

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNİ
ARTIRMAYA YÖNELİK TEŞVİK ARAÇLARI
VE
BUNLARIN BÖLÜMLER ARASI FARKLILIKLARI
(ANKARA VE İZMİR OTELLERİNDE BİR UYGULAMA)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

92899

**Hazırlayan
Müjdat ERTÜRK**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**Ankara
2000**

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

Müjdat Ertürk'e ait " Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Artırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları (Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama) adlı çalışma jürimiz tarafından Turizm Eğitimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye Doç. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN (Danışman)

Üye Yard. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU

ÖNSÖZ

Günümüzde yönetim bilimi hızla gelişmektedir. Özellikle ülkemizde son 20 yıl içinde yönetim biliminin önemi bir hayli artmıştır. İşletmeler gün geçtikçe yönetim bilimleri ile uğraşan bilim adamlarının yaptıkları araştırmaları yakından takip etmekte ve işletmelerinde uygulamaktadırlar. Önceleri sadece büyük holdinglerde kullanılan yöntemler günümüzde ufak şirketler tarafından dahi kullanılır hale gelmiştir. Bu şüphesiz bilim adına sevindirici bir gelişmedir. Ancak yeterli midir ? Hayır kesinlikle yeterli değildir. Ülkemizde en ufak işletme dahi yönetim biliminin kabul ettiği doğruları uygulayana kadar da yeterli olmamalıdır.

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yapılan bu tez çalışmasında; yönetim bilimine bir katkı sağlamak, otel işletmelerine bir kaynak sunabilmek hedeflenmiştir. Bu hedef umarım amacına ulaşır.

Bu tez çalışmasının başından sonuna kadar değerli fikir ve desteğini benden esirgemeyen çok değerli insan ve bilim adamı danışmanım Sayın Doç.Dr. Kurban Ünlüönen'e ve değerli hocam Sayın Yar.Doç Dr. Melih Topaloğlu'na özellikle teşekkür ederim. Ayrıca bu tez çalışmasında emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

Müjdat Ertürk

Ankara/2000

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM	
MOTİVASYON ve MOTİVASYON KURAMLARI	
1.1. MOTİVASYONUN TANIMI ve ÖNEMİ	2
1.1.1. Motivasyonun Tanımı	2
1.1.2. Motivasyonun Önemi	9
1.1.3. Motivlerin Karmaşıklığı	10
1.1.4. Motivlerin Devamlılığı ve Tatmin Edilen Motivlerin Yapısında Gör.Değişiklikler	12
1.2. MOTİV ÇEŞİTLERİ	13
1.2.1. İç Motivler	13
1.2.2. Fizyolojik Motivler	14
1.2.3. Sosyal Motivler	15
1.2.4. Psikolojik Motivler	16
1.3. MOTİVASYON SÜRECİ	18
1.4. MOTİVASYON KURAMLARI	22
1.4.1. İnsan Doğası Hakkındaki Görüşler	22
1.4.1.1. X Teorisi	23
1.4.1.2. Y Teorisi	24
1.4.1.3. Z Teorisi	25
1.4.1.4. Argyris'in Olgunlaşmışlık Teorisi	26
1.4.2. Kapsam İçerik Kuramları	28
1.4.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	32
1.4.2.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı	35
1.4.2.3. Alderfer'in V.I.G. Kuramı	36
1.4.2.4. Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	40
1.4.2.5. Wolf'un Gereksinim Giderme Kuramı	41
1.4.3. SÜREÇ KURAMLARI	45
1.4.3.1. Wroom'un Beklenti Kuramı	45
1.4.3.2. Porter ve Lawler'in Başarı Tatmin Beklentisi Kuramı.....	48
1.4.3.3. Pavlov'un Şartlandırma ve Skinner'in Pekiştirme Kuramı.....	51
1.4.3.4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı.....	53
1.4.4. ÇAĞDAŞ KURAMLAR	55
1.4.4.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı	55
1.4.4.2. Locke'un Amaç Kuramı	58
II.BÖLÜM	
OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK VE MOTİVASYON ARAÇLARI	
2.1. ÖRGÜTLERİN VERİMLİLİĞİ	58
2.1.1. Verimlilik ve Etkenleri	58
2.1.2. İşgöreni Amaca Yöneltmek.....	63
2.1.2.1. İçsel Motivasyon.....	65
2.1.2.2. Dışsal Motivasyon.....	68
2.1.3. İşgöreni Motive Etme Yolları.....	69
2.2. MOTİVASYON ARAÇLARI	71
2.2.1. Ekonomik Araçlar	72
2.2.1.1. Ücret Artışı	73
2.2.1.2. Primli Ücret	74
2.2.1.3. Kara Katılma.....	75
2.2.1.4. Ekonomik Ödül.....	76
2.2.2. Psiko Sosyal Araçlar	76
2.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık.....	77
2.2.2.2. Sosyal Katılma	78
2.2.2.3. Değer ve Statü	80

2.2.2.4. Gelişme ve Başarı	82
2.2.2.5. Çevreye Uyum	83
2.2.2.6. Öneri Sistemi	84
2.2.2.7. Psikolojik Güvence.....	86
2.2.2.8. Sosyal Uğraşlar	86
2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar.....	87
2.2.3.1 Amaç Birliğı.....	87
2.2.3.2.Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	88
2.2.3.3.Eğitim ve Yükselme.....	89
2.2.3.4. Kararlara Katılma.....	90
2.2.3.5. İletişim	91
2.2.3.6. İş Genişletme	92
2.2.3.7. İş Zenginleştirme.....	93
2.2.3.8. İş Rotasyonu	94
2.2.3.9. Bağımsız Çalışma Grupları	95
2.2.3.10 Müzik Eşliğinde Çalışma	96
2.2.3.11 Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	96
2.2.3.12 Esnek Zaman	97
2.2.3.13 Kalite Çemberleri	97
2.2.3.14.Özel Hayata Saygı	98
2.2.3.15.Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	99
2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON ARAÇLARININ FARKLILIKLARINA NEDEN.....	101
OLABİLECEK UNSURLAR	

III. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK UNSURLARI OLAN MOTİVASYON ARAÇLARI ve DEPARTMANLAR ARASI FARKLILIKLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA (ANKARA ve İZMİR ÖRNEĞİ)

3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ	103
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	104
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	105
3.4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ SINIRLAMALAR	105
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	106
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	110
3.6.1. Evren ve Örneklem	110
3.6.2. Verilerin Toplanması	110
3.6.3. Verilerin Analizi	110
3.6.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	110
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMLARI.....	111
3.7.1 Örneklem Genel Özellikleri.....	111
3.7.2. Hipotez Testleri	112
3.7.3. Araştırmanın İle İlgili Diğer Bulgular	139
SONUÇ ve ÖNERİLER	144
KAYNAKÇA	
EKLER	

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e. : Adı Geçen Eser
a.g.m. : Adı Geçen Makale
c. : Cilt
çev. : Çeviren
Der. : Derleyen
Ed. : Editör
Haz. : Hazırlayan
No : Numara
s. : Sayfa

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	İşgören Gereksinimleri	7
2	Motivasyon Süreci	18
3	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	30
4	Herzberg'e Göre Doyum Ve	33
	Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler	
5	Motivasyon-Davranış İlişkileri.....	43
6	Vroom'un Kuramında Kavramlar.....	43
	Arasındaki İlişkiler	
7	Vroom'un Kuramında Süreç	44
	İlişkileri	
8	Porter-Lawler'in Başarı Tatmin Beklentisi	46
	Kuramı	
9	Smith ve Cranny Motivasyon Modeli.....	52
10	Bireysel Amaçların Oluşması ve İş.....	57
	Başarısındaki Rolü	

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>S. No</u>
1	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları İller	111
2	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetleri ve Çalıştıkları Departmanlar	111
3	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşlerini Sevip Sevmedikleri	113
4	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşlerinin Saygın Olduğuna İnanıp İnanmadıkları	114
5	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Meslek Değiştirmeyi İsteyip İstemedikleri	115
6	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşten Çıkarılma Tehlikesi Olup Olmadığı	116
7	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Elde Ettikleri Gelirin Tatmin Edip Etmediği	117
8	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Terfi Olanağı Olup Olmadığı	117
9	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Takdir Edilip Edilmedikleri	118
10	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İzin Haklarını Kullanıp Kullanmadıkları	119
11	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Aynı Departmanda Görev Yapan Arkadaşları ile Uyumlu Çalışıp Çalışmadıkları	120
12	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Diğer İşgörenlerle Uyumlu Çalışıp Çalışmadıkları	121
13	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Departman Yöneticileri ile Uyumlu Çalışıp Çalışmadıkları	122
14	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Oteldeki Diğer Departman Yöneticileri ile Uyumlu Çalışıp Çalışmadıkları	122
15	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Kendilerini Eğitme ve Yetiştirme İmkânı Olup Olmadığı	123
16	Araştırmaya katılan İşgörenlerin Gerekli Yetkiye Sahip Olup Olmadıkları	124
17	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Yerlerdeki Fiziksel Şartların Yeterli Olup Olmadığı	125
18	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Anlaşmazlıkları Çözmede Yöneticilerinin Yardımcı olup Olmadıkları	126
19	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Gayret ve Başarılarının Adaletli Bir Şekilde Ödüllendirilip Ödüllendirilmediği	127
20	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Verimlerini Artıracak Araç ve Gereçlerin Yeterli Olup Olmadığı	128
21	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görevlerinin Belirgin Olup Olmadığı	129
22	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Alınan Kararlara Katılıp Katılamadıkları	130

23	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yapılan Kontrollerden Rahatsız Olup Olmadıkları	130
24	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşveren ve Yöneticilerin Kendilerine Saygılı Olduklarına İnanıp İnanmadıkları	131
25	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaptıkları İşin Yapılmaya Değer Bir İş Olduğuna İnanıp İnanmadıkları	132
26	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Özel Hayatlarına Saygı Gösterilip Gösterilmediği	133
27	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Kaza Tehlikesi Olup Olmadığı	134
28	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaptıkları İşin Kendilerine Çekici Gelip Gelmediği	135
29	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Toplum İçinde ve İşyerlerinde Saygınlıkları Olduğuna İnanıp İnanmadıkları	136
30	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları İşyerinden Emekli Olabileceklerine İnanıp İnanmadıkları	136
31	Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaptıkları İşin Kendilerini Tatmin Edip Etmediği	137
32	Araştırmaya Katılan İşgörenlerce İşyerinde En Önemli Husus	138
33	Araştırmaya Katılan Tüm İşgörenlerin Motivasyon Araçları Önem Sıralaması	140
34	Yiyecek- İçecek Departmanında Çalışan İşgörenlerin Motivasyon Araçları Önem Sıralaması	140
35	Ön Büro Departmanında Çalışan İşgörenlerin Motivasyon Araçları Önem Sıralaması	141
36	Kat Hizmetleri Departmanında Çalışan İşgörenlerin Motivasyon Araçları Önem Sıralaması	141
37	Yardımcı Hizmet Departmanlarında Çalışan İşgörenlerin Motivasyon Araçları Önem Sıralaması	142
38	Motivasyon Araçları Karşılaştırmalı Sıralama Tablosu	143

GİRİŞ

İşletmelerin en temel amaçları eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak işletmeyi mümkün olan en verimli seviyeye çıkarmaktır. Verimliliğin artması demek direk olarak karlılığın artması demektir. Bir örgütün verimliliğinden bahsedebilmek için tüm kaynaklarına bakmamız gerekir. Günümüzde gelişen teknoloji sayesinde hammadde, enerji, makine ve teçhizatlar da verimlilik üst seviyelere çıkarılmıştır. Ancak hala işletmelerdeki mevcut işgücü tam anlamıyla verimli olarak kullanılmamaktadır. Bunun nedenlerinden en önemlisi ülkemizde yönetim biliminin yeni yeni gelişiyor olmasıdır. Özellikle 80'li yıllardan sonra yönetim biliminde ülkemizde hızlı bir gelişme olmuştur. Bu gelişmede işletmelere olumlu bir şekilde yansımış ve yöneticiler bu bilgilerden yararlanarak işletmelerini bu bilgiler ışığında yönetmeye başlamışlardır.

Bu aşamadan sonra işgörenlerin verimliliği üzerinde çalışmalar yapılmış ve işgörenleri işe daha iyi bir şekilde motive edebilmek için araştırmalar yapılmıştır. Ancak bu bilgilerin işletmeler tarafından kullanılması zaman almış, günümüzde yeni yeni kullanılmaya başlamıştır.

Ancak yapılan araştırmaların büyük bir bölümü mal üreten işletmelerde yapılmış; hizmet üreten işletmelerde bu tip çalışmalar ender yapılmıştır. Bu açıdan hizmet sektörleri ile ilgili bu tür çalışmalarda büyük açık vardır. Bu tez kapsamında bu açık biraz olsun giderilmeye çalışılacak ve otel işletmelerinin faydalanması için yöneticilerine sunulacaktır.

I. BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARI

Günümüzde iş hayatında sürekli olarak gelişmeler ve yenilikler olmaktadır. Buna paralel olarak yönetim biliminde de gelişmeler ve yenilikler meydana gelmektedir. Klasik kuramın ilk ortaya atıldığı tarihten bu güne yönetim biliminde birçok gelişme yaşanmıştır. Bu gelişimin ve çabanın ana amacı işletmenin verimliliğini yükseltmek ve işgöreni daha verimli bir şekilde çalıştırabilmektir.

Yönetim bilimindeki gelişmeler sonucu işgörenlerin iyi bir şekilde motive edilmeleri sayesinde verimliliğin artacağı ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin en iyi, işletmenin amaçlarına en uygun nasıl motive edileceği konusunda çok sayıda bilimsel çalışma yapılmış ve motivasyon kuramları ortaya atılmıştır.

Bu bölümde motivasyonun tanımı, anlamı üzerinde durulacak ve günümüze kadar oluşturulmuş motivasyon kuramları açıklanacaktır.

MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ

1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Yabancı literatürde motivasyon olarak geçen bu kavram dilimize teşvik etme ya da güdülenme olarak geçer. Tam karşılığını vermesi açısından bu tezde motivasyon olarak kullanılacaktır.

Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde başarılı yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde, işgörenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve

doğurucu olması araştırılırken, öte yandan işgörenin gereksinimleri yakından gözlemlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doğurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır. Bu yaklaşım içinde genel bir tanım yapmak gerekirse, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denilebilir.¹

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir. Örgütte kişiler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir.²

Güdü, harekete geçirilmiş ihtiyaca verilen addır. Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Kişinin tek bir davranışı bile birbirinden farklı birçok ihtiyacını gidermeye yönelik olabilir. Bir erkeğin bir kadınla ilişkisi hem basit fizyolojik ihtiyacını (cinsel ihtiyaç) gidermek olabilir, hem de bir arkadaş bulmak anlamındaki sosyal ihtiyacını gidermeye yönelik olabilir. Hatta bu kadın çok ünlü veya çok güzel biri ise, arkadaşları arasında kendisini ispat etmek ihtiyacını tatmin etmiş olabilir. Belki de bu kadın çok zengin ise kendi geleceğini güven altına almış olabilir.³

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve

² Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, 4. Baskı, Ankara, 1997, s. 168

³ Halil Can, a.g.e, s. 169

olumlu yöne yöneltici üç temel özelliği sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen motivasyon ise bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan tüm çabaların toplamıdır.⁴

Motivasyon tanımı üzerinde çeşitli kuramlar farklı yaklaşımlar getirerek gerek psikolojik gerek fizyolojik yorumlarla birçok bilim adamı konuya açıklık getirmeye çalışmışlardır. Böylece ortaya tanımlardan çok özet genellemeler çıkmıştır. Birçok çağdaş kuramların ortak varsayımı ise güdülerin, hali hazır durumdaki gerilim açığını gidermek için organizmayı denge sağlanıncaya değin enerjilendiren (harekete geçiren) nedenler olduğu biçimindedir. Ancak bu tanımın yeterli olmadığını belirterek karşı çıkanlar olmuştur. Bu yazarlar güdü kavramını enerjilendirici olarak gören düşüncenin yetersiz olduğunu ileri sürerler. Onlara göre organizma zaten hareket halindedir. Açıklanması gereken nokta, bu hareketin yoğunluğu değil, onun yönlendiriliş biçimidir. Örneğin Mowrer endişeyi, temel biyolojik ihtiyaçları tatminde başarısızlıktan doğan duygular anlamında tali güdüleme olarak düşünmektedir. Berelsan ve Steiner motivasyonu “istekler, arzular, dürtüler olarak adlandırılan tüm zorlayıcı iç koşullar, harekete geçiren ya da enerjilendiren içsel bir durum” olarak tanımlar.⁵

Blair Kolasa ise motivasyonun insan davranışı alanında en önemli sorun olan insanların bazı şeyleri yapmasının nedenlerini yanıtlamasına yardımcı olacağını belirterek, motivasyonu “içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreç” olarak tanımlamaktadır.⁶

Genel olarak motivasyon, eyleme yönelik enerjik bir davranış olarak anlaşılabilir. Kişinin eyleme yönelik enerjik davranışının temelinde istekler, ihtiyaçlar ve korkular bulunabilir. Kuşkusuz örgütsel bir yapı içinde insan davranışlarını belirleyen etmenler çeşitlidir. Bu etmenlerin bir bölümü örgüt

⁴ Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1993, s. 355

⁵ Halil Can Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı H.Ü.İ.İ.B:F Yayınları No:12 Ankara 1985 Saa 17

⁶ Halil Can a.g.e. Sayfa 18

yapısında belirlenirken bir bölümü de örgütsel çevre koşulları (kültür, toplumsal değer yargıları, çalışma vb.) tarafından belirlenmektedir.

Bireysel güdülemenin düzeyi, herşeyden önce, bireydeki gerilim ve dengesizliğin şiddetine bağlıdır. Bireyi belli bir davranışta bulunmaya iten gücün yokluğunu ya da motivasyon gücünü belirleyen etmenler Atkinson'a göre şu denklemle belirlenebilir.⁷

$$\text{Motivasyon Düzeyi} = \text{Güdü} \times \text{Beklenti Düzeyi} \times \text{Özendirme Öğeleri}$$

Bireylerin motivasyon düzeyleri bu üç değişkenin alacağı değerlere göre değişecektir. Yönetimin amacı ise, örgüt üyesi olarak bireyin her üç değişkene de eksiden çok artı değerler vermesini sağlamaya, yani onu olumlu bir yönde davranmaya yöneltmektir. Atkinson'a göre :

- Tüm bireylerin temel güdüler ve ihtiyaçları vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkilerler.

- Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları bireyçe algılanan duruma ya da çevreye bağlıdır.

- Özel çevresel öğeler türlü güdülerin uyarılmasını sağlarlar. Diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.

- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan motivasyon biçimlerinde de değişiklikler yaratacaktır.

Her bir tür motivasyon ayrı bir ihtiyacın tatmin edilmesine yöneliktir. Uyarılan motivasyon tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan motivasyon tarzında bir değişiklik, davranışta da değişiklik doğurur.

⁷ İlhan Erdoğan İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış İşletme Fakültesi Yayınları No:266 İşletme İktisadı Ens. Yayın No:158 Avcıoğlu Basın-Yayın İstanbul 1996 Sayfa 223

Bubbitt ve arkadaşları ise motivasyona ilişkin şu görüşleri ileri sürerler “motivasyonun hem yönü hem de yoğunluğu vardır. Motive edilen davranış, bir ihtiyacın azaltılması yönünde bir yanıttır. Motivasyonun yoğunluğu aynı zamanda mevcut diğer ihtiyaçlara oranla, belli bir ihtiyacın yoğunluğu tarafından belirlenir.”⁸

Bu açıklama motivasyon ile ihtiyaç arasındaki sıkı bağa işaret etmektedir. İlkın, motivasyon varolan bir ihtiyacın giderilmesi ya da azaltılması yönünde olacaktır. İkinci olarak, çok şiddetle ve öncelikle duyulan bir ihtiyaç, güdülemeyi de yoğun kılacaktır. İnsanın tatmin olması, ihtiyacın azaldığı yolundaki yanıttan doğan kendi kendine edinilmiş bir deneyimi belirtir. Davranışın tek nedeninin motivasyon olduğu düşünölmemelidir. Bunun yanında koşullu tepkiler (alışkanlıklar) ve diğer bazı karma durumlar (bilinçsiz motivasyon) da belli bir davranışın nedeni olabilir.⁹

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere” denir.¹⁰ İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. Bunlar canlı bir organizma olarak tanımlanan insan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerin yarattığı uyarılma sonucu oluşur ve bir iç itilme ya da dürtü olarak belirir. İnsan, yaşamını daha anlamlı kılmak ve değerlendirmek için kendine özgü gereksinimler yaratır. İlginç yönü, bu gereksinimlerin kişilere göre değişken oluşudur. Farklı nitelik ve önemde ortaya çıkan gereksinimlerin giderilmesi bireyde bir iç itilmeye neden olur. Bu güç bir motivden başka bir şey değildir. Hiç kuşku yok ki, ortaya çıkan çeşitli nitelikte motivler bireylerin davranışlarını da belirleyen göstergelerdir.

⁸ Halil Can a.g.e. Sayfa 19

⁹ Halil Can, Başarı GÜdüsü ve Yönetmel Başarı, H.Ü.İ.İ.B.F Yayınları, Yayın No:12, Ankara, 1985, s. 17-18S

¹⁰ Lütfi Öztabağ, Psikolojide İlk Adım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1970, s. 34

Motivler, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen motivler bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde insanın fizyolojik yapısında ve bu yapının değişen koşullarında olabilir. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun, motivlerin varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında bir başka deyişle motivin gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinimler doyurulmuş motivleri yeniden uyabilir. Bu durum motivlerin dinamik yapıya sahip olduğunu gösterir.¹¹

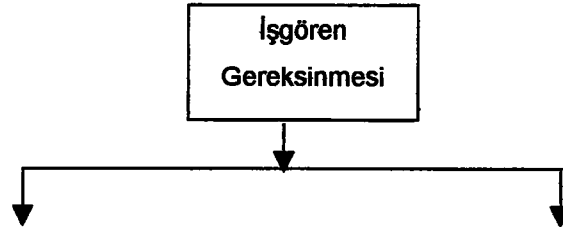
Görüldüğü gibi güdülerle gereksinimler arasında çok sık ve sıkı ilişkiler vardır. Birey, evren üzerinde yaşantısını sürdürebilmek için bazı fizyolojik ve doğal gereksinimler peşinde koşarken, öte yandan güven duygusu içinde çalışmak, başkalarının beğenisini kazanmak, kişisel ümit ve özlemlerine ulaşmak gibi toplumsal ve psikolojik içerikli gereksinimler duyar ve bunları doyurmak ister. Ortaya çıkan her gereksinim bireyde bir iç itilme yani motiv yaratır. Bu motivler, bireyleri çeşitli biçimde davranışa sürüklerler.

Gereksinimler, insan yapısının doğal öğeleridir. Öyle ki, insan yaşamının gerek bedensel, gerek ruhsal yönüyle gereksinim kavramının doğurduğu çeşitli olay ve sorunlar içinde büyük bir uğraş vermektedir. Bu bakımdan gereksinmeyi "giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu, varolma güçleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu " biçiminde tanımlayabiliriz. İşgören gereksinimlerini iki ana bölümde inceleyebiliriz:¹²

- İşgörenin insan olarak gereksinimleri,
- İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri.

¹¹ Enver Özkalp Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış Eskişehir İ.İ.B.F. Yayınları No:249-169 Eskişehir. 1981 s.126

¹² Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz a.g.e s. 97



İnsan Olarak Gereksinimler			Örgüt Üyesi Olarak Gereksinimler		
Ruhsal Gereksinimler	Fiziksel Gereksinimler	Toplumsal Gereksinimler	Örgütsel Gereksinimler	Yönetmel Gereksinimler	İşlevsel Gereksinimler

Şekil 1 Kaynak :Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s. 98

Fiziksel gereksinimler, insanın fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmesini sürdürmesi için karşılaşılan zorunlu gereksinimlerdir. Ruhsal gereksinimler, bireyin düşünsel ve duygusal yapısından kaynaklanan gereksinimlerdir. İşgörenin, toplumun üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenerek yarattığı gereksinimler toplumsal içerikli gereksinimlerdir.

Örgüt üyesi olarak insanın gereksinimleri ise üç bölümde incelenebilir. Bireyin geçimini sağlamak için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir; yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar; bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve öylemler onun işlevsel gereksinimlerini açıklar.

Tüm gereksinimlerin varlığı yadsınamaz. Ancak bu gereksinimlerinin ağırlığı tartışılabilir. Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevre içindeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi gereksinimlerin yönünü ve biçimini belirler.¹³

¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e. s. 97-98

1.1.2. Motivasyonun Önemi

Günümüz dünyasındaki hızlı teknik ve ekonomik gelişmeler insanların isteklerini arttırmakta ve çeşitlendirmektedir. İstenecek, elde etmek için özlem duyulacak olguların giderek arttığı, buna karşılık istekleri karşılama olanaklarının sınırlı olduğu dünyamızda tüm arzuların yerine gelmesini beklemek gerçekçi olmaz. İşte elde edilmesi daha olası olan bazı sonuçlara kişinin ulaşamaması onda hayal kırıklığı yaratmakta, dolayısıyla da mutsuzluk ve iş hayatında başarısızlık ortaya çıkmaktadır.

İçinde bulunduğumuz yıllar, yöneticilerin her düzeydeki elemanlarının verimini arttırmayı, düşünsel ve bedensel rasyonelliği ön plana çıkarmayı amaçladığı yıllardır. Özellikle yönetim uygulamaları ile bir yandan çalışanların mutluluğu arttırılmak istenmekte, diğer yandan rasyonellik sınırları içinde üretkenlik desteklenmektedir. Çalışma yaşamı içerisinde günlük yaşantısının büyük bir kısmını iş ortamında geçiren kişinin olanaklar ölçüsünde, iş tatminsizliği, hayal kırıklığı gibi duygusal sorunlardan uzak tutulması, buna karşılık iş tatmininin arttırılması gerekir.

İnsanın doğasında isteme, isteklerini arttırma ve yenilik arama vardır. Üstelik insanın davranışlarını yönlendiren istekleri kolayca elde edilebileceklerden çok, bir çaba ve katlanım gerektirenler üzerinde yoğunlaşır. Kişinin arzuları, zaman içerisinde psikolojik veya bazı hallerde fizyolojik ihtiyaç haline getirdiği istekleri karşılanamazsa, ortaya hayal kırıklığı ve mutsuzluk çıkar.¹⁴

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolayca gözlenip ölçülemez. Bunun aksine, değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin,

¹⁴ İlhan Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fak. Yay. No:266, İstanbul, 1996, s.221-222

Çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirdiğimiz ihtiyacın gücünü görebiliriz. Kana kana su içerek bu ihtiyacını gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışı susuzluk ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. Şu halde amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki bir çok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar, çatışmalar kişinin tatmin edilemeyen arzu ve ihtiyaçlardan ileri gelmektedir.¹⁵

1.1.3. Motivlerin Karmaşıklığı

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak arzusu için paraya olan tutkularını hepimiz biliriz. Bu nedenle daha fazla para kazanmak için daha çok çalışmak isteyeceklerdir. Fakat bu durumu etkileyen gerçek güç nereden gelmektedir? Bu güçler, insandan insana farklılık gösterecektir. Onlar için para kötü günlerinde güven kaynağıdır. Anlaşılacağı üzere, güven, burada başlı başına bir motiv olmaktadır. Bazı kimseler, ekonomik güçlülüğün sosyal ilişkilerde başkaları üzerinde yapacağı etkiyi bilirler. Bu nedenle, kazanacakları üstün sosyal statü ve saygı için para biriktirmek isteyeceklerdir. Diğer taraftan, bazıları fizyolojik ihtiyaçlarını daha iyi koşullarda karşılamak, daha iyi gıda almak, eğlenmek ve giyinebilmek için daha çok para kazanmak isteyeceklerdir.¹⁶

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, insan hareket ve davranışlarında güdülerin gerçek anlamını çıkarmanın doğurduğu güçlükler motivasyonu daha da zorlaştırmaktadır. Birbirine benzer birtakım hareket ve davranışlar için neden sadece bir tek motive dayanır. Örneğin; bir kimse sosyal statü ve saygı kazanmak için ekonomik gücün etkisine inanır ve çok

¹⁵ Halil Can Meral Tecer İşletme Yönetimi T. O.D.A.İ. Ens. Yayınları No:169 Doğan Basımevi
Ankara 1978 s.56

¹⁶ Erol Eren a.g.e. s.392

para kazanmak için davranışta bulunur. Öte yandan, bazı kimseler yine aynı güdüden hareket ederek iyi bir mevki ya da sanat sahibi olmak için çalışırlar. Bunlar için, para birinci planda gelmemektedir.

