYİLETİŞ	3,1329	1,1695	346,0
5. MEGİTİM	3,1676	1,1650	346,0

N of Cases = 346,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,0451	2,5780	3,3584	,7803	1,3027	,0856

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	966,4832	345	2,8014		
Within People	1356,0000	1384	,9798		
Between Measures	118,4139	4	29,6035	33,0101	,0000
Residual	1237,5861	1380	,8968		
Total	2322,4832	1729	1,3433		
Grand Mean	3,0451				

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = ,6799 Standardized item alpha = ,6781

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	PRIMLER	2,0730	1,0669	356,0
2.	ÜCRARTIŞ	2,1461	1,1681	356,0
3.	KARPAYI	1,7753	,9524	356,0

N of Cases = 356,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	1,9981	1,7753	2,1461	,3708	1,2089	,0386

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	863,3296	355	2,4319		
Within People	374,6667	712	,5262		
Between Measures	27,4682	2	13,7341	28,0854	,0000
Residual	347,1985	710	,4890		
Total	1237,9963	1067	1,1603		
Grand Mean	1,9981				

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,7989 Standardized item alpha = ,7994

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IŞGÜVENC	3,8554	1,0730	332,0
2.	SAĞLIK	3,8675	1,0632	332,0
3.	DANIŞMAN	2,7590	1,1591	332,0
4.	INFRUP	2,9337	1,0834	332,0
5.	SOSUGRAŞ	2,0783	1,0015	332,0

N of Cases = 332,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,0988	2,0783	3,8675	1,7892	1,8609	,5869

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	929,3976	331	2,8078		
Within People	1770,4000	1328	1,3331		
Between Measures	779,3398	4	194,8349	260,2884	,0000
Residual	991,0602	1324	,7485		
Total	2699,7976	1659	1,6274		
Grand Mean	3,0988				

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = ,7334 Standardized item alpha = ,7329

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	YETKISOR	3,4663	1,0727	370,0
2.	IŞÖZGÜR	3,4278	1,0361	370,0
3.	STATÜ	3,3146	1,0105	370,0

N of Cases = 370,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,4029	3,3146	3,4663	,1517	1,0458	,0062

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	714,4494	369	1,9362		
Within People	487,6326	740	,6590		
Between Measures	4,6003	2	2,3001	3,5143	,0303
Residual	483,0323	738	,6545		
Total	1202,0820	1109	1,0839		
Grand Mean	3,4029				

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,6620 Standardized item alpha = ,6606

EK 7 İş Doyumu Ölçeğinin Genel Güvenirlilik Analizi SPSS Sonuçları

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

N of Cases = 272,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,2385	1,5662	4,1397	2,5735	2,6432	,4963

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
IŞTATMIN	77,0588	139,1552	,4234	,3778	,8156
IŞSİKİCİ	77,0735	142,9023	,2155	,3615	,8234
IŞIYI	76,8824	140,7684	,4590	,4630	,8157
IŞYORUCU	78,6324	146,5359	,0576	,2836	,8307
IŞGURUR	76,8235	137,9023	,5089	,5323	,8129
ÜCYETERL	78,6765	134,7879	,4490	,5840	,8136
ÜCRYOK	78,4338	141,2650	,2163	,3665	,8247
ÜCRUYGUN	78,3971	138,8676	,2867	,3686	,8215
ÜCRETAZ	78,5735	140,0093	,2678	,4069	,8221
ÜCYÜKSEK	79,3971	142,8528	,3101	,5462	,8197
YÜKOLAN	77,6176	134,2444	,4699	,4912	,8126
YÜKSİNİ	78,3971	138,1886	,3536	,2972	,8180
YÜKBECE	77,5809	139,3440	,3285	,4066	,8190
YÜKDÜZEN	78,1544	139,1864	,2975	,4091	,8207
YÜKEŞİTS	78,1397	137,6557	,3728	,3484	,8171
ÜSTETKİL	77,3235	135,9540	,5298	,5570	,8112
ÜSTÖVER	77,6765	128,9724	,6910	,6568	,8023
ÜSTKABA	77,0368	137,9396	,3971	,4930	,8161
ÜSYETERS	77,2206	136,5268	,4654	,5789	,8134
ÜSTZOR	77,8750	130,1910	,5551	,6008	,8079
ARKAKILC	77,1912	142,5611	,2936	,4544	,8202
ARKSORUM	77,1471	139,8750	,4010	,6850	,8165
ARKÇALIŞ	77,0441	143,9685	,2476	,6465	,8216
ARKSİKİC	77,0294	141,2242	,3155	,4242	,8194
ARKKONUŞ	77,7353	141,5680	,2307	,3048	,8234

