

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM ANABİLİM DALI
TUR-YL-2009**

**İŞGÖREN MOTİVASYONU İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Kuşadası'ndaki Beş ve Dört Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma

HAZIRLAYAN

Gökhan ÇOLAK

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç.Dr. Şenol ÇAVUŞ

AYDIN- 2009

GÖKHAN ÇOLAK

İŞGÖREN MOTİVASYONU İLE İŞ DOYUMU ARASINDAKİ İLİŞKİ – KUŞADASI’NDAKİ BEŞ VE DÖRT YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işletmeyle bütünleşmesi ve işinde doyum sağlaması oldukça önemlidir. Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde hizmeti satın alan ile hizmeti sunan yüz yüze olmasından dolayı iş doyumunu büyük önem taşır. Otel işletmelerinde işgörenlerin iş doyumunu, müşteri memnuniyetini, hizmet kalitesini ve dolayısıyla da işletmenin başarısını doğrudan etkiler.

İşgörenleri motive eden unsurların neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa, onları motive etmek o derece etkin olur. İşgörenlerin motivasyonunu etkileyen faktörlerle iş doyumunu arasında bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle, işgören doyumunu sağlamak için onların motivasyonuna büyük önem vermek gerekir. İşgörenlerin motivasyonunu ise en etkili biçimde onların ihtiyaçlarına yönelik olan özendirme araçları ile sağlamak mümkündür.

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde motivasyonun ve bu amaçla kullanılan özendirme araçlarının işgörenlerin iş doyumuna olan etkilerinin belirlenmesidir. Kuşadası’ndaki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 252 işgörene anket uygulanmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, örnekleme dahil olan otel işletmelerinde en çok kullanılan özendirme aracının işgörene ücretsiz olanaklar sunulması olduğu ve işgörenlerin iş doyumlarını en çok arttıran faktörün ise statü olduğu ortaya çıkmıştır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER

Motivasyon, iş doyumunu, özendirme araçları

GÖKHAN ÇOLAK

RELATIONSHIP BETWEEN PERSONNEL MOTIVATION AND JOB SATISFACTION - A SURVEY FIVE AND FOURSTAR HOTEL ORGANIZATIONS IN KUSADASI

ABSTRACT

It is important for personnels to search and evaluate the conditions which will provide job satisfaction and adaptation with their companies. Labor and job satisfaction in particular do have great importance in the hotel organizations within tourism sector, as a labor intensive industry, as who is receiving the service and who is providing the service are in a face to face relation. Personnel's job satisfaction in the hotel organizations has a direct impact on customer's satisfaction, service quality, and achievement of the organization.

If school principals are clear about motivating factors, they can motivate their personnel effectively. 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. It would be possible to achieve the most effective personnel motivation by means of incentive tools oriented at their needs.

The aim of this survey is to determine and analyze the effects of motivation and incentive tools used in the hotel organizations on job satisfaction of personnel. It was conducted questionnaire for 252 personnels employed at five and fourstar hotel organizations in Kuşadası. In the conclusion of the survey that was conducted, it came out that in the hotel organizations that is included in the sample, mostly used incentive tool is presenting free facilities for personnels and the factor that mostly increases the job satisfaction of the personnels is status.

KEYWORDS

Motivation, job satisfaction, incentive tools

ÖNSÖZ

Tezimin başlangıcından tamamlanmasına kadar geçen süre içinde, göstermiş olduğu yol gösterici, destekleyici ve bilgilendirici yardımlarından dolayı danışmanım sayın. Yrd. Doç. Dr. Şenol ÇAVUŞ’a teşekkür ederim.

Alan araştırmasını gerçekleştirmemde yardımcı olan çalışma arkadaşlarım ile alan araştırmasını gerçekleştirdiğim otel işletmeleri yöneticilerine ve işgörenlerine teşekkür ederim. Ayrıca tezin analiz kısmındaki yardımlarından dolayı Öğr. Gör. Okan ÇOLAK’a teşekkürlerimi sunarım.

Tez süresince manevi desteğini esirgemeyen aileme, anlayış ve özverilerinden dolayı şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	1
1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	2
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	4
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON	5
2.1.1. Motivasyon Kavramı.....	6
2.1.2. Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi.....	6
2.2. MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARI.....	7
2.2.1. Ekonomik Özendirme Araçları.....	9
2.2.1.1. Ücret Artışı	10
2.2.1.2. Primli Ücret	10
2.2.1.3. Kara Katılım	11
2.2.2. Psikolojik Özendirme Araçları	11
2.2.2.1. Güvenlik	12
2.2.2.2. Statü	13
2.2.2.3. Çalışmada Bağımsızlık	13
2.2.2.4. Yetki Devri	14
2.2.2.5. Sosyal Katılım	15
2.2.2.6. Rekabet	16
2.2.2.7. İşgörene Danışmanlık Yapma	16

2.2.2.8. Sosyal Uğraşlar	17
2.2.3.Örgütsel – Yönetmel Özendirme Araçları	17
2.2.3.1. Eğitim ve Yükselme	17
2.2.3.2. Kararlara Katılım	18
2.2.3.3. İşi Çekici Kılma.....	18
2.2.3.4. İletişim	18
2.2.3.5. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	19
2.2.3.6. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi.....	20
2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU.....	20
2.2.1. İş Doyumu Kavramı.....	21
2.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	22
2.2.2.1. İşin Niteliği.....	23
2.2.2.2. Ücret.....	23
2.2.2.3. Yükselme Olanakları.....	24
2.2.2.4. Çalışma Koşulları.....	24
2.2.2.5. Politikalar ve Yönetim.....	25
2.2.2.6. İş Arkadaşları.....	25
2.2.2.7. Danışman ve Denetçi Tutumları.....	26
2.2.3. Otel İşletmelerinde İş Doyumunun Önemi.....	26
2.2.3. İş Doyumsuzluğu ve İşgönerlerin İş Doyumsuzluklarını İfade Biçimleri.....	27
2.2. İş Doyumu ve İlgili Değişkenlerin İlişkisi.....	29
2.2.1. İş Doyumu – Performans.....	30
2.2.2. İş Doyumu – İşgücü Devri.....	31
2.2.3. İş Doyumu – Devamsızlık.....	33
2.2.4. İş Doyumu – Yaş.....	34
2.2.5. İş Doyumu – Meslek.....	35
2.2.6. İş Doyumu – Cinsiyet.....	35
2.2.7. İş Doyumu – Stres.....	36
2.2.8. Diğer Değişkenler.....	39
2.3. İş Doyumu - Motivasyon İlişkisi.....	40
2.4. İş Doyumunda Motivasyonun Önemi.....	41

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	43
3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	43
3.2. Anketin Geliştirilmesi.....	45
3.3. Pilot Uygulama.....	46
3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	47
3.5. Araştırma Verilerinin Analizi.....	48
4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	48
4.1. Araştırmanın Güvenilirlik ve Faktör Analizleri.....	48
4.2. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumu Üzerindeki Etki Düzeyleri.....	51
4.3. Araştırmanın Hipotez Testleri.....	57
 SONUÇ ve ÖNERİLER	 59
KAYNAKÇA	66
EKLER	69
ÖZGEÇMİŞ	78

KISALTMALAR LİSTESİ

çev.	çeviren
KOMPLID	Kuşadası Otel, Motel, Pansiyon ve Lokanta İşletmecileri Derneği
s.	sayfa
vb.	ve benzerleri
vd.	ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo.1. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....	44
Tablo.2. Özendirme Araçları İfadelerinin Faktör Analizi Sonuçları.....	49
Tablo.3. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarına İşgörenlerin Katılım Düzeyi.....	51
Tablo.4. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumunu Arttırma Düzeyi.....	53
Tablo.5. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkisi.....	56
Tablo.6. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının Varyans Tablosu.....	57
Tablo.7. Özendirme Araçları İle İş Doyumu Korelasyon Matrisi.....	58
Tablo.8. Özendirme Araçları İle İş Doyumu Regresyon Analizi.....	58

1. GİRİŞ

İşletmelerin en temel amacı eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak işletmeyi mümkün olan en verimli seviyeye çıkarmak olmuştur. Ancak, işgörenleri bir makine gibi görmek yerine onların düşünün, katkı sağlayan ve en alt seviyedeki bir işgörenin bile verimlilik artışına katkıda bulunabileceğini kabul eden çağdaş yönetim anlayışı verimliliği daha da artırmaktadır. Bu anlayış içerisinde işletmelerde de verimlilik, bu anlayışta olmayan işletmelere göre daha yüksek olmuştur.

Günümüzde, küresel ekonominin rekabet şartları; işletmeleri, insanın ihtiyaçlarını karşılamada yeni yönelimlere itmiştir. Artık hizmetin gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde farklılaştırılması ve tasarlanması önem kazanmıştır. Bu çerçevede işletmelerin uyguladıkları özendirme araçlarının işgörenleri motive etmesi ve buna bağlı olarak işgörenlerin yapmış oldukları işten doyum elde etmelerinin sağlanması gerekmektedir.

Birinci bölümde, motivasyon kavramı, otel işletmelerinde motivasyonun önemi ve otel işletmelerindeki motivasyonda kullanılan özendirme araçları, otel işletmelerinde iş doyumunu, iş doyum kavramı, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyum ve ilgili değişkenlerle ilişkisi, iş doyum ve motivasyon ilişkisi ve iş doyumunda motivasyonun önemi konuları ile ilgili literatür analizi ve genel kavramlar üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise, Kuşadası'ndaki beş ve dört yıldızlı otellerde motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkilerinin saptanmasına yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler değerlendirilerek konuyla ilgili bazı çözüm önerilerine de yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzde, küresel ekonominin rekabet şartları, örgütleri, insan ve insanın ihtiyaçlarını karşılamada yeni yönelimlere itmiştir. Artık hizmet değil, hizmetin gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde farklılaştırılması ve

tasarlanması önem kazanmıştır. Bu maksatla örgütlerin uygulayacakları motivasyon araçlarının işgörenleri motive etmesi ve buna bağlı olarak işgörenlerin yapmış oldukları işten tatmin olmaları sağlanmalıdır. Araştırmanın konusu, motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının işgörenin iş doyumu üzerindeki etkisinin Kuşadası'ndaki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde araştırılmasıdır.

Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna olan etkilerinin saptanmasıdır. Bununla birlikte motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının otel işletmelerinde ne ölçüde kullanıldığı ve bu özendirme araçlarının ne düzeyde etki ettiği de alt amaçları oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Otel işletmelerindeki mevcut departmanlar bu araştırmada geçen departman sayısından daha fazladır. Ancak Türkiye'deki otellerin organizasyon yapıları göz önüne alındığında birçok departmanın organizasyon yapısında yer almadığı açıkça görülmektedir. Bundan hareketle bu araştırma; yiyecek-içecek, önbüro, kat hizmetleri, teknik servis içine alacak biçimde yardımcı hizmet departmanları ile sınırlandırmak zorunda kalmıştır.

Araştırma için Kuşadası'nın seçilmesinde; burada faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılacak bir araştırmanın diğer turistik çekim yerleri için yol gösterici olacağı düşüncesi olmuştur. Aynı zamanda; araştırmacının burada yaşamasından dolayı, araştırmanın yürütülmesinde zamanın ve finansal olanakların en iyi biçimde kullanılması amaçlanmıştır.

Araştırmada sınırlayıcı bir faktör, işgören mevcudunun sürekli değişime uğramasıdır. Anketler, işgörenleri gruplara ayırmak suretiyle dağıtılmış, geri dönüşleri tam olarak takip edilmiş olmasına rağmen, işgörenlerin birbirinden etkilenmek suretiyle cevaplamalarının önüne tam olarak geçilememiştir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Otel işletmelerinin emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle, insan unsuru ve özellikle de işgörenlerin iş doyumunu konusu otel işletmelerinde ön plandadır. İş doyumunu düşük olan bir işgörenin müşteriye daha kaliteli hizmet sunması ve müşteri memnuniyetini sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle, müşterilerin otelden daha memnun bir şekilde ayrılması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden doyum sağlamış olmaları gerekmektedir (Karakoç, 2008: 1).

Yapılan araştırmalar, işgörenlerin motivasyonunu arttıran etkenlerle iş doyumunu arasında bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, işgören doyumunu sağlamak için motivasyona büyük önem verilmelidir. İşgörenlerin motivasyonunu ise en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamak mümkündür. İşgörenlerin, özendirme araçları ile iş doyumları sağlanarak, iş görme istekleri ve verimlilikleri arttırılabilmektedir. İşgörenlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan özendirme araçları, onların çalıştığı işletmelerin amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda motive olmalarını sağlamaktadır (Eren, 2001: 492).

Otel işletmelerinde motivasyonun yüksek olması, iş doyumunu, üretken olma, başarı gibi yönleriyle bireyler açısından yararlar sağlarken; verimlilik ve karlılık artışı, düşük personel devir hızı, nitelikli işgörenleri işletmeye çekme gibi yönleriyle de örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır (Özden, 2008: 1).

Bununla birlikte, işletmelerde kullanılan özendirme araçlarının işgörenler üzerindeki etkinliğinin, bireylerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, toplumsal yapıya, sosyal ve eğitsel düzeylerine göre farklılık gösterebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 146). Bu çerçevede, motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumunu üzerindeki etkilerini ortaya koymakta olan bu araştırma, Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetmel özendirme araçlarının iş doyumunu ile olan ilişkilerini sınamak ve iş doyumuna olan etkilerini saptamak amacıyla oluşturulan hipotezler şunlardır :

H₀₁= Ekonomik özendirme araçları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₀₂= Psikolojik özendirme araçları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₀₃= Örgütsel-yönetmel özendirme araçları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2. 1. OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON

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 doyurulmak için belirmesiyle ya da dış etkenlerin zorlaması ile ortaya çıkar. Böylece motivasyon, iç ve dış etkenlerle ortaya çıkan bir gerilim, bir zorlanma olur. İnsanın bu gerilimi ya da zorlanması, amacına ulaşım doyum sağlanıncaya kadar devam eder.