Motivler, ayrıca biri diğerini tamamlamak veya gücünü azaltmak suretiyle birbirlerine etkide bulunurlar ve dolayısıyla da insan davranışlarını etkilerler. Her insanda birçok iç istekler veya umutlar olabilir, böylece motivlerin sayısı artar. Bunlar farklı şiddetlerle ortaya çıktıkları gibi, tatmin edildikleri veya edilmedikleri oranda artıp, azalabilirler. Bazı hallerde motivlerin sırasının da değiştiğini görebiliriz. Bu gibi durumlarda, bir motiv geride bırakılarak onun ardından gelen başka birisi tatmin edilmektedir. Motivlerin tatmini bazı ihtiyaçların giderilmesinde olumlu roller oynadıkları gibi bazı yönlerden de tatminsizliklerin kaynağı olabilirler. Bu gibi hallerde bireyin sosyal gruptaki etkisi, rolü ve önderliği değişebilir. Örneğin, işinde iyi bir arkadaş grubuna sahip bir kimsenin bu örgütte terfi etmesi, yakın arkadaşlarının kıskançlığına neden olabilir, ya da yeni mevkiinin gerektirdiği davranışlar arkadaşlarına farklı geleceği için gruptaki eski gayri resmi üyeliği sarsılabilir. Burada birey resmi (yani örgütsel) yönden tatmin olmakla beraber, gayri resmi yönden (yani iş arkadaşları ile ilişkiler bakımından) bir tatminsizlik içine düşebilir. Bireyin toplam tatmininin azalma mı yoksa artma mı gösterdiğini öğrenebilmek için birbirlerinin almaşıkları durumunda bulunan tatminlerin oranını bilmek gerekecektir. Yani, örgütteki arkadaş grubundan kopmasıyla kaybedeceği tatmin, terfi etmesiyle kazanacağı tatminden fazla ise, bireyin toplam tatmini artmış olacaktır. Bu durum bize beşeri tatminlerin statik değil, dinamik olduğu doğrulamaktadır. Böylece, hiç kuşkusuz beşeri motivlerin incelenip, ölçülmesi daha da güç bir şekle sokulmaktadır. Fakat şu kadarını belirtelim ki, bir kişi önem verdiği bir konuda devamlı tatmin edildikçe ya da bu konuda onun çalışmaları maddi ve manevi destek gördükçe diğer almaşıklardan kaybetmiş olduğu tatminlerden kolaylıkla vazgeçebilecektir.¹⁷

¹⁷ Erol Eren, a.g.k. s. 356

1.1.4. Motivlerin Devamlılığı ve Tatmin Edilen Motivlerin Yapısında Görülen Değişiklikler

Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkide bulunmayacaktır. Örneğin, yemek yemek gibi fizyolojik bir ihtiyacı istediği yiyeceklerden yiyerek tatmin eden bir kimse tekrar acıkana kadar, açlığın verdiği tatminsizlikle hareket etmeyecek veya davranışları açlık hissinin etkisinde kalmayacaktır. Fakat unutulmamalıdır ki, bir insan yaşadığı müddetçe açlık hissinin duyacaktır ve çoğu hallerde davranışının bir kısmı bu fizyolojik ihtiyacın tatminine yönelecektir. Bunun gibi susuzluk, uykusuzluk, cinsel istek gibi motivler davranışı etkileyen birer unsur olmazlar; fakat, bazı ihtiyaçlar tatmin edilmekle kaybolmazlar ve hatta daha da kuvvetlenirler. Tatmin bu motivlere etki etmeyebilir. Örneğin, bir kâşifin yeni bir makineyi keşfetmesi, başarılı bir sonuç verecek bir iştir veya kişisel bir değer sağlayacak hareketle ilgili ihtiyaçtır. Tatmin edildiği halde etkisini uzun süre kaybettirmez, hatta yeni hırslar ve arzular yaratabilir. Üretimde, pazarlamada ve yönetimde yeni yöntemlerin keşfedilmesi ve başarılı uygulamaları, kâşifleri daha etkili yöntemleri bulmaya ve mevcut hazlarını daha da arttırmaya yöneltebilir. Çünkü, bu türlü ihtiyaçların tatmini çoğu kez, daha çok tatmin ve daha üstün değer duygusu ile ilgili başarılarla yol açar, yeni umutları ve başarılabilecek yeni amaçları oluştururlar. Burada, motivlerin bünyesinde ortaya çıkan değişiklikler, tatmin arzusunu daha da artırıcı yani motiv kuvvetlendirici ve körükleyici yönde olacaktır. Terfi ettirme, yani üstün sosyal mevkiler kazandırma gibi tatminler, personel üzerinde bu türlü etkiler yapabilir. Fakat burada, hangi çeşit motivlerin tatmin edildikçe daha da kuvvetlenecek cinsten olduğunu belirlemek çok zordur. Fakat motivlerin bu farklı niteliklerinden ötürü iki grupta incelenmesinin endüstri davranışlarında önemli bir yeri olacaktır.¹⁸

Üzerinde dikkatle durmamızı gerektiren başka bir husus da insanlarda bazı arzular tatmin edildiği zaman yerlerine yeni bazı arzu ve ihtiyaçların ortaya çıktığıdır. Bu nedenle, bir kişinin herhangi bir arzusu tatmin edildikçe,

¹⁸ Erol Eren a.g.e. s.356

yeni bir arzunun baskısı altına girecek, davranışlarında bu arzunun etkisi görülecektir. Ancak, davranışların değişim yönünü belirlemek çok zordur. Bu durum, kişiden kişiye farklılıklar göstermekte, psikologların ve diğer davranış bilimcilerinin, endüstri personelinin davranışlarını anlamak için ne gibi zorluklarla karşı karşıya bulunduklarını ortaya koymaktadır.

Neden bir işçi bir arzu ve ihtiyacı tatmin edildikçe büyük bir hırsla yeteneklerinin son sınırına kadar çalışır da, aynı niteliklere sahip bir başka işçi tembelliği tercih eder ve hatta yeteneklerini düşmanca davranış kalıplarına sokarak, ortamı bulandırır. Bu soruya bağımsız olarak cevap vermek olanak içerisinde değildir. Çünkü, beşeri motivler karmaşık yapılara sahiptir ve bu durum, yapılacak araştırma ve incelemelerin başarılı bir şekilde planlanarak uygulanmasını da zor bir duruma sokmaktadır. Bunun için kişisel farklılıkların ele alınması, karakteroloji denen kişilik biliminden yararlanılması kaçınılmaz bir sonuçtur. Son yıllarda, bu araştırmalara ek olarak insan motivasyonu ile ilgili sorunların halledilmesi yolunda yapılan çalışmalar ve ortaya çıkarılan ilkeler çok yapıcı etkilerde bulunmuştur.¹⁹

1.2. MOTİV ÇEŞİTLERİ

Birey gereksinmelerinden kaynaklanan güdüler oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilirler. Güdüler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşırlar. Bu davranışlar, bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin, düşünsel bir yapıya dayanan motivlere ussal motiv, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan motiv denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motiv çeşitlerini dört bölümde inceleyebiliriz.²⁰

1.2.1. İç Motivler

İç motiv, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz davranışlardır. Bir bakıma ussal olmayan motiv sınıfı içinde

¹⁹ Erol Eren, a.g.k. s. 357

²⁰ Gülten İncir Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış MPM Ankara 1985 s.8

değerlendirilebilir. İç motivler, insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular ya da tepkiler diye de tanımlanabilir.

Herhangi bir davranışın iç güdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir:

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İç güdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İç motive dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.²¹

İç motivler insanların hayvanlarla paylaştıkları ortak motivlerdir. Bu tür motivler öğrenmeyi gerektirmez ve yaşam boyu unutulmazlar. Çoğu kez soyaçekime ilişkin karmaşık hareket dizileri şeklinde görünürler. Örümceğin ağ kurması, tırtılın koza yapması, kuşların göç etmesi gibi. Öte yandan, giderilme biçimleri farklı olmakla birlikte, ustalık gerektirmeyen iç motivlere örnek olarak da; acıkma, susama, soluma, cinsel dürtü vs. gösterilebilir. Bu tür içgüdüler hayvanlar ve insanlarda ortak nitelikli olmakla birlikte davranışlarda farklılık dikkat çeker.

İç motivler, bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada iç motivlerin yeri yoktur.²²

1.2.2. Fizyolojik Motivler

Bu tür motivler insanın, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil motivlerdir. Fizyolojik motivlere yarı bilinçli yarı bilinçsiz motivler demek mümkündür. Fizyolojik motivlere örnek olarak beslenme, giyinme, ısınma, barınma gibi ihtiyaçları gösterebiliriz.

²¹ Ural Sözen, Örgütlenme Kuramı, İlksan Matbaası, Ankara, 1980, s. 120

²² Lütfi Öztabağ, a.g.k. s. 43

Bu motivler yaşamın temel fizyolojisinden doğdukları gibi, insan ırkının devamı ve korunması için de büyük önem taşırlar. Bu nedenle fizyolojik gereksinimlere dayanan motivler, bütün insanlarda var olmakla birlikte, şiddet ve kuvveti kişiden kişiye değişirler.

Fizyolojik ihtiyaçların bir bölümü biyolojiktir. Örneğin yaşamın sürdürülebilmesi için hava alma vazgeçilmez bir gereksinimdir. Havasız kalan bir insanın temiz ve bol oksijenli hava almak için davranışa geçmesi biyolojik bir motivasyondur. Belirli bir süre çalışan bireyin dinlenme isteği de fizyolojik bir gereksinim örneğidir. Birey temel nitelik taşıyan fizyolojik gereksinimlerden etkilenmez ve motive edilemez.²³

1.2.3. Sosyal Motivler

İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özelliklerden birinin bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi olduğu bir gerçektir. Ancak içgüdüsel itilmeyle bir araya gelme dürtüsü bilinçsizdir. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten güç bilinçlidir. İnsanlar çoğu kez bir araya gelerek iş ve güç birliği sağlarlar ve zamanı en iyi şekilde değerlendirmenin yollarını ararlar. Bu yolda çaba harcarken toplum kuralları, yasalar, alışkanlık ve geleneklerine bağlı kalırlar.

Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynarlar. Bu motivler sosyal içeriklidir. Bunlar, toplumsal yaşantı içinde, eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itilmeleri etkileyen güçlerdir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki motivlerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Bazen de sosyal motivler fizyolojik motivleri aşabilir. Örneğin savaş sırasında dinsel inançların etkisiyle “ölürse şehit, kalırsa gazi” olmak motiv bireyin

²³ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.k. s. 100-101

fizyolojik gücünden daha etkili olabilir. Bu düşünce sosyal motivlerin eseridir.²⁴

Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü yasaları, kural, gelenek ve baskıları vardır. Bunlar toplumun düzenini sağlayan öğelerdir. Birey toplumsal düzen içinde bu öğelere saygılı olmak zorundadır. Fakat aynı zamanda birey, toplumun iyi, güzel ve ideal olarak kabul ettiği düzeye ulaşmak ister. Örneğin bir gruba üye olmak, iyi bir işte çalışmak, yükselmek, eğitilmek, tanınmak, başkalarının beğenisini kazanmak, özgürce düşünmek ve yaşamak, arkadaşlık kurmak, sevmek, sevilme, başkalarına yardım etmek gibi duygu ve düşünceler bireyi harekete geçiren sosyal içerikli sosyal içerikli motivlerdir. Birey, bu amaçlara ulaştığı sürece kendini iyi hissedecektir. Bu tür motivler insan yaşamındaki gelişmelerle birlikte yürürler. Okul sıralarında başarılı bir öğrenci olma özlemini duyan birey, iş yaşamına atıldığında iyi bir görev ve statüye sahip olma özlemini taşır. Ancak sosyal motivler bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar. Öte yandan bu motivlerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarında da bağlı olabilir. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivlere sahip olması doğaldır. Bir kesimde hoş görülen davranışlar, diğer kesimde normal karşılanmayabilirler. Toplumun özelliklerine göre sosyal motivler değişiklik gösterir.²⁵

1.2.4. Psikolojik Motivler

Sosyal motivlerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli motivler de vardır. Bu motivler düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanabilir. Örneğin bir işi başarma düşünsel, bir şeye ilgi ya da bir kişiye sevgi duyma duygusal bir gereksinmedir.

²⁴ İ. Ethem Başaran Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü Gül Yayınevi Ankara 1991 s.144

²⁵ Lütü Öztabağ, a.g.k. s.44

Psikolojik motivler, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan motivlerdir. Bu motivlerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Öte yandan psikolojik gereksinimlerden kaynaklanan motivlerin akışını izlemek belki olasıdır, fakat nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik motivlerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal motivlerden daha zordur. Gerçekten psikolojik motivlerler son derece karmaşıktır. Olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişken nitelik taşırlar. Örneğin bazı olaylar karşısında son derece soğukkanlı görünen bireylere karşılık, benzer olaylar karşısında çabuk etkilenen ve sinirlenen kişiler vardır. Diğer yandan, başkalarına karşı saygılı ve hoşgörülü davranan kişilerden farklı olarak, bazı kişilerin saldırgan, kırıncı davrandıkları görülebilir. Bunun gibi bazı şeylere karşı aşırı düşkünlük ya da ilgisizlik, sıkıntı, kuruntu, korku ya da mutluluk duygusu kişilere göre son derece değişken nitelik taşırlar. Psikolojik motiv, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusudur. Bireyler yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler.²⁶

Psikolojik motivleri genel kalıplar içinde değerlendirmek ve özellikle, bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri ve bunların nedenlerini incelemek oldukça zordur. Bazen bireyler arasında değil, bizzat bireyin kendi içinde bile zaman içinde değişme görülebilir. İlginç ve zor olan yönü ise başkalarının davranışları bir yana, bireyin kendi davranışlarını ve farklılaşma nedenlerini tam anlamıyla bilemeyişidir. Çünkü bu davranışlar soya çekimden kalıtım yoluyla gelebildiği gibi çocukluk döneminden yetişme dönemine kadar geçen süre içinde meydana gelen bir çok olayın bilinç altına işlemesinden de kaynaklanabilir. Ortaya çıkan bu gerçek bireylerin kişilik yapısıyla doğrudan doğruya ilişkilidir.

Kişilik, genellikle bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamına verilen addır. Bir anlamda kişilik, evrende yaşamı sürdürmenin temelidir.

²⁶ Erol Eren a.g.e. s.390

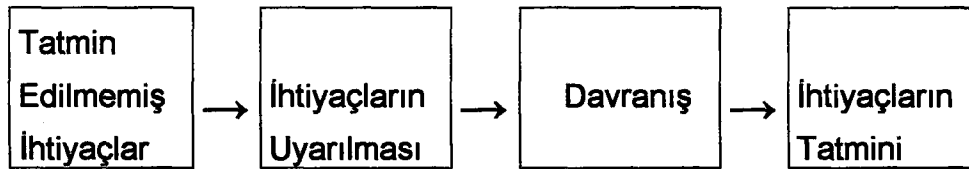
Tutumlar, beceriler, hoşlanılan ve hoşlanılmayan şeyler ve bireyin kendini nasıl gördüğü, bir bireyin yaşamı boyunca tekrarlandığı, belirgin bir biçimde tek bir kişiye ait olan davranışın kökleridir. Kişiliğin temeli aile yaşantısında küçük yaşlarda atılır. Derin ve köklü alışkanlıklar bu dönemde edinilir. Çocuk üzerinde ailenin kalıcı etkileri vardır. Aile ortamında başlayan kişilik okul döneminde gelişir, aile ve okul dönemi etkilerini ve izlerini taşıyarak çalışma yaşamına kadar uzanan süreç içinde tam anlamıyla olgunlaşır. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı, doğal olarak psikolojik motivlerin oluşma biçimini etkiler ve yönünü saptar.²⁷

1.3. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyonun psikolojik süreci, doğası yönünden de, anlamlılığı yönünden de çok karmaşıktır. Bununla birlikte bu karmaşık süreci, tanımak için yalınlaştırmak da gerekmektedir. Motivasyon sürecinin en yalın anlatımı şöyle yapılabilir.²⁸

- a) İnsanı belli bir hedefe doğru yönelten itici gücün ortaya çıkması
- b) İnsanın hedefe ulaşmak için harekete geçmesi
- c) Hedefe ulaşarak doyumun sağlanması

Bu süreci aşağıdaki şekil ile de açıklayabiliriz.



Şekil.2: Motivasyon Süreci (Halil CAN, Organizasyon ve Yönetim, S.168)

Motivasyon sürecinde çaba kavramı önemlidir. İnsanın çaba harcamayı kabul etmesi, çabayı harcaması ve çaba harcamayı sürdürmesi

²⁷ Besim Baykal Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış İ.Ü. Yayınları No:252 İstanbul 1982 s.23

²⁸ Halil Can Organizasyon ve Yönetim s.168

hedefine varmak için zorunludur. İnsanın en tutumlu davrandığı konu ise çaba harcamaktır. İnsan çabasını ancak gerektiğinde harcar.

Yukarıda yalın olarak üç aşamada verilen motivasyon süreci, örgütsel davranış açısından biraz daha genişletilerek aşağıda altı aşamada açıklanmıştır.²⁹

İhtiyaç Hissetme

Bireyin gerek biyolojik dengesini, gerekse çevreye uyumunu sağlayan etmenlerden birisinin ortadan kalkmasıyla birey, dengeleme çabasına düşer. Yoksunluğu çekilen biyolojik, psikolojik, toplumsal etmen sağlanamadıkça, bireyin dengeleme durumundan duruluma geçmesi imkânsızlaşır. Yoksunluğun yarattığı dengeleme çabası, bireyi gerilime düşürerek sağlığını tehlikeye atar. Böylece birey, durulumunu sağlayacak etmeni ya da etmenleri edinmeye ihtiyaç duyar.

Birey gereksinmelerinin bilincindedir. Motivin tanınması ise çok zordur. Özellikle, motivsel örüntünün karmaşıklığı yüzünden hangi davranışın altında, hangi motivin bulunduğunu, hangi motivin hangi davranışı yaptıracağını bilmek daha da zordur. Bu yüzden, motiv deyimi yerine, çoğu kez gerekseme sözcüğü kullanılır.

Gereksemenin düzeyi bireyin, yaşamını ya da uyumunu ne oranda tehlikeye sokuyor ise, gerilimi de o oranda artmaya başlar. Bireyin, başarıya ulaşmasında gerilimin yoğunluk derecesi önemlidir. Gerilimin yoğunluğu aşırılaştıkça, bireyin bozuma uğramasına, başarma gücünü yitirmesine yol açabilmektedir. Orta yoğunlukta bir motivasyon, bireyin hareketlerinin etkililiğini arttırmakta, ama çok yüksek bir motivasyon ihtiyacını düşürmektedir.

²⁹ Oğuz Onaran Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuralları A.Ü.S.B.F. Yayın No:470 Sevinç Matbaası Ankara 1981 s.26

Ortam Arama

Gereksemenin doyurulması için elverişli bir ortamın olması gerekir. Bireyin kimi motivleri, toplumun ya da örgütün değer ve yargılarına uygun olmayabilir. Kimi güdülerin doyurulmasının başka yere, zamana bırakılması gerekir. Kimi motivlerin doyurulması ise çevrece yasaklanmış olabilir. Ortamın elverişli olmaması yüzünden doyurulamayan motivler, bireyce bastırılarak, ketlenerek kendine zarar vermeyecek düzeye indirilir. Bunların dolaylı ve dolaysız, ne zaman, nerede, nasıl doyurulacağı pek kestirilemez.

Örgütün ortamı, işgörenin tüm motivlerinin doyurulmasına elverişli değildir. Üstelik işgörenin, örgüt dışında rahatlıkla doyurabileceği pek çok motivlerini örgüt içinde doyurması örgütçe yasaklanabilir. Yasaklanan bu motivler doyurulmak için başka biçimlerde ortaya çıkabilir. İşgören, pek çok motivlerinin örgütte doyurulamayacağını bilerek bunları tutuklar. Ama doyurulamayan motivler, işgöreni genel bir gerilim içinde tutar.³⁰

İstem

Gereksinme, elverişli ortam bulunduğu isteme dönüşür. İşgörenin istekleri, gereksinmelerinin tümü değildir. İşgörenin, doyurulması gereksinimi içinde olan motivlerinden ancak örgüt ortamı içinde doyurulabileceğini kestirdikleri, örgütten istemleri olarak ortaya çıkar. İstem, işgörence açıkça bilinir, belirlenir. Başka bir deyişle, istemler, işgörence bilincine varılmış gereksinimlerdir. İşgören isteminin ne olduğunda tereddüt içinde ise, henüz bu istem, onun bilinçlilik düzeyine ulaşmamış bir gereksinmedir. İstem belirlendikçe, işgörenin geriliminin kaynağı da belirlenmiş olur. İstem ne oranda yoğun ise, işgörende yarattığı gerilim de o oranda yükündür.

Seçenek Arama

İşgören, istemini karşılamak için elverişli seçenekler aramaya başlar. Örgüt ortamının, istemin karşılanmasına elverişli olması, çoğu kez elverişli

³⁰ Erol Eren a.g.e. s. 358

seçeneklerin bulunmasını da kolaylaştırır. Seçenek arama aşamasında işğörenin bilişsel gücü, algılama yeterliliğı çok önemlidir. Saplantıları, doğmaları olmadığında sorun çözme yeterliliğı yüksek olduğunda, işğörenin daha çok seçenek görmesi olağanlaşır. Eğer işğörenin gerilimi çok yüksek ise, seçenek görme yeterliliğı engellenir. İşğören, ilk gördüğü seçeneğe sarılabilir.

Diğer yandan, görülebilen seçeneklerden hangisinin seileceğı de önemlidir. İşğörenin bilişsel arttıkça, gerilimi aşırılaşmadıkça daha uygun, gerçekçi seçeneğı setiğı görülmektedir. Ama çoğı kez işğörenin setiğı seçenek, en etkili olan değil, en rahat doyuma ulaştırandır.³¹

Sinama

Bu aşamada, istemi karşılamak seçilen seeneğın sinaması yapılır. Bireyin setiğı seçenek ne oranda geceli ise, istemi karşılamada bireyi o oranda başarıya ulaştırır. Motivasyonun yarattığı gerilim ne oranda yüksek ise, bireyin davranışlarında donma da o oranda yüksek olur. Bireyin başarıya ulaşması için, doyuma gereken eylemlerin esnek olması; bu eylemlerin nesnel olarak değerlendirilmesi; duygusal gerilimin aşırı olmaması gerekmektedir. Kuşkusuz bu aşamada eylemlerin zorluğu yüzünden, güdülenme düzeyinin düşmesi de olasıdır. Böyle olduğunda bireyin eylemleri onu başarıya ulaştıramadan sürer. İşğörenden beklenen çaba, eylemleri süresince ona güç verecek gerekli motivasyonu sürdürebilmesidir.

Doyum

Motivasyonun son aşaması doyumlu biter. Bu aşamada işğören, yeterli doyuma ulaştığında, gerilimden kurtularak duruluma geçer. Doyum yeterli düzeyde olmadığı için doyuma ulaşamadığında, işğören doyumsuzluğu oranında düş kırıklığına uğrar. Böyle olduğunda işğören ya

³¹ İ. Ethem Başaran a.g.e. s. 146

yeniden motive edilerek bu aşamalara baştan başlar, ya da isteminden vazgeçer ya da kaygı geliştirerek akıl sağlığını tehlikeye sokar.³²

1.4. MOTİVASYON KURAMLARI

1.4.1. İnsan Doğası Hakkında Görüşler

Yönetimdeki akımların en önemlerinden biri örgütlerde çalışan insanla ilgili bilinmeyenleri bulmaya çalışmak olmuştur. bu çalışmalar 1900'lu yılların başlarında başlamıştır. Çalışanların motive edilmesi konusuna ilk kez değinen kişilerden en önemlisi, klasik yönetim anlayışını öncüsü olan Frederick Taylor'dur. Bilindiği gibi klasik yönetim kuramcıları insanı ekonomik bir varlık olarak görmekte ve kendilerine en fazla kazancı sağlayacak işi yaptıklarını ileri sürmekteydiler. Buradan hareketle Taylor insanların ekonomik faktörlerle motive edileceğini belirtmiş ve böylece işçilere daha fazla ve daha kaliteli iş yaptırmak için ücret teşvik sisteminin uygulanmasını önermiştir. Fakat daha sonra işlerin monotonlaşması ve uzmanlaşması, üretim arttıkça yöneticilerin ücret teşviklerini azaltmaları ve bu artışa paralel olarak işçilerin iplerini gelecekte kaybedecekleri endişesi işçilerin direnç göstermelerine neden olmuştur. Sonuçta çalışanları motive etmenin sadece paraya bağlı olmadığı görülmüştür.

Paranın ve fiziksel koşulları iyileştirmenin işçileri motive etmek için yetersiz görülmesi, Hawthorne deneylerinden esinlenen yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının motivasyon konusundaki görüşlerini ortaya çıkarmıştır. Bunlar, işgörenlerin motivasyonunda yöneticilerin onlara önem verdiklerinin hissettirilmesi, sıcak davranılması, aralarındaki sosyal ilişkilerin artırılması ve karar verme eylemine işçileri katılımının sağlamanın daha önemli olduğu belirtmişlerdir. Buna rağmen insan ilişkileri yaklaşımının rutin ve uzmanlığımız işlerin yürütülmesinde yönetimin emir ve direktiflerine

³² Zeyyat Sabuncuoğlu Melek Tüz a.g.e. s.106

sıkıca uyulmasına ağırlık vermeleri işçileri motive edilmesinde başarılarının sınırlı kalmasına neden olmuştur.

Yukarıda sözü edilen ilk yaklaşımçıların iş görenlerin motive edilmesinde kalması, daha sonraları motivasyon sürecini daha iyi açıklayan daha tutarlı yaklaşım ya da kuramların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Hawthorne deneyleri, yönetimde insan ilişkilerine ilişkin daha fazla araştırma yapılması, özellikle motivasyon ve önderlik konularında yoğunlaştırılması için bir başlangıç oluşturulmuştur. Bunlardan en önemlisi Douglas Mc Gregor'un geleneksel yönetim anlayışının inceleyen ve kendi görüşlerini yansıtan , 1957 yılında Amerika Yönetim Derneği dergisinden yayınlanan "İşletmenin İnsan Boyutu" adlı makalesinde görülmektedir.³³

Mc. Gregor insan doğası ile motivasyon arasındaki ilişkileri daha sonraları kendi adıyla tanınan X ve Y kuramları altında toplamaya çalışmıştır. Yazara göre uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında yöneltmeye ve motive etmeye çalışmışlardır.

Mc. Gregor, geleneksel yönetim anlayışını işçilerin tavır ve davranışlarına ilişkin görevlerini X kuramı adı altında ve insan ilişkileri yaklaşımının görüşlerini de Y kuramında özetlemeye çalışmıştır.

1.4.1.1. X Teorisi

Mc. Gregor tarafından ortaya atılan varsayımlardan birincisi X teorisi olarak bilinir. Bu teori şu görüşleri kapsar :

. İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukları zaman çalışmaktan kaçarlar.

³³ Douglas Murray Mc Gregor, The Human Side of Enterprise, American Management Association, New York, 1957

. Çalışmaya karşı isteksizlikleri nedeniyle, insanların çoğuna işletmenin belirli amaçlarına hizmet edebilecek tarzda iş gördürebilmek güçtür. İnsanların çalıştırabilmek için onlara adeta dürtmek, sıkı kontrole tabi tutmak, yönlendirmek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.

. İnsanlar iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk olmaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.

. İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler.

. Örgütün amaçlarını kişiler için önemi yoktur. Onlar öncelikle kendi çıkarlarını düşünürler

X teorisi adı altında açıklanan bu varsayımların, Adam Smith, Frederick Taylor gibi yazarların savunduğu rasyonel ve insan verimini ekonomik faktörlerle izah eden görüşlerle yakından bağdaştığı açıkça görülmektedir. Bu görüşler üzerinde biraz daha derinleştildiğinde, her insanın kendine yöneldiği ,organizasyonun amaçlarına karşı ilgisiz bulunduğu, değişiklik ve yeniliklere karşı direndiği ve zeka bakımından da pek parlak olmadığı ifade edildiği ortaya çıkar.³⁴

1.4.1.2. Y Teorisi

Yukarıda sözü geçen kavramları geliştiren Mc. Gregor, çalışanların yönetimi konusunda farklı bir teoriyi daha ortaya atmıştır. Y teorisi olarak bilinen bu varsayım, insanları yöneltmede, insan doğasına daha fazla yer vermektedir. Teorinin esasları şöyle açıklanabilir.

. Birey bir işte çalışmak ve fiziksel, zihinsel çaba harcamak ister ve bu dinleme isteği kadar doğaldır.

³⁴ Stevens OTTT, Classic Reading in Organizational Behavior, Brook/Cohe Publishing Company, California, 1989, s.69

. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlayabilmede, kontrol veya cezalandırma tehdidi tek yol değildir. Birey işe girmeden önce belirlediği amaçlara sahiptir ve bunlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirir ve kontrol eder.

. Birey amacına yönelirken ödül elde ederken, başarı ihtiyacını tatmin etmek ister.

. Normal bir insan öğrenmek ister ve şartlar sağlandığı takdirde sorumluluk almayı kendisini tercih eder.

. Organizasyonların karşılaştığı sorunların çözümü için gerekli olan hayal gücü, zeka ve yaratıcılık yeteneği sınırlı olmayıp oldukça yaygındır.

. İşletmeler çalışanların beyin potansiyelin çok az bir kısmından yararlanabilmektedirler.

. Yöneticilerin asıl görevi, çalışma koşullarını ve işletme yöntemlerini, çalışanların bireysel amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olabilecek şekilde hazırlamaktır. Böyle olduğu takdirde, çalışanlar çabalarını işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine yöneltirler. Bütün bu bilgiler ışığında, Y teorisini şöyle özetleyebiliriz. Yöneticilerden beklenen asıl iş, çalışanları teşvik etmek ve gelişebilmeleri için onlara olanak sağlayabilmektir. Çalışanlarda zaten potansiyel vardır. Önemli olan bu potansiyelin iyi ortaya çıkarılabilmesi ve kullanılmasıdır.³⁵

1.4.1.3. Z Teorisi

X ve Y teorilerini gözüne alarak, iki teoriden birinin daha etkili olacağını söylemek mümkün değildir. Bazen yönetici bu yöntemlerin birleşiminin örgütsel durumda daha etkili bir strateji oluşturduğunu görebilir.

³⁵ Stevens J. OTTT, a.g.e., s.70

İşte bu amaçla Reddin Z kuramını geliştirerek X ve Y teorilerinin eksiklik boyutunu dile getirmeye çalışmıştır.³⁶

Z Kuramına göre;

. İnsanı ne şeytan ne de melek olarak görmeliyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azim yeteneklerine sahip bir yaratıktır.

. İnsan doğuştan ne iyidir ne kötüdür. Yaşadığı olaylara ve yaşam koşullarına göre her ikisine de yatkın olabilir.

. İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla motive edilir; insanı motive eden içinde bulunduğu durumdur.

. Motivasyon ne dıştan zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla motive edilebilir.

. İnsanı iyimser veya kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

Özetle Z kuramı yöneticilerin çalışanların tümüne iyi ve kötü gibi ön yargıyla yaklaşmamalarını , çalışanların tavır ve davranışlarını gözlemleyerek bir yönetim politikası belirlemelerini savunmaktadır

1.4.1.4. Argyris'in Olgunlaşmışlık Teorisi

Mc Gregor'un Y teorisindeki fikirlerin paralelinde kendini gerçekleştirmeye yönelik insan modelinin dayandığı bir başka teoride Argyris'in Olgunlaşmışlık Teorisidir. Ruhbilimciye göre bireylerin benliği süreç olarak tanımlanabilen ve deneysel olarak gözlemlenebilen bir çizgi boyunda gelişme eğilimindedir bu eğilme bakılacak olursa.³⁷

. Birey çocuk olarak edilgen (pasif) olma durumundan olgunlaşmaya doğru ilerledikçe daha etkin (aktif) eylemlerde bulunma durumuna geçer.

³⁶ Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, İşletme Fakültesi Yayın No: 209, İst, 1989, s.397

³⁷ Halil Can, Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, H.Ü.İ.İ.B.F., Yayın No:12, Ankara, 1985, s.27

. Çocuk iken birilerine bağımlı olan birey, olgun olarak görece bir bağımsızlık durumuna geçer. Görece bağımsızlık, bireyin iki ayağı üzerinde durabilme yeteneği ve kişinin çocukken davranışlarını belirleyenlerden (aile, çevre) kendini kurtararak kendi belirleyicilerini geliştirmesidir.

. Birey çocuk olarak kararsız, yüzeysel, dikkatsiz ve hemen vazgeçtiği ilgilere sahip iken, olgunlaştıkça derin ilgiler edinme durumuna doğru bir gelişim sergiler.

. Çocuk iken bir iki biçimde davranma yeteneği olan (örneğin bulunmasına karşın hep aynı yere saklanması) birey, olgun olarak daha çeşitli biçimlerde davranma yeteneği geliştirir.

. Kısa zaman perspektifli olan çocuk (genellikle şimdiki zaman) olgunlaştıkça daha uzun zaman perspektifi kazanır. Geçmiş ve gelecek zaman davranışlarını etkiler.

. Çocuk toplumdaki ve aile içindeki diğer bireylere göre daha aşağılarda bir yeri olma durumundan olgunlaştıkça akranlarına oranla en azından eşit ya da daha yüksek konumlarda bulunmayı isteme durumuna doğru bir gelişme gösterir.

. Çocukken benliğinin farkına varamayan ve çeşitli benler içinde bocalayan birey, olgunlaştıkça benliğinin farkına varmaya, onu denetlemeye çalışma gelişimi içindedir.

Bütün bu özellikler yazara göre bir doğru üzerinde derecenirler; her birey olgunlaşmanın belli bir derecesinde bulunurlar. Olgun olma durumu insan kişiliğinin bir özelliğidir; bunları anlamak yöneticiler için çok önemlidir.