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1621,8253	271	5,9846		
within People	10101,2800	6528	1,5474		
Between Measures	3239,6200	24	134,9842	127,9482	,0000
Residual	6861,6600	6504	1,0550		
Total	11723,1053	6799	1,7242		
Grand Mean	3,2385				

Reliability Coefficients 25 items

Alpha = ,8237 standardized item alpha = ,8291

EK 8 İş Doyumu Maddelerinin SPSS Faktör Analizi Sonuçları

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,723
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1931,82
	df	171
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
İŞTATMIN	1,000	,499
İŞİYİ	1,000	,603
İŞGURUR	1,000	,587
ÜCYETERL	1,000	,636
ÜCRYOK	1,000	,528
ÜCRUYGUN	1,000	,478
ÜCRETAZ	1,000	,482
ÜCYÜKSEK	1,000	,665
YÜKOLAN	1,000	,530
YÜKBECE	1,000	,620
YÜKDÜZEN	1,000	,586
ÜSTÖVER	1,000	,654
ÜSTKABA	1,000	,606
ÜSYETERS	1,000	,688
ÜSTZOR	1,000	,705
ARKAKILC	1,000	,678
ARKSORUM	1,000	,797
ARKÇALIŞ	1,000	,750
ARKSİKİC	1,000	,488

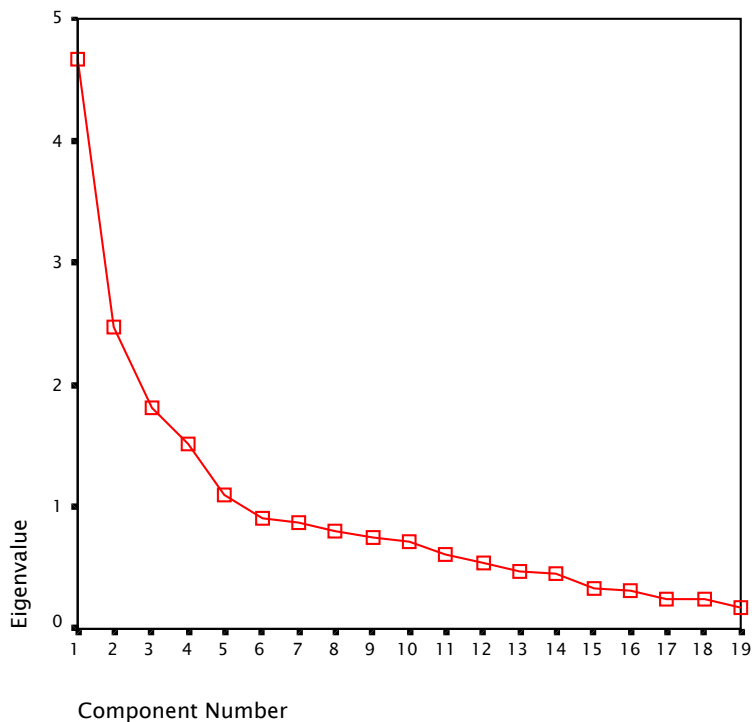
Extraction Method: Principal Component Analysis