İnsanların kendi amaçları doğrultusunda motive olmaları doğal bir durum olurken; örgütsel amaçlar için motive olmaları ise yapay bir durum oluşturur. Bu kapsamda, işletmelerin yaşadıkları en önemli sorun, işgören-örgüt bütünleşmesini sağlamaktır (Kirel, 1996: 163). Bu nedenle işletme yönetimi, işgörenleri örgütsel amaçlara yönlendirebilmek için gereken ortamı ve bilinci oluşturmalıdır. Bu çerçevede, işgörenlerin örgütsel amaçlara motive olmaları sağlanamazsa; örgütsel edimler de istenen düzeye ulaşamamış olur (Başaran, 1991: 144).

Örgütsel psikoloji alanında yapılan araştırmaların ve geliştirilen kuramların temelinde başarılı yönetimin arayışı vardır. 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 olan 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 yapılmıştır (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 sözcüğü Latince’de hareket anlamına gelen, “movere” sözcüğünden türetilmiş olup, içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar için kullanılmaktadır. 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 edilir (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 (Tevrüz, 2002: 96). İşgörenlerin motivasyonuna ilişkin araştırma ve çalışmalar, insan tutum ve davranışları ile ilgili bilgilerimizin sınırlılığı nedeniyle oldukça geç başlamıştır.

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 gerekir. 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 sağlamak olmalıdır (Sabuncuoğlu, 1984: 64).

2.1.2. Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi

İşgörenlerin motivasyonu, onların iş verimliliğini yani performansını etkiler. Yöneticinin önemli görevlerinden biri de motivasyonu işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. İşletmelerde yüksek motivasyonun sağlanması yüksek performansı yansıtan davranışların artmasına yol açar (Barutçugil, 2004: 184).

Otel 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, otel işletmelerinde insan gücünün ikame edilemeyeceği işler oldukça fazladır. Bu nedenle, otel işletmelerinin başarısı, bilgili, yetenekli ve motive olmuş kalifiye işgörenlere bağlıdır (Akoğlan, 1997: 2).

Adak ve Hançer'in (2002), beş yıldızlı otel 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 araştırmada, ücret sistemi ilk sırada yer alırken, iş güvenliği ikinci sırada yer almıştır. Yine 1997 yılında yapılan Wong vd. tarafından Hong Kong otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, ilk sırada işte yükselme olanakları, ikinci sırada ise iyi arkadaşlık ilişkilerinin kurulması gelmiştir (Adak ve Hançer, 2003: 159).

2.1.3. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçları

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin verimli, etkili ve istekli çalışmalarını sağlamaktır. Bu amaçla, işletme yöneticileri ve bilim adamları pek çok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuştur. 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 aynısı olamaz. Bu çerçevede denilebilir ki; bir işletmede işgörenleri motive etme konusunda başarıya ulaşan bir yönetici, başka bir işletmede bu başarıya ulaşamayabilir (Eren, 2001: 507).

Elizur, Borg, Hunt ve Beck 1991 yılında sekiz farklı ülkedeki işgörenleri motive eden unsurları ve bunların önem derecelerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. 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 unsuru önem derecesine göre puanlamaları istenmiştir. Başarı, Macaristan ve Almanya dışındaki tüm ülkelerde en motive edici ilk ya da ikinci unsur olarak görülmüştür. Ücret ise hiçbir ülkede beklenen önem derecesine yerleşememiştir (Tevrüz, 2002: 104).

Kovach'ın (1984, 1987) araştırmalarında ise işgörenlerin iş ile ilgili istekleri ve ihtiyaçları incelenmiştir. Araştırmalarda 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 bahsedilmiştir.

Blunt ve Spring (1991) ile Cacioppe ve Mock (1984) kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarda işgörenlerin, iş güvencesi, takım çalışması, topluma yararlı olmak gibi unsurlara, yüksek ücret, prestij, başarıya azmi ve bağımsız çalışma gibi unsurlardan daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuştur.

Marx ve Demby'nin İngiltere'deki 200 işletmenin üst düzey yöneticilerinin motivasyonu ile ilgili araştırmasında, üst düzey yöneticilerin işletmelerinde kalmaları için motive edici en önemli unsurların; işin niteliği, kişisel gelişim, 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 koymuştur.

Şimşek 1983 yılında, Erzurum'daki şeker, çimento ve yem fabrikalarında yaptığı araştırmasında ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelere ücretin motive edici bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. 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 ortaya koymuştur (Şahin, 2004: 538).

Bakan'ın 1995 yılındaki araştırmasında, 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 koymuştur (Şahin, 2004: 538).

Şener'in 1997 yılındaki araştırmasında, otel çalışanlarının işverenden en çok; iyi ücret, iş güvenliği, yükselme ve kendini geliştirme için fırsatlar istemektedirler. Araştırmadaki kadın ve erkek işgörenlerin taleplerinin benzer olduğu ve motivasyonda farklı davranışlar göstermedikleri sonucuna varılmıştır. Araştırmada ayrıca, farklı bölümlerde çalışanların farklı faktörlerle motive edildiğini ortaya koymuştur. Bu bakımdan iyi bir yönetici işgörenlerde yüksek bir performans için ne tür bir ödüllendirme ve teşviklerde bulunması gerektiğini göz önünde bulundurmalıdır.

2.1.3.1. Ekonomik Özendirme Araçları

İşletmelerin kuruluş nedenleri ile işgörenlerin çalışma nedenleri özünde ekonomik temele dayanır. 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 sınırlıdır. Bu kapsamda, temel gelir kaynağı olan işini kaybetmek istemeyen işgören, yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışmaktadır. Bu nedenle motivasyonda, ekonomik özendirme araçları diğer özendirme araçlarından daha etkili rol oynamaktadır (Türko, 1973: 82). Bir kamu kurumunda çalışanların verimliliğinde motivasyonun etkisinin incelendiği araştırmada, ekonomik özendirme araçlarının işgörenler ile işletmelerin hedeflerini aynı noktada birleştirmenin faydalı olabileceği sonucu elde edilmiştir (Akçakaya, 2004: 211).

2.1.3.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve yaygın olarak 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).

Ücretin motivasyon etkisinin işteki başarı ile orantılı olmasından ötürü, tüm işgörenlerin ödüllendirilmesi, çok çalışan ile az çalışan arasında bir ayrım 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; işgörenlerin motivasyonunda kullanılan en etkili araçlardan birisidir (Sapancalı, 1992: 47). Bu kapsamda, ülkemizde son dönemde yapılan bazı araştırmalar ücretin önemli motivasyon araçlarından biri olmaya devam ettiğini ortaya koymaktadır (Örücü ve Cabar, 1998: 115).

2.1.3.1.2. 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 miktarının üzerinde üretim yapması gibi, önceden saptanmış ve kriterleri belirlenmiş hedeflere ulaşılması durumunda gerçekleşen bir sonuçtur (Atay, 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. Primli ücret sistemlerindeki diğer bir ortak nitelik ise, öncelikle

zaman ya da parça başına dayanan bir temel ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin 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 anlaşma ücreti de olabilir. Bazı sistemlerde işgörenin temel ücreti ile prime esas alınacak ücreti de farklı olabilir. Buna karşılıklı prim, işgörenin bu ücretine ek olarak, öngörülen amaçların gerçekleştirilmesi halinde, belirlenen biçimde hesaplanır (Atay, 1997: 230).

2.1.3.1.3. Kara Katılma

Kara katılma işgörenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yönltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan işgörelere dağıtılması sistemin özünü teşkil eder (Sabuncuoğlu, 1991: 230). Kara 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 değeri taşıdığıdır. Bu çerçevede, kara katılım, işverenlerle işgörenleri işletmede karşı karşıya getiren ve onları birlikte elde ettikleri meyveleri ortak bir biçimde paylaşmaya yönelten bir ücret yöntemidir (Sabuncuoğlu, 1991: 230).

2.1.3.2. Psikolojik Özendirme Araçları

Birçok işletme tarafından dikkate alınmayan psikolojik özendirme araçları son zamanlarda etkinliğini oldukça hissettirmeye başlamıştır. Çünkü günümüzde insan faktörü gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Dünya üzerindeki faaliyetlerin tümü insan refahını amaçladığı için; artık işletmelerde yöneticiler kendi kurum yapılarına, işgörenlerin sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerine uygun olan psikolojik özendirme araçlarını kullanmak zorundadırlar (Sapancalı, 1992: 81).

Ünlüöner, Ertürk ve Olcay'ın 2007 yılında yaptıkları araştırmada, otel işletmelerinde işgörenlerin verimliliğini arttırmaya yönelik psikolojik motivasyon araçlarının tespiti ve bu araçların farklı departmanlarda çalışanlar açısından nasıl algılandığı irdelenmiştir. Ankara ve İzmir'deki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen sonuçlara göre, psikolojik motivasyon araçları ile işgörenlerin verimliliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ve güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır.

2.1.3.2.1. Güvenlik

İşletmelerin işgörenlerini her türlü riske karşı koruması ve geleceğini garanti altına alması işgörenler için oldukça önemlidir. Emeklilik, hastalık, kaza, hayat ve 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 artar, bu durum ise performansını olumlu yönde etkiler.

Ayrıca, yöneticiler, güven duygusunu sağlamak için işgörelere özellikle kendilerini etkileyecek değişiklikler hakkında önceden bilgi vermelidirler. Bu gibi değişikliklerin yarattığı endişeyi ortadan kaldırmanın yollarından birisi, bu değişikliklerden etkilenecek olanların tümünün, değişikliğin tartışılmasına ve programlanmasına katılımlarının sağlanmasıdır. İşgörelere değişikliğin nedenlerini anlama fırsatı verilerek ve kendilerini etkileyen unsurlar tek tek ortaya çıkarılarak açıklanırsa endişeler de ortadan kaldırılabilir (Eren, 2001: 508).

Araştırmaların birçoğu iş güvencesinin işgörelere açısından önemli bir motivasyon aracı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Özellikle yaş grupları açısından bir ayrım yapıldığında ileri yaşlarda olanların gençlere oranla iş güvencesine daha fazla önem verdikleri görülür. 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 bağlıdır. Özellikle ülkemizde iş güvencesi işgörenleri işe bağlamada ve motivasyonda en önemli özendiricilerin başında gelir. Bu durum ülkenin ekonomik yapısıyla yakından ilgilidir (Sapancalı, 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. 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 olur (Sapancalı, 1992: 57).

2.1.3.2.2. 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 işgören olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir doyum duygusu sağlar (Eren, 2001: 511).

Özellikle, işgören işletmeyle bütünleştiği taktirde, 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 (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 159).

2.1.3.2.3. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışmada bağımsızlık kavramı, işgörelere 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).

2.1.3.2.4. 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, işgörelere sorumluluk taşıma duygusunu aşılabilirlerse, onların da kendilerine düşen işleri yapmalarını sağlayabilirler. 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, işgörene yetki devredilerek onların güç, bağımsızlık, daha sorumlu ve anlamlı iş yapma gibi üst düzey psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Aldemir, 1985: 97).

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 işgören, 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).

2.1.3.2.5. Sosyal Katılım

İşgörenlerin 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 inancını 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 etkisi büyük olduğu için sosyal katılım, kişinin tatmin ve verimliliğini belirlemede önemli bir unsurdur (Sapancalı, 1992: 90).

İşgörenlerin 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. İşgören grup değerlerini kendi değerleri olarak benimserse, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma ihtiyacının bu son aşamasında birey duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmaktadır.

İşgören 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).

2.1.3.2.6. 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 kaynaklanır (Özgener, 1996: 123).

Rekabet sonucunda başarılı olan işgörenler takdir edilme, saygı görme, kendini gerçekleştirebilmiş olma gibi ihtiyaçlarını giderebilir; dolayısıyla kendileri açısından olumlu bir motivasyon gerçekleşmiş olur. Ancak, rekabette bir de kaybedenler olur. Bunlar ihtiyaçlarını giderememiş olduklarından olumsuz bir motivasyon durumuyla karşı karşıya kalırlar. Kaybedenleri bu durumdan kurtarmak ancak onları yenik düşmüş olmaları dolayısıyla bir sonraki sefere kazanma azmi ile bilinçlendirmek ya da yenilgiyle kamçılanmış olma duygusunu aşılayabilmekle sağlanabilir (Özgener, 1996: 123).

2.1.3.2.7. İşgörene Danışmanlık Yapma

İşgöreni yeterli kılmak, ona bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik olmasına karşın, 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 (Sapancalı, 1992: 85).

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

2.1.3.2.8. Sosyal Uğraşlar

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, çeşitli nitelik ve içerikte sosyal uğraşlara yer verebilirler. Örneğin; sportif aktiviteler, geziler, kütüphane hizmeti ve özel günler ve eğlenceler düzenlemek gibi. 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 işgörelere bırakılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 164). Bunun yanında, bugün birçok işletme tarafından desteklenen sosyal uğraşların hemen hepsi, işgörelere işletmeyi sevdiren, işletmeye bağlılıklarını arttıran önemli özendirme araçlarıdır.

2.1.3.3. Örgütsel – Yönetmel Özendirme Araçları

İşgöreni işe ve çalışmakta olduğu işletmeye bağlayan ekonomik ve psikolojik özendirme araçların yanında kullanılan ve işgöreni motive etmeyi amaçlayan örgütsel ve yönetmel içerikli bazı özendirme araçları da bulunur.

2.1.3.3.1. Eğitim ve Yükselme

Eğitim bir ihtiyaçtır. Eğitimde güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini artırma, 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 işgörelere eğitim olanakları sağlamalıdır. İşgörenin işinde kendisini yeterli hissetmesini ve kendine güven duymasını sağlayan eğitim programları, işgörelere için aynı zamanda önemli bir özendirme aracıdır.

İşgörelere, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da beklerler. Çünkü insanlar işlerini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, işgörelere daha yüksek

yetki ve daha çok sorumluluklarla çalışmayı arzulayacaklardır. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır (Eren, 2001: 509).

2.1.3.3.2. Kararlara Katılım

Son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları motivasyon tekniklerinden birisi de katılmalı yönetimdir. Bu yolla işgörenler, kendilerini ilgilendiren kararlarda etkin rol oynarlar. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararlara benimseyecekleri ve destekleyecekleri temeline dayanır. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği de artar. Katılım yoluyla işgörenlerin soruna karşı ilgileri artar ve çözüm bulma yolunda teşvik edilmiş olurlar (Can ve Tecer, 1978: 208). Karara katılım, işgörenlerin değer sistemlerini, zihinsel yapılarını ve motivasyonlarını olumlu yönde etkiler (Erdil vd., 2004: 19).