Argyris'e göre, biçimsel örgüt ilkeleri olgun insanın sayılan bu özelliklerine ters düşmektedir. Bireyleri olgunlaşmamış bir durumda tutmak, biçimsel örgütün biçimsel örgütün doğasındadır. Örneğin biçimsel örgütün en temel ilkesi olan işbölümü, insan çabasının sınırlı bir alanda merkezleştirilmesi ile; işler basitleştirilerek rutin hale getirilir. Bireyin

uzmanlaşması yalnızca bir kaç becerisini daha sık olarak kullanma durumunda bırakacağından, hem kendisini gerçekleştirmesini önler, hem yüzeysel bir iki ustalığın açıklanmasını olanak tanır. Ayrıca emir komuta zinciri nedeni ile işgörenler edilgen, kısa zaman perspektifli ve ast olacaklardır. Bu özellikler de olgun insandan çok, çocukluğun nitelikleri arasındadır.³⁸

Argyris, son olarak denetim alanı ilkesini inceler ve bu ilkenin doğru uygulanması durumunda, astların bağımlılık ve her şeye boyun eğme duygularının aratacağını ve onları edilgen kalmaya zorlayacağını belirtir.

Yazara göre, olgun kişilik ile biçimsel örgütün ihtiyaçları arasındaki bu uyumsuzluk;

- a) Bireyin olgunluk derecesinin yüksek olması
- b) Bireyin örgütte alt basamaklarda bulunması
- c) Üstlerin aşırı kontrolü
- d) Görevlerinde fazla uzmanlaşması

koşullarında daha da artacaktır.

1.4.2. KAPSAM (İÇERİK) KURAMLARI

1.4.2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Ruhbilimciler, insan davranışlarını etkileyen ihtiyaçları çeşitli şekillerde sınıflandırmaya çalışmışlardır. İnsan tabiatında var olup, insanı motive edilebilmesinde etkili olabilecek faktörler nelerdir? Bu sınıflandırmalar içinde en çok bilineni ve kullanılanı A.H.Maslow'un yaptığı sınıflandırmadır. Maslow,

³⁸ Erol Eren, a.g.e., s.399

her insanda temel bazı gereksinimler var olduğunu ileri sürer ve bu gereksinimleri şöyle sıralar:³⁹

a) Fizyolojik Gereksinimler : En alt sırada olmakla beraber en önemli gereksinimler bunlardır. Temel fizyolojik gereksinimler olarak yeterli miktarda su, yiyecek,hava, dinlenme sayılabilir. Bireyler sürekli olarak bunları tatmin etmeye çalışırlar ve bir kez tatmin edildiklerinde davranışlar için motive edici bir etmen olmaktan çıkarlar.

b) Güvenlik Gereksinimleri : Bunlar arasında tehlikeye, tehdide, yoksulluğa karşı korunma gereksinimleri sayılabilir. Olgun bir insan işine karşı güven duymadığı, borçlarını ödeyemediği veya ihtiyarlığı düşündüğü zaman bir takım tepkiler gösterebilir. Sosyo-ekonomik güvenlik, gelecek için insana güvence ve para sağlar. Bununla da birey fizyolojik gereksinimlerini karşılamaya çalışır.

c) Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri : Bu gereksinme insan ilişkilerini sosyal yönüdür. Bireyin fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri tatmin edilince artık sevgi, saygı görmek ister. Bu duyguları tatmin edilince organizmanın ruhsal sağlığı daha iyi duruma gelir. Madem ki insan toplumsal bir çevrede çalışmaktadır, bağımlılık veya ait olma gereksinimini dışarıda olduğu kadar iş çevresinde de tatmin edilmelidir. Bu nedenle organizasyonlarda çalışanlar sık sık bir araya gelerek çeşitli aktivitelerde bulunarak bu duygularını tatmin etmeye çalışırlar.

d) Saygı Gereksinimi : Toplum içinde yaşayan bireyler, başkaları tarafından saygı ve kabul görmek isterler. Bu gereksinimin tahmini bireyde kendine güven duygusunu artmasına ve topluma faydalı ve gerekli bir kişi olma yönünde gelişmelere yol açar. Bu gereksinimlerin eksikliğinde veya yokluğunda bireyde zayıflık, aşağılık duygusu ve yardım edilmeme

³⁹ Abraham H. Maslow, “ A Theory of Human Motivation”, Psychological Review, American Psychological Association, 1943

duygularının artmasına; bu da nevrotik kişilik denilen bazı psikolojik bozuklukların ortaya çıkmasına neden olur.

e) Kendini Gerçekleştirme : Bu gereksinme “kişinin olabileceği her şeyi olmak” isteğidir. Bu ise bireyin topluma hizmet etmek için bütün

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı
Saygı İhtiyacı
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı
Güvenlik İhtiyaçları
Fizyolojik İhtiyaçlar

Şekil 3 – Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi(Kaynak: Halil Can, a.g.e. s.28)

yeteneklerini kullanmasına yol açmaktadır. İnsanların bu gereksinimi gerekli seviyede tutmayı başarırlarsa o zaman işlerinde büyük bir serüven, yaratıcılık ve tatmin duyguları ile çalışırlar. Kuşkusuz ki, daha alt seviyedeki gereksinimler tatmin edilmeden buna ulaşılamaz. Kendini gerçekleştiren bireyler de bazı hatalar yapabilirler. Onlar da suçluluk duyarlar, ancak bunları sağlıklı olarak benimsemeleri bu tip insanların kişiliğine katkıda bulunur.

Maslow, bu gereksinimlerin hiyerarşik bir sıra izlediğini, bir kısmının öncelikli olduğunu, insanların önce bu temel gereksinimleri tatmin yoluna gittiğini ve bunları tatmin edildikten sonra diğer kademelerdeki gereksinimleri tatmine yöneldiklerini ifade eder.

İhtiyaçlar hiyerarşisindeki en önemli özellik, tatmin edilmiş bir gereksinimin artık motive edemeyişidir. Bu özellik fiziki ihtiyaçlar ve güven gereksinimi için doğru olabilir. Ancak sevgi, itibar görme ve kişisel bütünlük gibi gereksinimler için aynı özelliğin doğruluğu iddia edilemez. Bu tip

gereksinimler hiç bir zaman tatmin edilemez ve insanın tutum ve davranışlarını sürekli etkiler.⁴⁰

Yöneticilerin üzerinde durmaları gereken gereksinimler bireydeki bencil gereksinimlerdir. Bu tür gereksinimler üst düzey gereksinimlerden her zaman daha baskındır. Şunu belirtmek gerekir ki, iş yerlerinde üst düzey gereksinimlerin tatmin edilmesi pek enderdir. Çünkü çalışanların daha alt düzey ihtiyaçlarını karşılayacak ortam henüz bir çok işyerinde mevcut değildir. İnsanlardaki gereksinimlerin en makulu ' bir şey başarabilme' duygusudur.⁴¹

Bazen işyerlerinde, iyi ücret verilmesine, çalışma koşullarının, sosyal yardımların mükemmel ve işin sürekli olmasına rağmen verimliliğin artmadığı görülür. Yöneticilerde bu durumun nedenlerini çözmekte zorlanır. Çünkü yönetim her zaman için çalışanın fizyolojik ve güven hissi gereksinimlerini her zaman karşılamıştır. Fakat onların sosyal ve bencil gereksinimlerini gerektiği şekilde eğilememiştir.⁴² Çalışanların aşağı düzeydeki ana gereksinimlerini tam anlamı ile karşılandığı gelişmiş ülkelerde alt düzey gereksinimler teşvik unsuru olmaktan çıkmıştır. Oralarda gereksinimler, kişinin kendisine saygı duyması bireysel bir şeyler başarabilmesi noktalarına gelmiştir. Bu ülkelerde yöneticiler genellikle çalışmalarını üst seviye dediğimiz türde gereksinimlerini karşılamaya yöneltmiş koşulları sağlamak için çaba göstermektedirler. Asıl gereksinimleri sosyal ve bencil nitelikte olan insanları motive etmede, yöneltme, kontrol gibi fonksiyonların rol ve değerinin küçük olduğuna inanılmaktadır.⁴³ Gereksinimlerini tatmine yarayacak olanaklara

⁴⁰ Fiona M. Wilson, Organizational Behavior and Gender, Mc Graw Hill Book Company, England, 1996, s.138

⁴¹ John B. Miner, The Management Process. Mac Millan Company, New York, 1986, s.304

⁴² Franklin G. Moore, The Managemet of Organizations, John Willey and Sons Publishing Company, New York, 1982, s.287

⁴³ Harold Koontz, Cyrill O'Dannel, Principle of Management, An Analysis of Managerial Functions, Mc Graw Hill Book Company, 1972, s.527

kavuşmamış olan bir işgören pasif bir durum takınır, değişiklik ve yeniliklere direnir.

1.4.2.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı

Motivasyon konusunda Maslow'dan sonra adından en çok söz edilen kişi Frederick Herzberg olmuştur. 1959 yılında hazırlamış olduğu "The Motivation to Work" (İşe Motivasyon) adlı çalışması oldukça ilgi toplamıştır. Bu çalışmasında Herzberg, bireylerin, değer sistemleri içinde çalışmanın hangi koşullarını arzu edilmez bulduğu ve ondan kaçınmak istediğini saptamak istemiştir.

Herzberg'te temelde Maslow gibi motivasyonun özünde gereksinmelerin varlığını savunmuştur. 1996 yılında yayınladığı "Work and The Natura of Man" (İş ve İnsanın Doğal Yapısı) adlı çalışmasında gereksinimleri ikiye ayırarak incelemiştir. Birincisi çevreye ilişkisi içinde gelişen fiziksel ve iç güdüsel gereksinmeler, ikincisi ise insanın kendisine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinimlerdir.⁴⁴

Herzberg Pittsburgh'da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutluk derecesini arttıran yada azaltan faktörler bulunmak istenmiştir. Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışanı tam anlamıyla motive etmediğini ileri sürmüştür. Ona göre, bir gelenek olarak iş koşulları yönetici tarafından güdüleyici kabul edilir. Gerçekte iş koşullarının bazıları motivasyon faktörleri olmaktan çok doyumsuzluk faktörleri olarak düşünülmelidir. Aynı zamanda bu faktörleri, sağlık (hijyenik) faktörleri olarak tanımlamak mümkündür.

Herzberg çalışmaları sonucunda motivasyon faktörlerini işten doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar olmak üzere ikiye ayırmıştır.⁴⁵

⁴⁴ Frederick Herzberg, One More Time : How Do You Motivate Employes, President and Fellows of Harvard College, 1968

⁴⁵ Frederick Herzberg, a.g.m.

Doyuma Yol Açan Etmenler

.Başarı .Tanınma

.İşin Kendi .Sorumluluk

.İlerleme gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenler.

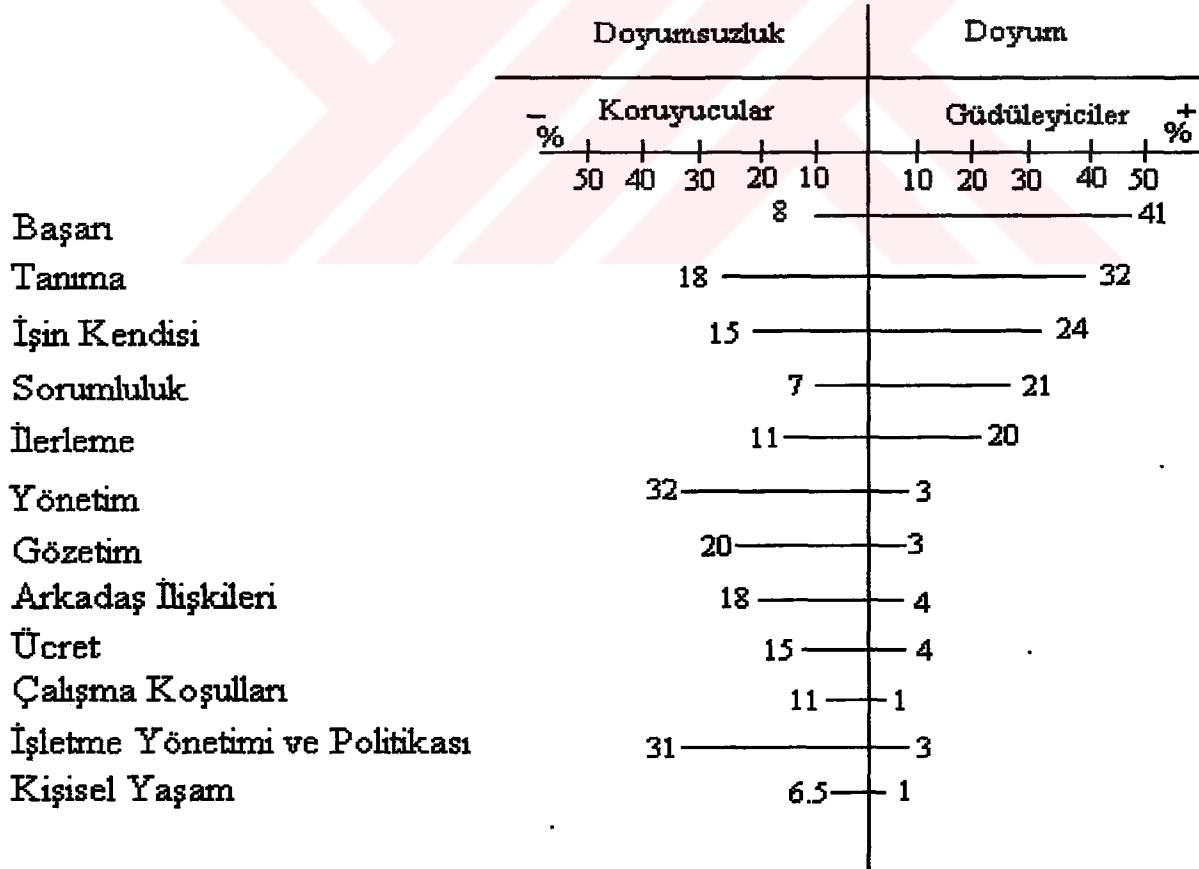
Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler

.Yönetim .Gözetim

.Çalışma Koşulları .Ücret

.Arkadaş İlişkileri gibi işin dışsal özelliklerinden kaynaklanan etmenler.

Herzberg yaptığı çalışmalar sonucu doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri aşağıdaki tablo ile değerlendirmiştir.



Şekil 4 - Herzberg'e Göre Doyum ve Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler (Steven J. OTTT, a.g.e., s.99)

Kuramı sınavan birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları kuramı doğrularken, bazıları da kuramın varsayımlarına uymayan sonuçlara ulaşmıştır. Yine Herzberg'in Finlandiya'da yaptığı bir araştırmada, çalışma yaşamında olumlu duyguların % 90'a yakın bir bölümünün, olumsuz duyguların ise % 10 kadarını güdüleyicilere; olumsuz duyguların % 80 kadarının, olumlu duyguların % 15'nin sağlıklı etmenlerine bağlandığı sonucu alınmıştır. Davis ve Allen'in 1970 yılında yaptıkları araştırmada kuramı doğrulamıştır. Dunnette, Campbell ve Maker'in 1967 yılında yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre kimi kişiler için doyum, güdüleyicilerden kaynaklanmakta, kimi kişilerde güdüleyiciler ve sağlık etmenleri birlikte doyum vermekte, kimi kişiler ise yalnız sağlık etmenlerinden doyuma ulaşmaktadır.⁴⁶

Maslow, her gereksinmenin tatmin edilmediğinde bir güdü etmeni olacağını belirtmiştir. Herzberg ise sadece yüksek düzeydeki gereksinmelerin çalışanları motive edeceğini ve çalışanların tatmin edilmemiş gereksinmelerinin hem güdüleyici hem de sağlık etmenleri sahasında bulunabileceğini öne sürmüştür. Buna karşılık yüksek düzeydeki gereksinmelerin güdüleyici etmen oluşlarının nedeni, aşağı düzeydeki gereksinmelerin daha önceden tatmin edilmiş olmalarına bağlanabilir. Her iki modelin karşılaştırmasında, Maslow, daha çok iş başında veya herhangi bir yerdeki bir yerdeki psikolojik kişiliğin gereksinmelerine önem verirken, Herzberg çalışma koşullarının insanın temel gereksinmelerini etkileyişi üzerinde durmaktadır.

Herzberg'e göre günümüz modern endüstriyel toplumda, yönetici ve meslek sahiplerinin bugünkü sosyo-ekonomik yapı içinde, yaratma ve statü gereksinmeleri temel güdüleyici etmenlerdir. Daha az önemli olan diğer üç gereksinme ise en az derecede karşılanmış olduğundan, bu düzeye gelmiş bireyler için bunlar artık kuvvetli bir güdüleme etmeni değil, sadece bu

⁴⁶ Enver Özkalp, Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir İ.İ.B.F.Yay.No:249/169, Eskişehir, 1982, s.142

bireylerin başarılarının, devamı için gerekli olan niteliklerdir. Herzberg, hizmet işçileri üzerinde yaptığı çalışmada bu kişilerin modele uymadıklarını göstermiştir. Bu gruptakilerin düşük düzeydeki gereksinimleri daha az tatmin edildiği için, bu işçiler yüksek düzeydeki gereksinimleri kendileri için güdüleyici etmenler olarak görmektedir. Diğer bir deyişle bunların sosyo-ekonomik başarıları olduğu için, hala hijyen etmenlerinin büyük bir kısmı tarafından güdülenmektedir.

Herzberg'in kuramı hijyen ve güdü etmenleri arasındaki farklılığı belirtmek ve hijyen etmenlerinin çoğunlukla işin kendisinden doğduğunu göstermekle, ihtiyaçlar hiyerarşisi modeline bir katkıda bulunmuştur.

Sonuç olarak, her iki modelde çalışanların gereksinimlerinin tatmini ile organizasyonların amaçları arasındaki kuramsal ilişkiyi açıklamada yetersiz kaldığı gözlenmiştir. Aynı şekilde, iki kuram da, içinde bulundukları şekliyle güdülemedeki bireysel farklılıkları tam olarak açıklayamamışlardır.⁴⁷

1.4.2.3. Alderfer'in V.İ.G. Kuramı

Clayten Alderfer, Maslow'un kuramını ve modern durumlara uyarlayarak varlığını sürdürme (V), ilişkilerde bulunma (İ) ve gelişme (G) ihtiyaçları üzerine kurmuştur. Maslow'un 5 basamaktaki ifade ettiği ihtiyaçları üçe indirmiştir. Varolma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarını karşılar. İlişkilerde bulunma ihtiyacı sevgi ve kendini kanıtlama ihtiyacını içerir. Bireyin ihtiyaçlarındaki farklılık bireyin gelişme düzeyine bağlıdır.⁴⁸ Örneğin eğitilmiş fakat işsiz bir birey için öncelikle amaç bir iş bulup temel ihtiyaçlarını karşılamak olacaktır. Önceleri için yeterli olan bu tatmin içinde geliştikçe yeterli olmamaya başlanacak yeni ilişkiler kurma yeni ilişkiler korumaya çalışacak, işi dışında uğraşlar bulacaktır. İşinde kendini iyice geliştiren ve çevreyle iyi ilişkiler kuran birey için bu aşamadan

⁴⁷ Gülten İncir, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, MPM, Ankara, 1985, s.31

⁴⁸ Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, G.Ü.İ.İ.B.F., Ankara, 1997, s.128

sonra amaç kendini daha çok ifade edebileceği, daha çok para kazanabileceği yeni bir ve yeni bir mevki olacaktır.

Maslow'un kuramında olduğu gibi Alderfer'in kuramında da tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışır. Ancak üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme ihtiyaçlarını karşılayan bağımsızlık fırsatı artıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar. Birey gelişme ihtiyacı gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılayamadığında sosyal ilişkiler geliştirecek iş ortamları arayarak daha alt düzey ihtiyaçlarını tatmine yönelir. Örneğin çok iyi çalışan, kazancı da çok iyi olan bir iş gören, daha fazla sorumluluk alma, daha bağımsız olma fırsatı veren gelişme ihtiyacını tatmin edemediği takdirde daha geniş çaplı sosyal ilişkilere yönelecektir. Bu nedenle yönetici iş görenin hangi ihtiyacı düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçlarının tatmin edildiğini saptayabilmeli ki bireyin bir alt düzeyi ihtiyaca dönmesi yerine daha üst düzey ihtiyaçları yönelerek daha mevcut başarısını aşması sağlanabilsin.⁴⁹

Alderfer'e göre, ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçları tatmin etmesiyle daha da artar. VİG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorlarsa, diğer basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırır.⁵⁰

1.4.2.4. Mc Clelland Başarı Güdüsü Kuramı

Başarı güdüsü kuramı D.C. Mc Clelland tarafından geliştirilmiştir. Başarı ve başarısızlık güdülerine ilişkin çalışmalarıyla Atkinson bu kurama katkıda bulunmuştur. Mc Clelland, her insanın ilk yaşlarında başlayarak kendine özgü bir güdüsel örüntü geliştirdiğini, motivasyonu bu örüntüye göre

⁴⁹ Öznur Yüksel , a.g.e., s.128-129

⁵⁰ Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 1997, s.174

oluşturduğunu savunduğundan, bu kuruma güdüsel örüntü kuramı da denilmiştir. Her insanın güdüsel örüntüsü, başkasınınkinden değişik olmakla birlikte, bunları üç kümede toplamak mümkündür. Bunlar başarı güdüsü, bağlılık güdüsü ve güç güdüsüdür. İnsanların geliştirdiği güdüsel örüntülerde bu üç güdüde biri diğerlerine göre daha baskındır. İnsanların güdüsel örüntüsünde bu üç temel güdüden hangisi daha baskınsa davranışı ona göre yönelmektedir.⁵¹

Çocukluk yıllarında, giderek bağımsız çalışmaya alıştırılmış, başarılı olmaya yönetilmiş bir insan yetişkinlik çağında da başarılı olmak için güdülenmesini sürdürmektedir. Böyle yetişmiş bir iş gürenin güdüsel örüntüsünde başarı güdüsü baskındır. Başarma güdüsü baskın güdüsel örüntüsü geliştiren bir iş gören diğer işgörenlere oranla daha gerçekçi amaçlar için çalışıp, daha ileriye dönük çalışmalar yapar. Bir işi başarmak işgörenin coşku duymasına böylece duygusal yönden ödüllendirilmesine yol açar.⁵²

Yönetim ve güdüleme kuramı açısından , başarı güdüsünün önemi örgütlerde bireyi faaliyete geçmekte alıkoyan tehlike ve korkuların ortadan kaldırılarak kendine güven duygusunu ve sorumluluk yüklenme arzusunun geliştirilmesidir. Yeterli çevre ve örgütsel koşullar sağlanıp bireye belirli yetki ve sorumluluklar vererek başarı güdüsü harekete geçirilebilir. Ancak bireyin başaramama korkusunun azalıp kendine güven duygusuna ne ölçüde eriştiği ile örgüt içi ne tür ve ne derecede amaç ve hedefleri gerçekleştirebileceğinin de bilinmesi önemli olmaktadır. Bunlar bireyin kişiliği kendini yetiştirmesi ve tecrübe sahibi olması ile ilgilidir.⁵³

⁵¹ David Mc Clelland, The Urge to Achieve, Think Magazine, Published by IBM, International Business Machines Corporation, 1966

⁵² Besim Baykal, Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, İstanbul Üniversitesi Yayın No.: 2524, İstanbul, 1982, s.31

⁵³ Charles B. Hand, Understanding Organizations, Penguin Book, Londra, 1976, s.142

Başarı güdüsünün örgütlerin yönetiminden uygulanabilirliği bakımından Atkinson ve Feather da çalışmalar yapmış ve şu faktörlere ulaşmışlardır.

- a) Başarısızlıktan kaçma isteği ve başarıya ulaşma arzusudur.
- b) Belirli koşullarda başarılı ve başarısız olma olasılıkları
- c) Başarılı olmaya özendiren etmenler verilen değer ile başarısız olmanın olumsuz sonuçlarına verilen değer.

İlk yaşlarından başlayarak gerek aile üyeleriyle, gerekse okul arkadaşlarıyla birlikte çalışmaya alışmış, başkalarına bağlanmasını öğrenmiş, işlerini başkalarına dayanarak yapmış bir insan yetişkinliğinde de bu özelliklerini sürdürmektedir. Böyle bir iş görenin güdüsel örüntüsünde baskın olan temel güdü bağıllık güdüsüdür.⁵⁴

Bağıllık güdüsü baskın güdüsel örüntüye sahip bir iş gören , diğer iş görenlere oranla başkalarının arkadaşlığını aramaya daha eğilimlidir. Onlara dayanmaya ,onlara yardım etmeye daha isteklidir. İşe güdülenmek için övgüyü daha çok arar. Bir topluluğa üye olmaya isteklidir ve ihtiyaç duyar. Sorumluluk ve yükümlülük alacaksa bunu başkalarıyla birlikte almak ister. Kimi insanlar dost ve arkadaş edinmek ve onlarla bir arada olmaktan hoşlanırlar. Bazı insanlar da çok sorunlarını yalnız başlarına çözümler ve ailesi yakın akrabaları dışında fazla dostluk bağları kurmazlar.⁵⁵

Baskıca güce dayalı bir çevrede büyüyen bir insan bu özellikleri kişiliğinden geliştirerek baskıya gücü eğilimli olur. Böyle bir insan bir örgüte girdiğinden eğilimini duyurmak için fırsatlar arar. Böyle bir iş görenin güdüsel örüntüsünden baskın olan güdü güç (erk) temel güdüsüdür. Güç güdüsü baskın güdüsel örüntü geliştiren bir iş gören diğer iş görenler bakarak yönetmen olmaya işinden uzman olmaya bu yolla başkalarının üzerinde güç gösterisi yapmaya daha çok eğilimlidir. Kendisini göstermek için tehlikelere

⁵⁴ Jack Duncan, Great Ideas in Management, Jassey-Bass Publisher, San Francisco, 1990, s.171

⁵⁵ Oğuz Onaran, Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları,A.Ü.S.B.F.,Yayın No:479,Sevinç Matbaası, Ankara, 1981, s.148

atılmaya daha çok heveslidir. İşiyle ilişkin kararları kendi başına vermeye isteklidir. Başkalarını etkilemek için tüm araç ve yöntemleri elinde tutmaya eğilimlidir. Yükselmenin kestirme yollarını aramak için çabalar. İnsanlar gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmadan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarını iş ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvuracak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Bu tehlike insanın güçlü olma arzusunu belli ölçüde frenlemektedir. O yüzden, bu ihtiyacın şiddeti insanlardan insana oldukça farklı biçimlerde ortaya çıkabilir.⁵⁶

Mc Clelland başarı temel güdüsü kapsamında yarışma güdüsünden de bahsetmektedir. Mc Clelland, yarışma güdüsünün başarıya ulaşabilmek için bir araç olduğunu ifade etmiştir. Ancak bence günümüzde özellikle ülkemizde yarışma güdüsünde temel bir güdü olmaya başlamıştır.

Yazara göre küçük yaşlardan beri, yetiştiği çevrece yarışmayı yöneltlen, güdülenen bir insan, yetişkinlik çağında da yarışmaya gereksinim duymaktadır. Böyle yetişen bir iş görenin güdusel örüntüsünde, yarışma güdüsü baskındır. Yarışma güdüsü baskın işgören, öteki işgörenlerle oranla işlerini yarışma havası içinde yapmaya daha çok eğilimlidir. Düş kırıklığına, kaygıya, kıskançlığa daha çok elverişlidir. Yükselme ve başarı hırsı yüksektir. İşinin insancıl yönünden çok teknik yönüne ağırlık verir.

Mc Clelland'a göre başarı güdüsü baskın olan insanlardan oluşan örgüt ve toplumlar daha çabuk gelişebilmekte ve kalkınabilmektedir.⁵⁷

Başarı, bağlılık ve güç temel güdülerin birinin baskın olması, diğer temel güdülerin etkin olmayacağı anlamına gelmez. Bir iş görende bu temel güdülerden ikisi yada hepsi aynı güçte baskın olabilir. Bir iş görenin güdusel örüntüsünün, içinde yaşadığı kültürel, ekonomik, toplumsal değerlerinin etkisiyle biçimlendiğini unutmamak gerekir. Kimi toplumlarda başarı güdüsü

⁵⁶ Halil Can, a.g.e., s.45

⁵⁷ David Mc Clelland, a.g.m.

yeğlenirken, kimi toplumlarda güç yada bağılılık güdüsü yeğlenebilir. Bireyin güdüsel örüntüsü, bireysel özellikler ayrı kalmak koşuluyla, yaşadığı toplum kültürünün rengini alır.

1.5.2.5. Wolf'un Gereksinim Giderme Kuramı

Gereksinim giderme kuramı M.G. Wolf tarafından Maslow ve Herzberg'in kuramlarının üzerine kurulmuş bir bileşim kuramıdır.

Bu kurama göre, bir yönetici astlarını motive etmek istiyor ise, onların hangi motivlerini tatmin ettiklerini, gerekseme sıra dizininde hangi basamağa geldiklerini bilmelidir. Bir işgören, ancak doyurulmuş olan motivlerini saksaklayarak bir üst basamaktaki motivini doyurmak için güdülenebilir. İşgörenin bir işi yapmaya motive edilmesi uyanık, etkin olan gereksinimlerin doyurulmasına bağılıdır.

Böyle bir motivasyon gücünün derecesi, istenen işin yapılması sonunda elde edilecek doyumun işgörence algılanabilmesi ile işgörenin beklenti düzeyinin işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer işgören bir işin yapılmasıyla beklentisini yeterli bir kesiminin doyurabileceği kestirilebiliyor ise, işi yapmaya motive edilebilmektedir.. Bu işlevin derecesi ne denli yüksek ise, işgörenin motivasyonu da o denli yüksektir.⁵⁸

1.4.3. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, motivasyon sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışır. Bu kuramları açıklamak için her şeyden önce öğrenme sürecini anlamak gerekir. Çünkü insan davranışını etkileyen temel etmenlerden birisi öğrenme sürecidir. Örgütlerdeki davranışların çoğunluğu öğrenilmiş davranışlardır. Algılar, tutumlar, amaçlar ve coşkusall tepkiler öğrenmenin ürünüdür.

Süreç kuramları motivasyonun oluşumunu odak alır. Süreç kuramlarının yanıt aradığı soru, motivasyonun "nasıl" olduğudur, güdülerin davranışı nasıl

⁵⁸ İ.Etham Başaran, Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara, 1991, s.155

şekillendirdiğidir. Ayrıca süreç kuramları, kişisel farklılıkları motivasyondaki önemini ele almışlardır.

1.4.3.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti, kuramı, V.H Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, davranışsal temel ile bireylerin kişisel amaçlarına dayanmaktadır. Şöyle ki, bireylerin gereksinmelerinin tatminini davranışların gizli neden olarak almakta ve davranışı ortaya çıkartan nedenleri çevresel uyarıcılarla, insan gereksinimleri arasındaki ilişkilerde aramaktadır. Bu model çeşitli değişkenler arasındaki ilişkileri ve bunların bireyin davranışına olan etkilerinin incelenmesi açısından bir süreç kuramı olarak da nitelendirilebilir. Bu kurama göre, organizasyonlarda davranışları belirleyen üç varsayım vardır.⁵⁹

1. Varsayım, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.

2. Varsayım, her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç (arzu) ve amaçlara sahiptirler.

3.Varsayım, insanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

Beklenti kuramında anahtar görevi yapan üç kavram mevcuttur.⁶⁰

a) Başarı - Ödül - Ümit İlişkileri

Bireyin diğer aklındaki her davranışın bir takım sonuçları veya ödülleri vardır. Diğer bir deyimle, birey her davranışının sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu ümit (beklenti) ile işe başlar.