Total Variance Explained

Componer	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,674	24,601	24,601	4,674	24,601	24,601	2,528	13,303	13,303
2	2,473	13,013	37,615	2,473	13,013	37,615	2,415	12,710	26,013
3	1,821	9,582	47,197	1,821	9,582	47,197	2,312	12,167	38,180
4	1,508	7,937	55,133	1,508	7,937	55,133	2,251	11,850	50,030
5	1,105	5,814	60,947	1,105	5,814	60,947	2,074	10,917	60,947
6	,904	4,759	65,707						
7	,876	4,612	70,318						
8	,795	4,186	74,505						
9	,758	3,988	78,493						
10	,718	3,781	82,274						
11	,602	3,167	85,441						
12	,532	2,802	88,243						
13	,470	2,474	90,717						
14	,455	2,396	93,113						
15	,325	1,711	94,824						
16	,311	1,638	96,461						
17	,248	1,305	97,766						
18	,245	1,290	99,056						
19	,179	,944	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix ^a

	Component				
	1	2	3	4	5
ÜSTÖVER	,765	8,7E-02	5,5E-02	-,171	,169
İŞGURUR	,669	5,5E-02	-,115	-3,E-03	-,351
İŞIYI	,629	-4,E-02	,130	8,2E-02	-,427
ARKSORUM	,608	-,515	-,268	,267	,137
YÜKOLAN	,587	,123	-,232	-,329	-9,E-02
ÜSYETERS	,560	-,306	,514	-7,E-02	,103
ÜSTZOR	,533	9,5E-03	,399	-,364	,360
İŞTATMIN	,522	9,2E-02	1,0E-02	-5,E-03	-,468
ARKAKILC	,463	-,436	-,322	,226	,344
ARKSİKİC	,435	-,430	,250	,210	-9,E-02
ÜCYETERL	,469	,578	5,8E-02	,280	6,5E-03
ÜCYÜKSEK	,305	,561	-,336	,192	,329
ARKÇALIŞ	,445	-,533	-,369	,359	4,1E-02
ÜCRYOK	,162	,501	,353	,235	,266
ÜCRUYGUN	,324	,463	-8,E-03	,397	3,7E-02
YÜKDÜZEN	,405	,257	-,474	-,324	,165
ÜSTKABA	,466	-,179	,473	-,341	,129
YÜKBECE	,390	,277	-,383	-,476	-,132
ÜCRETAZ	,290	,359	,316	,392	-,125

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a

	Component				
	1	2	3	4	5
ARKSORUM	,849	,165	-2,E-02	9,2E-02	,202
ARKÇALIŞ	,839	-5,E-02	-7,E-02	1,6E-02	,196
ARKAKILC	,798	,131	9,2E-03	,143	-6,E-02
ARKSİKİC	,424	,349	-2,E-02	-,260	,344
ÜSTZOR	2,0E-02	,798	,127	,229	-2,E-02
ÜSTKABA	1,6E-02	,759	-6,E-02	4,8E-02	,158
ÜSYETERS	,229	,743	3,1E-02	-,139	,252
ÜSTÖVER	,250	,528	,268	,425	,246
ÜCYETERL	-2,E-02	5,7E-02	,728	,198	,250
ÜCRUYGUN	6,8E-02	-7,E-02	,663	7,6E-02	,153
ÜCRYOK	-,179	,223	,656	-7,E-02	-,103
ÜCYÜKSEK	,124	-,135	,633	,457	-,150
ÜCRETAZ	-6,E-02	8,9E-02	,585	-,189	,305
YÜKDÜZEN	,125	2,4E-02	,102	,748	-6,E-05
YÜKBECE	-8,E-02	2,9E-02	-3,E-02	,743	,241
YÜKOLAN	,116	,213	3,9E-02	,598	,335
İŞİYİ	,174	,225	,142	6,0E-02	,706
İŞTATMIN	4,5E-02	8,7E-02	,121	,180	,665
İŞGURUR	,219	,124	,154	,316	,632

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5
1	,460	,498	,330	,403	,519
2	-,589	-,187	,703	,352	-,020
3	-,398	,663	,151	-,609	,093
4	,449	-,392	,560	-,571	,066
5	,287	,352	,246	,127	-,847