2.1.3.3.3. İşi Çekici Kılma

İş yaşamında karşılaşılan işgücü devri, devamsızlık, şikayetler, işgören tatminsizliği gibi bireysel ve örgütsel düzeyde gerçekleşen sorunlar, belli oranda teknolojinin işleri rutin, monoton, tekrarlı ve bireyler için anlamsız hale getirmesinden kaynaklanmakta ve işletmelerde birey-iş uyumunun gerçekleşmesini zorlaştırmaktadır. İşgörenin kendisini işine bilinçli biçimde verebilmesi, işiyle özdeşleşebilmesi, büyük ölçüde işinin ona çekici gelmesi ile mümkündür.

Son yıllarda işlerin içeriğinde gerçekleştirilen değişikliklerle, işleri işgörenler açısından daha anlamlı ve tatmin edici yönde geliştirmeyi amaçlayan iş dizaynı çalışmalarından, işletmelerde gerek işgören tatmini, gerekse de örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamada faydalanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1997: 43).

2.1.3.3.4. İletişim

İşletme içerisinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda, işgörelere 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 sağlar (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. İşgörenler 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).

2.1.3.3.5. 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 aracıdır (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 olumsuzlaşır. Böyle bir durum ise işgörenin işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltır. 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, 2001: 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 (Sapancalı, 1992: 80).

2.1.3.3.6. 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 artırıcı 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. 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. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 174).

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU

İş doyumu, iş ile işgören arasındaki uyum olarak ifade edilebilir. Bu durumda, uyum söz konusu ise iş doyumu, uyumsuzluk durumunda ise iş doyumsuzluğu meydana gelir (Erdoğan, 2004: 140). İş doyumu özellikle, hizmet ağırlıklı olan otel 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 doyumu, yöneticileri rahatlatan bir konudur; çünkü bu durum yöneticilerin kendi istedikleri olumlu koşullarla ilişkilidir. Yüksek iş doyumu, 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).

Akıncı tarafından 2002’de Antalya Bölgesindeki 5 yıl ve üzerinde faaliyette olan 9 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı bir araştırmada yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, iş-işgören uyumu, sosyalizasyon ve kendini geliştirme, kişilerarası ilişkiler ve ekonomik karşılıklar, işgörenlerin iş doyumunu etkileyen faktörler olarak bulunmuştur. Bu araştırmanın sonuçları, ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin, işgören iş doyumunu üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Örgütlerin işgörelere sağladığı örgütsel olanaklar artıkça, işgörenlerin iş doyumunu düzeylerinin yükseldiğı saptanmıştır. Örgüt yapısının işleyiş boyutu ile işgörenlerin iş doyumunu düzeylerini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Akıncı, 2002: 10).

2.2.1. İş Doyumu Kavramı

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). Vroom ise iş doyumunu, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşagiden veya olumlu duygusal durumdur” şeklinde tanımlamaktadır (Baş ve Ardıç, 2008: 86).

İşgörenin işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliğı için önemli faktörlerden biri iş doyumudur. İş doyumunu, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde tanımlanabilir. İş 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).

İşgören 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).

İşgörenin iş doyumu, yaş, cinsiyet, meslek ve eğitim düzeyi, gereksinimler beklentiler, tutumlar, inançlar, değerler gibi bireysel faktörlerden etkilenir. İş doyumu ile ilgili olarak literatürde yapılan araştırmalarda işgörenlerdeki bireysel farklılıkların iş doyumu üzerindeki etkisinin araştırıldığı görülmektedir. Literatürde, iş doyumu ile cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, gereksinimler, beklentiler, tutumlar, değerler, inançlar arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalar yer almaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:102).

2.2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Bir işletmenin başarılı olması için, o işletmede çalışanların iş doyumlarının sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. Bir işgörenin 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, 2008: 3).

İş 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 doyumu ile ilgilidir (Başaran, 2000: 218). Bunlar:

2.2.2.1. İşin Niteliği

İşgörenin, çalıştığı işi beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkenidir. İşgörenin işini beğenmesi; işgörenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması, işgörenin yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi ve işin sorun çözmeye dayandırılması koşullarına bağlıdır (Başaran, 2000: 218).

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

2.2.2.2. Ücret

Örgüt tarafından işgörenin emeği karşılığında sağlanan ücret, işten doyum elde edilmesinde işin niteliği kadar önemli bir unsurdur. Yapılan araştırmalar sonucunda, alınan ücretin iş doyumunda doğrudan etkili olduğu görülmüştür (İmamoğlu vd., 2004: 169). Ücret, sadece emeğin, işin karşılığı olarak değil, işteki başarının karşılığı olarak da görülmektedir. Bunların yanı sıra, ücretin doyum sağlamasında; işgörenin yaşı, kıdemi, yaşantısı gibi bireysel özellikleri, harcadığı çaba, üretimin niteliği, yaratıcılığı, yenileşmeye eğilimi gibi bireysel eylemleri, sorumluluk, yeterlilik, bilişsel yük, savaşım isteme düzeyi gibi görev özellikleriyle elde ettiği ücret arasında bir dengenin olması ve bu dengenin işgören tarafından algılanması önemli etkenlerdir (Başaran, 2000: 219).

İşgören, ücretinin adillliğini değerlendirirken kendi ücretini, işletmedeki diğer işgörelerin ve o sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin işgörellerinin 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).

2.2.2.3. Yükselme Olanakları

Ücret gibi yükselme olanağı da, işgören doyumunda önemli bir faktördür. Yükselme olasılığının fazla olması, sıklığı, adilliği ile yükselme isteğinin işgörence duyulması, bu etkenin doyum sağlayıcılık niteliğini arttıran unsurlardır. Araştırmalar, işgörenlerin istedikleri yükselme olanağına zamanında ulaşamamalarının iş doyumlarını olumsuz etkilediğini gösterir (Başaran, 2000: 219).

Yükselmenin anlamı, aslında işgörenden işgörene değişir. 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).

Bunun yanında, bir işgören, her şeyden önce, çalışmasının karşılığını görmek ister ve takdir bekler. Bu durum, işgörenin kendini ve işteki başarısını düzeltici ve geliştirici yönde etkili olduğu gibi örgüt ve işgörenin verimini de artırır (Yücel, 1999: 110).

2.2.2.4. Çalışma Koşulları

İşyerinin ısısı, 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. İşgörenler daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açabilir, kirli veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilir. Çalışma koşulları işgörenlerin iş dışı yaşamlarını da etkiler. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açar. Çalışma saatleri veya çalışma günündeki göreceli kısalık, işgörenlerin kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlar (Erdil vd., 2004: 20).

2.2.2.5. Politikalar ve Yönetim

İşgörenin çalıştığı örgütün doğası, yönetimin niteliği iş doyumunda oldukça önemli bir etkidir. Toplum tarafından tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ve işgörenlerin yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri ve politikalar, işgörelere yüksek düzeyde doyum sağlar. Bireyin grup içerisindeki doyum düzeyi ise iş arkadaşları, denetçiler veya yöneticiler tarafından etkilenebilir (Başaran, 2000: 220).

2.2.2.6. İş Arkadaşları

Örgütteki ilişkiler, genellikle karşılıklı hizmet temeline dayalı işlevsel bir ilişkidir. İşlevsel ilişkilerde, her ilişki karşılıklı yapılan hizmete, dayanışmaya, yardıma dayanır. 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 artırır. İşgörenler, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren birey, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindeydir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan işgörenin iş doyumunu artır (Erdoğan, 1996: 242). Yapılan araştırmalar da iş

arkadaşlarının davranışları ile iş doyumu arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Oshagbemi, 2000: 88).

2.2.2.7. 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 işgörenlerin tutumunu etkileyebilir.

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

İş doyumu ya da doyumсуuzluğuna neden olan etkenler bireyden bireye farklılıklar göstermektedir. Her birey aynı etkenden diğerleri kadar etkilenmediği için, doyum veya doyumсуuzluk örgüt içerisinde görülen bireysel farklılıklardan kaynaklanır (Özkalp, 1996: 72). Bunun yanında, bir birey için doyum sağlayan bir iş, diğer bir birey için doyumсуuzluk 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).

2.2.3. Otel İşletmelerinde İş Doyumunun Önemi

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründe yer alan otel 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 otelden ayrılması için işgörenler de işlerinden ve işyerlerinden doyum sağlamalıdır. Bu çerçevede, işgörenin iş doyumunu, hizmet verdiği sırada taşıdığı duygu ve düşünceler hizmetin kalitesini etkiler. Otel işletmelerinde işgörenlerin doyumunu ile müşterinin memnuniyeti ve işletmenin başarısı arasında doğru orantılı bir ilişki bulunur (Karakoç, 2008: 2).

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

Bu noktadan hareketle, işgörenlerini düşünmeyen ve mutluluklarına önem vermeyen işletmeler, 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 (Erdoğan, 2004: 144).

2.2.4. İş Doyumsuzluğu ve İşgörenlerin İş Doyumsuzluklarını İfade Biçimleri

İş doyumsuzluğu, işgörenlerin işlerinden hoşnutsuzluk duymalarını ifade eden iş doyum kavramının karşıt anlamındadır. Bu anlamda doyumsuzluk, işgörenlerin işlerinden hoşnut olmamalarını, işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluklarını belirtir (Sertçe, 2003: 44). Bir işyerinde, işgörenin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş doyumunu mümkün olur, ancak, gerçekleşen durum beklenenden daha düşük düzeyde kalıyorsa, bu durumda iş doyumsuzluğu meydana gelir. 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 alır (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 neden olur (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 düşer. İş doyumundaki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur. 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 Ardiç, 2008: 87).

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 yaşanır (Baş ve Ardiç, 2008: 88).

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 rahatsızlıklara neden olur (Sertçe 2003, 44). Böylece, doyumsuzluk işgörenlerin ruh sağlığını olumsuz yönde etkiler. İş doyumunu 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. Ayrıca, işten doyumsuz olan işgörenler, örgütte başkaları ile kavga etmeye daha çok eğilimli olurlar (Başaran, 2000: 221).

Otel işletmelerinde, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı pek çok sorun ve doyumsuzluğu belirleyen birçok gösterge bulunur. Bunların başlıcaları; resepsiyonda

kayıt veya hesap için müşteri yığılmaları, işletmede fazla mesai ücretlerinin gereksiz yere artması, müşteri şikayetlerinin artması, işgören şikayetlerinin artması, yiyecek – içecek üretim yerlerinde kayıpların artması, işletmenin üretim araçlarında aşırı düzeyde arızaların ortaya çıkması, restoran malzemelerinde kayıpların artması, donatım, makine ve malzemelerin kötü kullanım eğilimlerinin artması, iş kazalarında artış görülmesi, yiyecek – içecek kalitesinin düşmesi, hizmette önemli aksama ve gecikmeler, toplam satış ve karlarda düşüşler, işgörenlerde işe devamsızlığın artması, işgören devir hızında artış olmasıdır (Oral, 2001: 191).

İş doyumsuzluğuna karşı gösterilen davranış tipleri aşağıdaki gibidir (Uçkun vd. 2004, 4):

Kaçış : 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 örgüt dışarıdan gelen eleştirilere karşı savunma ve yönetime güvenme şeklinde olabilir.

Kayıtsızlık : Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme biçimindeki davranışlardır. Bunlar, kronik devamsızlıklar, işe geç kalmalar, düşük verim, yüksek hata oranları şeklinde ortaya çıkabilir.

2.2.5. İş Doyumu ve İlgili Değişkenlerin İlişkisi

İş doyumu ile ilgili yapılan araştırmaların üzerinde önemle durdukları bir takım değişkenler vardır. Bu değişkenler şu şekilde sıralanabilir (Tütüncü ve Çiçek, 2000: 126):

- Performans
- İşgücü devri

- Devamsızlık
- Yaş
- Meslek
- Cinsiyet
- Stres
- Diğer değişkenler.

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

2.2.5.1. İş Doyumu – Performans

İşletmelerin çoğunluğu için işgörenlerin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Literatürde bu katkı işgören performansı olarak adlandırılır. 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 doyumunu arasında güçlü bir ilişkinin varlığının kabul edilmesi idi. İş doyumunu yüksek olan bireyin daha verimli olacağı varsayılıyordu (Kantarcı, 1997: 23).

Bununla birlikte, iş doyumunu 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. Performans ödüllere yol açmakta, bunlar eğer adaletli olarak algılanırsa, sonuçta işgören doyumunu gerçekleştirmektedir. Bu model, performansın, ödül ve iş doyumunu sağladığını, bunların da algılanan yüksek beklenti nedeniyle daha çok çabaya yol açtığını varsayar. Yüksek çaba ise etkin bir performans sağlamakta; bu da yine dairesel bir ilişki içinde iş doyumunda artış sağlar (Çetinkanat, 2000: 6).

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 vardır. Bu tip ödüllendirmenin en iyi örneği; bir işi başarmanın verdiği hazdır. Bu kapsamda, kendini gerçekleştirme veya daha üst düzeydeki ihtiyaçları karşılayan ödüller, içsel ödüllerdir (Çetinkanat, 2000: 8).

İçsel ve dışsal ödüller doğrudan iş doyumuna bağlı değildir. Bunun sebebi ise, işgörenin kendisine verilen ödülleri, gösterdiği performans sayesinde elde ettiğini ve dolayısıyla ödülleri hak ettiğini algılamasından kaynaklanır. Böylece, işgörenin doyum, ödülün miktarı ya da sayısının bir işlevi olur (Çetinkanat, 2000: 9). Bunun yanında, doyum ödülün miktarı, büyüklüğü, seviyesi ile ilgiliyken, performans ödüle ulaşma ile ilgilidir. Kısaca söylemek gerekirse, iyi performans ödüle yol açar, bu da sonuçta iş doyumunu sağlar (Kantarıcı, 1997: 24).

2.2.5.2. 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 veya gönülsüz olarak çalıştıkları bir işten/işletmeden ayrılmaları biçiminde tanımlanır (Kuşluyan ve Kuşluyan, 2004: 28).

İşgücü 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).