⁵⁹ Duygu Altuğ, Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997, s.176

b) İstek veya İhtiyaç Şiddeti

Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Buna ödülün değeri veya cazibesi de diyebiliriz. Her birey, her ödüle farklı şiddet derecesinde ihtiyaç duymaktadır.

d)Çaba – Başarı – Ümit (Beklenti) İlişkileri

Bireyin işte göstereceği çaba iki hususa bağlıdır. Bunlardan birincisi, bu çaba sonucunda elde etmeyi düşündüğü bazı beklentiler, ikincisi ise; çaba sonunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır.

Ümit kuranın temellerini özetleyecek olursak ;

1. Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
2. Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyimle, ödüller onun için bir kıymet arz etmelidir.
3. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır. Bu kurumda başarı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.

Vroom'un kuramında güdüleme ile ilgili başlıca ödüller şunlardır: ⁶¹

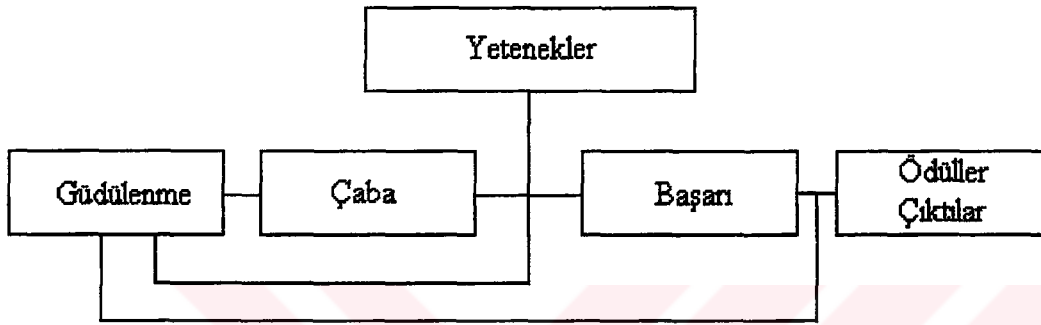
a)İçsel Ödüller: Bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir. Birey bu durumdan

⁶⁰ Halil Can, a.g.e.,s.47

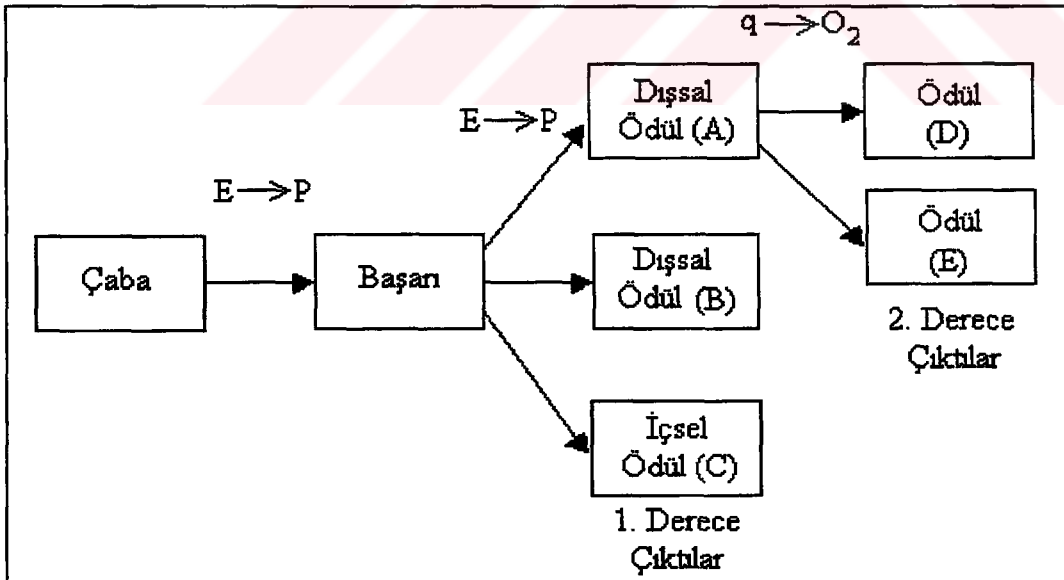
⁶¹ Erol Eren, a.g.e., s.433

kendi başarı düzeyinin kendisi algılamakta, bir değer yüklemekte ve bundan bir doyum elde etmektedir. Buna kısaca, başarıyı hissedişinin verdiği tatmin de diyebiliriz. Yaptığı işten ve kazandığı başarıdan her bireyin mutluluk duyduğu, meslek bilgi ve görgüsünü de geliştirdiği muhakkaktır.

Birey güdülenme ve davranış ilişkisini aşağıdaki şemada gösterebiliriz.



Şekil 5: Motivasyon – Davranış ilişkileri (Kaynak : Erol Eren, a.g.e.s. 434)



$E \rightarrow P$ = Çaba ile başarı arasında algılanan ilişkiye ait olasılık

$P \rightarrow O$ = Başarı ile ödüller arasında algılanan değerler

$O_1 \rightarrow O_2$ = 1. Derece elde edilen ödüllerin 2. derecedeki ödülleri sağlama olasılığı (araçsallık)

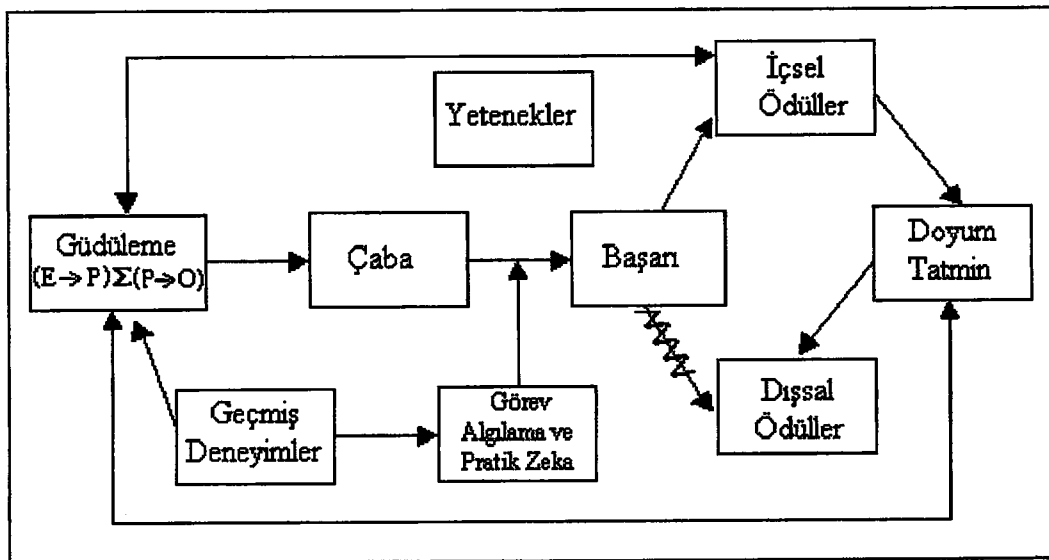
Şekil 6: Vroom'un Kuramında Kavramlar Arasındaki İlişkiler (Kaynak : Erol Eren a.g.e.s.

b)Dışsal Ödüller:Bu ödüller bireye çevresi, çoğu kez üstleri tarafından verilmektedir. Belirli bir başarı düzeyine ulaşan her bireye üstleri ödüller verecektir. Bu ödüller zam veya ikramiye almaya terfi etme gibi yollardan da olabilir. Başarısı ödüllendirilmemiş işgören kendisini cezalandırılmış gibi hisseder.

Yukarıdaki şemada Vroom'un kuramında kavramlar arasındaki ilişkiler gösterilmiştir.

Bir kimseyi çalıştığı iş kolunda belirli bir başarıya doğru çaba göstermeye yönelten güdülenme, onun göstereceği faaliyetler ve bunun sonucunda ulaşacağı çıktılar (ödüller) arasında kuracağı ilişkilere dayanır.

Şu halde diyebiliriz ki, temel olarak motivasyon bu iki değişkene bağlı bir unsurdur, ancak Vroom motivasyonu devamlı bir süreç olarak ele aldığından, bireyin geçmişteki deneyimleri, işi ile ilgili dikkati, gözlemleri ve algıları, karşılaştığı sorunlara çözüm buluşu, pratik zekası, kendinden beklenen görevi çabuk ve tam olarak algılayabilme derecesi ile bir önceki çalışma ve çabalardan elde ettiği içsel ve dışsal ödüllerden sağladığı doyumlar, onun motivasyonunu devamlı olarak etkileyen değişkenlerdir.



Şekil 7: Vroom'un Motivasyon Süreci Modeli (Kaynak: Erol Eren a.g.e. s.436).

Bunları tekrarlanan ve algılanan süreçler olarak ele alıp modeli tamamlayacak olursak yukarıdaki şema meydana gelir.

Dışsal ödüllerin bir güdüleme faktörü olmaları şu etmenlere bağlıdır.⁶²

- a) Örgütün bireyler arası başarıları analiz edebilme ve her bireye başarıyı ölçüsünde ödül verebilme yeteneği
- b) Örgütün ödülleri yerine getirme gücü
- c) Örgütün ödüllendirmeyi arzulaması

İşler tamamlanıp ödüller alındıktan sonra her bireyin içsel ve dışsal ödüllerden aldığı toplam bir doyum (tatmin) derecesi vardır ki, bu toplam tatmin derecesi bireyin motivasyonunu ve bir dahaki seferde göstereceği çabaları etkileyen bir geri besleme niteliği taşımaktadır. Şu halde iki geri besleme ve söz konusudur. Birinci işin devamı esnasında ara başarıların sağladığı, motivasyon gücü olan içsel duyumlardan edinilen geri besleme ile işin tamamlanmasından sonra elde edilen toplam doyumun gücü olan geri besleme.

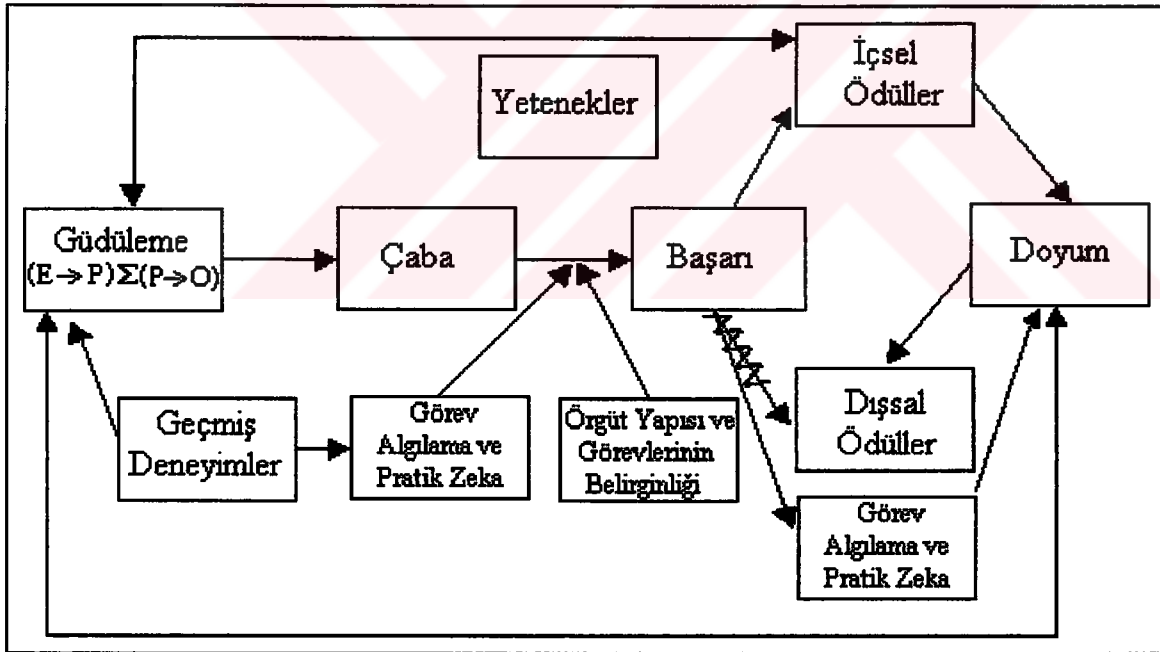
Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır. Çünkü insanların herhangi bir ödüle ihtiyaç şiddetleri zaman biçimde değişmektedir. Bir zaman süresi içinde toplanan bilgiler bir süre sonra gerçekleri ortaya koymayabilir. Yani insan beklenti ve ümitleri zaman içinde şiddetle değişim göstermektedir. Ama yine de kuram çalışanların amaçlarını dikkate almaları, ödül ve cezalandırmada dikkatli davranmalarını vurgulaması açısından önemlidir.

1.4.3.2. Porter ve Lawler'in Başarı-Tatmin Beklentisi Kuramı

İş tutumları ile performans arasındaki karışık ilişkileri açıklayabilmek için Porter ve Lawler , Vroom'un kuramını biraz daha geliştirerek başarı-tatmin beklentisi kuramını ortaya atmışlardır.

⁶² Besim Baykal, a.g.e., s.40

Yazarlar işten tatmin ve hoşnut olma halinin performansı arttıracığı şeklindeki geleneksel inanca karşı çıkarak, ümit ve beklentiye dayanan yeni bir model ortaya atmışlardır. Geleceğe yönelik olan bu model, uyarılma ve bunun sonucu ortaya çıkacak verimi umutla beklenmesi halini açıklar. Porter ve Lawler kendilerini bu yaklaşımları konusunda şöyle söylerler: “Akılcılık ile ilgili umut ve bekleyiş teorisinin en önemli yönü bize göre yönetim açısından performansı etkileyen algı türlerini en iyi şekilde tanımlaması. Bizler yöneticilerin faaliyetlerinin bazı tür umut ve beklentilere dayalı olduğuna inanmaktayız. Bu umut ve beklentiler, geçmişteki bazı tecrübelerle bağlı olmakla beraber, bir bakıma geleceğe yöneliktir ve alışkanlıkları gücü kavramıyla kolaylıkla ifade edilemezler.”⁶³



Şekil 8: Porter-Lawer'in Başarı-Tatmin Beklentisi Kuramı

Görüldüğü gibi umut ve bekleyiş, motivasyon sürecinin bu model için teorik türden bir temel sağlamaktadır. Gayret, performans, ödül ve tatmin karlık bu süreçteki ana değişkenlerdir.⁶⁴

⁶³ Oğuz Onaran, a.g.e., s.164

⁶⁴ Ömer Peker, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, T.O.D.A.İ. Ens. Yay. No:258, Ankara, 1995, s.140

a) Gayret: Bir kimsenin bir iş için harcadığı enerji miktarıdır. Bu tanımla birlikte, gayret, Porter ve Lawler modelinde performansın karşılığı değildir. Gayret performanstan daha yakın bir şekilde motivasyon ile ilgilidir.

Gayretin miktarı, kişinin ödüle vereceği değer ile o kimsenin harcayacağı çaba sonucu erişmeyi beklediği ödül olasılığı arasındaki karşılıklı etkilemeye dayanır. Sözü edilen değer, ödülün çekiciliğini arzulanma derecesine göre değişir. Böyle olunca, ödülün değeri ile sarf edeceği gayret sonucu ortaya çıkabilmek ödül olasılığının arasındaki karşılıklı etki, elemanın ortaya koyacağı gayret miktarını oluşturur.

b) Performans: Performans objektif olarak ölçülebilir. Performans bir gayret sonucu ortaya çıkar, ama gayret eşit olamaz. Kabiliyet ve nitelikler nedeniyle gayret ve performans arasında farklar olabilir. Yani, performans sadece sarf edilen gayretin miktarına değil, kişinin kabiliyet ve yeteneklerine (iş bilgisi, beceri vb. gibi) kendisinden beklenen iş hakkındaki görüş ve inançlarına da bağlı olan bir şeydir.

Bir kimse büyük çaba harcadığı halde, kabiliyetlerini yetersizliği ve kendisinden beklenen işler konusunda gerekli bilgilerden yoksun olması nedeniyle beklenen performansı veremeyebilir.

c) Ödüller: Porter ve Lawler başlangıçta modellerinde sadece bir tek ödüle yer vermişlerdir. Daha sonra yaptıkları araştırmalar sonucunda dışsal ve içsel olmak üzere iki grup altında toplanmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Her iki grup ödüllerde arzulanır ve istenirler, ancak, içsel türden olanların tatminkarlık sağlaması ve performansı olumlu yönde etkilemesi olasılığı daha büyüktür. Bundan başka, erişilmesi umutlu beklenen ödüller, performans ile tatminkarlık duyabilme arasındaki ilişkileri kuvvetli bir şekilde etkilerler. Kişinin umutla beklediği ödüller yaptığı işten dolayı hak ettiğine inandığı ve kendisi için uygun bulduğu ödüllerdir.

d) Tatminkarlık: Tatmin olma veya olmama durumu erişilen ödüllerin beklenen düzeyin altında olması, tam o düzeyde olması veya beklenen

düzeyin üstünde bulunması gibi durumlara göre değişir. Yani erişilen ödüller kişinin hak ettiğine inandığı düzeyde veya bunun üzerinde ise, o kişi tatmin hissi duyacaktır. Aksi halde ise, yani, ödüllerin beklenen aşağıda olması halinde kişi, tatminsizlik hissi duyacaktır.

Tatminle ilgili bu açıklama klasik düşünüş tarzında, iki önemli noktadan ayrılmaktadır. Birincisi, bu model, ödüllere erişebilmenin tatmini sağlanmasında kısmen rol oynadığını kabul eder. Bu belirli bir düzeydeki performans için müessesenin uygun göreceği ödülün ne olması gerektiği konusunda kişinin hisleri ve tahminleri ile ilgilidir. İkinci ve daha önemli bir nokta olarak da model performansın tatminkarlığı değil tatminkarlığın performansa bağlı bulunduğu görüşünü savunur. Bu da tatmin-performans ilişkilerinde geleneksel görüş ve inançlardan belirli bir işareti simgeler. Performans-tatmin ilişkileri konusunda pek çok araştırmalar yapılmış ve birçok görüşler ortaya atılmıştır. Porter ve Lawler'in motivasyon ile ilgili umut beklenti modeli araştırmacılar tarafından genellikle desteklenmektedir. Böyle olmakla beraber bu görüşe katılmayan otoriteler de vardır. Porter-Lawler modeli, Vroom'un modelinden daha fazla uygulamaya yönelik ise de, yine de oldukça karmaşık ve yönetimin uygulanması ile işin teorisi arasında köprü sağlanabilme işinde güçlüklerle karşılaşabilir.

1.4.3.3. Pawlov'un Şartlandırma ve Skinner'in Pekiştirme Kuramı

Çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevre tarafından benimsenmeyen ve cezalandırma davranışlar ise tekrar edilmemektedir. Buna etki kanunu adı verilmektedir. Bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenler üzerinde durmaktansa davranışın sonuçları ve bireye kazandırdığı değerler önemli olmaktadır. O halde, bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışın göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır.

Öğrenme gerek biçimsel eğitim gerekse deneyimler sonucu davranışlarda değişiklik sağlama sürecidir. Davranışı geliştirme ve değiştirmede önemli olan öğrenme süreci üç türdür.

Bunlardan ilki Pavlov'un klasik şartlandırma yöntemidir. Pavlov köpekler üzerinde yaptığı araştırmasında, köpeklerin salyalarının yalnızca yiyecek gördüklerinde akmadığını, diğer bazı uyarıcılarında salya akmasına neden olduğunu görmüştür. Psikologa göre salya, yiyecek görünce akmaktadır. Bu öğrenilmeyen bir reflekstir. Bu nedenle bu duruma, koşullanmamış uyarı ve koşullandırılmamış tepki denilmektedir. Köpeğe her yiyecek vermediği halde zilin sesini duyan köpeğin salya salgılandığını görür. Pavlov'a göre bu durum öğrenilmiş bir durumdur. Köpek zil ile birlikte yiyecek verileceğini öğrenmiştir. Koşullandırılmış tepki, belli bir uyarıya koşullandırılmıştır. Bugün sirklerde hayvanların yaptığı bir çok gösteri böylesine koşullandırılmış bir öğrenme süreci ile gerçekleşmektedir.⁶⁵

Öğrenmenin ikinci türü gözlemde bulunarak öğrenmedir. Örgütlerde de özellikle eğitim programlarında bu tür öğrenmenin rolü büyüktür. Bu programlarla iş görenlere ve yöneticilere bir çok konu göstererek ve bunları uygulattırarak öğretilir.

Üçüncü tür öğrenme, edimsel koşullandırma durumudur. Ünlü davranış bilimci Skinner tarafından geliştirilen bu kurama göre koşullandırma, bir davranışın sunucu olarak öğrenme ile mümkündür. Klasik koşullandırmada olaylar dizisi, davranıştan bağımsızdır. Bir diğer deyişle öğrenilecek tepki (salya) köpekte zaten vardır ve uygun bir koşullandırmayla (yiyecek) harekete geçirilir. Edimsel koşullandırmada ise davranış, edim adı verilen araçlarla kontrol edilir. Edim, kendisini izleyen olayların bir işlevi sonucu güçlendirilir yada zayıflatılır. Yani kişiler elde ettikleri olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışın yeniden gösterebilirler ya da bir daha o davranışta bulunmazlar. Örgütlerdeki davranışların çoğu edimseldir. İşe zamanında gelme, işe ilişkin görevleri yapma ve bir raporu okuma edimsel davranışa örnektir. Bu durumlardan otomatik olarak tepki (davranış) doğuracak uyarılar söz konusu değildir.⁶⁶

⁶⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayın, Bursa, 1998, s.119

⁶⁶ Dennis P. Slevin, The Whole Manager, American Management Association, Amerika, 1998, s.210

Ana varsayımı 'davranış,sonuçlardan dolayı koşullandırılır' olan edimsel koşullandırma kuramı, yönetim biliminde davranış değiştirme biçiminde kullanılmaktadır. Buna göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli, istenmeyen davranış ise pekiştirilmemeli ya da cezalandırılmalıdır.Yöneticinin davranışları etkilemede kullanacağı bazı önemli ilkeler vardır.Thorndike'ın etki kanununa dayanan ilkeler şunlardır: ⁶⁷

a) Olumlu Pekiştirme: Olumlu pekiştirme arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödülleri verilmektedir. Ödüllerin niteliği daha önce umut kuramında belirtildiği gibi içsel, bir kısmı da dışsal ödül niteliğindedir..

b) Olumsuz Pekiştirme: Olumsuz pekiştirme birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenene davranışa yönleltmek için başvuru tedbirlerinden oluşur. Burada önemli olan bireyin ortaya koymuş olduğu davranışın yönetimce benimsenmeyen ve istenmeyen bir tutum olduğunun hissettirilmesi durumudur.

c) Son Verme : Son verme ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlama yani olumlu pekiştirme ve ne de bir davranışın biçimi değiştirme yada olumsuzdan olumluya yönlendirme yani olumsuz pekiştirme. Bu, bir davranış ortadan kaldırma, ortaya çıkışın bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece, yapılmış olan ve fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranış terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak bunun için kesinlikle herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece iş görenin eğer aynı hareketi veya davranış tekrar edecek veya sürdürecektse olursa örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır

⁶⁷ Erol Eren, a.g.e., s.443-446

d) Cezalandırma: Bu şartlandırma ve pekiştirme yöntemi istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için iş görenin cezalandırmasıdır. Ceza verilen bir iş gören istenmeyen davranışların tekrarlamayacak veya onlarda vazgeçecektir. Ancak cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırıcı gücü yoktur. Hatta ceza alan bir iş gören bazen olumsuz davranışa son verse de olumlu davranışı ya göstermeyecek veya etkin bir şekilde ortaya koymak istemeyecektir.

Şartlandırma kuramında iki hususu birbirinden ayırt etmek gereklidir. Olumlu veya olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık son verme cezalandırma gibi pekiştirme türleri ise istemeyen davranışların ortadan kaldırmaya yönelik tutumlardır. Pekiştirmenin gerçekleştirilmesi için ödül verici tutumlara ağırlık verilmelidir. Ödüllerin hareketin her yapılışında sürekli olarak dağıtılması öğrenmeyi süratlendirir. Ancak kişi ödüle alıştığında ödüllendirmenin her hangi bir nedenle yapılmadığını gördüğü zaman arzulanan davranışı eski istekle yapmayacaktır. Bunun yerine zaman zaman örneğin, belirli periyotlarda yapılan yada belirli üretim düzeyine eriştikçe tekrarlanan ödüllendirmede davranışı öğrenme ve onu pekiştirme ve yavaş ancak, daha güdüleyici olacaktır. Böylece iş görenlere vaad edilen belirli miktardaki ödüller azar azar verilmek yerine toplu ve anlamlı biçimde verilmiş olmakta ve güdüleyici gücü artmaktadır.⁶⁸

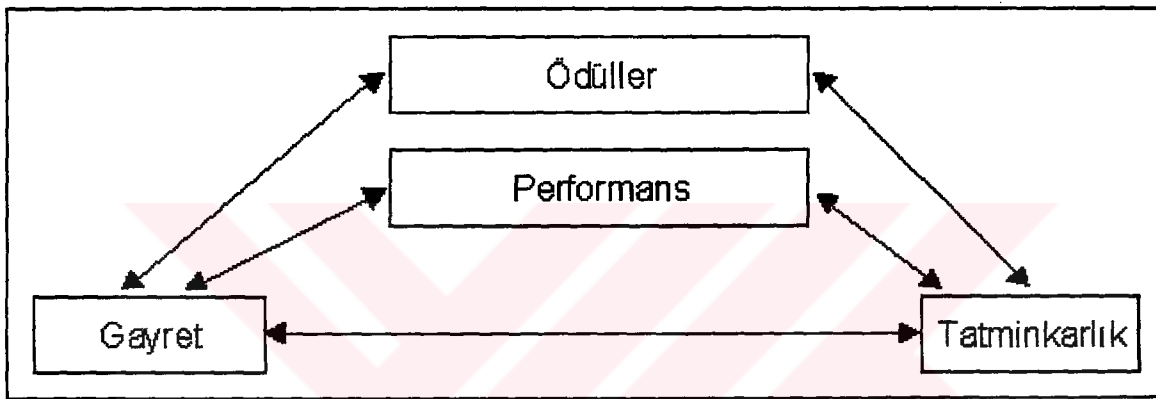
1.4.3.4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Kuramı

Vroom, Porter ve Lawler'in oldukça karmaşık modellerinin aksine, Smith ve Cranny adlı bilim adamları, gayret tatminkarlık ve ödül arasında üç yolu ve de çok daha basit bir ilişki şekli ortaya atmışlardır. Aşağıdaki şekildeki görülen üçgenin köşelerindeki değişkenlerden her birisinin, diğerleri üzerine ya tek olarak, ya da toplu olarak etkisi vardır. Başka bir deyimle, bir yöneticiden gelen taktir ve beğeni tatminkarlığın artmasına neden olabilir. Diğer taraftan tatminkarlık duyan, iş birliği yapmaya hazır bir işçi de amirin

⁶⁸ Erol Eren, a.g.e., s.443-446

kendisini beğenmesi ve takdir etmesi durumunu yaratabilir. Smith ve Cranny modelinde en önemli nokta gayret noktasıdır. Şekilde görüldüğü gibi, performans, modelin ortasında yer almakta ve ödül tatminkarlığı etkileyebilmekte, ama kendisi sadece gayret tarafında etkilenebilmektedir.⁶⁹

Vroom, Porter ve Lawler modelleri teknik deyimleri kullandıkları ve uygulamayı güçlendirdikleri için eleştirilere uğramakta, Smith ve Cranny modeli ise bu problemi kısmen ortadan kaldırmaktadır.



Şekil 9: Smith ve Cronny Motivasyon Modeli (Kaynak :Erol Eren, a.g.e.,s 443)

Smith ve Cranny modeli, motivasyonun karmaşıklığını göz önünde bulundurduğu ve de Vroom, Porter Lawler'in kavramlarını birleştirdiği için anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliği daha kolaydır.

Bu model yönetici durumunda bulunan kişilerin ödüllendirme fonksiyonuna önem vermeleri gerektiğini belirtmekte, ancak sadece bunun performans üzerine direkt etkisi olmadığını da açıklamaktadır. Bu model, gayret tatminkarlık ve ödüller arasındaki ilişkiler ve bunların birbirlerine dayanmaları gerektiğini belirtir. Böyle olmakla beraber, performansı direkt olarak etkileyen unsur ödül veya tatminkarlık değil, gayrettir. Motivasyon konusunda yapılmış çeşitli araştırmalar da bu inancı doğrulamaktadır.⁷⁰

⁶⁹ Leon Bernard, Yönetici İçin Motivasyon Modelleri, Öteki Yönetim Dizisi, Ankara, 1993, s.56

⁷⁰ Oğuz Onaran, a.g.e., s.178

1.4.4. ÇAĞDAŞ KURAMLAR

1.4.4.1 Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik Kuramı J.S. Adams tarafından geliştirilmiştir. Eşitlik kuramının kaynağında, insanın bilişsel uyumsuzluk, tutarsızlık ve adalet duyguları bulunmaktadır.

Bu kuruma göre, bir iş görenin emeği, alıştığı örgüt için bir girdidir. Bu girdinin içinde işgörenin bilişsel, devrimsel ve duygusal gücüyle ürettiği bilgi, becerisi ve tutumu vardır. Örgüt için girdi olan emek, işgören için çıktıdır. Bir işgören, örgüte verdiği emeğin (girdinin) karşılığını da ödeme olarak olmalıdır. Ödemenin kapsamına iş görenin örgütten sağladığı her türlü parasal, sosyal ve psikolojik karşılıklar girmektedir. Örgütün çıktıları olan ödeme iş görenin girdileridir.⁷¹

Eşitlik, işgören örgüte verdiği çıktısı ile örgütten sağladığı girdisi arasında değer eşitliğidir. İşgören algıladığı girdisini aynı değerde bulunduğu, eşitlik duygusuna ulaşmaktır. Eşitlik duygusu, işgören kendine eşit saydığı başka bir işgörenin verdiği ile aldığını, kendi verdiği ile aldığını karşılaştırdığında ortaya çıkmaktır. İşgörenin, kendisi ile karşılaştırabileceği başka kişiler olmadan, eşitlik duygusu ortaya çıkmamaktır.

Kuruma göre, işgören örgütten aldığı girdisine denli olacak çıktısını örgüte verir. Başka bir deyişle, örgütün kendisine ödediğine denk olabilecek emeğini örgüte verir.