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

EK 9 İş Doyumu Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	ARKSORUM	3,8333	,9179	348,0
2.	ARKÇALIŞ	3,9310	,8695	348,0
3.	ARKAKILC	3,8506	,8593	348,0
4.	ARKSİKİC	3,9885	,9359	348,0

N of Cases = 348,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,9009	3,8333	3,9885	,1552	1,0405	,0052

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	685,8190	347	1,9764		
Within People	434,5000	1044	,4162		
Between Measures	5,4569	3	1,8190	4,4134	,0043
Residual	429,0431	1041	,4121		
Total	1120,3190	1391	,8054		
Grand Mean	3,9009				

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = ,7915 Standardized item alpha = ,7936

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Mean	Std Dev	Cases
1. ÜSTZOR	3,0966	1,3362	352,0
2. ÜSTKABA	3,8750	1,1429	352,0
3. ÜSYETERS	3,7159	1,0723	352,0
4. ÜSTÖVER	3,2784	1,2343	352,0

N of Cases = 352,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,4915	3,0966	3,8750	,7784	1,2514	,1329

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1162,8977	351	3,3131		
Within People	1001,0000	1056	,9479		
Between Measures	140,3750	3	46,7917	57,2510	,0000
Residual	860,6250	1053	,8173		
Total	2163,8977	1407	1,5380		
Grand Mean	3,4915				

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = ,7533 standardized item alpha = ,7556

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

	Mean	Std Dev	Cases
1. ÜCYETERL	2,3905	1,3124	338,0
2. ÜCRUYGUN	2,6095	1,3304	338,0
3. ÜCRYOK	2,4970	1,2804	338,0
4. ÜCYÜKSEK	1,5740	,7906	338,0
5. ÜCRETAZ	2,3314	1,2409	338,0

N of Cases = 338,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,2805	1,5740	2,6095	1,0355	1,6579	,1672

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	1045,8556	337	3,1034		
Within People	1639,2000	1352	1,2124		
Between Measures	226,1207	4	56,5302	53,9267	,0000
Residual	1413,0793	1348	1,0483		
Total	2685,0556	1689	1,5897		
Grand Mean	2,2805				

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = ,6622 Standardized item alpha = ,6707

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	YÜKDÜZEN	2,8580	1,2065	352,0
2.	YÜKBECE	3,4375	1,1128	352,0
3.	YÜKOLAN	3,3182	1,2453	352,0

N of Cases = 352,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	3,2045	2,8580	3,4375	,5795	1,2028	,0937

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	893,1515	351	2,5446		
Within People	662,6667	704	,9413		
Between Measures	65,9318	2	32,9659	38,7812	,0000
Residual	596,7348	702	,8500		
Total	1555,8182	1055	1,4747		
Grand Mean	3,2045				

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,6659 Standardized item alpha = ,6680

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

-

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	IŞIYI	4,0000	,8470	330,0
2.	IŞTATMIN	3,9152	,9638	330,0
3.	IŞGURUR	4,1152	,9511	330,0

N of Cases = 330,0

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	4,0101	3,9152	4,1152	,2000	1,0511	,0101

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean Square	F	Prob.
Between People	499,2323	329	1,5174		
Within People	346,6667	660	,5253		
Between Measures	6,6505	2	3,3253	6,4350	,0017
Residual	340,0162	658	,5167		
Total	845,8990	989	,8553		
Grand Mean	4,0101				

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,6595 Standardized item alpha = ,6634

EK 10 Özendirme Araçları ile İş Doyumunu SPSS Korelasyon Matrisi

Correlations

		ÖRGÜTSEL YÖNETSEL	EKONOMİK	SOSYAL	PSİKOLOJİK	İŞ DOYUMU
ÖRGÜTSEL YÖNETSEL	Pearson Correlation	1	,443**	,589**	,318**	,435**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,000
	N	358	356	358	358	348
EKONOMİK	Pearson Correlation	,443**	1	,372**	,216**	,350**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000
	N	356	368	368	368	352
SOSYAL	Pearson Correlation	,589**	,372**	1	,411**	,480**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000	,000
	N	358	368	370	370	352
PSİKOLOJİK	Pearson Correlation	,318**	,216**	,411**	1	,387**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,	,000
	N	358	368	370	370	352
İŞ DOYUMU	Pearson Correlation	,435**	,350**	,480**	,387**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,
	N	348	352	352	352	352