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. Otel işletmelerinde işgücü devri ise, oldukça yüksek düzeydedir.

Yapılan araştırmalarda, ABD'deki konaklama şİletmelerinde yıllık işgören devir oranı %69,5, İngiltere'de %50, Avustralya'da %43,5, Hong Kong'da ise %50 oranında gerçekleştiği görölmüştür (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2004: 30). Ülkemizdeki konaklama şİletmelerinde de işgücü devir oranları çok farklı değildir. Örneğin, Tütüncü ve Demir (2003, 158) tarafından yapılan bir araştırmada konaklama şİletmelerindeki yıllık işgören devir oranı yaklaşık %50 olarak saptanmıştır.

İş doyumu ile işgücü devri karşılıklı ilişki içerisindedir. İşten doyumsuzlukla iş bırakma arasında yüksek ilişki bulunmuştur. Ayrıca, işinden doyumsuz olan işgörenlerin ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündükleri de gözlenmiştir (Tütüncü ve Demir, 2003: 150). Bu çerçevede, iş doyumu ile işgücü devri konusunda Waters ve Roach'ın (1973) yaptığı araştırmada, iş doyumsuzluğu 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 doyumsuz oldukları halde işten ayrılmazlar (Kantarcı, 1997: 27).

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 şİletmedeki örgütsel destek gibi birtakım beklentilerle çalışmaya başlar. Bu beklentiler iş ortamında karşılanmadığı durumlarda işgören ya beklentilerini düşürerek elde ettikleri ile yetinmeye çalışır ya da işten ayrılır. Gerek turizm şİletmelerinde gerekse diğer sektörlerde işgücü devrini belirleyen en önemli faktör, karşılanmayan ihtiyaç ve beklentiler sonucu oluşan iş doyumsuzluğu ve düşük örgütsel bağlılıktır. İşgörenler işten ve iş ortamından beklediklerini bulamadıklarında iş doyumsuzluğu yaşarlar ve şİletmeye bağlılıkları zayıflar. Bunun sonucunda da işgücü devri gerçekleşir. Çünkü iş doyumsuzluğu yaşayan ve şİletmeye bağlılıkları zayıf olan işgörenlerin işten/şİletmeden ayrılma niyeti ve eğilimleri yüksektir (Kuşluvan ve Kuşluvan, 2004: 34).

Bu çerçevede, iş doyumu, işgörenin işe ve işyerine olan bağlılığını artırmakta, isteğe bağlı işgücü devir hızı oranının azalmasını sağlar, bireysel olduğu kadar örgütsel işgücü başarımının sağlanması için zemin hazırlar. 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 yansıtmaması nedeniyle, yüksek iş doyumu işgücü devrini azaltıcı yönde etkide bulunur. Bu nedenle, iş doyumunun artırılmasına yönelik çabalar da örgütsel sürekliliğin sağlanması açısından önemlidir (Erdoğan, 2004: 148).

2.2.5.3. İş Doyumu – Devamsızlık

Devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işinin başında olmaması biçiminde ifade edilebilir (Fetik, 2002: 5). 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 itibariyle hesaplanır. Bu oran, bir yıl içinde kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranından elde edilir (Eren, 2001: 273).

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 getirir; bu durum ise kullanılmakta olan hammadde, makine, teçhizat ve buna bağlı olan diğer işgörenlerin de boşta kalmalarına yol açar. İşgücü devri için geçerli olan durum devamsızlık için de geçerlidir. Yani, iş doyumu düşük düzeyde ise, işgörenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları da daha yüksek düzeylerde gerçekleşir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Hrebiniak ve Roteman (1973), 40 yönetici üzerinde yaptıkları araştırmada iş doyumsuzluğu ile devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Drago ve Wooden (1992) tarafından yapılan araştırmada ise, Avustralya, Kanada Yeni Zelanda ve ABD'deki işe devamsızlık nedenleri incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları, aralarında iyi ilişkiler olan ve uyum içerisinde çalışan işgörenlerin, iş doyumları yüksekse işe daha az devamsızlık yaptıklarını; iş doyumları düşük ise daha çok devamsızlık yaptıklarını ortaya koymuştur (Çekmecelioğlu, 2005: 30).

2.2.5.4. İş Doyumu – Yaş

İşgören özellikleri bakımından, araştırmalar, yaş ile iş doyumu arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. İşgörenler yaşları ilerledikçe işlerinden daha doyumlu olurlar. Bunun nedeni ise, ilerleyen yaşla birlikte, deneyim nedeniyle uyumun artması olduğu düşünülebilir. Diğer yandan, daha genç işgörenlerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları nedeniyle de, işe yeni başladıkları zaman doyumsuz olma olasılıkları oldukça yüksektir (Erdil vd., 2004: 77).

Lee ve Wilbur (1985), 1707 kamu çalışanı üzerinde, iş doyumu ile yaş ilişkisini incelediği araştırmalarında yaş ilerledikçe iş doyumunda artış görüldüğünü ortaya koymuşlardır. Araştırmada, genç işgörenlerin, özellikle işin içsel özelliklerinden daha düşük düzeyde doyum sağladıkları görülürken; daha yaşlı işgörenlerin ise genç işgörelere göre işin dışsal özelliklerinden daha doyumlu oldukları saptanmıştır. Glenn vd. (1977) yaptıkları çalışmada, yaşın hem kadın hem de erkek işgörenlerin iş doyumunu doğrudan etkilediğini saptamışlardır. Hunt ve Saul (1975) ise, araştırmalarında beyaz yakalı işgörenlerin genel iş doyumları ile yaş ve kıdemleri arasında pozitif, doğrusal bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Carrel ve Elbert (1974)

da 397 posta memuru üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada iş doyumu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 35).

2.2.5.5. İş Doyumu – Meslek

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş doyumu arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal bakımdan daha yüksek düzeydeki mesleklerde daha fazla oranda iş doyumu görülmüştür (Korman, 1998: 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 olur. İnsanın fizyolojik işlevleri gün boyunca ritmik değişiklikler gösterir; vücut ısısı, merkezi sinir sistemi işleyişi, solunum, tansiyon gibi işlevlerin işleyişi büyük ölçüde çalışma saatlerine ve işin yapılış şekline bağlıdır. Özellikle konaklama işletmelerindeki vardiya sisteminin insanın biyolojik yapısına uymayan zorlayıcı bir çalışma şekli olması nedeniyle, beraberinde bazı psikolojik ve sosyal sorunlar da getirir. 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 mesleksel doyumlarını önemli ölçüde etkiler (Kantarıcı, 1997: 34).

2.2.5.6. İş Doyumu – Cinsiyet

Yapılan araştırmalar, cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olmasına rağmen, hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda farklı sonuçlar göstermektedir (Baş ve Ardıç, 2002: 75). 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 sorumluluğunu kadınların üstlenmesi beklenir ve kadın kendini çoğu zaman anne ve eş rolleri kapsamında gerçekleştirmeye çalışır (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, 1998: 179).

2.2.5.7. 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 gösterir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilir (Aytaç, 2008: 1).

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 olur (Aydın, 2004: 3).

İş stresi ise, işin insan üzerinde oluşturduğu baskı biçiminde ifade edilebilir ve iş doyumunu yakından etkiler. İş stresine uğrayanlarda iş hayatının kalitesi ve iş doyumuna da düşer. 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 bulunur (Erdil ve Keskin, 2003: 15). İşgörenlerin sağlığı ve örgüte katkıları sonunda zarar görür. Araştırmalara göre stres, işgörenlerin işe devamsızlık yapmalarına ve işten ayrılmalarına neden olabilir. Dolayısı ile örgüt de bundan zarar görür. İşgörenlerden birinde görülen stres diğer işgörenleri de olumsuz etkiler, böylece verimlilik azalır. Sonuç olarak, örgütte stresin azaltılması işgörenin hem örgüte katkısını artırır, hem de iş doyumunu yükseltir (Özdevecioğlu vd., 2003: 131).

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 üstlenebilir. 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 hırslı yok olur ve iş performansı düşer (Yılmaz ve Ekici, 2003: 3). Ancak, aşırı stres, hem psikolojik hem de fiziksel rahatsızlıklara yol açacağından performansın düşmesinde etkili bir faktör olarak karşımıza çıkar ve işgörenin içinde bulunduğu örgütün verimini olumsuz yönde etkiler (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 koymuştur (Tarakçıoğlu, 2004: 9).

İş stresi, kurumun içinden, dışından, bireyin kendisinden ve daha birçok alandan kaynaklanabilir. İş stresinin nedenleri arasında ise şunlar yer alır (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

ve işe ilişkin duygularla iş stresi arasında bir ilişkinin olduğu da ortaya çıkar (Kuşdil vd., 2004: 107).

Kelloway, Barling ve Shah (1993) endüstriyel ilişkilerde stres ve iş doyumu konusunda yaptıkları araştırmada, stresin olumlu ve olumsuz etkileri, psikolojik durum ve iş doyumu üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Olumsuz endüstriyel ilişkilerdeki stresin, psikolojik durum ve iş doyumu 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 (Kuşdil vd., 2004: 109).

Şahin ve Batıgün (1997) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda da, işgörenlerin iş doyumları arttıkça stres belirtilerinin azaldığı, aksi durumda iş doyumu azaldıkça da stres belirtilerinde artış görüldüğü tespit edilmiştir.

2.2.5.8. Diğer Değişkenler

İş doyumu taramaları, periyodik bir faaliyet olması bakımından yıllık muhasebe denetimlerine benzer; hesapları nasıl her gün izlemek gerekiyorsa, iş doyumunu da benzer şekilde çok sık izlemek gerekir. 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 doyumu ile ilgili değişkenler de bulunur (Davis, 1984: 106):

- Verimlilik
- Zarar – ziyan
- Kalite kayıtları
- Danışmanlık raporları
- İşgören 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).

2.2.6. İş Doyumu – Motivasyon İlişkisi

Motivasyon ve doyum kavramları zihinsel olmaktan çok hissi kavramlardır. İş doyumunu işten elde edilen maddi çıkarlarla işgörenin çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve iş yapabilmenin sağladığı bir mutluluğu akla getirir. Motivasyon ve doyum arasındaki ilişki durum ve şartlara bağlı olarak değişir. Bazen olumlu, bazen olumsuz, bazen de nötr olabilir. Doyum bireyin iç huzuru ve rahatlığını ifade eden kavram olup, bireyin dışsal davranışını değiştirmez. Fakat motivasyon bireyin davranışlarını etkiler ve onu harekete geçirir. Doyum ile motivasyon arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Tatmin olmuş kişinin motivasyonu için gerekli ortam hazırdır. Çünkü tatmin olmuş birey davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye çok yakındır.

Motivasyon genelde amaca yönelik davranışla ilişkili iken iş doyumunu amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Şimşek, 1995: 96). Motivasyon, çalışma veya üretme konusunda istek belirtir. Tatmin ise tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu ifade eder.

İş doyumunun işgörenlerin gelecekte işlerini yapma konusundaki motivasyonlarına olumlu katkı yaptığı söylenebilir. İşgörenlerin işlerine karşı tutumları, işlerinde iyi performans göstermeleri konusundaki motivasyonlarını etkiler. İş doyumunu da bir tutum değişkeni olduğuna göre, işgörenin işinden elde ettiği doyum; işgörenlerin işlerini daha iyi yapma yolları bulmaları, yenilikçi, fikirler ortaya koymaları ve bunları tartışmaları ve örgüt içerisindeki meslektaşları ile bilgi paylaşımına gitmeleri konusundaki motivasyon üzerinde etkili olur. Genel olarak, iş doyumunu ile motivasyon arasındaki

ilişkinin karşılıklı ve iki yönlü olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle iş doyumunu motivasyona, motivasyon da iş doyumuna yol açar.

İşgören iş doyumuna sahip ise, örgüte olan sadakati ve işinin kendisi için anlamı olumlu etkilenir. Bunun tersi de söz konusu olabilir. İş doyumunu, işi iyi yapmaya yönelik motivasyonu etkilemekte, söz konusu motivasyon da işgörenin bilgi paylaşma ve yeni fikirler ortaya koyma isteğini doğrudan etkilemektedir (Duman, 1997: 26).

2.2.7. İş Doyumunda Motivasyonun Önemi

Motivasyon temel psikolojik bir süreçtir. Motivasyon, çalışma ve üretme konusunda bir istek belirtir. Doyum ise tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu içerir. Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkilidir. Doyum ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur.

İşgörenlerin her şeyden doyum duygusuna erişmiş olmaları, işletme yönetimini işgörenleri çalışmaya motive etme yönünden kısıtlar. İşgörenlerin çalışmaya motive edilebilmesi için belirli ihtiyaçların karşılanmış olması ve bu ihtiyaçların karşılanması amacıyla işyerinde belirli hedeflerin çizilmesi ve uygulanmaya konması gerekir. Çalışmaya motive edilmek istenen işgören bir anlamda bazı ihtiyaçları karşılanmamış kişidir.

Motivasyon her kişinin içyapısına ilişkin bir olgudur. İşletmede işgörenleri motive etme, işgörenlerin içyapısındaki bazı arzuların harekete geçirilmesiyle başlamaktadır. Bu anlamda işletme yöneticileri ve her iş grubuna özgü durumlar, işgörenlerin üzerinde etkili olmaktadır. Böylece iş yaratma gücü olan insanın çalışmasını daha verimli kılmak mümkün olmaktadır. İşin içeriğinin zenginleştirilmesiyle kişi daha önemli ve daha yararlı işler yaptığı kanısıyla, işinden daha fazla doyum alabilir. Bununla beraber tüm işgörenlerin iş içeriğinin zenginleştirilmesi karşısında doyum duygularının artacağını düşünmek yanlış olur. İşgörenler işin içeriğinin zenginleştirilmesi ölçüsünde kendilerine sağlanan maddi olanakların da artırılmasını arzulayabilirler.

Analoui (2000), kamu ve özel sektöre ait 23 kurumda çalışan 70 üst düzey yönetici üzerinde, etkili bir yönetici olabilmek için gerekli olan güdüleyicilerin neler olduğunu saptamak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Üst düzey yöneticiler arasında güdüleyici faktörler olarak, elde edilen gelir yani alınan ücret ve yapılan işten dolayı takdir edilme ilk sırada olduğu saptanmıştır. Diğerleri önem derecesine göre; performans artırma, yöneticilik yeteneğini geliştirebilme, terfi veya ilerleme imkanları, ekip çalışması, kişisel gelişim ve özgüven şeklindedir.