Eşitsizlik, işgören tedirginlik, uyumsuzluk ve zorlanma yaratır. Eşitsizlik arttıkça, eşitsizliğin verdiği zorlanmada kaçma eğilimi de artacaktır. Eşitsizliğin derecesi işgörenin eşitsizlik hoşgörüsü sınırını aştığında, işgörende davranış bozuklukları ortaya çıkacaktır. Bu bozukluklar, ilişki bozukluğu, yetki

⁷¹ Halil Can, Meral Tecer, İşletme Yönetimi, T.O.A.A.İ. Ens. Yay., No:69, Doğan Basımevi, Ankara, 1978, s.86

kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi işlevsel bozukluklar olabilir.⁷²

X'e verilen Ödüller

Y'ye verilen Ödüller

X'in sunduğu Girdiler

Y'nin Sunduğu Girdiler

Yukarıdaki dengenin bozulması halinde, dengenin aleyhinde bozulduğunu hisseden işgören, bu tatminsizliğin baskısında kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşamadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdi ve diğerlerin miktarını azaltacaktır. Bunun yanında dedikodular ve yıpratma faaliyetlerine girecek diğer kişilerin ödülleri azaltma ya da morallerini bozarak sundukları girdilerin veya değerlerin azalmasına neden olabilecekleri de söz konusudur. Bunlar bireyin kişilik ve etkileme güçlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenin amacı ödül adaletinde bir eşitlik ve denge aramadır. Davranışlar bu amaca yönlendirilmiştir. Aslında birey kendi oranının diğer bireylerin oranında fazla olduğunu algıladığı hallerde her ne kadar bencil davranırsa da belirli bir huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam etmekte ise birey örgütten ayrılma kararı verecektir. Birey örgütten ayrılmamak için direnç gösterse de örgüt içindeki sosyal ilişkileri olumsuz şekilde etkilenecek ve olası bir yalnızlığa itilmiş olacaktır.⁷³

Ödül adaletinde bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtiraslar ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ancak, bireyleri algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve nesnel olmayan bir biçimde davrandıkları bir gerçektir. Nesnel bir denge kurmanın çok zor olduğu da . Bu nedenden dolayı örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı çatışmalar önlenememiştir.

⁷² Jerry C. Wofford, Organizational Behavior, Kent Publishing Company, Boston, 1988, s.76

⁷³ Herbert G. Hick, The Management of Organizations A System and Human Resources Approach, McGraw Hill Book Company, New York, 1972, s.308

1.4.4.2. Locke'un Amaç Kuramı

1968 yılında E.A.Locke tarafından geliştirilen amaç kuramı, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerde olduğunu öne sürer. Yazara göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşincaya kadar çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır. Ayrıca davranışı motive eden şeyin bilinçli amaçlar olduğunu vurgular.

Locke'a göre, işgörenlerin işteki başarıların belirleyicisi olarak onların kişisel amaçlarının büyük bir önem taşıdığına dikkati çekmektedir. Bu nedenle işyerindeki örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Bireyler herşeyden önce çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler.Çevresel değerlendirme bir sonuca varma yani bir yargılama niteliğindedir.Yargılar bireysel tepkilere yol açacak, bir takım duyguları ortaya çıkaracaktır.Bu ortam içinde birey kendi davranışının biçim ve yönünü belirleyecek bireysel amaçlarını belirleyecektir.Bu amaçlara göre davranışları da onun iş yerindeki başarılarını belirleyecektir.⁷⁴

Buradan hareketle Locke, bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur. İşteki başarılarını işyerinde motivasyonu tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır.Amaçların motivasyondaki rollerini şöyle sıralamaktadır.⁷⁵

a) Amaçlar ne kadar belirgin olursa iş başarıımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar açıkça belli olduğunda, işgörenler çabalarını hangi yönde yönelteceklerini bildiklerinde iş başarımları yükselmektedir.

b) Amaçlar güçleştikçe iş başarımasının arttığı gözlenmiştir.Başarılı kişiler güç amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadır.

⁷⁴ Jack Duncan, a.g.e., s.176

⁷⁵ Gülten İncir, a.g.e., s.103

c) Amaçların iş başarımını artırması için amaçların işgörence benimsenip kabul edilmesi gerekir.Amaçların benimsenmesi, bir bakıma kişilerin özlemleriyle amaçların benzer olduğunu gösterir.Kişiler benimsedikleri amaçlar için daha çok çabalarlar.

d) İşgörenlerin kendi işleriyle ilgili konularda kenarlara katılmaları, iş başarımını artırmaktadır.Katılma, işgörenlerin işlerini daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak motivasyonu artırmakta, dolayısıyla iş başarımı yükselmektedir.

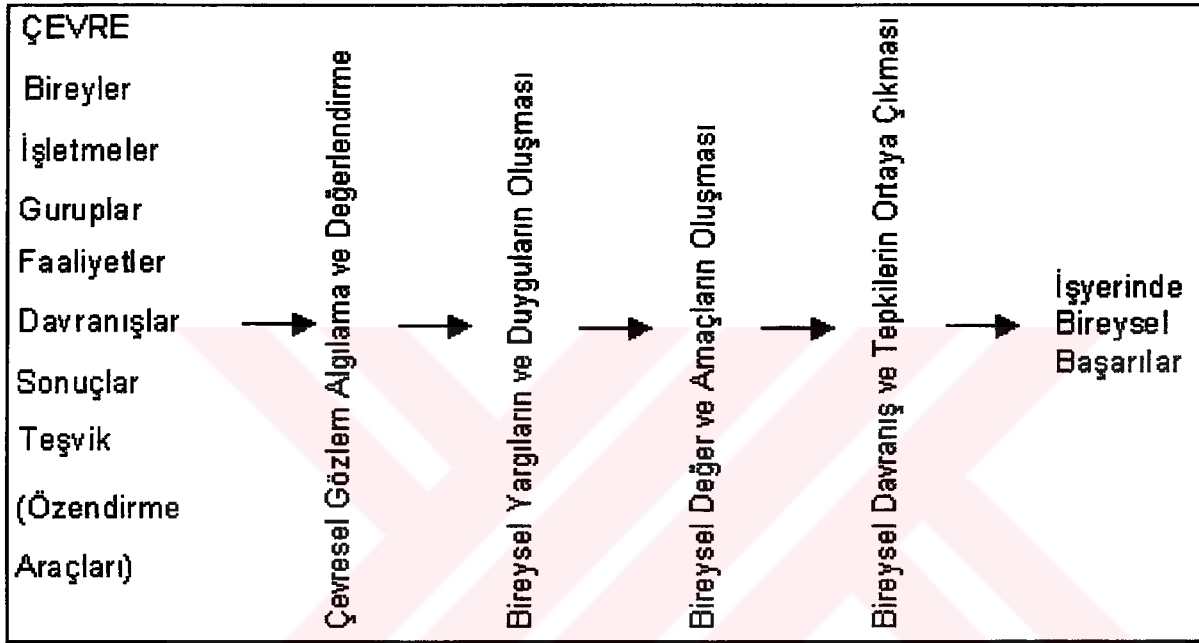
e) İşgörenlere, yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, iş başarımını artırmaktadır.Kendisine geriye bildirim verilen işgören, iş başarımını kendi kriterlerine göre değerlendirerek, amaçların yükseltmekte ve iş başarımını çoğaltmaktır.

Kuruma göre bir amaç, eylemin nesnesidir.Örneğin belli miktarda mal üretmek, devamsızlıkları ya da masrafları kısmak birer amaçtır.Friedrick Taylor'dan büyük ölçüde etkilenen Locke, amaç belirlemenin özellikleri üzerinde de durur. Ona göre bu özellikler; amaç belirginliği, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğudur.Belirginlik, amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir. Güçlük, amacı elde edilmeye yeterlilik ya da ne düzeyde iş başarımında bulunulacağıdır. Önceleri yoğunluk olarak belirtilen bu özellik daha sonraları amacı elde etmek için harcanan çaba miktarını belirten bağlanma sözcüğü ile değiştirilmiştir.⁷⁶

Locke, amaç belirlemenin beş temel aşamada gerçekleştirdiği söyler. İlk aşama bireyin, örgütün ya da teknolojinin amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığını saptama süreci olan amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. Bu devrede örgüt, birey ya da teknolojinin amaç belirleme için uygun olduğu anlaşılırsa çalışanlar karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır hale getirilir.Üçüncü aşamada yönetici ve astların,amaçların özelliklerini

⁷⁶ Dennis P. Slevin, a.g.e. , s.218

anlamalarına ağırlık verilir. Bundan sonraki devrede belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak için ara gözden geçirmeler yapılır. Son aşamada ise belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak için ara gözden geçirmeler yapılır. Son aşamada ise belirlenen amaçların değiştirildiği veya başarıldığı kontrol için son bir gözden geçirmede bulunur.⁷⁷



Şekil 10: Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü (Kaynak : Erol Eren a.g.e. s.423)

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Ayrıca, bireysel farklarının doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olacakları ve seçecekleri amaçlarında buna bağlı olarak farklılaşacağını ifade edebiliriz. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin de güçlüğü ortadır. Ancak bu kuram, işyerinde bireyleri değerlendirme bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir.

⁷⁷ Dennis P. Slevin, a.g.e., s.219

II. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK VE MOTİVASYON ARAÇLARI

2.1. ÖRGÜTLERİN VERİMLİLİĞİ

Örgütlerin en büyük sorunu, yeterli düzeyde verimli olamamaktır. Verimli olmayan örgütleri öteki sorunlarını çözmeden de yetersiz kalmaktadır. Çünkü hemen hemen tüm sorunlar, örgütün ürettiği ürünün satılmasıyla elde edilecek girdilerle çözüme kavuşur. Yeterli düzeyde verimli olmayan örgütler, kendilerine gereken girdiyi sağlayamazlar. Yeterli girdinin sağlanamaması, çıktının düşmesine yol açar. Etkili çalışmayan örgütlerde bu kısır döngü ya örgütü öldürür, ya da bitkisel hayata sürükler. Ama iyi yöneticilerin yönetiminde olan örgütler, örgütü planlanan düzeyde verimli kılamasalar bile, bu düzeyde yaklaşarak örgütlerini başkalarına göre daha verimli çalıştırabilirler.

Örgütü verimli kılmak, örgütsel etkililiğin yalnızca bir yönüdür. Ama örgüte kaynak sağladığı içinde can alıcı yönüdür. Yönetimsel etkisi yüksek olan yönetici, örgütün amaçlarını iyi saptayarak, örgütü çevresiyle uyum içinde çalışan bir yapıya kavuşturarak; yönetim işlevlerini yeterli düzeyde gerçekleştirerek ve yönetim sürecini iyi oluşturarak, örgütünü verimli kılabilir. Bunların ötesinde, etkin bir yönetici, örgütsel önder olarak örgütündeki insangücü kaynağını eş güdümlenip tümleştirerek örgütsel amaçlara yönlendirilebilir, işgörenleri yüksek verime güdüleyebilir.

2.1.1. Verimlilik ve Etkenleri

Verimlilik, büyük önem verilen üzerinde pek çok araştırma yapılan bir yönetim konusudur. Kalkınmanın kaynağı da örgütlerin verimliliği olduğu için, bu konu ülke düzeyinde ele alınarak ulusal verimlilik merkezi kurulmuştur.

Verimliliğini artıran bir örgüt sağlığını bozacak etkenlere karşı savaşılabılır, büyümesini sağlayabilir, çevreye uyumunu, yararlılığını artırabilir, çalışanlarının gereksinimlerini karşılayabilir. Bütün bu etkilerine bakarak kökleşik örgüt ve yönetim kurumları, örgütün verimliliğini örgütsel etkinlik ile eşanlamda kullanmışlardır. Ayrıca örgütün bu önemli konusuna, örgüt ve yönetim kurumları değişik yönlerden değişik yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Bu yüzden bazı kavramlar iç içe ya da eşanlamda kullanılmıştır. Bu da konunun anlaşılmasını zorlaştırmıştır.

Verimliliği tanımlayabilmek için verimlilik kavramı ile eşanlamda kullanılan ya da karıştırılan bazı kavramları açıklığı kavuşturmak gerekmektedir.

Verim; örgütün üretim süreci sonunda elde edilen ürünü anlatır. Kimi kez ürün ile verim aynı anlamda kullanılır, ama çoğu kez de verimli olmayla eşanlamlıdır.

Verimli olma; üretim süreci sonunda istenilen nitelikte ve nicelikte ürün elde etmek demektir. Örgütü verimli kılma, belli bir sürede örgüt planında tasarlanan nitelik ve nicelikte ürün üretmektedir. Örgüt planladığı nicelik ve nitelikte ürün ürettiğinde verimlidir.

Üretim; insanın emeği ile bir nesneyi, düşünceyi işleyerek, bir hizmeti görerek ve araç yardımını da katarak bir değer ortaya çıkartma sürecidir. Daha yalın bir deyişle üretim, insanın bir nesneyi araçla değişikliğe uğratmasıdır.

Ürün; üretim süreci ile elde edilen mal, hizmet ve düşünceden biri ya da tümüdür.

Verimlilik; niteliğini düşürmeden bir birim ürünü en ucuza mal etmektir. Başka bir deyişle, bir birim çıktıya en az girdi harcamak verimliliktir. Verimlilik, yukarıdaki kavramlarda ayrı olarak örgütün girdileri ile çıktıları arasında ilişkiyi anlatır. Örgütün çevresinde aldığı girdileri kendi gücüne dönüştürüp

Üretim sürecini oluştururken ne denli tutumlu ve ussal davranılırsa, çıktılar o denli ucuza mal olur.

Örgütün veriminin yüksek olması, verimlilik olmayabilir. Örgüt bol girdi sağlayıp, savurgan olmasına karşın bol ürün elde edebilir. Örgütün verimi yüksek olabilir. Ama bir birim ürünü, gereğinde çok girdi harcayarak pahalıya mal etmiş olabilir. Bu durumda örgütün verimi yüksek ama verimliliği düşüktür.

Verimi artırmak örgütün işlenen, işleyen, kullanılan girdilerini artırmakla ve en elverişli teknolojiyi kullanmakla olanaklıdır. Artan girdi oranında artan çıktı elde edilebilir. Kuşkusuz artan girdi arasında insan gücü de önemli bir gctr. Verimi artırmak için ya yeni insan gücü girdisi sağlanır ya da var olan insan gücü daha çok harcanır. Var olan insan gücü verimi artırmak için olağanın üstünde kullanılıyorsa, insan gücünün de karşılığı ödenmelidir. Fazladan kullanılan diğer girdiler için ödeme yapıp fazladan kullanılan insan gücü için ödeme yapmamak haksızlıktır. Verimliliği yükseltmek, verimi artırmadan da olmaktadır. Bir örgütün ürettiği ürün az olabilir, ama her bir birim ürün, niteliği bozulmadan daha az girdi harcanarak ucuza mal edilebilir. Bu durumda örgüt az ürün üretmiştir, ama verimliliğini yükseltmiştir. Verimin az olması, örgütün satışa sunacağı ürünün az olması yüzünden, örgütün gelirini azaltır. Ayrıca az ürün toplumun gereksinmesini karşılamada eksik kalabilir. Ama rgt, bir birim ürünü daha aza mal ettiği için verimliliğini yükselterek kazanılı olur. Verimin az olması da göreceli bir kavramdır. Örgütün retim gücü ile üretilen ürünün niteliği ve niceliği denk olduğundan verim azlığı da söz konusu değildir. Örgütün retim gücüne oranla üretilen ürünün niteliği düşük ve niceliği az olduğunda örgüt verimli değildir. Örgüt üretebileceği nitelikte ve nicelikte ürün üretememiştir.¹

Verimliliğini yükselten bir örgütün, girdilerini değerine kendi gücünün değerini de katarak, daha yüksek düzeyde bir değer elde ettiği varsayılır.

¹ Douglas Mc Gregor, The Human Side of Enterprise, American Management Association, New York, 1957

Ürünün satış fiyatının arasındaki farkı çoğaltarak örgütü kazançlı kılar. Başka bir deyişle, maliyet fiyatı ile satış fiyatı arasındaki fark ne denli büyümüş ise çıktının örgüte dönüşü o denli artış gösterir. Ama, satış fiyatının değişmediği durumlarda, bir birim ürünün maliyet fiyatı, satış fiyatını aştığında da örgütün verimliliği düşer.

Kazanç, ürünün toplam maliyet fiyatı ile satış fiyatı arasındaki artı değerdir. Buna artık değer de denir.

Kazançlılık (karlılık), ürünün toplam maliyet fiyatı ile satış fiyatı arasındaki artı değer in yüksekliğini gösterir. Bütün örgütler kar için çalışmazlar. Kar amaçlamayan örgütler ise, genellikle girdilerini devletten, bağışlardan, çıktılarıyla oluşturulmamış gelir kaynaklarından ve üyelerinin aidatlarından sağlayan örgütlerdir.

Kar amaçlı örgütlerde genellikle verimlilik ile karlılık aynı anlamda kullanılır. Ancak verimlilik ile karlılık aynı anlamda değildir. Verimlilik kavramına uymamakla birlikte, örgütün karlı olduğu durumlar şunlardır.²

- a) İnsan gücünün olağanın üstünde çalıştırarak verimin yükselmesine karşılık, fazladan çalıştıran işgörenler için ödeme yapmamak.
- b) Girdi kaynaklarına aynı ürünü üreten örgütlerden daha yakın olmak.
- c) Pazara aynı ürünü üreten örgütlerden daha yakın olmak.
- d) Ürünü topluma duyurabilmek reklam yapabilmek.
- e) Üretim sonrası ilişkileri daha iyi kontrol edebilmek.
- f) Gerçek güvenilir bilgi toplama
- g) Alış-satışlarda dış güçleri kullanmak
- h) Üretici örgüt ile tüketiciler arasında aracılık yapmak

² İlhan Erdoğan, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitapevi, Bursa, 1997, s.88

- i) Bir ürünün üretimini tekelleştirmek
- j) Aynı ürünü üreten örgütlerle fiyat konusunda anlaşmak
- k) Toplumun ihtiyacından az üretim yaparak fiyat yükseltmek

Yukarıdaki yollardan birini kullanarak bir örgüt verimli olmadan da karlılık sağlayabilir.

Örgütün verimliliğini düşüren bazı etkenler vardır. Bunları kabaca iki grupta toplamak mümkündür. Birinci gruba örgütün alt sistemlerinin eşgüdümünü bozan etkenler girer.

Örgütün gücünü yitirmesinin durdurulması, bundan da öte, örgütün yeterliliğinin artırılabilmesi, verimliliğin düşmesine yol açar. Örgütün üretim gücü aldığı girdileri kendi özgücüne dönüştürmesi ile oluşur. Örgüt, böylece amaçları olan ürünleri üretme yeterliliğine kavuşur. Çevrede alınan girdilerin, örgütün gücüne kolaylıkla çevrilebilir olması ve fire vermeden bu girdilerin kullanılması gerekir. Bir örgüt, girdilerin fire vermesini ve aşınmasını ne denli azaltırsa güç yitimini de o denli azaltmış olur. Güç yitimi, sıfıra indirilemez ama en aza indirilebilir. Başka bir deyişle, güç yitimi doğal bir oluşumdur. Ancak girdilerin yenileme, onarma ya da çoğaltma yoluyla örgütün gücünü korumak ve artırmak olanaklıdır.³

Örgütün alt sistemlerini tümleştirip amaca yöneltmekte tam gerçekleşemez. Bir bakıma sistemlerin güç yitiminin doğallığı gibi alt sistemlerinin arasındaki eşgüdümsüzlük de doğaldır. Ama bu iki grup etken sistemin işlevsizleşmesine, güçsüzleşip yetersizleşmesine yol açar. Bunun sonu da yok olmaktır. Yöneticilerin işi, örgütün güç kaybını azaltmak ve alt sistemler arasında eşgüdümü sağlamak olduğu için zordur.

Örgütün üretebildiği ürünün niceliği ve niteliği örgütün yeterliliğini gösterir. Üretebileceği ürünün niceliği örgütün yeterliliğini gösterir. Örgütün yeterliliğinin gücüne bölünmesi örgütün yeterlilik oranını verir. Sözgelimi bir

³ İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitabevi, Bursa, 1997, s.88

örgüt bir haftada seksen otomobil üretiyor ama, haftada yüz otomobil yapma gücünde ise, bu örgütün yeterlilik oranı 0.80'dir. Örgütün yeterlilik oranı 1'den küçük ise üretim gücünün üstünde çalıştığı görülür. Örgütün yeterliliği ile gücü birbirine denk değil ise, yeterliliğini artırmak gerekmektedir. Örgütün yeterliliği var olan gücünü kullanmamasından dolayı düşer. Ya örgütün gücü amaç dışında kullanılıyordur, ya da örgüte savurganlığa varan bir fire oluşmaktadır. Ya da eskiyen, aşınan güç onarılmamakta yenilenmemektedir. Bunun için örgütün sistem öğelerine tek tek bakmak ve bunların niceliğini ve niteliğini gereken düzeye çıkartmak gerekir. ⁴

Canlı bir sistemin alt sistemleri arasında eşgüdüm bozulduğunda canlının sağlığı bozulur ve sonunda yaşamını yitirir. Örgüt, canlı sisteme bakarak, alt sistemleri arasında eşgüdümsüzlüğe biraz daha uzun dayanabilir. Alt sistemler arası eşgüdümsüzlük örgütün yaşamına son vermese bile, onu yetersizleştirir. Eşgüdümleme örgütün üretim, alışveriş, uyarma ve yaşatma alt sistemlerinin yönetim alt sistemlerince, örgütsel amaçlara doğru bir bütün olarak yönltilmesidir. Ayrıca aynı eşgüdümleme süreci, yalnız alt sistemler arasında değil, her alt sistemi oluşturan birimler ve bölümlerinin arasında da oluşturulmalıdır. Örgüt, eğer sistem yaklaşımına göre yapılandırılmış ise, örgütün eşgüdümlemesi daha kolay olmaktadır. Ama örgüt büyüdükçe alt sistemler arasında eşgüdümlü sağlamak çok zorlaşır. ⁵

2.1.2. İşgöreni Amaca Yöneltmek

İnsan gücü örgütün temel girdisidir. Diğer tüm girdiler, insan gücü eliyle işlenip örgütün özgücüne dönüşürler. Bu yüzden örgütün insan gücü kaynağının yönetimi, yönetim bilimlerinin önemli bir çalışma alanıdır.

Örgütlerin etkisizleşmesinin nedeni, aralarda çalışan işgörenlerin yapısında değil, işgören potansiyelinin gerektiği gibi ortaya çıkarılıp,

⁴ Dursun Bingöl, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk niversitesi Yayınevi, Erzurum, 1990, s.98

⁵ İlder Akad, İşletme Yönetimi, çel Yayıncılık, İzmir, 1984, s.128

kullanılmamasıdır. Yöneticilerin astlarına karşı tutumu, işgörenlerin örgütsel amaçlara motive edilmemelerinde ve var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkidir. Japon örgütlerinde yapılan araştırmalarda, verimli örgütlerin işgörene ilişkin tutumlarında işgörene saygı temeline kurulduğu ortaya çıkmıştır. Japon yöneticiler tek ve en büyük doğal kaynaklarının insangücü olduğuna inanarak, işgörenlere etkin bir eğitim uyguluyor, onları örgütle özdeşleştirmek için ellerinden geleni yapıyorlar.

İnsan bir sistem olarak örgüte üç girdi sunar;⁶

- a. İşgören bir görevin işlem ve eylemlerini yaparak bir edim elde eder.
- b. Başka işgörenlerle işiyle ilgili olarak işbirliği, yardımlaşma gibi eylemler yaparak etkileşir.
- c. Kendine ve örgüte ilişkin beklentiler besleyerek gelişmeye yönelir.

İşgörenin bu girdileri, üyesi olduğu gruplarda grup değeri, sistemi ve amaçları içinde yoğurularak kişisel değerlere, rollere dönüşür. Bu ortamda işlenen girdiler, işgörenin gücüne dönüşür. İşgören bu güçle çıktılar verir. Bir sistem olarak insanın ürünü yapıt, ün ve başarı duygusudur. Örgüt, her işgörende böyle bir sistem özelliği görebildiğinde, işgören politikasını ona göre şekillendirerek örgütsel insalcılığa ulaşır. Örgütsel insalcılığı gerçekleştiren örgütlerde, işgörenin yaratıcılığını, gücünü, güdülerini engelleyen gereksiz kurallar, katı görev düzenlemeleri, sıkı denetimler ve tekdüze işler kaldırılmıştır. Bu örgütler işgörene daha fazla özgürlük verilmesini ve işten doyumunun sağlanmasının insanın doğasına daha yakıştığını savunurlar. Çünkü özbenliğini geliştiren işgörenler, yüksek düzeyde motive edilerek örgüte daha çok yararlı olur.⁷

Yetişkinin özelliği, bir işi yapmaya motive edilmedikçe işi yapsa bile istenen düzeyde gösterememesidir. Yetişkinin bu özelliğinden dolayı

⁶ Muammer Doğan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995, s.204

⁷ Oğuz Onaran, a.g.e., s.342

örgütlerde, örgütsel amaçlara işgöreni motive etmek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır. Kurt Lewin'e göre herhangi bir tepki yapma durumu karşı karşıya kaldığında insanda birbirine zıt iki güç birlikte bulunur. Birinci güç itici güçtür. İtici güç belli bir doğrultuda insanı iten böylece durumu etkileyen güçtür. Engelleyici güç, itici gücün durdurmaya, olamaz ise zayıflatmaya çalışır. Tembellik, düşmanlık, kötülük, kıskançlık engelleyici güçlere örneklerdir. Bunlar insanın etkinliğe geçmesini ya da tepkide bulunmasını zayıflatırlar.⁸

İnsanın verimliliğinin yükselmesi, toplam itici güçlerin artarak toplam engelleyici güçlerin azalmasına bağlıdır. Toplam itici güçle, toplam engelleyici güç eşitlendiğinde insan konulan ölçülere uygun ürün üretir. Toplam itici güç, toplam engelleyici güçten zayıf olduğunda ise insanı edimi düşme gösterir. İnsan bu iki birbirini iten güç arasında yaşamını sürdürür.

İnsanları belli bir amaca yönleltmek için ve istenen davranışları elde edebilmek için iki temel motive etme yolu vardır. Bunlar içsel güdülenme ve dışsal güdülenmedir.

2.1.2.1. İçsel Motivasyon

Her insan günün büyük bir bölümünde etkinlik içindedir. Her insan kimi kez belli bir sonuca ulaşmak için olağanın üstünde bir çaba harcar. İnsanlar isteseler de edilgen olarak günlerini geçiremezler. İnsanları, bir köşede rahat durmak dururken, böyle etkinliğe iten güç nedir? Ruh bilimciler insanı bu denli çaba harcamaya iten güce insanın güdülerini ya da gereksinimleri demektedirler.

İnsanın, bir güdüsünü ya da gereksinmesini doyurmak için çaba harcamaya yönelmesi, içten motive edildiğini göstermektedir. İçsel motivasyon, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye dek etkin kılan ve doyum sağladığında duruluma geçiren doğal, itici bir güçtür. Örgütlerde böylesine içsel motivasyon ile işine sarılıp başarısından doyum sağlayan işgörelere rastlamak olağanüstü bir durum değildir. İster kendiliğinden

⁸ İ.Ethem Başaran, a.g.e., s.162

olsun, ister çevre etkileri ile yaratılsın, kendini işine verip yüksek edim sağlayan işgörenlerin olması, aynı ortam hazırlandığında ötekilerinde içsel motivasyon ile yüksek edim elde edebileceklerini göstermektedir.⁹

Örgütlerde içsel motivasyon ile yüksek edim elde eden işgörenlerde işlerini yüksek ruhsal doyum yarattığı anlaşılmıştır. Yüksek edim elde eden işgörenlerde işlerini yüksek ruhsal doyum yarattığı anlaşılmıştır. Yüksek edim elde eden işgörenlerin, ana iş boyutları; bu boyutların işgörenlerde yarattığı ruhsal durumlar; işgörenlerin kişisel ve örgütsel çıktıları aşağıda özetlenmiştir.¹⁰

a) İşi İşgörene anlamlı kılan iş boyutları : İşgörenin işini değerli ve önemli bulması için, işin , benimsediği değerlere uyması gereklidir. Başka bir deyişle eğer işgören işini kendi değerlerine uygun bulursa değerli ve önemli olarak algılamaktadır. Ama işgören bu anlamlılığı yaşamalıdır. İşgörende yaşanmış iş anlamlılığını yaratan üç ana iş boyutu vardır.

1. Beceri Çeşitliliği : Bir görev, işgörenin yeterliliklerini göstermesine yeteneklerini ortaya çıkarmasına yol açan etkinlikleri içermelidir. Görev tekdüze becerilerden oluşmamalıdır. Görev ne oranda çeşitli beceriler gerektiriyor ise, işgörene o denli gelmektedir.

2. Görevin Bütünlüğü : Görev bir işin bütününe kapsamalıdır. İşgören başladığı işi aşama aşama tamamlayıp bitirmeli ve işin bütünlük içinde bitmişini görüp algılamalıdır. İşgören bir yapıt elde etmenin coşkusunu yaşamalıdır.

3. Görevin Anlamlılığı : İşgörenin yaptığı görevin örgütteki öteki işgörene öteki örgütün kendisine ve topluma yarar ve etki derecesi arttıkça işgörenin gözünde görevin anlamlılık derecesi artmaktadır. Özellikle görev işgörenin başkalarının gözünde konumunu yükseltiyor ise, önemini artırmaktadır. Ancak bu anlamlılığın ve önemin işgörence algılanmış olması

⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.141

¹⁰ Enver Özkalp, a.g.e., s.172

gerekir. Orta basamak yöneticileri, işgörene işinin giderek anlamsız gelmesinin, işgörenin örgütteki ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebileceğini bildirmektedirler.

b) İşgörenin kişisel sorumluluk yüklenmesine yol açan iş boyutu : İşgörenin işinde göreceli özgür olması, işinin sorumluluğunu almasına yol açmaktadır. İşgören, görevinin hedeflerini saptamada, programını yapmada görevini nasıl yapacağını kararlaştırmada ve edimini değerlendirmede yetkili kılındığında göreceli bir bağımsızlığa kavuşur. İşgören, yetkilerini kullanıp işini özümledikçe, başarı ve başarısızlığın kişisel sorumluluğunu da yüklenir. İşgörenin işinde özgürlüğünün daha anlamlı ve verimli olabilmesi için üstlerinin yeterli bir süre kılavuzluğuna gereklilik vardır. Özgürlüğün yaşanması, içsel motivasyonu yaratan işin dördüncü ana iş boyutudur.

c) İşgörenin sonuçtan bilgi edinmesine yol açan iş boyutu : İşgörenin işi yaparken ve işin bitiminde ne denli etkili, başarılı olduğunu, işinin ne değerde olduğunu bilmesi içsel güdülenmesini olumlu yönde etkilemektedir. İşinden ve işinin sonucundan sağlanan dönüt bilgi, işgörene bu olanağı vermektedir. Böylece dönüt, işin beşinci ana boyutunu oluşturmaktadır. Dönüt ne denli güvenilir, nesnel, geçerli bilgi taşıyor ise, işgörenin içsel motivasyona o denli yardımcı olabilmektedir.

İçsel motivasyonu gerçekleştiren işgörenlerin iş edimleri, işten doyumları, işinde gelişme gereksinimleri yükselmekte; iş devamsızlıkları, işten çıkma istekleri düşmektedir. Kimi yazarlar işin yukarıda sayılan beş ana boyutuna (çeşitlilik, bütünlük, anlamlılık, özgürlük ve dönüt) iki ana boyut daha eklemektedirler. Bunlar başkaları ile iyi ilişki kurma olanağı ile arkadaşlık kurma olanağıdır. Bu iki ana boyut işgöreni işinde toplumsallaşma ve aidiyet gereksinimlerini doyurmaya yarayarak, işine karşı içsel motivasyona yardım etmektedir.