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

EK 11 Özendirme Araçları ile İş Doyumunu SPSS Regresyon Analizi Sonuçları

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PSİKOLOJİK, EKONOMİK, ÖRGÜTSEL YÖNETSEL, SOSYAL ^a	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: İŞ DOYUMU

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,565 ^a	,319	,311	,70495

a. Predictors: (Constant), PSİKOLOJİK, EKONOMİK, ÖRGÜTSEL YÖNETSEL, SOSYAL

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	79,984	4	19,996	40,237	,000 ^a
	Residual	170,453	343	,497		
	Total	250,437	347			

a. Predictors: (Constant), PSİKOLOJİK, EKONOMİK, ÖRGÜTSEL YÖNETSEL, SOSYAL

b. Dependent Variable: İŞ DOYUMU

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,479	,202		7,337	,000
	ÖRGÜTSEL YÖNETSEL	,185	,067	,162	2,774	,006
	EKONOMİK	,134	,047	,143	2,832	,005
	SOSYAL	,266	,065	,244	4,114	,000
	PSİKOLOJİK	,217	,052	,207	4,217	,000

a. Dependent Variable: İŞ DOYUMU

EK 12 İş Doyumu Faktörlerinin SPSS Korelasyon Matrisi

Correlations

		İŞ ARKADAŞLARI	YÖNETİM/ DENETİM	ÜCRET	YÜKSELME OLANAKLARI	İŞİN YAPISI
İŞ ARKADAŞLARI	Pearson Correlation	1	,365**	,050	,231**	,314**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,335	,000	,000
	N	370	368	370	366	366
YÖNETİM/ DENETİM	Pearson Correlation	,365**	1	,254**	,367**	,432**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000	,000
	N	368	368	368	366	364
ÜCRET	Pearson Correlation	,050	,254**	1	,174**	,292**
	Sig. (2-tailed)	,335	,000	,	,001	,000
	N	370	368	370	366	366
YÜKSELME OLANAKLARI	Pearson Correlation	,231**	,367**	,174**	1	,357**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,	,000
	N	366	366	366	366	362
İŞİN YAPISI	Pearson Correlation	,314**	,432**	,292**	,357**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,
	N	366	364	366	362	366

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

EK 13 İş Doyumu Faktörlerinin SPSS Regresyon Analizi Sonuçları

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	İŞİN YAPISI, ÜCRET, İŞ ARKADAŞLARI, YÜKSELME OLANAKLARI, YÖNETİM/DENETİM ^a	,	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: İŞ DOYUMU

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,662 ^a	,438	,430	,62184

a. Predictors: (Constant), İŞİN YAPISI, ÜCRET, İŞ ARKADAŞLARI, YÜKSELME OLANAKLARI, YÖNETİM/DENETİM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	109,745	5	21,949	56,761	,000 ^a
	Residual	140,755	364	,387		
	Total	250,500	369			

a. Predictors: (Constant), İŞİN YAPISI, ÜCRET, İŞ ARKADAŞLARI, YÜKSELME OLANAKLARI, YÖNETİM/DENETİM

b. Dependent Variable: İŞ DOYUMU

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,227	,236		,960	,338
	İŞ ARKADAŞLARI	,137	,051	,117	2,706	,007
	YÖNETİM/DENETİM	9,0E-02	,042	,100	2,129	,034
	ÜCRET	,176	,042	,173	4,149	,000
	YÜKSELME OLANAKLARI	9,6E-02	,039	,109	2,491	,013
	İŞİN YAPISI	,519	,055	,435	9,438	,000

a. Dependent Variable: İŞ DOYUMU

EK 14 Cinsiyet İle Ekonomik Özendirme Araçları SPSS T-Testi Sonuçları

T-Test

Group Statistics

	CINS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EKONOMİK	1,00	106	1,8176	,80097	,07780
	2,00	262	2,0712	,90879	,05615