Bilgiç (1998), kamu ve özel sektördeki değişik meslek ve değişik mevkilerdeki 249 çalışanın kişisel özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında, iş doyumunun; yaş, meslekte bulunma süresi, eğitim düzeyi, sahip olunan çocuk sayısı ve cinsiyet ile kuvvetli bir etkileşim gösterdiği belirlenmiştir. İş doyumunu belirleyen en önemli faktörün aylık ve yıllık olarak elde edilen ücret olduğu saptanmıştır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Evreni-Örnekleme

Araştırmanın evreni, Kuşadası'ndaki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerdir. Araştırma evreni olarak beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin seçilmesinin nedeni, bu işletmelerin çok sayıda işgören istihdam etmeleri ve kurumsallaşmış olmaları nedeniyle işgörenleri motive etme uygulamalarına yer vermeleridir.

Araştırma evrenin belirlenmesinde, Türkiyeotelleri.com sitesinde yer alan oteller listesinden ve Kuşadası Otel, Motel, Pansiyon ve Lokanta İşletmecileri Derneğinde (KOMPLİD) bulunan listelerden yararlanılmıştır. Bu listelere göre Kuşadası'nda 23 adet otel olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinde çalışan işgören sayısını (araştırma evreni) belirlemek amacıyla, araştırmanın yapıldığı dönemde faal olan otellerin insan kaynakları müdürleri ve otel yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen bilgilere göre Kuşadası'ndaki beş yıldızlı otellerde çalışan işgören sayısı 120 olarak ve dört yıldızlı otellerde çalışan işgören sayısı 480 kişi olarak toplam 600 kişi olarak belirlenmiştir. 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.

Örneklem seçimi için, araştırmanın evreni belli olduğu için $p \times q = 0,5 \times 0,5 = 0,25$, % 5 tolerans düzeyi ve %95 güven aralığı düzeyine göre tabaka ağırlığı $230 / 600 = 0,38$ olarak hesaplanmıştır. 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaklaşık 120 işgören çalıştığından $120 \times 0,38 = 48$ işgören örnekleme alınması düşünülmüştür. 4 yıldızlı otellerde yaklaşık 480 işgören çalıştığından $480 \times 0,38 = 182$ işgören örnekleme dahil edilmesi düşünülmüştür. Örneklem büyüklüğü 230 olarak belirlenmiştir. Veri toplama sırasında karşılaşılabilecek güçlükler dikkate alınarak araştırmanın yürütüldüğü otel işletmelerine toplam 350 adet anket formu dağıtılmış, formlardan 274 tanesi geri dönmüştür. Anketin

geri dönüş oranı % 78 olmuştur. Anket formları tek tek gözden geçirildikten sonra uygun görülmeyen ya da eksik doldurulan 22 adet form değerlendirme dışı bırakılmış ve geçersiz sayılmış, araştırmanın analizleri 252 anket üzerinden yapılmıştır. Anket uygulanan işgörenlerin özellikleri aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 1. Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Demografik Özellikler	Gruplar	Frekans	Yüzde
Yaş Düzeyi	18- 25 arası	56	22,2
	26-32 arası	113	44,8
	33-42 arası	59	23,4
	43-50 arası	16	6,3
	51 ve üzeri	8	3,3
Cinsiyet	Erkek	179	71,1
	Kadın	73	28,9
Medeni Durum	Evli	136	53,9
	Bekar	116	46,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	63	25
	Lise	98	38,8
	Önlisans	15	5,9
	Lisans	70	27,7
	Yüksek Lisans	6	2,6
İşyerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	42	16,6
	1-3 yıl	71	28,1
	4-6 yıl	83	32,9
	7-9 yıl	25	9,9
	10 ve üzeri	31	12,5
Departman	Yiyecek – İçecek	98	38,8
	Önbüro	61	24,2
	Kat Hizmetleri	56	22,2
	Teknik Servis	37	14,8

Demografik dağılımların bazılarında grupların homojenliğini sağlamak için grup birleştirmeleri yapılmıştır. Ankete katılan işgörenlerin %22,2'sinin 18-25 yaş arası, %44,8'inin 26-32 yaş arası, %23,4'ünün 33-42 yaş arası, %6,3'ünün 43-50 arası ve %3,3'ünün 51 yaş ve üzeri yaşta olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çoğunluğunun genç olduğunu göstermektedir.

Ankete katılan işgörenlerin %71,1'inin erkek, %28,9'unun kadın olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, ankete katılan işgörenler arasında erkeklerin kadınlardan oldukça fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Ankete katılan işgörenlerin %53,9'unun evli, %46,1'inin ise bekar olduğu ortaya çıkmıştır. Ankete katılan işgörenlerin çoğunluğu evlilerden oluşmakla birlikte evli olanların sayısı ile bekar olanların sayısı arasındaki fark fazla değildir.

Ankete katılan işgörenlerin %25'i ilköğretim, %38,8'i lise, %5,9'unun önlisans, %27,7'sinin lisans ve %2,6'sının ise yüksek lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Ankete katılan işgörenlerin çoğunluğunun lise mezunu oldukları tespit edilmiştir.

Ankete katılan işgörenlerin %16,6'sının 1 yıldan az, %28,1'inin 1-3 yıl arası, %32,9'unun 4-6 yıl arası, %9,9'unun 7-9 yıl arası ve %12,5'inin ise 10 yıl ve üzeri bulundukları işyerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Ankete katılan işgörenlerin çoğunun 4-6 yıl arası çalışmakta oldukları görülmüştür.

Ankete katılan işgörenlerin departmanlara göre dağılımı ise; %38,8'inin yiyecek-içecek departmanında, %24,2'sinin önbüro departmanında, %22,2'sinin kat hizmetleri departmanında ve %14,8'inin ise teknik servis departmanı şeklindedir.

3.2. Anketin Geliştirilmesi

Anket üç kısımdan oluşmuştur. Anketin ilk kısmında Taşpınar'ın 2006 yılında geliştirdiği “Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı araştırmada kullanılan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin geliştirilmesinde ise; Minnesota Doyum Anketi, Porter Gereksinim ve Doyum Anketi ile Kovach'ın (1984, 1987) yılında kullandığı iş ile ilgili ihtiyaçların saptanmasına yönelik ifadelerden yararlanılmıştır.

Anketin ikinci kısmında ise; motivasyon araçlarının işgörenin iş doyumuna etki düzeylerini ölçmeyi amaçlayan ifadeler farklılaştırılarak sorulmuştur.

Anketin son kısmında ise, bağımsız değişkenleri ölçmeye yönelik 8 adet soruya yer verilmiştir. Bu demografik sorular katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi konularda bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

Geliştirilmiş olan ankette; özendirme araçları ve iş doyumuna etkisiyle ilgili sorular likert tipi ölçekle, demografik sorular ise kapalı uçlu olarak sunulmuştur. Anketin ilk kısmındaki sorular ile katılımcılardan motivasyonda kullanılan özendirme araçlarını işletmelerdeki uygulanma düzeyini belirlemeleri istenmiştir. Likert ölçeğinde yer alan bu sorular, 5= kesinlikle katılıyorum, 4= katılıyorum, 3= kararsızım, 2= katılmıyorum ve 1= kesinlikle katılmıyorum seçenekleri ile beşli likert tipi biçimde yer almıştır. İkinci kısımda ise işletmelerde motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının işdoyumunu arttırma düzeyini belirlemeleri yine beşli likert tipli biçimde yer almıştır. Örneğin; işletmede terfi imkanının olduğunu düşünen işgören bu ifade ile ilgili “5= tamamen katılıyorum” seçeneğini işaretleyebilir. Eğer bu işgören kullanılan bu özendirme aracının işdoyumunu arttırdığını düşünüyorsa yine “5= tamamen katılıyorum” seçeneğini işaretleyebilir. Dolayısıyla işgörenin bu ifadeye ilişkin işaretlemiş olduğu rakamların çarpımı en çok “25” olacaktır. Yüksek puan o ifadeyle ilgili olumlu bir değerlendirmeyi işaret ederken, düşük puan ise daha zayıf ya da olumsuz bir değerlendirmeyi göstermektedir. Bu ölçeğin üstünlüğü, soruların yorumlanması sırasında ortaya çıkabilecek olan hataları giderecek şekilde tasarlanmış olmasıdır.

Soruların motivasyonda kullanılan özendirme araçlarına göre dağılımı ise şöyledir; ilk üç soru ekonomik özendirme araçları ile ilgili, sonraki altı soru psikolojik özendirme araçları ile ilgili ve son altı soru ise örgütsel-yönetimsel özendirme araçları ile ilgilidir.

İş doyumlarını ölçmek için ise 15 tane ifadeye yer verilmiştir. Oluşturulmuş olan anket formu Kuşadası’ndaki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörelere uygulanmıştır.

3.3. Pilot Uygulama

Pilot uygulama yapılmadan önce, pilot uygulamanın yapıldığı otellerdeki otel yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileriyle işletmelerinde kullandıkları özendirme araçları ne olduğu ve bu özendirme araçlarının işgörenlerinin iş doyumlarını ne ölçüde etkilediğini nasıl saptadıkları hakkında bilgiler alınmıştır. Pilot uygulama, 2008 yılı Mayıs ayında iki adet beş yıldızlı otelde 36 kişilik bir işgören grubu üzerinde uygulanmıştır. Ayrıca, pilot uygulamanın gerçekleştirildiği otellerdeki otel yöneticileri

ve insan kaynakları yöneticileriyle kullandıkları özendirme araçları ve işgörenlerin iş doyumları üzerine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca Taşpınar'ın 2006 yılında, araştırmasında kullandığı “Hasta müşterilere hizmet veriyorum.”, “İşyerimde aşırı nem bulunur.”, “Benimle ilgili müşteri şikayetleri oluyor.”, “Bu işyerinden emekli olabileceğime inanıyorum.”, “Yıllık iznimi kullanabiliyorum.”, “Giriş ve çıkış saatlerim kontrol edilir.” ifadeleri yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach alfa değerini, dolayısıyla güvenilirliği düşürdüğünden dolayı çıkarılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği "içsel tutarlılık" yöntemine dayalı olarak "Cronbach alfa" ölçütü kullanılarak belirlenmiştir. Cronbach alfa değeri 0 ila 1 arasında değişen bir sayısal değer olup bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu kabul edilmektedir. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için genellikle bu katsayının 0.70 ve daha büyük olması gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,9132 olarak bulunmuştur.

3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma, 2008 yılı Mayıs-Haziran aylarında yapılmıştır. Örneklem kapsamında yer almış olan otellerin genel müdür ya da insan kaynakları yöneticileri ile öncelikle telefonla randevu alınmış ve anket formlarının, tüm otel çalışanları tarafından doldurulması konusunda yardım istenmiştir. Araştırmaya katılmış olan otellerin birçoğuna anket formları elden teslim edilmiştir. İşgörenler tarafından cevaplanan anket formları otellerin büyük kısmından yine elden teslim alınmıştır.

Araştırmaya dahil olan otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürlerinden, anketlerin cevaplanması, işgörenlere anket hakkında gerekli duyurumun yapılması ve yapılan anketlerin insan kaynakları ofisine teslim edilmesi konusunda gerekli işbirliği sağlanmıştır.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmaya dahil olan otellerdeki işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler doğrultusunda sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik kapsamında ele alınmıştır. Analizler öncesinde ankette yer alacak olan değişkenlerin aynı paralelde olması amacıyla ters (reverse) sorulan soruların tekrar kodlama (recode) işlemi ile dönüştürülmesi yapılmıştır.

Öncelikle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmıştır. Sonrasında ise verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Araştırmanın hipotezleri test edebilmek için korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Araştırmanın Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Araştırmada iş doyum 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.

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.

Elde edilen bu Cronbach Alpha sonucuna göre, değişkenler arasındaki sapmaların daha az sayıdaki ortak faktörler tarafından açıklanması amacıyla özendirme araçları ile ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır. Barlett testi sonucu 1685,655 değeri ve $p < 0,001$ düzeyi ile Kaiser- Meyer-Olkin örneklem değeri 0,818 olarak gerçekleşmiştir ve bu değerler kabul edilebilir sınırlar içindedir.

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. Saçılma diyagramının analiz edilmesiyle de uygun faktör yapısının üç olduğu görülmektedir. Ayrıca, üçüncü değerden sonra gelen verilerin özdeğerlerinin birin üzerinde olmadığı da saptanmıştır. Bu veriler ışığında 15 değişkenin üç faktör altında, toplam varyansı (değişimi) %58,64 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Faktör analizinin sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Özendirme Araçları İfadelerinin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yükü	Özdeğer- Eigenvalue	Faktörün Açıklayıcılığı	Ortalama	F Değeri	Alpha	P
1. Faktör: Ekonomik Özendirme Araçları		2,46	15,376	1,99	28,0854	0,79	0,0001
Primler	0,865						
Ücret Artışı	0,849						
Ücretsiz Olanaklar	0,696						
2. Faktör: Psikolojik Özendirme Araçları		2,023	12,644	3,40	3,5143	0,66	0,0303
Sosyal Uğraşlar	0,378						
Güvenlik	0,818						
Statü	0,557						
İşgörene Danışmanlık Yapma	0,461						
Sosyal Katılım	0,461						
Yetki Devri	0,801						
3. Faktör: Örgütsel- Yönetmelik Özendirme Araçları		2,472	15,451	3,04	33,0101	0,68	0,0001
Eğitim	0,548						
Yükselme	0,546						
Kararlara Katılım	0,628						
İletişim	0,601						
Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	0,616						
Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	0,631						

Kaiser Meyer Örneklem Ölçümü=0,807: toplam varyansın açıklama oranı %58,64

İlk faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 15,376 düzeyindedir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında yer alan değişkenler; primler, ücret artışı ve ücretsiz olanaklar üzerinedir.

İkinci faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 12,644'tür ve altı değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında toplanan değişkenler; sosyal uğraşlar, güvenlik, statü, işgörene danışmanlık yapma, sosyal katılım ve yetki devri üzerinedir.