2.1.2.2. Dışsal Motivasyon

İçsel ve dışsal motivasyonda, işgörenin denetim odağı da etkili olmaktadır. İçten denetimli işgören içsel motivasyonu yeğlerken, dıştan denetimli işgören dışsal motivasyonu aramaktadır. Bu yüzden, yöneticinin dışsal motivasyon arayan işgörenler için motive etme yöntemlerini uygulaması ve motive etme koşullarını oluşturması gerekmektedir.

Dışsal motivasyon ile, yöneticinin işgöreni ulaştırmaya çalıştığı üç hedef vardır.¹¹

- a. İşgörenin görevinde beklenen düzeyde edim elde etmesini sağlamak
- b. İşgörenin işten doyumunu artırmak
- c. Üretim süresince örgütün güç yitirmesini en aza indirmesine yardım ederek, örgütün verimliliğine katkıda bulunmasını sağlamak.

İşgöreni bu hedefler ulaştırmak için yöneticinin işgöreni bireysel ve çevresel etkilerini inceleyip motivasyon yollarını uygulaması gerekmektedir. Bireysel etkenler, motive edilecek olan işgöreni bilişsel, bedensel ve duyuşsal gücü, kişilik özelliği, görevindeki yeterliliği örgüte, işine ve görevine karşı tutumu, ast, üst ve öteki işgörenlerle ilişkileri gibi örgütteki davranışları ile ilgili etkenlerdir. Her işgörenin kendisine özgü bir içgüdüsel örüntüsü vardır. Kişinin güdüsel örüntüsü yöneticinin tanıması zor olmakla birlikte, astının yukarıda sayılan bireysel etkenlerini tanımaya çalışan bir yönetici onu nasıl motive edebileceğini sezebilir.

Çevre etkenleri, işgörenin yukarıda sayılan hedeflere motive edilmesinde kişisel etmenler kadar önemlidir. Çevre elverişli olduğunda kimi kez işgören, yöneticinin motive etme girişimlerine gerek kalmaksızın içsel güdülenme ile hedeflere yönelebilir. Olumsuzluk kalmaksızın içsel motivasyon ile hedeflere yönelebilir. Olumsuzluk kuramına göre, bireyin davranışı çevresindeki önemli etkilere karşı tepkisinin ürünüdür. Birey yalnız, yalın

¹¹ Erol Eren, a.g.e., s.321

olarak kendi güdü ya da gereksinmelerini yanıtlamak için motive olmaz. Birey daha çok çevresindeki etkiler yolu ile motive edilir. Özellikle işgörenin üyesi olduğu gruplar, önemli birer çevre etkeni olarak işine karşı tutumunu ve güdülenmesini önemli derecede biçimlendirirler. İşgörenin görev çevresi, yaptığı baskı ile işgörende başarısızlık ya da başarı korkusu yaratabilir. Böyle bir durumda işgörenin motivasyonu başarısızlık korkusu kadar, başarılı olma korkusu da engelleyebilir. Böyle durumlarda yöneticinin işgörene karşı nazik, hoşgörülü ve düşünceli davranması yetmez. Yönetici doğru zamanda, doğru davranarak, esnek bir yaklaşımla işgöreni hedeflere motive edebilmelidir.¹²

2.1.3. İşgöreni Motive Etme Yolları

İşgörenleri hedeflere motive etme, yöneticilerin temel işlevlerindendir. Bu yüzden yöneticiler işgöreni motive etmek için değişik yollar uygularlar. İşgöreni motive etme yollarından çokça uygulananları şunlardır:¹³

a) Usa Başvurmak: Yönetici, işgörenin neden kendine gösterilen hedefleri gerçekleştirmesi gerektiğini, onunla konuşarak anlatabilir. İşgörenin usuna başvurmada, yönetici gerçekleri, doğruları nedenli mantıklı bir yolla önüne sererse o denli hedeflere motive edebilmektedir. İşgörenin hedefleri gerçekleştirmek için çabasını sürdürdüğü sırada da, yöneticinin zaman zaman mantıklı konuşmasını, kimi zamanda karşılıklı tartışmasını eksik etmemesi gerekir. Politik davranan yöneticiler bu yolu kullanmada daha başarılı beklentisinin yüksek olduğu örgütlerde çokça kullanılmaktadır.

b) Direktmek: Yönetici, işgörenin hedefleri kesin olarak gerçekleştirmesi gerektiğinde direktir ise işgörenin motive edildiği görülmektedir. Direktme, yöneticinin yönetsel gücü yüksek olduğunda işlemektedir. İşgörenin edim düzeyinin düşük olacağı görüldüğünde,

¹² İ. Ethem Başaran, a.g.e., s.167

¹³ İ. Ethem Başaran, a.g.e., s.169

yöneticinin direktmesi gerekmektedir. Yöneticinin yüksek yönetsel gücünün altında, işgörene göz dağı verme ya da korku salma bulunabilir.

c) Dostluğu Kullanmak: İşgöreni hedeflere motive etmede yöneticinin işgörene dostluğunu kullandığı da çokça görülür. Yönetici kimi kez işgörende derin iz bırakarak, kimi kez ona yaltaklanarak, kimi kez ona iyilik yapıp onu borçlandırarak, kimi kez de onda gönüllülük, iyi niyet yaratarak işgöreni hedeflere motive eder. İşgöreni, yönetici yakını, dostu bildiği, onu kırmadığı için hedefleri gerçekleştirmeye çalışır. İşgören bu durumdan kimi kez yakını, yöneticiyi "baş belası" olarak görür, kimi kez de bile bile yöneticinin istediklerini yerine getirir. Dostluğa başvurma, hedefleri gerçekleştirmek işgörenin yararına olduğunda da, dostluk yolu tercih edilmektedir.

d) Ortak Aramak: Yöneticinin, işgöreni motive etmede zorluklarla karşılaşması durumunda, işgörene etkide bulunabilecek kişileri yardımına çağırdığı; işgöreni etkilemede ortak aradığı görülebilir. Aranılan ortak, işgöreni etkileyebilecek arkadaşı, bir başka yönetici ya da yönetsel gücü daha güçlü olan yöneticinin üstleri olabilir. Daha yüksek düzeyde ortak olarak arandığında, işgörenden yakınma gibi algılanabilir.

e) Pazarlık Yapmak: İşberence kendisine gösterilen hedefler gerçekleştirildiğinde hem işgörenin hem de yöneticinin yararı oluyor ise, ya da işgören bazı faydalar elde ediyor ise, işgörenle yönetici arasında yapılan pazarlık işgöreni hedeflere motive edebilmektedir. Özellikle hedeflerin gerçekleştirilmesiyle işgörenin işten doyum düzeyi yükseliyorsa, pazarlık işgöreni motive etmede etkili olabilmektedir. Pazarlık açıkça yapılmayabilir. İşgörenin pazarlığı algılaması yeterli olabilir. İşgörenin, hedef gerçekleştirme etkisi yaparak gelecek defa onu hedeflere daha yüksek düzeyde motive edebilmektedir.

f) En Üst Gücü Yardıma Çağırarak: Yönetici işgöreni hedeflere motive edemediğinde örgütün en üst düzey yöneticisine durumu bildirerek işgörenin çalıştırılmasını isteyebilir. Kimi kez yöneticinin böyle bir desteği sağlayabileceğini işgörene algılatması da onu hedeflere yönelmeye

zorlayabilir. İşgörenin gereken edimi elde etmesi, verimliliği gerçekleştirmesi için örgütün denetim ve disiplin sistemleri işe karışabilir.

g) Yaptırma Başvurmak:Bu aşamada,gösterilen hedeflere motive edilemeyen işgören, örgütün özendirme, ödül ve ceza sistemleri yoluyla etkilenmeye çalışılabilir. Ödüle bakarak ceza, işgörenleri hedefleri motive etmede daha sınırlıdır. Ödül sistemi iyi düzenlendiğinde işgörenleri motive etmede etkili olabilmektedir.

2.2. MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivasyonda temel amaç, işgörenleri istekli,verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Ancak bu güne kadar sunulan ya da uygulanan bu örnek ve önerileri sunmuşlardır. Ancak bugüne kadar sunulan ya da uygulanan bu örnek ve önerilerin tam bir başarıya ulaştığı söylenmez. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Her şeyden önce bir kişi için özendirici bir nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örneğin; bir işgöreni işte etkili kılmak için ekonomik araçlar yeterli olurken bir başkası için ücretin etkisi diğeri özendirici araçların etkinliği kişilerin değer yargılarına çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir.Öte yandan,motivasyon kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Söz gelişi, tüketim toplumu içinde yetişen kişiler için çoğu kez ekonomik araçlar ön planda tutulur.Fakat geleneklerine bağlı, kapalı ve mistik bir toplumda, bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir.Örneğin çok çalışıp çok kazanmak yerine "bir lokma, bir hırka " inancını taşıyan toplumlarda motivasyona bakış açısı da değişik olacaktır.

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarında bağlı olduğu söylenebilir.

Örneğin, bir işletmede uzun yıllar başarılı bir yönetim sergilemiş olan bir yöneticinin bir başka işletmeye geçtiğinde aynı başarıyı göstereceğini beklemek yanlış olur. İşletmeyi yönetenlerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımlarına ve işgörenlerinin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlenmesine bağlıdır. İşletmenin merkezci, işgörenlere kapalı ve geleneksel yönetim anlayışı içinde yönetilmesi ile merkezci olmayan, yetki ve sorumlulukların alt basamaklara dağıtıldığı, işgörenlere açık ve çağdaş bir yönetim anlayışla yönetilmiş olması arasında fark vardır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanır. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara eşit ölçüde yer verilir. Uzun dönemde ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir.¹⁴

Kısaca motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar olarak dört bölüme ayrılarak incelenir.

2.2.1. Ekonomik Araçlar

İşletmenin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuran modelinde girişimcinin temel amacı gelirini artırarak kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve motivasyon faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir.

İşgörenleri ise çalışmaya iten en güçlü etken yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin sayısının oldukça

¹⁴ Gülten İncir, a.g.e., s.68

yüksek olduğu bilinir. Bunların alternatif çalışma olanakları yoktur. İşçinin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğunda yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle motivasyonda ekonomik özendirme araçları diğer araçlardan etkilidir.

Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarına ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört kategoride inceleyebiliriz.

2.2.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik araçlar arasında en sık ve en uzun zamanda beri kullanılanı ücret artışıdır. Özellikle geleneksel yönetim politikalarını benimsemiş olan örgülerde ücret artışına sıkca başvurulur.

Ücret artışı diğer özendirici araçlara oranlara daha etkilidir. İşgörenlerin önüne çeşitli alternatifler sunulduğunda çoğunlukla tercihlerini ücret artışından yana kullanmaktadırlar.

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi bir çok yöneticinin motivasyonu sağlamada kullandığı en önemli araçtır. Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar, aynı zamanda onun işletmeye bağlanmasını sağlayan en önemli güdüdür. Ayrıca ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz. Bireyin temel ihtiyaçları ötesinde üst ihtiyaçlarını karşılamasına, böylece tatmin olmasına yardımcı olur. Bu nedenle ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilir.

Ücret artışı konusunda önemli bir noktada, benzer işlerde çalışan işgörelere eşit ücret ödenmesi kuralıdır. Şayet bir işgören aynı işi yaptığı halde başkalarından az ücret alıyorsa işinden çok o işgörelere aldığı ücretle ilgilenir.

Ücret artışının önemli bir motivasyon aracı olduğu kabul edilir. Ancak ücret artışının hangi noktada daha çok yararlı olacağını bilmek ve bu artışın ne zaman yapılacağını saptamak ücretin verilmesinden daha önemlidir.

Yapılan ücret artışının ilk aşamada olumlu sonuç vereceği kesindir. Ancak bu etkinin sürekli olup olmayacağını bilmek ve değerlendirmek önemlidir. İşgörenleri işe daha fazla bağlamak amacıyla sürekli ücret artışına alıştırmamanın da doğru olup olmadığı tartışılabilir. Sürekli ücret artışıyla motive edilen işgören bunu sürekli bekleyecektir. İşletmenin işgörenine ayırabileceği ekonomik gücü, işgörenin beklentilerine yetmediği dönemlerde de büyük sorunlar yaşanacağı bir gerçektir.¹⁵

2.2.1.2. Primli Ücret

İşgörenlerin, düzenli olarak aldıkları ücret miktarının üstünde daha çok ve daha verimli çalışmaya yönlendirmek amacıyla ödenen ek ücrete prim denir. Primin işletmelerde uygulanış şekilleri farklıdır. Genelde zaman esaslı ve parça başı temeline göre prim sistemleri geliştirilmiştir.

Prim sistemini uygulamak oldukça zordur. Özellikle yapılan işin ölçümünün kolay olmadığı işlerde uygulaması zordur. Örneğin primli sisteme göre ücret alan bir işgören, bazı durumlarda yöneticisi konumundaki kimseden daha fazla ücret alabilir. Bu da yönetim açısından sakıncalar doğurabilir. Primli ücretin bir değer sakıncası ise işgörenleri daha çok çalışmaya özendirirken, işlerin hızlı yapılması nedeniyle kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına yol açmasıdır. Öte yandan iş gören çok çalışıp çok kazanmak isterken kendini yıpratır.

Primli ücreti en önemli sakıncası, üretimdeki artıştan doğan primin dağıtılmasında, hiyerarşik yapının gözetilerek yapılan ödemelerdir. Şöyle ki, iş gören üretime yaptığı katkıyla kendine verilen prim arasında adaletsizlik olduğuna inanıyorsa ve üsteki üstlerin kendi sırtından para kazandığını düşünüyorsa primli ücret sistemi verimli olmaz. Diğer taraftan üsteki yöneticiler nasıl olsa altta çalışanların gayretleriyle prim aldıkları için kendilerini zorlamayabilirler. Prim miktarı uzun süre değişmiyorsa unutmamak gerekir ki, psikolojik değerini yitirebilir. İşgörenlerin motivasyonunda primli ücret

¹⁵ Sinan Artan, Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi, E.İ.T.İ.A.Y., Eskişehir, 1981, s.132

sisteminin belirli bir yeri olduğu kabul edilen bir gerçektir. Ancak yukarıda sayılan sakıncalar giderilmedikçe veya en az düzeye indirilmedikçe beklenen özendirici etki yaratılmaz. Özellikle çalıştığı göreve ve üretime katkısına orantılı biçiminde prim almadığı inancını taşıyan işgörenin işe ve işletmeye daha çok bağlanmasını beklemek hayalidir.¹⁶

2.2.1.3. Kara Katılma

Sistemin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün işgörelere bırakılmasıdır. Gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önem taşıdığıdır.

İşgörelere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kara katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir. B u konuda ilk uygulamalar 1800'lü yılların sonunda Amerika'da başlamıştır. 1950'li yıllarda sonrada Avrupa'da yerleşmiştir. Günümüzde kara katılma konusu yönetime katılmanın başka görüntü içinde uygulanması olarak değerlendirmektedir. Yönetime katılma, endüstriyel yada yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kara katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönelmektedir.

İşletmelerde kar dağıtımı nakit veya hisse senedi dağıtımı yoluyla yapılmaktadır. Ancak zamanla dağıtılan hisse senetlerinin miktarındaki ve parasal değerindeki artışlar nedeniyle iş görenlerin yönetimde etkinlik sağlamaları söz konusudur. Bu yüzden hisse senedi dağıtımı kullanılmak istenmez. Oysa iş görenlerin yönetime katılmaları için iyi bir yoludur. Kara katılma en az iş gören kadar işletme içinde olumludur. Dönem sonunda kar payı alamayan iş gören hayal kırıklığına uğrar ve yönetimin bu konuda dürüst olup olmadığını düşünür. Bu tür güvensizlik duygusu zamanla daha büyük sorunlar doğurur.¹⁷

¹⁶ Besim Baykal, a.g.e., s.107

¹⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.144

2.2.1.4. Ekonomik Ödül

İşgörenleri özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin bir işin yapımını kısaltan, üretilen malın kalitesini artıran ve ömrünü uzatan bir yenilik ya da buluş yapan işgörene ekonomik ödül verilebilir. Ancak bu ödül kazanılan başarının hemen ardından verilmelidir ki etkili olsun. Ayrıca işgörenin katkısıyla işletmenin elde edileceği kazanca orantılı ödül verilmelidir.

İnsanların doğasında var olan yaratıcı ve yapıcı güçleri ekonomik ödül sistemiyle harekete geçilebilir. Böylece işgörenler işletme için öneri yarışına girer ve kapasitelerini zorlarlar. Bu durumda en karlı çıkacak olan işletmelerdir.

Ekonomik ödüller özendirme yolu belirli bir sistem içinde yürütülürse başarılı olur. Kişiler arası yarışmanın çatışma ve kıskançlıklara yol açmaması için grup ödüllendirmesine de gidilebilir. Ancak bu uygulama da daha büyük sorunlar doğurabilir.

Ekonomik araçları işe özendirme amacı ile kullanılması sanıldığı kadar etkin değildir. İşgören az para alsa da, çok para alsa da insandır ve insanın tek amacının para olduğu düşünülemez. İşletmelerde yüksek gelir ve verimlilik arasında beklenen ilişki görülmediğinde buna şaşmamak gerekir.¹⁸

2.2.2. Psiko - Sosyal Araçlar

Bütün yöneticilerin iş yaşamında yanıtını aramaya çalıştığı soru şu olmalıdır. İşgörenler aldatılmadan ve sömürülmeden çalışmaya nasıl isteklendirilebilir?

Bireyler uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır. Bu nedenle, örgütte işgörenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Birincisi; işgörenleri,

¹⁸ Sinan Artan, a.g.e., s.135

harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak; İkincisi, çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Günümüze kadar birinci sorunun çözümü konusunda önemli gelişmeler kaydedilirken, yavaş yavaş ikincisinin de önemi anlaşılmaya başlamıştır.

Bir örgütte çalışan tüm işgörenlerin tamamını mutlu kılacak bir ortam yaratmak mümkün değildir. Çünkü her işgörenin kişiliği, örgütten beklentisi, ihtiyaçları farklıdır. Bu yüzden örgüt yönetiminde önemli olan işgörenin ihtiyaç duyduğu motivasyon aracını zamanında kullanabilmektir.

2.2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Yönetici konumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce, bilgi, uygunluk, makul ölçülere kadar hatalarını hoş görme ve ilgili koşulları sağlar. Bu yapıldıktan sonra, elemanların bilgi ve yeteneklerinde yararlanabilecek şekilde serbestliklerini sağlayacak olanaklar yoluna gidilebilir. İşgören belli bir serbestlik ortamında çalıştığı ve geliştiği taktirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, elinden bir şey gelen ve grubun içinde değeri olan bir işgören olduğunun farkına varır. İşgörenlerde bu türden hislerin geliştirilmesi yöneticilere bağlıdır.

Yöneticilerin örgüte sorumlulukları sadece işgörenlerin ücretlerini arttırmak, pozisyon ve sorumluluklarını değiştirmek değildir. İşgörenlere yeni becerilerin kazandırılması, örgütün verimlilik çabası içinde işgörenlere rollerinin algılatılması, işgörenlere kendilerinin örgüt için önemli olduğu hissini verilmesi de yöneticinin görevleri arasındadır. Başka bir deyişle; çalışan işgörene işinin gerektirdiği sorumlulukları, işinin başında bulunması gerektiği, gerek sosyal, gerek verimlilik yönünden örgütün ayrılmaz bir parçası olduğunu anlatmak kaçınılmaz bir sorumluluktur.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak yada kişisel gelişimini tamamlayabilmek için bağımsız inisiyatif kullanmak ister. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmak istemezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci

yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde işgörenlerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri bilinen gerçektir .Bu yüzden örgütlerde işgörelere belli bir noktaya kadar serbestlik tanınmalı ve kontroller iş bitiminden sonra yapılarak işgören sonuca göre değerlendirilmelidir.

Çalışmada bağımsızlık kavramı işgörelere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteğı işgörenin doğasında gelen bir duygudur.Günümüzde küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyurmak mümkünse de tamamen teknolojinin egemen olduğu işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyurmak pek mümkün değildir. Bununla birlikte işgörelerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir.¹⁹

2.2.2.2. Sosyal Katılma

İşgören bir örgütte kendine verilen bir işi yapmaya başlayınca, o işletmenin var olan ilişkiler sisteminde de dahil olur. üstlenilen göreve göre diğer işgörelenlerle birlikte çalışır, üstlenilen göreve göre üstleri vardır. Kısacası bir işgörenin yalnız başına bir ilişki sistemine dahil olmadan çalışma olanağı yok denecek kadar azdır.Her örgütün, organizasyonel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır.

Örgütlerde işler, genellikle üyeleri arasında yakın bir ilişki olan gruplar tarafından yapılır. Bu açıdan farklı gereksinimleri olan bireylerin bu gereksinimlerini ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun bir ölçüde

¹⁹ Gülten İncir, a.g.e., s.109

gereksinmelerini gidermek, bu şekilde grupları motive etmek ve onları örgütün amaçları ile özdeşleştirmek motivasyon konusunda önemli bir yaklaşımdır.²⁰

Bağlılık güdüsü yüksek olan işgörenler, örgütteki diğer işgörenlerle yakın ve sıcak ilişki kurmak isterler ve kurarlar. Bu tip işgörenler örgüt içindeki sosyal ilişkilere büyük önem verirler. Bu tip güdülemenin önemli bir motivasyon aracı olduğu gösteren bazı araştırmalar yapılmıştır. Amerika'da yapılan bir araştırmada çalışanların %31 i mali açıdan tatmin edici olmasa da işyerindeki arkadaşlarıyla olan sağlam ilişkilerinden dolayı çalışmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir. Yine bu araştırmada bu tip örgütlerde iş bırakmanın popüler olan bir kimse etrafında birleşmenin önemli bir tatmin sağladığı saptanmıştır. Çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler, bireylerin iş tatminini büyük ölçüde arttırmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre; bir gruba veya işyerine ait olma gereksinmesinin, daha fazla para kazanma gereksinmesinden daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada, çalışanların bu tür gruba üye olma isteklerini tatmin edilmeyişi, üretimi olumsuz yönde etkileyeceği de belirtilmiştir.

Günümüzde örgütler sosyal katılımın önemini her geçen gün daha fazla hissetmektedirler. Sosyal katılımın önemini her geçen gün daha fazla hissetmektedirler. Sosyal katılımı yükseltmek amacıyla piknik, personel geceleri, tiyatro ve sinema günleri, konserler gibi organizasyonlar düzenlenmektedirler.

Sosyal katılımın üst noktaya çıktığı, grup ilişkilerin iş ilişkisinden çok iyi bir dostluğa dönüştüğü örgütlerde örgütü bekleyen çok büyük bir sorun vardır. Gruba dahil bir iş görenin sorumluluklarını yerine getirmediği, kendisinden beklenen verimi sağlayamadığı ve kendisine gösterilen güveni kötüye kullandığı durumlarda işgörenin cezalandırılmak veya, işine son verilmek istendiğinde yönetim tüm örgütten tepki görür. Burada hepimiz birimiz için görüşü öne çıkar ve işletme büyük sorunlar yaşar. Bu tür sorunun etkisi uzun

²⁰ İlhan Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yay. No:226, İstanbul, 1996, s.302

süre rahatsız eder.Bu tür olaylara meydan vermemek için yönetim ,işgörenlere kendilerinden bekleneni, neleri yapmamaları gerektiğini net biçimde bildirmesi gerekir.²¹

2.2.2.3. Değer ve Statü

Çoğu kimseler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu taktirde kişiler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve örgüt çıkarlarına çalışmış olmazlar, toplum içinde birşeyler yapmanın mutluluğunu duyarlar İnsanın doğasında başkalarına yardım etmek ve bunun etkilerini görmekten haz duymak vardır. Yaptığı işlerin ya da hizmetlerin karşılığını örgütten ücret olarak alan işgören, yaptığı işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyacaktır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan işgören, çektiği zahmetin ve eziyetin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece işgören örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır.

Örgütte bu yolda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten bir sosyal hizmet yaptığına inandırmalıdır.Müşterilerden gelen memnuniyet işgörenlere duyurulmalıdır. Böylece, işgörende işletme hedeflerini gerçekleştirmekle insanlığa katkıda bulunulduğu duygusu uyandırılmalıdır. Bu arada işletmenin amaçlarına ulaşmasında işgörenin fedakarca çalışmaları ve değerli katkılarının büyük önemi olduğu bildirilerle ve yapılan toplantılarla çekinmeden duyurulmalıdır.²²

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya

²¹ Muaammer Doğan, a.g.e., s.212

²² Kemal Tosun, İşletme Yönetimi, Cilt 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974, s.319

da iş dışında ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı işgörenler, kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt için statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar. Çoğu toplumlarda daha fazla ücret elde etme arzusu, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak nitelendirilmesinden ileri gelir. Aynı şekilde iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir ünvana sahip olma, başkalarınca onlara affedilecek statülerinde olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir. Örneğin din adamları, öğretmenler v.b.²³

Statünün kazanılmasında işverenin ve yöneticinin davranış ve tutumların da rolü büyüktür. İş görenlerin yapmış oldukları iş ile ilgili olarak maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılık göstermesi işveren ve yöneticilerin elindedir. Aslar yada işgörenler üstleriyle işverenlerin saygı ve sevgisini kazanabilmek için önemli çaba ve fedakarlıklardan kaçınmayacaklardır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselmeye somut bir şekilde gören işgören daha gayretli bir şekilde çalışmalarını sürdürecektir.

Kişi hayatını sadece işletmede sürdürmediğine göre sosyal statü ve saygı sadece üst ve işverenlerin kişisel taktirlerine bağlanamaz. Ancak üst ve işverenlerin kişisel taktirlerine bağlanamaz. Ancak, üst ve işverenler bir kimseyi en yakın arkadaşları yada dostları arasında taktir eder ve onun değerini arttıracak şeyler söylerse bu davranışlar, o kim – senin sosyal statüsüne büyük katkılar yapacaktır. Tanıdıklar ve özellikle dostlar önünde taktir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarını yanında açıklama, kişilerin sosyal statülerini büyük ölçüde etkileyecektir. Ödüllendirmek ve kişinin ömrü boyunca değerini hissedeceği hediyeleri veya takdimnameleri, özel

²³ Erdal Tekarslan, Can Barslan, Sosyal Psikoloji, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1989, s.178

toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermekle olanak varsa bunları basın aracılığıyla kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur.

Bu türlü bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamizmini ve iş görme arzusunu çoğaltacaktır.²⁴

2.2.2.4. Gelişme ve Başarı

Birçok kişi işletmeye gittikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Yükselme, bireyin daha konumundaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle gelişme ve yükselme birey üzerinde çok yönlü güdüleyici bir etki yapar. İlk olarak yükselme işgörene kişisel ilerleme, kendini geliştirme olanağı verir. Bu olanak kişinin kendine güvenini artırır; işgörenin kendini güçlü hissetmesini sağlar. Bununla birlikte yükselme, bireyin kendini yönetme isteğini gerçekleştirir. Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen kişiler için yükselme psikolojik bir ödüdür. Öte yandan gelişme ve yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir statü kavramlarına dayanan prestij, kişilere yüksek doyum verir. Aynı zamanda yükselme gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın yatıracığı olumlu etkiden daha olumlu bir etki yaratır.²⁵

Yükselmenin özendirici etkisi iş başarımına bağlı olduğu oranda artar. İlerleme sistemini bazı üretim endeksine göre düzenleyen bir kuruluş, ilerlemeyi kıdeme bağlayan bir kuruluştan daha üretken olacaktır. Öte yandan ilerlemeyi üretkenliğe dayandıran böyle bir kuruluşun, aile, dost, arkadaş

²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.147

²⁵ Erol Eren, a.g.e., s.324

ilişkilerini, iç politikayı ve bazı diplomaları göz önünde bulunduran bir kuruluştan daha üretken olacağı kuşkusuzdur.

Bir işletmenin başarısı, elemanların teker teker başarısına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanıdıkça işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu işinde gösterdiği başarı oranında yükselir.

Başarıyı artırıcı çabaların kişisel yada grupsal olması da tartışılabilir. Kişisel başarının birey üzerinde daha etkileyici olduğu söylenebilir. İşgörenin benlik duygusu çoğu kez kişisel yeteneklerinin daha çok gelişmesinin ve başarısının daha çok artmasını ister. İş yerinde çalışan tüm işgörenler bu duyguyla hareket edecek olursa örgütte bir yarışma başlar. Böyle bir yarışma işgörenler arası sürtüşmelere yol açacak boyutlara ulaşırsa işletmeye zarar verebilir. Rekabetin olumlu sonuçlar verebilmesi için rakiplerin birbirlerinin çalışmasına etki etmeyecek işlerde bulunmaları, yani birinin başarısının öbürünün başarısızlığına yol açmaması ve başarı için makul, objektif standartların mevcut olması gerekir. Bu koşulları taşıyan ve kontrol altında tutabilen yarışma, işgörenleri daha çok çalışmaya yönelteceği bir gerçektir.²⁶

Başarıyı artırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için daha yararlı sonuçlar doğurur. Çünkü kişisel başarılar işgörenler arası kopukluklara yada kilitleşmeye yol açabilir. Oysa çalışma gruplarına özendirme; bireyler arası iş birliği, dayanışma duygusunu ve alışkanlığını geliştirir, üyeleri daha sıkı bir şekilde birbirlerine bağlar, karşılıklı saygı, sevgi ve anlayış ortamı yaratır.

2.2.2.5. Çevreye Uyum

İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İşgören ise ilk girdiği zaman çalışma arkadaşları, varsa üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı

²⁶ Oğuz Onaran, a.g.e., s.287

onları tanımaya çalışırken, kendini tanıtmalıdır.İçine kapanık kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar, kendilerine de yararlı olmazlar.İşgören yeni katıldığı örgütün gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda anlaşılmalı ve üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır.Bilinen bir gerçektir ki, çoğu zaman her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz, belirli bir zaman ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular.

Çevreye uyum sağlamayanlar bazen bunalımlara yol açabilen çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilirler.Grup dışında bırakılmak, dışarda kalanın yanlış çözüm yollarına sapmasına yol açabilir.Burada önemli rol yöneticilere düşer.Yönetici yeni gelen yada yer değiştiren işgörenlere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır.²⁷

2.2.2.6. Öneri Sistemi

Motivasyonda iş görenleri psiko-sosyal açıdan çalışmaya özendirecek bir diğer araçta öneri sistemidir.Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en önemli göstergelerinden biridir.İşletmede çalışan işgörenler düşünce ve önlemlerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu tür öneriler ciddiye alınarak yararlı görünenler uygulanıyorsa, o işgörenler ile yöneticiler arasında iyi bir diyalog başlamış demektir.Böylelikle birlikte yönetim anlayışına bir adım atılmış olur.Bu yönde bir gelişmenin bütünleşmeyi ve yönetimde etkiliği, geliştireceği kesindir.Ancak işgörenle yönetici arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü yada geri çevrilmesiyle kesilmemeli, tersine bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır. "Gerekirse öneriyi reddet ama öneriyi getireni reddetme" görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli ve bu anlayış içinde öneri sistemi, işgörene işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel

²⁷ İ.Ethem Başaran, a.g.e., s.182

yada teknik konularda görüşlerini üst örgütlere iletme olanağı veren sistem olarak yorumlanmalıdır.²⁸

İşgören, üst basamaklarda yer alan kişilerle öneri sunma aracılığıyla ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse bundan işgören mutlaka psikolojik bir duyum sağlanacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olduğunu gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve istekli, verimli çalışan bir eleman olacaktır. Bu nedenle nitelik ve nicelik yönünden yapılan önerilerin artması işletmede olumlu bir havanın esmesine ve verimin artmasına neden olur. Ancak, söz konusu sistemin işletmeye olduğu kadar işgören çıkarlarını da gözetmesi gerektiğini kabul etmeli, bu inanç içinde işgören çeşitli konularda öneri sunmaya isteklendirilmelidir. Unutmamak gerekir ki, burada en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir. İyi bir yönetici asların özgür düşüncesine ortam hazırlayan ve onların önerilerini saygıyla karşılayan, değer veren ve giderek işgörenlerin güvenini kazanan kişidir.