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
EKONOMİK	Equal variances assumed	1,090	,297	-2,506	366	,013	-,2536	,10121	-,45266	-,05462
	Equal variances not assumed			-2,644	218,963	,009	-,2536	,09594	-,44272	-,06455

EK 15 Medeni Durum İle Psikolojik Özendirme Araçları SPSS T-Testi Sonuçları

T-Test

Group Statistics

	MEDENİ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PSİKOLOJİK	1,00	202	3,5127	,77924	,05483
	2,00	168	3,2709	,81431	,06283

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
PSİKOLOJİK	,125	,724	2,911	368	,004	,2418	,08305	,07847	,40508
			2,900	349,709	,004	,2418	,08338	,07778	,40578

EK 16 Alınan Eğitimin Turizmle İlgili Olması İle Örgütsel-YönetSEL Özendirme Araçları
SPSS T-Testi Sonuçları

T-Test

Group Statistics

	TUREĞİT	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÖRGÜTSEL	1,00	152	2,8092	,72863	,05910
-YÖNETSEL	2,00	206	3,2165	,72463	,05049

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ÖRGÜTSEL	Equal variance assumed	,012	,912	-5,244	356	,000	-,4073	,07766	-,56003	-,25456
-YÖNETSEL	Equal variance not assumed			-5,240	324,511	,000	-,4073	,07773	-,56021	-,25438

EK 17 Alınan Eğitimin Turizmle İlgili Olması İle Ekonomik Özendirme Araçları SPSS T-Testi Sonuçları

T-Test

Group Statistics

	TUREĞİT	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
EKONOMİK	1,00	152	1,8816	,90896	,07373
	2,00	216	2,0802	,86131	,05860

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
EKONOMİK	Equal variances assumed	,697	,404	-2,129	366	,034	-,1987	,09330	-,38214	-,01519
	Equal variances not assumed			-2,109	314,048	,036	-,1987	,09418	-,38397	-,01336

EK 18 Alınan Eğitimin Turizmle İlgili Olması İle Sosyal Özendirme Araçları SPSS T-Testi Sonuçları

T-Test

Group Statistics

	TUREĞİT	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SOSYAL	1,00	152	3,0215	,82546	,06695
	2,00	218	3,1920	,75807	,05134

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
SOSYAL	Equal variance assumed	,437	,509	-2,052	368	,041	-,1706	,08310	-,33397	-,00715
	Equal variance not assumed			-2,021	306,948	,044	-,1706	,08437	-,33658	-,00453

EK 19 Eğitim Durumu İle Ekonomik Özendirme Araçları SPSS Anova Testi Sonuçları

Oneway ANOVA

EKONÖZEN

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,825	3	4,275	5,659	,001
Within Groups	274,952	364	,755		
Total	287,777	367			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: EKONÖZEN

Scheffe

(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,1830	,17803	,788	-,6830	,3170
	3,00	-,0061	,14036	1,000	-,4004	,3881
	4,00	,3384	,14325	,136	-,0639	,7408
2,00	1,00	,1830	,17803	,788	-,3170	,6830
	3,00	,1768	,14947	,706	-,2430	,5966
	4,00	,5214*	,15219	,009	,0940	,9489
3,00	1,00	,0061	,14036	1,000	-,3881	,4004
	2,00	-,1768	,14947	,706	-,5966	,2430
	4,00	,3446*	,10568	,015	,0477	,6414
4,00	1,00	-,3384	,14325	,136	-,7408	,0639
	2,00	-,5214*	,15219	,009	-,9489	-,0940
	3,00	-,3446*	,10568	,015	-,6414	-,0477

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK 20 Medeni Durum İle Ücret Değişkeni SPSS T-Testi Sonuçları