Üçüncü faktörün toplam varyansı açıklama oranı % 15,451'dir ve altı değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; eğitim, yükselme, kararlara katılım, iletişim, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi üzerinedir.

Faktör yapısı belirlendikten sonra faktörlerin güvenilirlik düzeyleri iç tutarlılıkları belirlemek suretiyle yeniden hesaplanmıştır. Bu doğrultuda, her faktör için ayrı ayrı ve anketin tümü için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ekonomik özendirme araçlarının güvenilirlik katsayısı 0,71, psikolojik özendirme araçlarının güvenilirlik katsayısı 0,86 ve örgütsel-yönetmelik özendirme araçlarının güvenilirlik katsayısı ise 0,91 olarak hesaplanmıştır. En düşük güvenilirlik düzeyi ekonomik özendirme araçları faktörüne aittir. Güvenilirlik düzeyinin düşük çıkmasının sebebi bu faktör altındaki ifade sayısının az olmasından kaynaklanıyor olabilir. Anketin tümünün güvenilirlik katsayısı ise 0,92'dir.

Birinci faktörün ortalaması 1,99, ikinci faktörün ortalaması 3,40 ve üçüncü faktörün ortalaması 3,04 olarak gerçekleşmiştir. İşgörenlerin psikolojik özendirme araçlarına ilişkin ifadelerine verdikleri olumlu cevaplamaların ortalaması diğer özendirme araçlarına göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, işletmelerde en çok kullanılan özendirme aracının psikolojik özendirme aracı olduğunu göstermektedir.

4.2. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumu Üzerindeki Etki Düzeyleri

Kuşadası'ndaki beş ve dört yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının uygulanma düzeyi hakkındaki görüşleri aşağıdaki Tablo 3'te verilmiştir. İşgörenlerin her ifade için verdikleri puanların ortalama değerleri alınarak hesaplanmıştır.

Tablo.3. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarına İşgörenlerin Katılım Düzeyi

İFADELER	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Mean (Ortalama)	Sıra
	%	%	%	%	%	$\bar{X}$	R
Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenir.	34,9	26,6	20,2	13,1	5,2	2,27	14
Yaptığım işten aldığım ücret tatminkardır.	15,1	19,0	12,7	31,0	22,2	3,26	8
Yemek, çay-kahve gibi imkanlar ücretsiz olarak işletmem tarafından sağlanır.	4,8	9,1	9,5	34,9	41,7	4,00	1
İşyerimde doğum günüm kutlanır.	37,7	32,9	2,8	11,1	15,5	2,34	13
İşletme de işgören fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olma ihtimalim var.	38,9	31,7	18,7	6,3	4,4	2,06	15
Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	5,2	9,1	10,3	34,5	40,9	3,97	2
Yöneticilerim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olurlar.	21,4	23,4	13,1	19,4	22,7	2,99	10
İş dışında da yöneticilerimle ve işgörenlerle birlikte vakit geçiririm.	11,9	11,5	7,1	30,6	38,9	3,73	5
İşimi tam anlamıyla yapacak yetkiye sahibim.	6,7	9,5	10,3	34,5	39,0	3,90	3
İşyerimde kendimi eğitime ve yetiştirme imkanım var.	15,5	19,4	11,5	25,0	28,6	3,32	7
İşimde terfi imkanım var.	32,1	24,6	15,9	12,7	14,7	2,53	11
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılır.	23,0	16,3	12,3	19,4	29,0	3,15	9
Bağlı bulunduğum yönetici ve işgörenler ile ilişkilerim iyidir.	13,9	10,3	17,1	26,6	32,1	3,53	6
İşgörenler arasında ayrımcılık yapılır.	32,9	25,8	16,7	9,5	15,1	2,48	12
İşyerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma vb.) uygundur.	13,1	8,7	6,4	34,9	36,9	3,74	4

İşgörenlerin ifadelere verdikleri yanıtların ortalama değerleri dikkate alındığında, örnekleme dahil olan otel işletmelerindeki işgörenler; işgörelere yemek, çay-kahve gibi imkanlar ücretsiz olarak verildiğini en yüksek düzeyde desteklemektedirler. Bunun yanı sıra işgörenlerin birçoğı yaptığı işin saygın olduğuna inanmaktadır. İşgörenler işini tam anlamıyla yapacak yetkiye sahip olduklarını belirtmişlerdir. İşgörenlerin %53,2'si ücretlerini tatminkar bulmuştur. Başarılarından dolayı ödüllendirilenlerin sayısı oldukça azdır. İşgörenlerin çoğına başarısından dolayı ekstra ücret ödenmediğı ortaya çıkmıştır.

İşgörenler yaptıkları işin saygın olduğuna inanmaktadır. İşgörenlerin birçoğı işletmede doğum günlerinin kutlanmadığını belirtmişlerdir. İşgörenlerin kendilerinin işine son verilebilecek işgören olduklarını düşünmedikleri görölmüştür. İşgörenlerin yöneticileriyle ve diğer işgörenler arasındaki ilişkinin olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenler, çalışma ortamındaki fiziksel şartların; ısıtma, aydınlatma vb. uygun olduğunu, işlerini tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduklarını, kendilerini eğitime ve yetiştirme imkanlarının olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin %48,4'ü yaptıkları işle ilgili bir konularda karar verilirken kendilerine danışıldığını belirtmişlerdir. İşgörenlerin çok azı işgörenler arasında ayrımcılık yapıldığını düşünmektedir. Burada göze çarpan psikolojik özendirme araçlarının örnekleme dahil olan işletmelerde daha çok uygulandığıdır.

Tablo 4'te ise motivasyonda kullanılan bu özendirme araçlarının ne düzeyde iş doyumuna etki ettiği hakkında elde edilen bulguların değerleri verilmektedir.

Tablo 4. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumunu Arttırma Düzeyi

	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Mean (Ortalama)	Sıra
İş Doyumunu Arttırma Düzeyi	%	%	%	%	%	$\bar{x}$	R
Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenmesi, iş doyumumu arttırır.	2,4	4,3	5,2	39,7	48,4	4,27	1
Yaptığım işten aldığım ücret tatminkar olması, iş doyumumu arttırır.	5,9	3,6	15,5	34,1	40,9	4,01	6
Yemek, çay - kahve gibi imkanlar ücretsiz olarak işletme tarafından sağlanması, iş doyumumu arttırır.	5,6	6,7	18,2	30,2	39,3	3,91	7
İşyerimde doğum günüm kutlanması, iş doyumumu arttırır.	8,7	6,0	16,7	33,3	35,3	3,81	10
İşletme de işgören fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olma ihtimalim, iş doyumumu arttırır.	32,9	30,6	20,6	8,7	7,2	2,27	15
Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam, iş doyumumu arttırır.	6,7	3,2	12,3	36,5	41,3	4,03	5
Yöneticilerim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olmaları, iş doyumumu arttırır.	3,2	5,6	3,6	38,4	49,2	4,25	2
İş dışında da yöneticilerimle ve işgörenlerle birlikte vakit geçirmem, iş doyumumu arttırır.	11,1	7,1	19,1	28,6	34,1	3,68	11
İşimi tam anlamıyla yapacak yetkiye sahip olmam, iş doyumumu arttırır.	6,7	9,5	15,1	32,1	36,6	3,82	9
İşyerimde kendimi eğitime ve yetiştirme imkanım olması, iş doyumumu arttırır.	6,7	5,2	6,3	33,7	48,1	4,11	4
İşimde terfi imkanım olması, iş doyumumu arttırır.	4,8	7,1	3,6	40,8	43,7	4,12	3
Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılması, iş doyumumu arttırır.	17,9	13,5	8,3	28,2	32,1	3,43	13
Bağlı bulunduğum yönetici ve işgörenlerle ile ilişkilerim iyi olması, iş doyumumu arttırır.	8,3	6,3	13,1	34,1	38,2	3,88	8
İşgörenler arasında ayrımcılık yapılması, iş doyumumu arttırır.	34,1	35,7	7,2	9,9	13,1	2,32	14
İşyerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, nem vb.) uygun olması, iş doyumumu arttırır.	15,1	10,3	13,9	26,2	34,5	3,55	12

İşgörenlerin çoğuna yemek, çay-kahve, kalacak yer gibi imkanların ücretsiz olarak işletme tarafından sağlanması iş doyumunu olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Küçük bir çay molası bile işgörenlerin performansının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu imkanların adaletli bir şekilde tüm işgörenlerin yararlanabileceği şekilde uygulanması gerekir. İşgörenlerin %75'i ise ücretlerinin tatminkar olmasının onların iş doyumunu arttırabileceğini düşünmektedirler. İşgörenler başarılarından dolayı ödüllendirilmesi iş doyumunun artabileceğini ve başarılarından dolayı işgörenler kendilerine ekstra ücret ödenirse iş doyumunun artabileceğini ifade etmişlerdir. İşgörenlerin iş doyumunu arttırabilmek için ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül gibi ekonomik motivasyon araçlarından faydalanılması gerekir.

İşgörenlerin yaptıkları işin saygın olduğuna inanmaları iş doyumlarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. İşgörenler doğum günlerinin kutlanmasının kendilerinin iş doyumunu arttıracağını ifade etmişlerdir. İşgörenlerin kendilerinin işine son verilebilecek işgören oldukları düşüncesinin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

İşgörenlerle ve yöneticileriyle ilişkileri iyi olan işgörenlerin iş doyumları daha fazla olmaktadır. İşgörenlerin %60,7'si çalışma ortamındaki fiziksel şartlar; ısıtma, aydınlatma vb. uygun olmasının iş doyumunu olumlu etkilendiği ortaya çıkmıştır. İşgörenler işlerini tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olmanın iş doyumlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

İşgörenler işyerlerinde kendilerini eğitime ve yetiştirme imkanlarının olması onların iş doyumunu arttırabilmektedir. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans vb. faaliyetlerle eğitim sağlanması işgörenin iş doyumunu artmasını sağlar.

İşgörenler kişisel ve ailevi problemlerinin çözümünde çalışma arkadaşlarının yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenlerin yalnızca sorunlarını dinlemek değil çözüm yollarının bulunmasında ve çözümünde yardımcı olmak iş doyumunun artmasını sağlayabilir. Yöneticiler, işgörenlerle daha yakın ve içten ilişkiler kurarak işgörenlerin

kendilerine çekinmeden gelip sohbet etmelerini sağlamalıdır. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu kendilerine danışıldığı takdirde işten doyum sağlamaktadırlar.

İşgörenlerin %84,5'i işyerindeki terfi imkanlarının onların iş doyumunu sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Kariyer yapmak isteyen ve başarılı tüm işgörenler yükselmek ister. İşgörenler iş dışında yöneticilerle birlikte vakit geçirirlerse işgörenlerin %62,7'si motive olmaktadır. İş dışında belirli aralıklarla ailece bir araya gelinerek bazı faaliyetlerin yapılması sosyal bağlılığı ve işgörenin iş doyumunu artırabilir. İşgörenlerin birçoğu işgörenler arasında ayrımcılık yapılmasının iş doyumunu azaltacağını düşünmektedir.

Tablo 5'te örnekleme dahil olan işgörenlerin motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkilerini daha sağlıklı ve güvenilir şekilde ölçebilmek ve soruların yorumlanması sırasında ortaya çıkabilecek hataları giderebilmek için ankete katılan işgörenlerin her iki soruya verdikleri yanıtlara ait puanlar çarpılmıştır. Böylelikle, motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etki düzeyi, her bir özendirme aracı için düşünce ve değerlendirme boyutlarını da içine alacak şekilde ölçmek mümkün olmuştur.

Tablo 5. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkisi

Faktörler	N	Ortalama	Std. Sapma	Sıra
Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçları				
Ekonomik Özendirme Araçları				
Primler	252	9,69	6,13	12
Ücret Artışı	252	13,07	8,10	8
Ücretsiz Olanaklar	252	15,64	6,92	2
Psikolojik Özendirme Araçları				
Sosyal Uğraşlar	252	8,90	6,35	13
Güvenlik	252	8,02	4,45	14
Statü	252	15,99	7,95	1
İşgörene Danışmanlık Yapma	252	12,70	7,29	9
Sosyal Katılım	252	13,72	6,96	4
Yetki Devri	252	14,89	6,05	3
Örgütsel-Yönetmelik Özendirme Araçları				
Eğitim	252	13,50	5,97	6
Yükselme	252	10,42	7,13	11
Kararlara Katılım	252	10,80	7,50	10
İletişim	252	13,60	6,07	5
Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	252	6,75	4,82	15
Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	252	13,27	7,29	7

Tablo 5’te işgörenlerin, motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna ilişkin tutumları değerlendirilmektedir. Buna göre, işgörenler motivasyonda kullanılan özendirme araçlarından “statü” özendirme aracını en yüksek oranda desteklemektedir. Buna göre çıkarılabilecek sonuç, işgörenlerin yaptığı işi saygın olarak görmesi işinden sağladığı doyumunu en yüksek oranda etkilediğidir. Bunu sırasıyla “ücretsiz olanaklar”, “yetki devri”, “sosyal katılım” ve “iletişim” takip etmektedir. İşgörenlerin verdikleri yanıtlara göre iş doyumunu en az etkileyen özendirme araçları sırasıyla; “sosyal uğraşlar”, “primler”, “yükselme” ve “kararlara katılım” olarak belirlenmiştir.

Anket formunda, örneklemin özendirme araçlarına ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalamaları alınarak motivasyonda kullanılan özendirme araçları arasında farklılık olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir.

Tablo 6. Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının Varyans Tablosu

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Gruplar Arası	88,177	2	44,088	411,86	0,000
Grup İçi	69,045	645	0,107		
Toplam	157,222	647			

Motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumunu artırma düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuç, motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının, işgörenlerin iş doyumlarını artırma açısından birbirlerinden farklı olduğunu göstermektedir. Yapılan Tukey testi sonucuna göre ise psikolojik özendirme araçlarının, ekonomik ve örgütsel-yönetmel özendirme araçlarına nazaran iş doyumunu artırmada daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

4.3. Araştırmanın Hipotez Testleri

Motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumunu ile olan ilişkilerine yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Bu ilişkileri test edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizde, anketin son kısmında yer alan, tek değişkenli iş doyumunu ölçümü kullanılmıştır. Tablo 7’de yer alan Pearson korelasyon matrisine göre iş doyumunu ile ekonomik özendirme araçları, iş doyumunu ile psikolojik özendirme araçları, iş doyumunu ile örgütsel – yönetmel özendirme araçları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, Ho₁, Ho₂ ve Ho₃ hipotezleri red edilmiştir. H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca Pearson korelasyon matrisinde yer alan özendirme araçları arasındaki ilişki incelendiğinde, ekonomik, psikolojik ve örgütsel – yönetmel özendirme araçlarının arasında anlamlı ($p < 0,01$) pozitif yönde bir bağ bulunduğu da görülmektedir.