Çağdaş yaklaşım, öneri sisteminin işleyişinden geleneksel uygulamayı görüntüleyen dilek kutusunu aşarak her işgörenin üstleriyle doğrudan doğruya istediği düşünce ve düşüncelerini varsa yenilik ve buluşlarını üstelerine iletir, gerekirse öneriyi değerlerinden komiteye bilgi verir yada onlarla birlikte çalışmaya katılır.

Öneri sistemi, işgörenlerin işletmeye sahiplik duygusunu arttırarak kendi kurumunun daha iyiye gitme isteğini kamçılar. Öneri sisteminin sakıncalı yönü, gereksiz ve yararsız önerilerle üst basamakların zamanını harcamak olduğu söylenebilir. Öte yandan, gerçekten yararlı ve gerekli olan bir önerinin yönetici tarafından kendi fikriymiş gibi sunulması veya kendi pozisyonunda değişiklik yaratacağı için hasır altı etmesi gibi sakıncalar da vardır. Ayrıca öneriyi getirene ilgisiz davranılması yani önerilerin gelmesini engeller.²⁹

²⁸ Besim Baykal, a.g.e., s.114

²⁹ Gülten İncir, a.g.e., s.74

2.2.2.7. Psikolojik Güvence

İşgören çalışma ortamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerinde arayışı içindedir. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararsız psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım olumlu nitelikte çalışmalarının gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvencenin kapsamına girer. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimlerin karşılayamayan işletmeler son derece yetersiz bir insan ilişkileri imajı yaratırlar.

2.2.2.8. Sosyal Uğraşlar

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verilebilirler. Bu uğraşlar kısaca şöyle sıralanabilir:

- Sportif uğraşlar
- Geziler
- Kütüphane
- Özel günler ve geceler
- İşgörenlerin doğum günü, evlilik gibi günlerini kutlamak
- Sinema ve tiyatro aktiviteleri

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından grup ruhunun gelişmesini özendirir. Boş zamanını değerlendirme işçilerle yöneticilerin ve işverenin kaynaşmasını sağlar. Ancak bu gibi faaliyetlerin organizasyonu işgörelere bırakılırsa daha faydalı olur. İşletmenin denetimi yanlış anlamalara yol açabilir.

Sosyal uğraşların iki yönlü önemi vardır. Bunlardan birisi işgörenlerin

boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında, hem de yönetici ve işverenle kaynaşmalarını sağlamaktır.İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır.Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer işgörenleri olumlu yada olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar, işgörenleri işletmeye bağlayan, sevdiren, özendiren geleneksel araçlar arasında sayılabilir.Günümüzde bir çok işletmelerin bu araçlardan geniş ölçüde yararlandıkları görülür.³⁰

2.2.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

2.2.3.1. Amaç Birliğı

Örgüt yöneticilerinin en önemli görevi, işletme çıkarları ile işgören çıkarlarını bir dengede tutmaya çalışmaktır.Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeğı kabul edilirse, örgütsel başarıyı insanı sömürmekte değil insanı kazanmakta aramak gerekir.

Bir başka deyişle işletmeler para kazanmak kadar, insan kazanmaya da önem vermelidir. Bunun için en doğru yol işgörenle birlikte amaç birliğini sağlamaktır.Bu amaç birliğinin sağlanmasında kuşkusuz en önemli görev yöneticininindir.İşgörenleri ortak amaçlara doğru yönelten ve amaçlara ulaşmada ortak çaba harcanmasını sağlayabilen yönetici başarılıdır.

Amaç birliğı, örgütsel birliğe yol açar.Amaç birliğı kendiliğinden oluşmaz yaratılır.Bir birliğin yaratıcısı yöneticiler olmalıdır.Yönetici aslarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmasının işletme çıkarları kadar kendi çıkarları içinde önemli olduğu fikrini benibsetmelidir.Böylece işgören örgüt amaçları için çalışırken kendi amaçları içinde çalışmış olduğuna inanacak fazla ve daha

³⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.149

fazla gayret gösterecektir.Ancak amaç birliği kurulurken iki tarafta dürüst olmalı ve vaadedilenler verilmelidir.³¹

Her Şeye karşın farklı nedenlerden doğan örgütsel ve bireysel amaçların çatıŐması son derece doğaldır.Önemli olan bu çatıŐmayı kişisel ve duygusallıktan soyutlayarak, örgütsel ve ussal tabana dayalı olan ortak amaçlara yönltelebilmektir.Yönetici ve işverenlerin unutmaması gereken en önemli nokta işletmenin amaçları kadar, iŐörenin amaçları da önemlidir.³²

2.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Her insan, sözü dinlenen, kendini izlettiren ve istekleri yapılan biri olmayı arzular.Başkaları üzerinde yetki sahibi olmak, zor kullanarak veya kanunsuz yollara başvurmak anlamına gelmez.Yetki başkalarına bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerektiren bir güçtür.Bir asit, başkalarına onların rızalarıyla iş yaptıracak olgunluğa erişince veya yetki sahası genişleyince yönetim tarafından kendisine tanınan önceki yetki yetersiz kalır.Böyle durumlarda biçimsel olmayan ilişkilerin gücünü arttırdığı, biçimsel olmayan yetkiye dayanılarak iş görüldüğu haller çoğalacaktır.Fakat bu durum hem örgütteki işlerin etkinliğini azaltacak ve hem de bilimsel olmayan yetkisiyle iş yaptırmak zorunda olanlar zor durumda kalacaklar, sıkılacaklar ve tatminsizlik duyguları artacaktır.³³

İŞletmenin tepe yönetimi ve üstler, yetki devrinde deđiŐikler yapmak yoluyla aslarının bu kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını arttırmalıdırlar.Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde tutarak aslarına daha çok sorumluluk verirlerse, aslar kendilerine gösterilen bu güveni boŐa çıkarmamak için ellerinden geleni yaparak, çabalarını arttıracaklardır.Kendisine yetki verilmesini arzulayan kimse bu olanak kendisine sağlandığı taktirde üstleriyle işbirliği ederek görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmeye çalışacaklardır.

³¹ Kemal Tosun, a.g.e., s.322

³² Enver Özkalp, a.g.e., s.181

Çağdaş işletmeler giderek merkezci yönetim modelinden, merkezci olmayan yönetim modeline doğru hızlı bir gelişim içine girmişlerdir. Merkezci olmayan örgütlerde işgörenlere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan işgörene güven duyulur. Onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşveren için en iyi eğitim yolu sorumluluk demektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiğinde kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır. Öyle bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde hiç kuşku yok ki, işgörenlerden beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanmalıdır.³⁴

Bu konuda en önemli nokta yetki ve sorumluluk arasında bu dengenin bulunması gereğidir. Örneğin birçok sorumluluğu olan fakat bu sorumlulukları yerine getirmek için elinde gerekli bir yetki bulunmayan işgören bir süre sonra çıkmaza girecek ve örgütten ayrılmak isteyecektir. Özellikle ülkemizde kamu kesiminde bu tip çelişkilere sık sık rastlanmaktadır. Aynı zamanda bu konuda önemli bir diğer noktada yetki devri konusundadır. Bir asta sadece yetki devredilir, sorumluluk devredilemez. Sorumluluk yalnızca paylaşılabılır.

2.2.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birini tamalar ve özde benzer amaçlar güder.

Eğitim bir gereksinimdir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yolundan izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı yada farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme mesleki gelişmelerin gerekli

³³ Enver Özkalp, a.g.e., s.181

³⁴ Erol Eren, a.g.e., s.227

kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır.

Yükselmeye güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi bir ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı yada basamağıdır. İşgörenler çalıştıkları sürece işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma, gayret ve şevkleri azalacaktır. Aslarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarına uygulamaya koymak için kendisine yardım edip iş birliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olur.

Bu konuda yöneticilerin bilmesi gereken en önemli nokta şudur: İşgören işletmede en az dolgun bir ücret kadar yükselme şansı arar. Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin özlemidir. Yararlı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselebilen işgören elde ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini giderek geliştirir, örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı hoşnutluk kazanır.³⁵

2.2.3.4. Kararlara Katılma

İnsanların özellikle, kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından birisi de personelin kendisini etkileyecek kararlara işkifak ettirmek, alınan kararları uygulamak safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir. Personelin çıkarlarını gözetken plan ve programlar dahi onlara laik oldukları için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmaz, aksine bir lütuf şeklinde verilirse beklenen yarar elde edilemez.

³⁵ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, s.86

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır.İşi bizzat gerçekleştiren kişiler, kendi yaptıkları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar.Başka bir neden olarak da verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir.Burada işgören kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir.Bir işgören yapacağı işlerin planlanmasına yardımcı olduğu zaman, onları daha arzulu bir şekilde yapar.Bu konudaki arzu ve isteklerini, kendilerine güvenleri arttıkça daha çok duyururlar.Bu duygu kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle güdülemede özellikle üzerinde durulması gereken bir konu oluşturur.³⁶

Yöneticiler asları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerde yararlanma yollarını aramalıdırlar.Bu davranış şekli birisi için çalışma havası yaratır.Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan biz fikri kuvvetli biz özendirme unsurudur.

2.2.3.5. İletişim

İletişim, örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir.Üç türlü iletişim kanalından söz edilir:Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ve yatay iletişim.Kişiler arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerinde yayılmasını sağlar.Emir ve haberlerle birlikte duygu ve düşünceler de kişinin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir.Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı işgörenler için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici niteliğe sahiptir.Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışmalarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir.İşgörenlerin kendilerine olan güven ve saygılarını artırır.Örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını

³⁶ Dursun Bingöl, a.g.e., s.92

sağlar.Yönetici bakımından ise; iyi bir iletişim ağı, yöneticinin aslarının görevlerini daha iyi düzenlenmesine ve denetlenmesine yardımcı olur.Öte yandan aşağıdan yukarıya işleyen etkili bir iletişim kanalı yöneticiyle aşağıya doğru gönderdiği emir ve haberlerin sonuçlarını öğrenmek olanağı verir.Yukarı doğru iletişimin bu geriye bildirim sağlama işlevinin, yöneticiler üzerinde güdüleyici etkisi büyüktür.Yaptığı işlemin sonucunu ve aslarınca algılanışını gören yönetici bu yoldan elde ettiği bilgilere dayanarak aslarının ve tüm teşkilatın başarı düzeyini yükseltici önlemler alabilir.³⁷

Öte yandan, doğal iletişim kanallarını sanıldığı kadar örgütsel yapıyı etkilemediği bugün artık bilimsel bir gerçek olarak kabul edilmektedir.Bu tür iletişim kanalları yönlendirilebilirse, sadece işgörenler arası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıkları yol açmayacak, aynı zamanda örgütte işbirliği dayanışma ve sosyal atmosferin yaratılmasına neden olacaktır.

2.2.3.6. İş Genişletme

İş genişletmesi, görevlerin yatay biçimde genişletilmesidir.Örneğin bir makinenin nasıl çalıştırıldığını bilme yerine, işçiye iki yada üç makineyi çalıştırma sorumluluğu verilir.Ama ek sorumluluk verilmez.Örneğin üç makinayı yalnızca çalıştırmak değil bu makineyi programlama sorumluluğu verilir.Böylece o işçi bu sorumlulukla birlikte işini yapmak için daha fazla özgürlük kazanır.Bu özgürlük bu donuda kararlar verme ve iş üzerinde daha fazla kontrole sahip olma biçimindedir.

Can sıkıntısını azaltmaya yönetil olduğu için işten duyulan tatmini arttırmayı amaçlar.Ancak yapılan araştırmalar bunun her zaman böyle olmadığını ortaya koymuştur.Böyle bir genişletme sonucu bir işgörenin “önceden bir sıkıcı işim vardı, şimdi üç oldu.” dediği görülmüştür.³⁸

³⁷ Duygu Altuğ, a.g.e., s.78

³⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, s.150

2.2.3.7. İş Zenginleştirme

Bir işin başlangıcından bitimine kadar bütünleştirilmesi ve bir iş görene görev olarak verilmesidir. İş büyükse, işi parçalanmadan bir guruba verilmesidir. İş görenleri bir işi başından sonuna kadar işi yaparak bütün süreci görmeleri ürünü ve işi geliştirmelerine güdülenebilirler.

İş geliştirme tekniklerinde, genellikle işin ortaya çıkaracağı olumsuz işlevleri gidermek, hedef olarak alınmıştır. Ancak, bu etkinliği artırmada yeterli değildir. Aynı zamanda yetki ve sorumluluğun artırılması, işi davranış açısından daha anlamlı kılınması gerekmektedir. İşlerin insanların istedikleri özelliklere sahip olacak şekilde, örgütleri de insanların istediklerini ortamı yaratacak şekilde yeniden düzenlenmelidir. Böylece işgörenlere kendilerini denemeleri için daha, fazla olanak, gelişmiş becerelerini kullanmada daha çok fırsat, daha sağlıklı bir gelişme ve fikirleriyle katkıda bulunmaları için iyi bir fırsat verilmiş olacaktır.³⁹

İş zenginleştirme faaliyet alanının dikey yönde genişletilmesi olarak tanımlanır. İş zenginleştirme programları Herzberg'in güdüleme ve koruyucu faktörler üzerinde yaptığı araştırmalar sonunda ortaya çıkmıştır.

Yapı olarak değişik nitelikte olan işlevsel iş grupları bir bütün hale getirilir. Böylece faaliyet alanı dikey yönde genişletilmiş ve değişik hiyerarşik kademedeki faaliyetler bir kişide toplanmış olur. Bir başka deyişle iş zenginleştirmede tekniğinde işgörenin rolü, faaliyeti, sorumluluğu ve iletişim biçimi baştan aşağı yeniden düzenlenir. Bu düzenlemeler yapılırken iş planları yapma, sorun çözme ve amaç belirleme en çok kullanılan yöntemlerdir.⁴⁰

İş zenginleştirme prensipleri şöyledir

- .Çalışanların planlamaya katılmasına izin verilmesi
- .Çalışanların kontrole katılmasına izin verilmesi

³⁹ İlhan Erdoğan, a.g.e., s.304

⁴⁰ İ.Ethem Başaran, a.g.e., s.184

- .İş özgürlüğünün maksimize edilmesi
- .İşin güçlüğünün artırılması
- .Çalışanların görevi uzmanı olmalarına yardım edilmesi
- .İşbaşarımı hakkında geri bildirim alınması
- .İşe ait bölümlerin tanımlanarak çalışana verilmesi

2.2.3.8. İş Rotasyonu

İş genişletmenin ve zenginleştirmenin olanaksız olduğu görevlerde, iş görenlerin belli bir süre bir görevde çalıştıktan sonra, yapabileceği görevlere belli sürelerle geçişini sağlama işin iş görene daha anlamlı gelmesini, çeşitlenmesini sağlayabilmektir.

İş rotasyonu yönteminin amacı, işgöreni, tekdüze işlerde uzun süre çalıştırıp bıktırmadan, yeteneklerin elverdiği görevlerde belli bir süre çalıştırarak yeterliliklerini artırıp, işten doyumlarına ve edimlerini artırmaktadır.

İş rotasyonunda, görevleri yeniden düzenleme, belirgin olarak yoktur.

Görevler, sistem yaklaşımına göre doğal iş bölümü oluşturduktan sonra, her işgörenin hangi görevleri sırasıyla dönerli olarak yapacağı saptamaktadır.İşgörenler, bir işin değişik görevleri arasında dönerli çalıştıklarında ancak bir alanda uzmanlıklarını geliştirebilirler.

İş rotasyonu yöntemi, işgörenlerin değişik görevlerde yetişmesini sağlamaktır.Bir görevin makineyle veya bilgisayarla yapılmasına başlanması işgöreni işsiz bırakmaz ve işgören yaptığı başka görevlerde rotasyona devam edebilir.İşgörenler iş rotasyonu sayesinde örgüt içinde başka insanlarla ilişkiler kurulabilir ve dostlar edinebilir. Böylece, işten doyum sağlamanın ve hedeflere gütülenmenin ilişki ve dostluk boyutları, bi yöntemle gerçekleştirilebilir. Ayrıca değişik görevler yapma, çeşitlilik yaratabilir, işi anlamlı kılabilir.

Görevinin sık sık değişmesini istemeyen, uzmanlığı yoluyla örgütsel ve doplumsal konumunu yükseltmeyi isteyen işgörenler için iş rotasyonu yöntemi yararlı olmamaktadır. Ayrıca, bir göreve geçişte, başlangıçta, işgörenlerin edim düzeyi düşmektedir. Görevlerin bazıları seilmekte, bazıları ise seölmemektedir. Bunlara geçiş iş görenleri sıkıntıya düşürebilmektedir.⁴¹

3.2.3.9. Bağımsız Çalışma Grupları

Yapılacak işlerin özellikleri nereniyle bir arada çalışmalarını gerekli olan işgörenlerin bir ekip oluşturmaları durumudur. Bir arada çalışanlar, birbirlerinin gereksinmelerini daha iyi anlayacakları için işlerin ve görev ilişkilerinin iş ekipleri tarafında belirlenmesi olanklıdır. Ekipler, bağımsız olabilecekleri gibi yarı bağımsız olabilirler.⁴²

1)Yarı Bağımsız Çalışma Grupları

Örgütte kendine verilen görevi yerine getirmek için kendi kendini örgütleyen grupların farklı bir çeşidi ve alt kademelerdeki sorumluluğa alıştırmının önemli bir yolu olan yarı bağımsız çalışma grupları, iş zenginleştirme ile iş genişletme arasında bir sentez olup, örgüt açısından sadece verimi arttırma veya büyüme vasıtası değil, aynı zamanda çalışanların işten ve işyerinden doyum sağlamasına yarayacak bir örgütlenme şeklidir.

Yarı bağımsız çalışma grupları önceleri işletme komiteleri, işgörenle yönetim arasındaki iletişimi geliştirmeye yönelik çalıştılar. Daha sonraki yıllarda bu teknik ilk kademe yöneticilerin emir verme rollerini azaltarak, işçilerin insiyatiflerini artırma yönünde bir gelişme gösterdi. Nihayet 1960'lı yılların sonunda işlerini bizzat yönetme hakkına sahip, kararları üstleriyle tartışarak alan yarı bağımsız gruplar oluştu.

⁴¹ Erol Eren, a.g.e., s.330

⁴² Enver Özkalp, a.g.e., s.183

2) Bağımsız Çalışma Grupları

Bağımsız çalışma grubu kavramında, genel olarak gruplar için önemli unsur olarak kabul edilen işbirliği ve karşılıklı ilişkiler özelliğinin yanısıra grup bağımsızlığı unsuruna da rastlanır. Burada bağımsız kavramı ile planlama, düzenleme, kontrol işlevlerinin bu işi yapan kişilere devredilmesi kastedilmektedir. Çalışma ekiplerinin amacı, grup üyelerinin karar verme yeteneklerini arttırmak ve onlara sorumluluklar yükleyerek örgütün amaçlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirmektedir. Bu metot, diğer iş düzenleme türlerine de uygulama olanağı vermesi açısından diğerlerinden daha kapsamlıdır.

Bağımsız çalışma grupları, üretimin miktar ve kalite itibarıyla ölçülebilir olması, açık ve çok yönlü iletişim teknikleri de bağımsız çalışmaya fırsat verecek şekilde olmalıdır.

Çalışma grupları yönetici, uzman yardımcılar ve işgörenlerden oluşan gruplar çeşitli sorunları çözmek ve bu konuda sorumluluk taşımak üzere kendi kendini örgütler. Görülen işlerin fazlaca değişmesine rağmen grup üyeleri uzmanlarla birlikte yeni düzenlemelere ve yeni teknik ve metotların uygulanışına katılırlar.

2.2.3.10. Müzik Eşliğinde Çalışma

Monotonluğun yarattığı stresli havayı dağıtmak ve çalışma düzeni kurulabilir. Müziğin çalışma verimin artırdığı, özellikle enstrümental ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylelikle monotonluk havasında işgörenin uzaklaştığı yapılan birçok araştırmayla saptanmıştır.

2.2.3.11. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim işgöreni çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgören işe en kısa zamanda uyarlması

isteniyorsa, çalışmla yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören, istekleri doğrultusunda gerçekleşirse bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir.

2.2.3.12. Esnek Zaman

Klasik çalışma sistemi günde sekiz saat, haftada 5 yada 6 gündür. Bu sistemde çalışanlar, sabah belirli bir saatte işe başlarlar ve sekiz saat çalıştıktan sonra, akşam belirli bir saatte işi terkederler. Kısa bir ifade ile klasik çalışma sistemi 08.30-17.00 arasındadır.

Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılan esnek zaman uygulamasında örgütte, günün belli bir zaman diliminde personelin bulunması gerekir. Örneğin bu 11.00-14.00 saatleri arası olabilir. Bunun dışındaki saatleri ayarlama yetkisi ve hakkı çalışanlara verilmiştir.

Esnek zaman yöntemi; devamsızlığı önleme verimi arttırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmamlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatmini artırır.

Esnek zaman yöntemini bir başka uygulaması ise günlük iş saatlerini arttırarak haftalık çalışma günlerini dörde düşürmek mümkündür. Gerçi yorgunluğu arttırdığı ve kişilerin özel yaşamlarını eşgüdümlemeyi zorlaştırdığı gibi şikayetler doğurmaktaysa da özellikle çalışan anneler tarafından büyük ölçüde benimsenmektedir.⁴³

2.2.3.13. Kalite Çemberi

İşin nitelik ve sayısını arttıracak beyin fırtınası yollarını geliştirmek için iş görenlerin oluşturdukları küçük grupların toplantılarına kalite çemberi adı

⁴³ Duygu Altuğ, a.g.e., s.80

verilmektedir. Katılmalı yönetim fikrinin ürünü olan kalite çemberleri A.B.D. ' de kullanılmaya başlanmış olup daha sonra Japonya başta olmak üzere tüm dünyaya yayılmıştır. Kalite çemberleri ortak sorumluluğa sahip 8-10 çeşitli kademedeki iş görenlerden oluşur. Bunlar düzenli olarak, örneğin haftada bir kez toplanarak, karşılaştıkları kalite sorunlarını tartışırlar. Sorunların nedenlerini araştırırlar. Bu sorunlara çözümler arayarak düzeltici eyleme geçerler. Ancak bunların önerdikleri çözümleri uygulamada yetki genellikle yönetimdedir. Kuşkusuz katılanların hepsi doğal olarak sorunları analiz ve problemleri çözme yeteneğine sahip olmayabilirler. Bu nedenle kalite çemberleri kavramına, kendilerine grup iletişim becerileri, çeşitli kalite stratejileri ve ölçümleri ile sorun analiz teknikleri öğretmekte girmektedir. Önceleri yalnızca kalite kontrol alanında geliştirilen bu kavram diğer alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır.⁴⁴

2.2.3.14. Özel Hayata Saygı

Kişilerin iş yeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumlulukları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını meydana getirir. Öteden beri, bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle, iş görene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir sonuca bağlanması zorunludur. Bu yöneticilerin, iş görenlerin özel yaşamlarına karışmaları anlamına gelmez. Fakat iş görenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözüme bağlanması noktasında elinden gelen her türlü yardıma hazır olmak gerekir. Özel hayatta saygılı olma sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir hususur.

İşverenler ve yöneticiler ile işgörenler arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi ancak dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesi ile olur.

⁴⁴ Halil Can, a.g.e., s.89

Aksine kişisel srtmeler, astların üstlerinin istediği emirleri yerine getirmelerine engel olacaktır. Astlar duygularının kontrolü altına gireceklerdir. Bu srtmelerin çoğu üstlerin, astların özel yaşamlarına doğrudan doğruya karışıp yöneltmeye çalışmalarından doğmaktadır. Üstler astlarının iş dışı sorunlarının çözümlemesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini işletmede toplamaya kalkışmalıdır.

Astların kişiliğine saygı duymak gerekir ve bunu sağlamanın en önemli yollarından biri, onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmaktır. şimdiki sorunlarda ve gelecekle ilgili karar ve planlar hazırlanmasında, astlara tanınan söz hakkı onlara kişisel güven verecektir. Böylece, işgörenin özel yaşam ve çıkarları ile işletmenin çıkarlarını bir tutma olanağı arttırılacaktır.⁴⁵

2.2.3.15. Adeletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başka bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve dllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemi gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı zevk ve ilgisini önemli ölçüde arttıran bir özendirme aracı olacaktır.

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 durumlarda işgörenin işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Pek doğaldır ki, böyle haller personelin işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler, kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinde gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme (terfi etme) olanakları olarak

⁴⁵ Muammer Doğan, a.g.e., s.219

belirlenebilir, işgörenlerin bu türlü sorunlarını adil ve sürekli ilgi gösterilmesi, şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda iş görenlerin yöneticelere karşı duyduğu bağlılık (sadakât) duygusunu geliştirir.⁴⁶

Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Bu durum ilgiliyi arkadaşlarının gözünde yükseltecektir. Takdir adaletine de dikkat etmeli ve aynı başarıya ulaşmış kişilere farklı törenler düzenlenmemeli ve farklı ödüller verilmemelidir. Aynı durum, eğer başarılı bir kişinin değil de bir grubun ortak çabalarının ürünü ise ve fakat ödüllendirme grup üyelerinin hepsini kapsayacak şekilde yapılmıyorsa, meydana gelen bu gibi haksızlıklar için de geçerlidir.

Takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır. Aksi halde asılsız gösterilen sonradan bir hak olarak benimsendiği gibi, personel arasında huzursuzluğa gereksiz takdir gösterisinde bulunan kimseye karşı düşmanlığa kadar vardırılabılır.

Haklı ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. Gerekli uyarılar zamanında yapılmalı ancak olayla ilgili belgeler tespit edilmelidir. Her durumda uyarı personeli ile arkadaşları içinde küçük düşürecek şekilde yapılmamalı, mümkünse gizli tutmaya gayret etmeli ve aynı zamanda ilgiliye savunma olanağı tanınmalıdır.

Daha sert cezalandırma yöntemleri uygulamak gerektiği zaman düşman gibi davranmamalı, ilgiliye açık bir diller hatasının ne gerektirdiği ve bu cezanın neye dayanılarak kendisine verildiği bildirilmelidir. Disiplinin amacı davranışlara olumlu yön vermektir. Cezaların takdirinde suçun işleniş koşulları suç işlerken suçlunun manevi atmosferi (tahrik olup olmadığı), suçlunun daha önceki davranış ve tutumları ile kişiliğinin dikkate alınması gerekir. Disiplin cezalarında çok gevşek davranmanın olumsuz etkileri olduğu gibi sert ve haşın

⁴⁶ Erol Eren, a.g.e., s.332

olmanında hiçbir işe yaramadığı gibi personeli aşırı tahrik edici (olumsuz hareketlerine hız verici) bir etki yapması mümkündür.⁴⁷

Adaletli disiplin aynı zamanda her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Bu yüzden her olumlu ve olumsuz davranışın karşılığında ne göreceği önceden saptanmalı ve işgören eyleme geçmeden bunun sonucunda ne göreceğini bilmelidir.

Kısaca, özetlersek ; adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve işgörmeye arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır.

2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON ARAÇLARININ DEPARTMANLARA GÖRE FARKLILIĞINA NEDEN OLABİLECEK UNSURLAR

Yönetim biliminde yapılan tüm çalışmaların amacı işletmelerin daha verimli ve üretken olabilmesidir. İşletmenin bu amaçları gerçekleştirebilmek için en önemli silah işgörenlerini amaçlara uygun bir şekilde motive etmesidir. Ancak işgörenleri motive etmek için işletme tekdüze ve genel bir motivasyon politikası izlerse istenilen başarıya ulaşılabilmesi güçtür. Önceki bölümlerde incelenen motivasyon araçlarının ortak noktalarından biri motivasyonu algılamamanın işgörenden işgörene değiştiğidir. Bu değişiklikte işgörenin yaptığı işe, ihtiyaçlarına göre değişmektedir. Bu sebepten dolayı işletmelerde motivasyon konusu ele alınırken işgörenler kişisel farklılıkları ve yaptıkları işlerdeki farklılıklar da göz önüne alınmalıdır.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin en temel özelliği, sürekli birlikte çalıştıkları ve çıkarları ortak olduğu için birbirlerinden fazlaca etkilenmeleri ve iş kişiliğine sahip olmalarıdır. Ancak bu ortak iş kişiliği departmanlara göre farklılık göstermektedir.

⁴⁷ İlhan Erdoğan, a.g.e., s.309

Mutfak bölümünde çalışan personelin eğitim seviyesi düşüktür. İşgörenlerin büyük bölümü yeniliklere kapalıdır. Muhafazakar yapıları vardır. Servis bölümünde de çalışan personelin eğitim seviyesi düşüktür. Ancak yeniliklere açıktır. Sosyal yaşamı seven bir yapıları vardır. Bar bölümünde çalışan işgörenlerin eğitim seviyeleri mutfak ve servise nazaran biraz daha yüksektir. Yeniliklere tamamen açıktır ve kendini yenilemek için çaba gösterir. Önbüro departmanında çalışan işgörenlerin eğitim seviyeleri yüksektir. Yenilikleri yakından takip ederler. Kültüre önem verirler. İş arkadaşlarına ve müşterilere karşı saygılıdır. Kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenler eğitim seviyesi en düşük işgörenlerdir. Muhafazakar bir yapıları vardır. Yaptıkları işi benimsemezler, yapılmaya değer bir iş olarak görmezler. Muhasebe bölümünde çalışan işgörenlerin eğitim seviyeleri yüksektir. Hayattan beklentileri daha fazladır. Otelde çalışan diğer personele göre farklı bir kişilik yapısı sergilerler. Teknik servis bölümünde çalışan işgörenlerin eğitim seviyeleri orta derecededir. Ancak ustalık gerektiren bir iş yapmalarından dolayı kendine güvenleri tamdır ve yaptıkları işi benimserler.

Yukarıda ana hatları ile belirtilen departmanlarda çalışan işgörenlerin farklılıkları ayrıntıya inilirse iyice derinleşir. Kişilik farklılıkları bu kadar bariz olan işgörenleri motive etmek için kullanılması gereken motivasyon araçlarının da mutlaka farklı olması gereklidir. Otelin tümünü içine alan, departmansal farklılıkların göz önüne alınmadığı motivasyon politikasının başarıya ulaşma şansı zordur. Çünkü her departmanda çalışan işgörenlerin işlerini algılamaları, işlerinden beklentileri büyük farklılık göstermektedir.