T-Test

Group Statistics

	MEDENİ DURUM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ÜCRET	1,00	202	2,4170	,76737	,05399
	2,00	168	2,2137	,84589	,06526

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ÜCRET	Equal variances assumed	2,898	,090	2,422	368	,016	,2033	,08395	,03823	,36838
	Equal variances not assumed			2,400	341,081	,017	,2033	,08470	,03670	,36991

EK 21 Medeni Durum İle İşin Yapısı Değişkeni SPSS T-Testi Sonuçları

T-Test

Group Statistics

	MEDENİ DURUM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İŞİN YAPISI	1,00	198	4,0993	,64601	,04591
	2,00	168	3,9147	,73840	,05697

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İŞİN YAPISI	Equal variances assumed	1,633	,202	2,551	364	,011	,1846	,07237	,04233	,32696
	Equal variances not assumed			2,524	334,683	,012	,1846	,07317	,04072	,32857

EK 22 Alınan Eğitimin Turizmle İlgili Olması İle İş Arkadaşları Değişkeni SPSS T-Testi Sonuçları

T-Test

Group Statistics

	TURİZM EĞİTİMİ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İŞ	1,00	152	3,7588	,75694	,06140
ARKADAŞLARI	2,00	218	3,9962	,64245	,04351

Independent Samples Test

		Levene's Test for equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
İŞ	Equal variance assumed	5,845	,016	-3,248	368	,001	-,2374	,07309	-,38114	-,09367
ARKADAŞLARI	Equal variance not assumed			-3,155	289,894	,002	-,2374	,07525	-,38551	-,08930

EK 23 Yaş İle İş Arkadaşları Değişkeni SPSS Anova Testi Sonuçları

Oneway

ANOVA

F1ARKADS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,813	3	3,271	6,988	,000
Within Groups	171,317	366	,468		
Total	181,130	369			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: F1ARKADS

Scheffe

(I) YAŞ	(J) YAŞ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,3051*	,09107	,011	-,5609	-,0493
	3,00	-,4635*	,10379	,000	-,7550	-,1720
	4,00	-,2024	,15835	,652	-,6471	,2424
2,00	1,00	,3051*	,09107	,011	,0493	,5609
	3,00	-,1584	,08901	,368	-,4084	,0916
	4,00	,1027	,14908	,924	-,3160	,5214
3,00	1,00	,4635*	,10379	,000	,1720	,7550
	2,00	,1584	,08901	,368	-,0916	,4084
	4,00	,2611	,15718	,431	-,1803	,7025
4,00	1,00	,2024	,15835	,652	-,2424	,6471
	2,00	-,1027	,14908	,924	-,5214	,3160
	3,00	-,2611	,15718	,431	-,7025	,1803

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK 24 Yaş İle İşin Yapısı Değişkeni SPSS Anova Testi Sonuçları

Oneway
ANOVA

F5İŞYAPı

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,143	3	4,048	8,922	,000
Within Groups	164,224	362	,454		
Total	176,367	365			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: F5İŞYAPı

Scheffe

(I) YAŞ	(J) YAŞ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,3682*	,08983	,001	-,6205	-,1159
	3,00	-,5058*	,10274	,000	-,7943	-,2172
	4,00	-,2381	,15589	,507	-,6760	,1998
2,00	1,00	,3682*	,08983	,001	,1159	,6205
	3,00	-,1376	,08845	,491	-,3860	,1108
	4,00	,1301	,14687	,853	-,2824	,5426
3,00	1,00	,5058*	,10274	,000	,2172	,7943
	2,00	,1376	,08845	,491	-,1108	,3860
	4,00	,2677	,15510	,396	-,1680	,7033
4,00	1,00	,2381	,15589	,507	-,1998	,6760
	2,00	-,1301	,14687	,853	-,5426	,2824
	3,00	-,2677	,15510	,396	-,7033	,1680

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK 25 Eğitim Durumu İle Yükselme Değişkeni SPSS Anova Testi Sonuçları