Tablo 7. Özendirme Araçları İle İş Doyumu Korelasyon Matrisi

		Ekonomik Özendirme Araçları	Psikolojik Özendirme Araçları	Örgütsel - Yönetmel Özendirme Araçları	İş Doyumu
Ekonomik Özendirme Araçları	Pearson Correlation	1	0,210**	0,438**	0,325**
	Sig. (2-tailed)	,	0,000	0,000	0,000
	N	252	252	252	252
Psikolojik Özendirme Araçları	Pearson Correlation	0,210**	1	0,308**	0,387**
	Sig. (2-tailed)	0,000	,	0,000	0,000
	N	252	252	252	252
Örgütsel – Yönetmel Özendirme Araçları	Pearson Correlation	0,438**	0,308**	1	0,425**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	,	0,000
	N	252	252	252	252
İş Doyumu	Pearson Correlation	0,325**	0,387**	0,425**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	,
	N	252	252	252	252

**Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı bir öneme sahiptir.

Tablo 8. Özendirme Araçları İle İş Doyumu Regresyon Analizi

	Beta	t.	Sig.
(Sabit)		6,897	,000
Ekonomik Özendirme Araçları	0,132	2,821	,004
Psikolojik Özendirme Araçları	0,198	4,198	,000
Örgütsel - Yönetmel Özendirme Araçları	0,151	2,767	,005

Ayrıca, motivasyonda kullanılan bu özendirme araçlarının önem derecelerini belirleyebilmek için, regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde, ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetmel özendirme araçları bağımsız değişkenler, anketin son kısmında yer alan “Genel olarak işimden memnunum” ifadesi bağımlı değişken olarak alınmıştır. Tablo 8’de regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. İş doyumu üzerinde en fazla etkiye sahip özendirme aracının psikolojik özendirme araçları ve sırasıyla örgütsel-yönetmel özendirme araçları ve ekonomik özendirme araçlarının izlediği ortaya çıkmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada otel işletmelerinde işgörenlerin motivasyonunu arttırmak için kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İş doyumuna, işgörenlerin yaptıkları iş ve çalıştıkları ortama olumlu duygular beslemeleriyle ilgilidir. Bu bağlamda, işgörenlerin işlerinden ve işyerlerinden doyum sağlamaları, iş ortamında yeterince motive olmalarıyla yakından ilişkilidir. İşgörenlerin motivasyonlarını sağlayabilmek için özendirme araçlarından etkin bir şekilde yararlanılmalıdır. Çünkü özendirme araçları, işgörenlerin motivasyonlarını arttırmak ve onların işlerinde verimli olabilmelerini sağlamak için kullanılan araçlardır.

Araştırma, Kuşadası'ndaki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde otelin yiyecek-içecek, ön büro, kat hizmetleri ve teknik servis departmanlarında çalışan 252 işgörene anket uygulaması ile yapılmıştır. Araştırmada motivasyonda kullanılan özendirme araçları üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; psikolojik, ekonomik ve örgütsel-yönetimsel özendirme araçlarıdır. Özendirme araçlarından, işgörenlerin motivasyonunda etki düzeyi en yüksek motivasyon aracı psikolojik özendirme araçlarıdır. İkinci sırada örgütsel ve yönetimsel özendirme araçları ve üçüncü sırada ekonomik özendirme araçları yer almaktadır.

İşgörenlerini nasıl, ne zaman ve ne tür özendirme aracıyla motive edebileceğini tam olarak saptayabilen bir otel işletmesi, işgörenlerin iş doyumunu, dolayısıyla çalıştığı işletmeyle bütünleşmesini, iş görme isteklerini ve işgörenin verimliliğini arttırmada başarılı olabilir. İşgörenlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan özendirme araçları, onların çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda motive olmalarını da sağlayacaktır.

Araştırmanın temel hipotezleri olan; ekonomik, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel özendirme araçları ile iş doyumuna arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan hipotezler, yapılan korelasyon analizi ile doğrulanmıştır. Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise, özendirme araçları, iş doyumuna üzerindeki önemleri açısından; psikolojik, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik araçlar olarak sıralanmışlardır. Bulgulara

göre, örnekleme dahil olan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş doyumlarına ilişkin şunlar söylenebilir :

Araştırma bulgularına göre, ekonomik özendirme araçlarının 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.

Araştırmada, işgörenlerin çoğuna yemek, çay-kahve, kalacak yer gibi imkanların ücretsiz olarak sağlanmasının iş doyumunu olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Küçük bir çay molası bile işgörenlerin performansının artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca bu imkanların adaletli bir şekilde tüm işgörenlerin yararlanabileceği şekilde uygulanması gerekmektedir.

İşgörenlerin yarısından fazlası ücretlerini tatminkar bulmuş ve büyük bir çoğunluğu ise ücretlerinin tatminkar olmasının onların iş doyumunu arttırabileceğini düşünmektedir. Başarılarından dolayı ödüllendirilenlerin sayısı oldukça azdır. Buna karşın işgörenler başarılarından dolayı ödüllendirilmesinin iş doyumunun artabileceğini belirtmektedir. İşgörenler her başarıdan sonra hem maddi hem manevi olarak ödüllendirilirlerse bunun faydasını yine işletme fazlasıyla görecektir. Başarılarından dolayı işgörenler kendilerine ekstra ücret ödenirse iş doyumunun artabileceği kanısındadırlar.

Eren'e (2001, 513) göre, işgörenin örgütte ödüllendirilmesi ve cezalandırılması adil bir disiplin sistemini gerektirir. 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 işgörenlerin motivasyonundaki etkililiği, disiplin eyleminin zamanında bitirilmesine, ödül ya da cezanın yeterli düzeyde verilmesine ve uygulamanın işgörenler tarafından adil bulunmasına bağlı olduğunu söylemek de mümkündür.

İşgörenlerin çoğuna başarısından dolayı ekstra ücret ödenmediği ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin iş doyumunu arttırabilmek için ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül gibi ekonomik özendirme araçlarından faydalanılması gerekir.

İşgörenler yaptıkları işin saygın olduğuna inanmakta ve bu durum iş doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir. İşlerinin saygın olmadığına inanan işgörelere yaptıkları işin saygın olduğuna, otele bir bütün olarak değerdendirilmesi gerektiği ve her departmanın birlikte hareket ettiğine yönelik eğitim programları düzenlenmelidir. Yaptıkları işin yapılmaya değeri bir iş olduğuna bilen kişilerin iş doyumları düzeyleri yüksektir.

Eren'e göre (2001, 511), statü daha çok saygı ihtiyacı ile birlikte değerdendirilmektedir. İyi bir statüye sahip olan işgören bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında bulunduğı kişilerden saygı görür. 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.

İşgörenler doğum günlerinin kutlanmasının kendilerinin iş doyumunu arttıracakını fakat birçoğı işletmeden doğum günlerinin kutlanmadığını söylemektedir. İş doyumunu arttırabilmek için doğum günü kutlamaları yaygınlaştırılmalıdır. İşgörenlerin kendilerinin işine son verilebilecek işgören oldukları düşüncesinin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak, psikolojik özendirme araçları içerisinde yer alan ve işgörenlerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarını karşılayan yetki devri ve çalışmada bağımsızlığın da statü ihtiyacı ile birlikte özendirmede ve iş doyumunu üzerinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel-yönetmel özendirme araçları, iş doyumunu üzerinde ikinci sırada etkiye sahip araçlardır ve bu araçlar kapsamında, işi çekici kılmak, kararlara katılım, adil ödüllendirme sistemi, iletişim ve mesleki eğitim yer almaktadır. İşin yapısal özelliklerinde gerçekleştirilen değışikliklerle, 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. İşi çekici kılma uygulamaları kapsamında en sık kullanılan teknikler; iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirmedir.

İşgörenler yaptıkları iş ile ilgili olarak kendilerine sorumluluk verildiğini ve sorumluluk verilmesinin onların iş doyumunu arttırabileceğini düşünmektedir. İş doyumunun daha da artırılabilmesi için yetki ve sorumluluk devri ve kararlara katılma gibi özendirme araçları kullanılmalıdır. İşgörenler yaptıkları iş ile ilgili yetki ve sorumluluklara sahip olmalıdır.

Çalışanlarla işgörenler arasındaki ilişkinin olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Grup içi ilişkilerden memnun olan işgören aynı zamanda daha üretken ve verimli olabilir. Bununla birlikte, işgörenler gerçekten bir ihtiyaç olarak grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşamazlarsa, çok iyi bir işletme bile olsa işlerini bırakmak zorunda kalabilirler. Çalışanlarla ilişkileri iyi olan işgörenlerin iş doyumları daha fazla olmaktadır. İşgörenler için otel yöneticileri partiler, eğlence organizasyonları ve yarışma gibi faaliyetler düzenleyerek işgörenler arasındaki ilişkilerin güçlenmesi sağlanmalıdır.

İşgörenler çalışma ortamındaki fiziksel şartlar; ısıtma, aydınlatma vb. uygun olduğunu ve işgörenlerin neredeyse tamamın bu durumdan olumlu etkilendiği ortaya çıkmıştır. İşgörenler işlerini tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduklarını ve bu sorumluluklara sahip olmanın iş doyumlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Yetki ve sorumluluk dengesi sağlanması sağlanmalıdır. İşgörenlerin çoğu işyerindeki görevlerinin belirgin olduğunu işaretlemişlerdir. Böyle düşünmeyen işgörenlerin ise iş tanımları yeniden gözden geçirilmeli ve bütün işgörenlere eğitimlerle bu durum anlatılmalıdır. İşgörenler işyerindeki araç ve gereçlerin yeterli olduğunu ve bu durumun kendilerinin iş doyumunu arttırdığını belirtmişlerdir.

İşgörenler işyerlerinde kendilerini eğitme ve yetiştirme imkanlarının olduğunu ve bu durumun onların iş doyumunu arttırabileceğini ifade etmişlerdir. İşgörenin işinde kendisini yeterli hissetmesini ve kendine güven duymasını sağlayan eğitim programları

işgörenler için aynı zamanda önemli bir motivasyon aracıdır. İşgörenlerin hem mesleki bilgi, görgü ve becerisini hem de sosyal ve insancıl ilişkilere yönelik davranış ve yönetim bilgilerini eğitsel programlar düzenleyerek geliştiren, böylece işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler işgörelere güven hissi aşılır, örgüte bağlılıklarını arttırır ve istekli çalışmaya motive etmiş olur. Böylece, eğitim ihtiyaçları karşılanarak; bireysel yetenekleri gelişen ve bilgi ufukları genişleyen işgörenler de işletme için en büyük yatırım olur.

İşgörenler kişisel ve ailevi problemlerini yöneticilerle paylaşabildiklerini ve yöneticilerinin de yardımcı olduklarını, yardımcı olmalarından dolayı da iş doyumunun arttıklarını ifade etmişlerdir. İşgörenlerin yalnızca sorunlarını dinlemek değil çözüm yollarının bulunmasında ve çözümünde yardımcı olmak iş doyumunun artmasını sağlayabilir. Yöneticiler işgörenlerle daha yakın ve içten ilişkiler kurarak işgörenlerin kendilerine çekinmeden gelip sohbet etmelerini sağlamaları gerekir.

İşgörenlerin yarısından azı yaptıkları işle ilgili konularda karar verilirken kendilerine danışıldığını, büyük bir çoğunluk ta kendilerine danışıldığı takdirde işten doyum sağlayacaklarını düşünmektedir. Bütün işgörenlerin fikirlerine danışılması ve kararlara katılımını sağlanmalıdır.

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. 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.

İşgörenlerin birçoğu işyerindeki terfi imkanlarının onların iş doyumunu sağlayabileceğini belirtmektedir. Kariyer yapmak isteyen ve başarılı tüm işgörenler yükselmek ister. Terfi ve yükselme imkanları iyileştirilmelidir.

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.

İşgörenler, iş dışında da yöneticilerle birlikte vakit geçirirlerse motive olacakları kanaatinde. İş dışında belirli aralıklarla ailece bir araya gelinerek bazı faaliyetlerin yapılması sosyal bağlılığı ve işgörenin iş doyumunu arttırabilir. Çalışanların çok azı işgörenler arasında ayrımcılık yapıldığını düşünmekte ve bu durumun işgörenlerin iş doyumunu azalttığı inancındadır.

Özendirme araçlarının iş doyumunu üzerindeki etkileri ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara dayanarak, yöneticilere yönelik getirilebilecek öneriler şunlardır;

- İşgörenlere, mümkün olduğu ölçüde işini kaybetme korkusu hissettirilmemeli ve iş güvencesi verilmelidir.
- Yöneticiler, işgörenlerin kendi hatalarını düzeltmelerine, işlerini daha iyi yapmalarına, gelecekte kendi gelişmeleri için plan hazırlamalarına ve bireysel sorunlarının çözümüne yardımcı olmalıdırlar.
- İşletmede, kurumun başarısına katkıda bulunma yönündeki çabaları ve gösterdikleri performans doğrultusunda işgörenleri/ekipleri zamanında ödüllendiren dengeli ve adil bir takdir/ücret sistemi geliştirilmelidir. Sistemin motivasyonu olumlu yönde etkilemesi için; performans doğru ölçülmeli, performans primi spesifik olarak belirlenmeli ve işgörenin sistemi benimsemesi sağlanmalıdır.
- Departmanlar ve personel arasında yapılan işbirliğinde ve ortak çalışmalarda karşılıklı güvene dayalı katılım sağlanmalı ve yöneticiler, kendilerine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermelidir.
- Çalışma ortamı sağlık, temizlik ve rahatlık kurallarına uygun olmalı, ayrıca, bu konudaki iyileştirmeler personelin istekleri doğrultusunda yapılmalıdır.