Oneway

ANOVA

F4YÜKSEL

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,607	3	3,202	3,751	,011
Within Groups	309,072	362	,854		
Total	318,679	365			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: F4YÜKSEL

Scheffe

(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,4497	,19100	,138	-,0868	,9861
	3,00	,2152	,15141	,569	-,2101	,6404
	4,00	,4562*	,15444	,035	,0224	,8900
2,00	1,00	-,4497	,19100	,138	-,9861	,0868
	3,00	-,2345	,15891	,537	-,6809	,2118
	4,00	,0065	,16180	1,000	-,4480	,4609
3,00	1,00	-,2152	,15141	,569	-,6404	,2101
	2,00	,2345	,15891	,537	-,2118	,6809
	4,00	,2410	,11236	,205	-,0745	,5566
4,00	1,00	-,4562*	,15444	,035	-,8900	-,0224
	2,00	-,0065	,16180	1,000	-,4609	,4480
	3,00	-,2410	,11236	,205	-,5566	,0745

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK 26 Eğitim Durumu İle İşin Yapısı Değişkeni SPSS Anova Testi Sonuçları

Oneway ANOVA

F5İŞYAPı

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,866	3	2,955	6,387	,000
Within Groups	167,501	362	,463		
Total	176,367	365			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: F5İŞYAPı

Scheffe

(I) EĞİTİM	(J) EĞİTİM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,4911*	,14238	,008	,0912	,8910
	3,00	,0878	,11146	,892	-,2253	,4008
	4,00	,3071	,11344	,064	-,0115	,6257
2,00	1,00	-,4911*	,14238	,008	-,8910	-,0912
	3,00	-,4033*	,11911	,010	-,7379	-,0688
	4,00	-,1840	,12096	,511	-,5238	,1557
3,00	1,00	-,0878	,11146	,892	-,4008	,2253
	2,00	,4033*	,11911	,010	,0688	,7379
	4,00	,2193	,08237	,071	-,0120	,4507
4,00	1,00	-,3071	,11344	,064	-,6257	,0115
	2,00	,1840	,12096	,511	-,1557	,5238
	3,00	-,2193	,08237	,071	-,4507	,0120

*. The mean difference is significant at the .05 level.

EK 27 Turizm Eğitimi Durumu İle Ücret Değişkeni SPSS Anova Testi Sonuçları

Oneway

ANOVA

ÜCRET

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,930	4	3,232	5,056	,001
Within Groups	93,979	147	,639		
Total	106,908	151			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ÜCRET

Scheffe

(I) TUREĞİT2	(J) TUREĞİT2	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	,7405*	,20460	,013	,1022	1,3788
	3,00	,3628	,19731	,499	-,2527	,9784
	4,00	-,1833	,58847	,999	-2,0192	1,6525
	6,00	,0417	,21591	1,000	-,6319	,7152
2,00	1,00	-,7405*	,20460	,013	-1,3788	-,1022
	3,00	-,3777	,16588	,274	-,8952	,1398
	4,00	-,9238	,57869	,637	-2,7292	,8815
	6,00	-,6988*	,18762	,010	-1,2841	-,1135
3,00	1,00	-,3628	,19731	,499	-,9784	,2527
	2,00	,3777	,16588	,274	-,1398	,8952
	4,00	-,5462	,57615	,924	-2,3436	1,2513
	6,00	-,3212	,17965	,528	-,8816	,2393
4,00	1,00	,1833	,58847	,999	-1,6525	2,0192
	2,00	,9238	,57869	,637	-,8815	2,7292
	3,00	,5462	,57615	,924	-1,2513	2,3436
	6,00	,2250	,58278	,997	-1,5931	2,0431
6,00	1,00	-,0417	,21591	1,000	-,7152	,6319
	2,00	,6988*	,18762	,010	,1135	1,2841
	3,00	,3212	,17965	,528	-,2393	,8816
	4,00	-,2250	,58278	,997	-2,0431	1,5931

*. The mean difference is significant at the .05 level.