- Yöneticiler kurum kültürü çerçevesinde personelin dayanışması amacıyla özel gün ve gecelerde yemek, kutlama, gezi vb. gibi sosyal etkinlikleri yeterince düzenlemeli ve işgörenlere sosyal gelişim imkanları sunmalıdırlar.
- Bireyselleşen müşteri taleplerine doğru cevapların verilebilmesi için ekip çalışmalarına önem verilmeli ve yöneticiler tarafından ekip çalışmaları desteklenmelidir.
- İşgörenlerin yerine getirmekle sorumlu oldukları görevler konusunda tam olarak yeterli olmaları sağlanmalı ve personele yaratıcılık yeteneğini kullanabileceği, yapmaya değer/anlamli bulacağı önemli işler verilmelidir.
- İşgörenlerin görev, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmalı ve monotonluğu önlemek amacıyla belirli aralıklarla personelin yaptığı iş değiştirilmelidir.
- Motivasyonun performans düzeyi üzerindeki etkisi dikkate alınarak, işgörenlerin motive edilmesine gereken önem verilmelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akoğlan, M. (1997) *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

Aldemir, C. (1985) *Örgütler ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım*, Bilgehan Basımevi: İzmir.

Aldemir, C. ve Ataol, A. (1986) *Personel Yönetimi*. Bilgehan Basımevi: İzmir.

Barutçugil, İ. (2004) *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi* Kariyer Yayıncılık: İstanbul.

Baş, T. (2001) *Anket*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

Başaran, İ. E. (1991) *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi: Ankara.

Başaran, İ. E. (2000) *Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü*, Feryal Matbaası: Ankara.

Bingöl, D. (1996) *Personel Yönetimi* Beta Basım Yayın: İstanbul.

Can, H. ve Tecer, M. (1978) *İşletme Yönetimi*, Doğan Basımevi: Ankara.

Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001) *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi: İlke, Süreç ve Uygulama*, Beta Yayıncılık: İstanbul.

Çetinkanat, C. (2000) *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık: Ankara.

Davis, K. (Çev: Tosun, K. vd.) (1984) *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.

Eren, E. (2001) *Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Eren, E. (1989) *Yönetim Psikolojisi*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını: İstanbul.

Eker, A. (1990) *Örgütsel Psikoloji*, Akli Selim Ofset: İzmir.

Greenberg, J. S. (1993) *Comprehensive Stress Management*. W.C. Brown: Dubuque.

İncir, G. (1990) *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. MPM Yayınları: Ankara.

Kaynak, T. (1995) *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Kırel, Ç. (1996) *Örgütlerde Güdüleme Süreci ve Kuramları*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

Korman, A. K. (Çev: Akhun, İ. ve Alkan, C.) (1998). *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, Milli Eğitim Basımevi: Ankara.

Oral, S. (2001) *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, Kanyılmaz Matbaası: İzmir.

Özkalp, E. (1996) *Tutumlar ve İş Tatmini*, Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

Riggio, R. E. (2003) *Introduction to Industrial-Organizational Psychology*, Prentice Hall: New Jersey.

Sabuncuoğlu, Z. (1991) *Personel Yönetimi*, Teknografik Matbaacılık: İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z. (1984) *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi: Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998) *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayım Dağıtım: Bursa.

Sinangil, H. K. (1998). *Örgütsel Performans: Değerlendirilmesi ve Yönetimi*. Ed. S. Tevrüz. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi 2. Türk Psikologlar Derneği Yayını: Ankara.

Tevrüz, S. (2002) *Güdülenme*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Torun, A. (1997) *Stres ve Tükenmişlik*. Ed. S. Tevrüz. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi 2. Türk Psikologlar Derneği Yayını: Ankara.

Türko, R. M. (1973) *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Sevinç Matbaası: Ankara.

Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (2000) *Davranış Bilimleri*, Fakülteler Kitabevi: İzmir.

Uyargil, C. (1997) *İş Analizi ve İş Dizaynı*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.

Tezler

Erdoğan, G. T. (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.

Kantarıcı, K. (1997) *Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi Ve İşgören Performansına Etkileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Özgener, Ş. (1996) *Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin GÜdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin GÜdülenmesine Katkıları*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Sapancalı, F. (1992) *İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların GÜdülenme Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Sertçe, S. (2003) *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Sun, Ö. H. (2002) *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü: Ankara.

Tarlan, D. (2001) *Otel İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Yıldırğan, R. (1996) *Otel İşletmelerinde Verimlilik Kapsamında İş Doyumu Personel Devri İltisi ve Sendikalar*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İzmir.

Makale ve Bildiriler

Adak, N. ve Haçer, M. (2003). Otel Personelinde GÜdüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği, *Anatolia : Turizm Araştırmaları Dergisi*. c. 13, s. 2.

Akçakaya, M. (2004) Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, c. 6, s. 2.

- Akıncı, Z. (2002) Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, c. 4, s. 1.
- Ayaz, M. (1989) Önemli Bir Verimlilik Faktörü Olarak Motivasyon, *İzmir Ticaret Odası Dergisi*, c. 1, s. 5.
- Aydın, Ş. (2004) Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4 – 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, c. 6, s. 4.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004) Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 7, s. 1.
- Baş, T. ve Ardıç, K. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği. *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl:17, Eylül.
- Bozkurt, T. ve Turgut, T. (1999) Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle İlgili Tatminleri ve Kültürel Saygıtları Arasındaki İlişkiler, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 12, s. 2.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 6, s. 2.
- Dachler, H.P. ve Mobley, W. H. (1973) Construct Validation of an Instrumentality Expectancy Task-Goal Model of Work Motivation: Some Theoretical Boundary Conditions, *Journal of Applied Psychology*, 58(3).
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2003). Güçlendirmeye İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, c. 3, s.1.

- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004) Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, c. 5, s. 1.
- Ergin, C. (1997) Bir İş Doyumu Ölçümü Olarak İş Betimlemesi Ölçeği: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikoloji Dergisi*, c. 1, s.3.
- Ergeneli, A. ve Eryiğit, M. (2001) Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c. 1, s. 2.
- Ferik, F. (2002). Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler. *Active Dergisi*, c.1. s.3.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Serhat E. (2004) Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, c. 11, s. 1.
- Kocabaşoğlu, N., Vural, M. ve Uludüz, D. U. (2001) Uzman ve Asistan Statüsündeki Bir Grup Hekimde Mesleki Doygunluk, Depresyon ve Çalışma Karakteristiği İlişkisinin İncelenmesi, *Yeni Syposium Dergisi*, c. 3. s. 4.
- Kuşdil, M. E., Bayram, N., Aytaç, S. ve Bilgel, N. (2004) Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, c. 6., s. 1.
- Kuşluyan, S. ve Kuşluyan, Z. (2004) Turizm İşletmelerinde İşgören Devri: Anlamı, Türleri ve Nedenleri. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, c.1, s.1.

- Oshagbemi, T. (2000) Satisfaction with Co-Workers' Behavior. *Employee Relations*, Vol. 22(1).
- Örücü, E. ve Cabar, Y. (1998) Kamu ve Özel Sektör Banka Çalışanlarında İş Tatmini, *Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. İzmir.
- Özdevecioğlu, M., Bulut, E. Aziz, T., Evren A., Çirli, Y., Gemici, T., Tozal, M. ve Doğan, Y. (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*, c. 10., s. 2.
- Quarstein, V. A., McAfee, R. Bruce ve Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, 45(8).
- Şahin, A. (2004) Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c. 11., s. 1.
- Şahin, N. H. ve Batıgün, A. D. (1997) Bir Özel Hastane Sağlık Personelinde İş Doyumu ve Stres. *Türk Psikoloji Dergisi*, c. 12, s. 39.
- Tarakçıoğlu, S. (2004) Bursa Yöresindeki Konaklama İşletmesi Yöneticilerinin Stres Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, c.1. s. 2.
- Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000) İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c. 11, s. 1.

Tütüncü, Ö. (2002) Seyahat Acentalarında İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c. 13, s. 2.

Uçkun, C.G, Pelit, E. ve Emir, O. (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*, c. 12, s.4.

Ünlüöner, K., Ertürk, M. ve Olcay, A. (2007) Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 6., s. 19.

Ünsal, P. ve Türetgen, İ. Ö. (2005). Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, c. 16., s. 51.

Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2003). Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, c. 10., s. 2.

Yücel, R. (1999) İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, c. 1, s. 3.

İnternet ve Diğer Kaynaklar

Aytaç, S. (06.11.2008) *İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları*, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=117&pg=m.

Baş, T. ve Ardıç, K. (25.01.2008) *Kamu Ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması*, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498.

Karakoç, N. (25.01.2008) *Otel İşletmelerinin Yönetmel Uygulamaları ve Sorunları*,
[http:// iktisat.uludag. edu.tr/dergi/3/karakoc/karakoc.html](http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/karakoc/karakoc.html).

Kömrüçüoğlu, H. (25.01.2008), *Belirsizlik Ortamında İş Tatmini ve İşe Bağlılık*,
[http://www .isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=36&pg=m](http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=36&pg=m).

Özden, M. C. (29.01.2008), *Motivasyon Bilmecesi -Bireysel Gelişim, İstekler, Beklentiler, Kişilik ve İş*, <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=1956>

EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm Ana Bilim Dalı yüksek lisans tezi için yürütülmektedir. Çalışmanın temel amacı, otel işletmelerinde işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna olan etkilerinin belirlenmesidir. Katılımcıların bilgileri etik kurallara uygun olarak gizli tutulacaktır. Katıldığınız için teşekkür ederiz.

Yüksek Lisans Öğr. Gökhan ÇOLAK
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm Ana Bilim Dalı

	Bölüm 1- Aşağıdaki soruları size uygun seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız.	1- Tamamen Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4- Katılıyorum	5-Tamamen Katılıyorum
1	Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenir.					
2	Yaptığım işten aldığım ücret tatminkardır.					
3	Yemek, çay - kahve gibi imkanlar ücretsiz olarak işletme tarafından sağlanır.					
4	Yöneticilerim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olurlar.					
5	Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.					
6	İşyerimde doğum günüm kutlanır.					
7	İş dışında da yöneticilerimle ve işgörenlerle birlikte vakit geçiririm.					
8	İşletme de işgören fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olma ihtimalim var.					
9	İşimi tam anlamıyla yapacak yetkiye sahibim.					
10	Bağlı bulunduğum yönetici ve işgörenler ile ilişkilerim iyidir.					
11	İşgörenler arasında ayrımcılık yapılır.					
12	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılır.					
13	İşimde terfi imkanım var.					

14	İşyerimde kendimi eğitime ve yetiştirme imkanım var.					
15	İşyerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, nem vb.) uygundur.					
16	Genel olarak işimden memnunum.					
	Bölüm 2- Aşağıdaki soruları size uygun seçeneği işaretleyerek yanıtlayınız.	1- Tamamen Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım	4- Katlıyorum	5-Tamamen Katlıyorum
1	Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenmesi, iş doyumumu artırır.					
2	Yaptığım işten aldığım ücret tatminkar olması, iş doyumumu artırır.					
3	Yemek, çay - kahve gibi imkanlar ücretsiz olarak işletme tarafından sağlanması, iş doyumumu artırır.					
4	Yöneticilerim iş arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte bana yardımcı olmaları, iş doyumumu artırır.					
5	Yaptığım işin saygın olduğuna inanmam, iş doyumumu artırır.					
6	İşyerimde doğum günüm kutlanması, iş doyumumu artırır.					
7	İş dışında da yöneticilerimle ve işgörenlerle birlikte vakit geçirmem, iş doyumumu artırır.					
8	İşletme de işgören fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olma ihtimalim, iş doyumumu artırır.					
9	İşimi tam anlamıyla yapacak yetkiye sahip olmam, iş doyumumu artırır.					
10	Bağlı bulunduğum yönetici ve işgörenlerle ile ilişkilerim iyi olması, iş doyumumu artırır.					
11	İşgörenler arasında ayrımcılık yapılması, iş doyumumu artırır.					
12	Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılması, iş doyumumu artırır.					
13	İşimde terfi imkanım olması, iş doyumumu artırır.					
14	İşyerimde kendimi eğitime ve yetiştirme imkanım olması, iş doyumumu artırır.					
15	İşyerimin fiziksel şartları (ısıtma, havalandırma, aydınlatma, nem vb.) uygun olması, iş doyumumu artırır.					

Bölüm 3 - Demografik Sorular**Yaşınız**

- ☐ 18–25 ☐ 26–32 ☐ 33–42 ☐ 43–50 ☐ 51 ve Üzeri

Cinsiyet

- ☐ Erkek ☐ Kadın

Medeni Durum

- ☐ Bekar ☐ Evli

Eğitim Durumunuz

- ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans

İş Yerinde Çalışma Süresi

- ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri

Çalıştığınız Departman

- ☐ Yiyecek-İçecek ☐ Önbüro ☐ Kat Hizmetleri ☐ Teknik Servis

Katıldığınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Gökhan ÇOLAK
Doğum Yeri ve Tarihi : İslahiye – 30/10/1982

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi-Konaklama İşletmeciliği
Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi-Turizm Ana Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce-Fransızca
Bilimsel Faaliyetleri : Kuş Gözlem Topluluğu Göç Araştırması

İş Deneyimi

Stajlar : Onur Hotel / Antakya - Hatay Lise Stajı
Viva Le Prince Ada Hotel / Kuşadası -Aydın Üniversite Stajı
Fantasi Hotel Deluxe – Üniversite Stajı

Çalıştığı Kurumlar : Petro Club 1. Sınıf Tatil Köyü, Onur Hotel, Viva Le Prince Ada Hotel, Mir Resort Seleda Hotel, Fantasia Hotel De Luxe, Pigale Beach Resort Hotel, Pigale Panorama Sunset Hotel, Aqua Fantasy Hotel & Spa & World Hotel.

Şu an Ardahan Üniversitesi Ardahan Meslek Yüksekokulu Ağırlama Hizmetleri Bölümde Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktayım.

İletişim

e-posta Adresi : gcolaks@gmail.com

Tarih : 08/10/2009 Perşembe