Otel işletmelerinin yöneticileri bu farklılıkları mutlaka göz önüne almalıdırlar. Bu farklılık göz önüne alınmadan yapılan bir çalışma yarardan çok zarar getirebilir. İşletme içinde departmanlar arası bir çatışmaya sebep olabilir. Yöneticilerin işgörenlerini çok iyi tanıması, onları daha iyi tanıyabilmek için zaman zaman anketler yapması şarttır. Çıkan sonuçlara göre de çalışmaları yürütmesi gerekir.

III.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE VERİMLİLİK UNSURU OLAN MOTİVASYON ARAÇLARI VE DEPARTMANLAR ARASI FARKLILIKLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

(ANKARA VE İZMİR ÖRNEĞİ)

3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Son yıllarda hızla gelişme gösteren turizm sektöründe en önemli sorunlardan biri de nitelikli personel sayısında azlık ve yüksek personel devir hızıdır.

Son yıllarda otelcilik ve turizm eğitimi veren eğitim kurumlarının sayısı hızla artmaktadır. Bu eğitim kurumlarından mezun olan öğrenci sayısında da hızlı bir artış vardır. Buna rağmen sektörde çalışan eğitilmiş işgören sayısı son derece azdır. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Bunların başında hala ülkemizde hizmet sektöründe çalışmanın yapılmaya değer bir iş olarak algılanmaması gelmektedir. Öte yandan otel işletmelerinin izlemiş olduğu yanlış personel politikaları da otelcilik ve turizme ilgi duyan kişilerin bu sektörde çalışmalarını engellemektedir. Çok büyük hevesle bu işi başlayanlar aradan kısa bir süre geçtikten sonra mevcut şartları görünce sektör değiştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Oysa mevcut şartlar beklentilere uymuş olsa bu işi başlayan işgören sektör değiştirme ihtiyacı duymayacaktır.

Personel devir hızının yüksek olması bir otel işletmesi için en büyük dezavantajdır. Özellikle şehir otellerinde genelde sürekli müşteriye hizmet sunulduğundan bu dezavantaj daha bariz bir şekilde hissedilmektedir. Müşteri her geldiğinde farklı bir işgören ile karşılaşınca farklı tepkiler vermektedir. İşletmeye alışmış ve personeli tanıyan bir işgören şüphesiz

müşteriyi çok daha fazla memnun edecektir. Memnun olarak ayrılmış bir müşteri de işletmenin en büyük karıdır.

Personel devir hızının yüksek olması, personelin yaptığı işten zevk alamaması, personelin kendini mutsuz hissetmesinin en önemli nedenlerinden biri işyerinden beklentilerini karşılayamamalarıdır. İşyerinden beklentilerini karşılayamayan işgören ya işinden ayrılacak ya da başka alternatifi olmadığı için istemeye istemeye işini yapmaya devam edecektir. İstemeyerek çalışan bir işgörenden verim beklenemez. Özellikle müşteriyle bire bir ilişkinin çok yoğun olduğu otel işletmelerinde personelin müşterilere sürekli güleryüzlü davranması gerekir. Oysa kendisi mutsuz olan bir kimseden güleryüzlü olması beklenemez.

Personelin işini daha çok sevmesi, işini daha gayretli yapması ve işine sahip çıkması için beklentilerinin karşılanması gerekir. Bu fikirden hareketle bu araştırmada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları işyerlerinden ne bekledikleri , bu beklentilerinin önem dereceleri ve bu beklentilerinin departmanlar arası farklılıkları konusunda bilgi eksikliği bulunmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Birincil amacı bu alandaki eksikliği gidermeye bir katkı sağlamak olan bu araştırmada;

- otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin verimliliğini artıracak motivasyon araçlarının tespiti ,
- bu motivasyon araçlarının departmanlar arası farklılıkları,
- otel yöneticilerinin işgörenlerin verimliliğini artırmak için uygulayacakları personel politikalarını oluştururken göz önünde bulundurmaları gereken hususlar,
- otel yöneticilerinin personel devir hızını düşürebilmek için personele yaklaşımları,

- çalışan işgörenlerin işyerinden memnuniyetini ve işe bağlılıklarını artırmaya yönelik olması gereken şartlar,
 - işgörenlerin beklentilerinin tespiti ve bunların mümkün olan en üst seviyede karşılanmaya çalışılması,
 - işgörenlerin mesleklerini nasıl algıladıkları,
 - işgörenlerin mesleklerini algılamada yanlışlıkları varsa bunların giderilmeye çalışılması,
 - işgörenlerin işyerindeki öncelikli beklentilerinin tespiti,
- konularında bilimsel veriler elde etmek amaçlanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmanın en önemli yanı ve daha önce yapılmış çalışmalardan farkı; otel işletmelerinde çalışan işgörenleri motive etmede kullanılan araçların tüm oteli kapsayacak biçimde değil departman departman ele almasıdır. Bilgilerin departman bazlı olması demek her departmanın ihtiyaç duyduğu motivasyon aracının ayrı ayrı bilinmesi demektir. Bu da yöneticilere personel politikalarını oluştururken çok büyük kolaylık sağlayacaktır.

Departmanların ihtiyaçları göz önüne alınarak hazırlanmış olan politikalar ile yönetilen bir işletme de çalışan işgörenler yaptıkları işlerde daha verimli olacaklar, işlerinde daha fazla özveriyle çalışacak, işlerine daha bağlı olacaklardır. Böylece işletmenin verimliliği artacaktır. Bu şartlar içinde çalışan işgören işine daha fazla sahip çıkacak ve böylece işletmenin işgören devir hızı önemli bir azalış gösterecektir. Bu da otel işletmelerinin en önemli sorunlarından biri olan yüksek oranda işgören devir hızı sorununun çözümü demektir.

3.4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ SINIRLAMALAR

Araştırma İzmir’de 20, Ankara’da 20 olmak üzere toplam 40 otel işletmesinde anket yöntemiyle yapılmıştır. Anketin hem İzmir hem de

Ankara'da yapılmış olmasının sebebi Ankara'nın bir memur ve kamu görevlisi hakim bir şehir olmasının yanında, İzmir'inde tam tersi bir durumda özel sektör ağırlıklı bir il olmasıdır. Buradaki amaç işgörenlerin yapmış oldukları mesleklerini nasıl algıladıklarıdır.

Hazırlanmış olan anket formları her otele yirmişişer tane dağıtılmış ve dört ön büro, dört servis, dört mutfak, dört kat hizmetleri, iki muhasebe ve 2 teknik servis personeli tarafından cevaplandırılması istenmiştir. Ancak çoğu işletmede istenilen sayıya denk personel istihdam edilmediğinden veya personelin anketi cevaplamada ki isteksizliklerinden dolayı amaçlanan dağılıma ulaşılamamıştır.

Literatürden de bilindiği gibi otel işletmelerdeki mevcut departmanlar bu araştırmada geçen departman sayısından çok daha fazladır. Ancak ülkemizdeki otellerin organizasyon yapıları göz önüne alındığında birçok departmanın organizasyon yapısında yer almadığı açıkça görülmektedir. Halen ülkemiz otellerinin büyük bir kısmında pazarlama, halkla ilişkiler, personel müdürlüğü gibi departmanlar organizasyon yapılarında yer almadığı görülmektedir. Bu yapıdan hareketle araştırmada departmanlar, yiyecek-içecek, ön büro, kat hizmetleri ve teknik servis ile muhasebeyi içine alacak biçimde yardımcı hizmetler olarak sınırlandırılmak zorunda kalmıştır.

Anketin dağıtılmış olduğu özellikle beş yıldızlı otellerde anketin cevaplandırılmış olarak geri alınmasında istenilen başarıya ulaşılamamıştır. Otel yöneticileri işlerin yoğunluğunu mazeret göstererek anketlerin cevaplandırılmasına engel olmuşlardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacında ortaya konulan ilişkileri test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₁: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işlerini sevip sevmemeleri arasında bir ilişki vardır.

H₂: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları işlerin saygın olduğuna inanıp inanmamaları arasında bir ilişki vardır.

H₃: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları meslek dışında bir meslek sahibi olmalarını isteyip istememeleri arasında bir ilişki vardır.

H₄: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işten çıkarılma tehlikesini hissetmeleri arasında bir ilişki vardır.

H₅: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile elde ettikleri gelirden tatmin olup olmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₆: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile terfi olanakları arasında bir ilişki vardır.

H₇: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları işler dolayısıyla takdir edilip edilmedikleri arasında bir ilişki vardır.

H₈: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile izin haklarını kullanıp kullanmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₉: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile aynı departmanda çalışan işgörenlerle uyumlu çalışıp çalışmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₁₀: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile otelde çalışan diğer işgörenlerle uyumlu çalışıp çalışmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₁₁: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile departman şefleri veya müdürleri ile uyumlu çalışıp çalışmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₁₂: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile oteldeki diğer departman şef veya müdürleri ile uyumlu çalışıp çalışmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₁₃: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işyerinde kendilerini yetiştirip yetiştiremedikleri arasında bir ilişki vardır.

H₁₄: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işlerini tam anlamıyla yapabilecek kadar yetkilerinin olup olmadığı arasında ilişki vardır.

H₁₅: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işyerindeki fiziki şartların yeterli olup olmadığı arasında bir ilişki vardır.

H₁₆: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yöneticilerinin problem çözme konusundaki yardımları alıp almadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₁₇: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile başarıların adaletli bir şekilde ödüllendirilip ödüllendirilmediği arasında bir ilişki vardır.

H₁₈: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile verim artırıcı araç ve gereçlere sahip olup olmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₁₉: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile görevlerinin belirgin olup olmadığı arasında bir ilişki vardır.

H₂₀: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile alınan kararlara katılıp katılmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₂₁: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yapılan kontrollerden rahatsız olup olmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₂₂: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işveren ve yöneticilerinin kendisine karşı saygılı olup olmadığı arasında ilişki vardır.

H₂₃: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları işin yapılmaya değer bir iş olup olmadığı arasında bir ilişki vardır.

H₂₄: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işyerinde özel hayata saygı gösterilip gösterilmediği arasında ilişki vardır.

H₂₅: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işyerinde kaza tehlikesi olup olmadığı arasında bir ilişki vardır.

H₂₆: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları işin çekici gelip gelmediği arasında bir ilişki vardır.

H₂₇: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile toplumda ve işyerinde saygınlığı olduğuna inanıp inanmamaları arasında bir ilişki vardır.

H₂₈: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile bu otel işletmesinden emekli olup olamayacağına inanıp inanmaları arasında bir ilişki vardır.

H₂₉: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile tüm şartlar göz önüne alındığında yaptıkları işten tatmin olup olmadıkları arasında bir ilişki vardır.

H₃₀: Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile en önemli gördükleri hususlar (işinde başarılı olmak, arkadaşları ile uyumlu çalışmak, çok para kazanmak) arasında bir ilişki vardır.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.6.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İzmir ve Ankara'daki 3,4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerdir.

Örneklem ise bu otellerde çalışan 800 işgörendir.

3.6.2. Verilerin Toplanması

Hazırlanan anket formunda toplam 31 soru yer almıştır. İşgörenlerin yaptıkları işi nasıl algıladıklarına ilişkin 30 adet kapalı uçlu, üçlü likert ölçeğine uygun sorular sorulmuştur. 31. Soruda işgörenlerin motivasyon araçlarını kendilerince sıralandırmaları istenmiştir. Bu soruda bilimsel olarak kabul görmüş 15 adet motivasyon aracı kullanılmıştır.

Hazırlanan anket formları otel işletmelerinin personel müdürlüklerine, şayet işletmede personel müdürlüğü yoksa genel müdürlüğe bırakılmış ve 15 gün sonra cevaplanan anketler geri alınmıştır.

3.6.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizi aşamasında, anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayara yüklenerek veri tabanı oluşturulmuş, bu veriler üzerinde SPSS paket programı aracılığıyla istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen rakamsal bulgular yoruma tabi tutulmuştur.

3.6.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma bulgularını, kullanılan istatistiksel yöntemler açısından başlıca iki gruba ayırmak mümkündür.

Birinci grupta; bağımsız değişken olarak departmanın işgörenlerin motivasyon araçlarına verdikleri öncelikler ile bir ilişkisi olup olmadığı ki kare testi kullanılarak hipotezler test edilmiştir. İkinci grupta elde edilen bulgularda ise, işgörenlerin öncelikleri tablolar halinde verilmiştir.

Anlamlılık derecesi %10 olarak belirlenmiştir.

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLARI

3.7.1. Örneklemenin Genel Özellikleri

Araştırmayı yapabilmek için İzmir ve Ankara'da yirmişer adet olmak üzere toplam kırk otele anket formları dağıtılmıştır. Her otelden 20 işgörene olmak üzere toplam 800 işgörene anket formları ulaştırılmıştır.

TABLO 1
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları İller

	ÜÇ YILDIZ	DÖRT YILDIZ	BEŞYILDIZ	TOPLAM
ANKARA	91 %64.5	32 %22.7	18 %12.8	141 %100
İZMİR	48 %52.2	44 %47.8	0 %0	92 %100
TOPLAM	139 %59.7	76 %32.6	18 %7.7	233 %100

Araştırmaya İzmir'den 92, Ankara'dan 141 olmak üzere toplam 233 işgören katılmıştır. Cevaplı anketlerin %39.5'i İzmir %60.5'i Ankara'dan alınmıştır.

TABLO 2
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetleri ve Çalıştıkları Departmanlar

	Bay	Bayan	Toplam
Yiyecek-İçecek	74 %87.1	11 %12.9	85 %100
Önbüro	40 %61.5	25 %38.5	65 %100
Kat Hizmetleri	26 %66.7	13 %33.3	39 %100
Yar.Hiz.Dep.	38 %86.4	6 %13.6	44 %100
Toplam	178 %76.4	55 %23.6	233 %100

Cevaplanmış olarak geri alınan 233 adet anketin 139 adedi yani %59.7'i 3 yıldızlı otellerden, 76 adedi yani %32.6'ı 4 yıldızlı otellerden, 18 adedi yani %7.7'si beş yıldızlı otellerden geri alınmıştır.

Anketi cevaplayanlardan 178 adedi yani %76,4'ü bay, 55 adedi yani %23.6'ı bayandır.

Anketi cevaplayan işgörenlerin 85 adedi yani %36.5'i yiyecek-içecek departmanında, 65 adedi yani %27.9'u ön büro departmanında 39 adedi yani %16.7'si kat hizmetleri departmanında, 44 adedi yani % 18.9'u muhasebe ve teknik servisi içine alan yardımcı hizmet departmanlarında çalışmaktadır.

3.7.2. Hipotez Testleri

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları işi sevip sevmemeleri arasında bir ilişki (H_1) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu tablo 3'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Otellerde çalışan işgörenlerin işlerini sevmelerinde çalıştıkları departmanların önemli bir faktör olduğu görülmüştür.

En fazla yardımcı hizmet departmanlarında çalışan işgörenlerin işlerini sevdiği (%63.9), bunu sırasıyla yiyecek-içecek (%55.3), ön büro (%54.7) ve kat hizmetleri departmanı (%38.5) takip ettiği görülmüştür.

Yaptığı işi sevmeme yüzdesi en fazla departman ise kat hizmetleri departmanıdır(%15.4). Bunu sırasıyla yiyecek- içecek (%12.9), ön büro (%3.1) ve yardımcı hizmet departmanları (%2.3) takip etmektedir. Görüldüğü gibi işini en çok seven departman olan yiyecek-içecek departmanı işini sevmeme sıralamasında da ikinci sıradadır.

Tablonun geneline bakacak olursak otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işlerini sevdikleri ortaya çıkmaktadır(%53.9).Sevmeme oranı ise son derece düşüktür(%8.6).

TABLO 3
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşlerini Sevip Sevmedikleri

DEPARTMAN	Seviyor	Kısmen Seviyor	Sevmiyor	Toplam
Yiyecek İçecek	47 %55,3	27 %31,8	11 %12,9	85 %100
Ön Büro	35 %54,7	27 %42,2	2 %3,1	64 %100
Kat Hizmetleri	15 %38,5	18 %46,2	6 %15,4	39 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	28 %63,6	15 %34,1	1 %2,3	44 %100
Toplam	125 %53,9	87 %37,5	20 %8,6	232 %100

Ki-kare değeri= 12,782

Serbestlik derecesi = 6

P < 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile yaptıkları işin saygın olduğuna inanıp inanmamaları arasında bir ilişki (H_2) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 4'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin yaptıkları işin saygın olup olmadığına inanmalarında çalıştıkları departmanın önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Yaptıkları işi en fazla saygın bulan departman yardımcı hizmet departmanlarıdır(%65.9).Bunu sırasıyla yiyecek-içecek(%57.1), ön büro (%49.2) ve kat hizmetleri departmanı (%41) izlemektedir.

Yaptıkları en az saygın bulan departman kat hizmetleridir (%25.6).Bunu sırasıyla %15.4 ile ön büro, %13.1 ile yiyecek-içecek ve %4.5 ile yardımcı hizmet departmanları izlemektedir.

Yardımcı hizmet birimlerinin yaptıkları işi saygın bulmalarını ana nedeni muhasebe ve teknik servis bölümlerini içermeleridir. Diğer bölümlere göre bu bölümlerde çalışan işgörenler kalifiye elemanlardır ve yaptıkları işlerin diğer sektörlerde de benzerleri vardır. Oysa kat hizmetleri bölümünün

karşılığı başka hiçbir sektörde yoktur. Bu yüzden kat hizmetleri personeli kıyas yaparken kendine yakın örnek bulamamaktadır.

Tablonun geneline bakacak olursak otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin %53.9'nun yaptıkları işi saygın buldukları, %14.2'sinin yaptıkları işi saygın bulmadıkları görülmektedir.

TABLO 4
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaptıkları İşin Saygın Olduğuna İnanıp İnanmadıkları

DEPARTMAN	İnanıyor	Kısmen İnanıyor	İnanmıyor	Toplam
Yiyecek İçecek	48 %57,1	25 %29,8	11 %13,1	84 %100
Ön Büro	32 %49,2	23 %35,4	10 %15,4	65 %100
Kat Hizmetleri	16 %41,0	13 %33,3	10 %25,6	39 %100
Yardımcı Hizmet Dep.	29 %65,9	13 %29,5	2 %4,5	44 %100
Toplam	125 %53,9	74 %31,9	33 %14,2	232 %100

Ki-kare değeri= 9,882 Serbestlik derecesi = 6

$p > 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile şu an yaptıkları meslek dışında bir meslek sahibi olmak isteyip istemedikleri arasında bir ilişki (H_3) olup olmadığına aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 5'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre H_0 hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin meslek değiştirme konusundaki kararlarında çalıştıkları departmanların önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

En fazla meslek değiştirmek isteyen departman %44.7 ile kat hizmetleri departmanıdır. Bunu sırasıyla %37.5 ile ön büro, %31.8 ile yardımcı hizmetler, %24.7 ile yiyecek-içecek takip etmektedir.

En az meslek değiştirmek isteyen departman %50.6 ile yiyecek-içecek, %45.5 ile yardımcı hizmetler, %35.9 ile ön büro, %31.6 ile kat hizmetleri departmanıdır.

Tablonun geneline bakacak olursak işgörenlerin %32.9'nun meslek değiştirmek istediğinin, %42.4'nün meslek değiştirmek istemediği

görülmektedir. Meslek değiştirmek isteyenlerin oranı oldukça yüksektir. Bu da işgörenlerin yaptıkları işlerden fazla tatmin olmadığının bir göstergesidir.

TABLO 5
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Mesleklerini Değiştirmeyi İsteyip İstemedikleri

DEPARTMAN	İstiyor	Kısmen İstiyor	İstemiyor	Toplam
Yiyecek İçecek	21 %24,7	21 %24,7	43 %50,6	85 %100
Ön Büro	24 %37,5	17 %26,6	23 %35,9	64 %100
Kat Hizmetleri	17 %44,7	9 %23,7	12 %31,6	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	14 %31,8	10 %22,7	20 %45,5	44 %100
Toplam	76 %32,9	57 %24,7	98 %42,4	231 %100

Ki-kare değeri=7,074

Serbestlik derecesi = 6

p > 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları departmanlar ile işten çıkarılma tehlikesini hissetmeleri arasında bir ilişki (H_4) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 6'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre H_0 hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin işten çıkarılma tehlikesi hissetmelerinde çalıştıkları departmanların önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

En fazla işten çıkarılma tehlikesi hisseden departman %27.3 ile yardımcı hizmet departmanlarıdır. Bunu sırasıyla %25.6 ile kat hizmetleri, %22.4 ile yiyecek-içecek, %15.9 ile ön büro departmanı izlemektedir.

En az işten çıkarılma tehlikesi hisseden departman %47.1 ile yiyecek içecek departmanıdır. Daha sonra %41.3 ile ön büro, %38.6 ile yardımcı hizmet, %30.8 ile kat hizmetleri departmanı takip etmektedir.

Tablonun geneline bakıldığında işten çıkarılma tehlikesi hisseden işgörenlerin %22.1'lik bir bölümü kapsadığını, işten çıkarılma tehlikesi hissetmeyen işgörenlerin %41.1'lik bir bölümü kapsadığı görülmektedir. %22.1'lik oran yüksek bir orandır. Bunun anlamı otel işletmelerinde çalışan her beş işgörenden birinin işten çıkarılma tehlikesini yaşadığıdır. İş garantisi olmayan bir işgörenin verimli çalışması ve işyerine bağlılığı beklenemez.

TABLO 6
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşten Çıkarılma Tehlikesi Olup Olmadığı

DEPARTMAN	Var	Kısmen Var	Yok	Toplam
Yiyecek İçecek	19 %22,4	26 %30,6	40 %47,1	85 %100
Ön Büro	10 %15,9	27 %42,9	26 %41,3	63 %100
Kat Hizmetleri	10 %25,6	17 43,6	12 %30,8	39 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	12 %27,3	15 %34,1	17 %38,6	44 %100
Toplam	51 %22,1	85 %36,8	95 %41,1	231 %100

Ki-kare değeri= 5,771

Serbestlik derecesi = 6

$p > 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin elde ettikleri gelirden tatmin olmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_5) olup olmadığının aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 7’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin aldıkları ücretten tatmin olmalarında çalıştıkları departmanların önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Aldıkları ücretten en az tatmin olan departman %61.5 ile kat hizmetleridir. Bunu sırasıyla %52.3 ile ön büro, %49.4 ile yiyecek içecek ve %47.7 ile yardımcı hizmetler departmanları izlemektedir.

Tablonun tümüne bakacak olursak işgörenlerin %51.9’nun aldıkları ücretten tatmin olmadıklarını görürüz. Aldıkları ücretten tatmin olanların oranı %9.4 kadar düşük bir orandır.

Aldıkları ücretten en az tatmin olan departman konumundaki kat hizmetlerindeki durumun açıklaması, kat hizmetlerinin yiyecek-içecek ve ön büro kadar bahşiş alamamaları ile ifade edilebilir. Kat hizmetleri işgörenlerinin aldığı bahşişler ön büro ve yiyecek-içecek departmanına göre çok düşüktür. Yardımcı hizmetler de çalışan personel de bahşişlerden faydalanamaz. Ancak yardımcı hizmetlerde çalışan işgörenlerin ücretleri kat hizmetlerinde çalışanlara nazaran daha fazladır.

TABLO 7
Araştırmaya Katılan İşgörenleri Elde Ettikleri Gelirin Tatmin Edip Etmediği

DEPARTMAN	Ediyor	Kısmen Ediyor	Etmiyor	Toplam
Yiyecek İçecek	12 %14,1	31 %36,5	42 %49,4	85 %100
Ön Büro	2 %3,1	29 %44,6	34 %52,3	65 %100
Kat Hizmetleri	4 %10,3	11 %28,2	21 %47,7	44 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	4 %9,1	19 %43,2	21 %47,7	44 %100
Toplam	22 %9,4	90 %38,6	121 %51,9	233 %100

Ki-kare değeri=7,778

Serbestlik derecesi = 6 p > 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin terfi olanakları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_6) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 8'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin terfi olanaklarında çalıştıkları departmanların önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

En az terfi olanağı bulunan departman kat hizmetleridir(%53.8).Bunu sırasıyla %48.8 ile yardımcı hizmetler, %46.4 ile yiyecek-içecek, %39.1 ile ön büro izlemektedir.

Tablonun geneline bakacak olursak çalışanların %46.1'i terfi olanağının olmadığına inanmakta, %18.7'i terfi olanağının olduğuna inanmaktadır.

TABLO 8
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Terfi Olanağı Olup Olmadığı

DEPARTMAN	Var	Kısmen Var	Yok	Toplam
Yiyecek İçecek	19 %22,6	26 %31,0	39 %46,4	84 %100
Ön Büro	14 %21,9	25 %39,1	25 %39,1	64 %100
Kat Hizmetleri	5 %12,8	13 %33,3	21 %53,8	39 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	5 %11,6	17 %39,5	21 %48,8	43 %100
Toplam	43 %18,7	81 %35,2	106 %46,1	230 %100

Ki-kare değeri=5,143

Serbestlik derecesi = 6

p > 0,10

Terfi olanağının olmadığına inanmak işgörenler üzerinde olumsuz bir etki yapar. Kabiliyetleri daha fazlasını yapmaya müsait işgören terfiye olanak olmadığını düşündüğü için sadece görevini yapar. Mevcut potansiyelini kullanmaz. Oysa terfiye olanak olduğunu düşünse yöneticilerin gözüne daha çok girmek için tüm kabiliyetlerini kullanır.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaptıkları işler dolayısıyla takdir edilmeleri ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki(H_7) olup olmadığını anlamak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 9'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin takdir edilmelerinde çalıştıkları departmanın önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Yaptıkları işler nedeni ile en çok takdir edilen departman %30.5 ile yiyecek-içecek departmanıdır. Bunu sırasıyla %23.7 ile kat hizmetleri, %20.9 ile yardımcı hizmetler, %15.6 ile ön büro departmanı takip etmektedir.

Yaptıkları işler nedeni ile en az takdir edilen departman %39.5 ile kat hizmetleri departmanıdır. Bunu sırasıyla % 31.7 ile yiyecek içecek, %25 ile ön büro ve %23.3 ile yardımcı hizmet departmanlarıdır.

TABLO 9
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaptıkları İşler Dolayısıyla Takdir Edilip Edilmedikleri

DEPARTMAN	Ediliyor	Kısmen Ediliyor	Edilmiyor	Toplam
Yiyecek İçecek	25 %30,5	31 %37,8	26 %31,7	82 %100
Ön Büro	10 %15,6	38 %59,4	16 %25,0	64 %100
Kat Hizmetleri	9 %23,7	14 %36,8	15 %39,5	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	9 %20,9	24 %55,8	10 %23,3	43 %100
Toplam	53 %23,3	107 %47,1	67 %29,5	227 %100

Ki-kare değeri=11,048 Serbestlik Derecesi =

$p < 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yıllık ve haftalık izinlerini kullanıp kullanmamaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_8) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 10'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi

reddedilememiştir. İşgörenlerin izinlerini kullanıp kullanmamalarında çalıştıkları departmanın önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Yıllık ve haftalık izinlerini en çok kullanan departman %47.7 ile ön büro departmanı olmuştur. Bunu sırasıyla %35.9 ile kat hizmetleri, %35.7 ile yiyecek-içecek ve %27.9 ile yardımcı hizmet departmanları izlemiştir.

Yıllık ve haftalık izinlerini kullanamayan departmanların sıralaması ise şöyledir: kat hizmetleri %20.5, yiyecek-içecek %15.5, ön büro %15.4 ve yardımcı hizmet departmanları %14'dür.

Tablonun tamamına bakıldığında otellerde çalışan işgörenlerin yıllık ve haftalık izinlerini bazı aksaklıklar olsa da kullandıkları görülmektedir.

TABLO 10
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yıllık ve Haftalık İzin Haklarını Kullanıp Kullanamadıkları

DEPARTMAN	Kullanıyor	Kısmen Kullanıyor	Kullanmıyor	Toplam
Yiyecek İçecek	30 %35,7	41 %48,8	13 %15,5	84 %100
Ön Büro	31 %47,7	24 %36,9	10 %15,4	65 %100
Kat Hizmetleri	14 %35,9	17 %43,6	8 %20,5	39 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	12 %27,9	25 %58,1	6 %14,0	43 %100
Toplam	87 %37,7	107 %46,3	37 %16,0	231 %100

Ki-kare değeri=6,289 Serbestlik derecesi = 6 $p > 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin aynı departmanda görev yapan arkadaşları ile uyumlu çalışıp çalışmamaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_0) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 11'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin aynı departmanda görev yapan arkadaşları ile uyumlu çalışmalarında çalıştıkları departmanın önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Aynı departmanda çalışan arkadaşları ile en uyumlu çalışan departman %63.1 ile ön büro departmanıdır. Ön büro departmanını %56.8 ile

yardımcı hizmetler, %55.3 ile kat hizmetleri ve %45.9 ile yiyecek-içecek departmanı izlemektedir.

Tablonun tamamına bakıldığında işgörenlerin aynı departmanda görev yapan arkadaşları ile uyumlu çalıştıklarını görmekteyiz. Uyumlu çalışmayanların yüzdesi son derece düşüktür (%4.3).

TABLO 11
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Aynı Departmanda
Görev Yapan Arkadaşları ile Uyumlu Çalışıp Çalışmadıkları

DEPARTMAN	Çalışıyor	Kısmen Çalışıyor	Çalışmıyor	Toplam
Yiyecek İçecek	39 %45,9	41 %48,2	5 %5,9	85 %100
Ön Büro	41 %63,1	22 %33,8	2 %3,1	65 %100
Kat Hizmetleri	21 %55,3	14 %36,8	3 %7,9	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	25 %56,8	19 %43,2		44 %100
Toplam	126 %54,3	96 %41,4	10 %4,3	232 %100

Ki-kare değeri=7,915

Serbestlik derecesi = 6

p > 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin otelde çalışan diğer işgörenlerle uyumlu çalışıp çalışmadığıyla çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{10}) olup olmadığını aramak amacıyla uygulana ki kare testinin sonucu Tablo 12'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir.

Diğer departmanlarla en uyumlu çalışan departman %55.4 ile ön büro departmanıdır. Bunu sırayla %52.6 ile kat hizmetleri, %45.5 ile yardımcı hizmetler ve %37.3 ile yiyecek içecek departmanı takip etmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin otelde çalışan diğer işgörenlerle uyumlu çalışıp çalışmadığıyla çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{10}) olup olmadığını aramak amacıyla uygulana ki kare testinin sonucu Tablo 13'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir.

Diğer departmanlarla en uyumlu çalışan departman %55.4 ile ön büro departmanıdır. Bunu sırayla %52.6 ile kat hizmetleri, %45.5 ile yardımcı hizmetler ve %37.3 ile yiyecek içecek departmanı takip etmektedir.

Diğer departmanlarla daha uyumlu çalışan departmanlar ise sırayla şöyledir: %18.4 kat hizmetleri, %12 yiyecek-içecek, %4.6 ön büro ve %4.5 ile yardımcı hizmetler departmanlarıdır.

Tablonun tümüne bakıldığında işgörenlerin diğer departmanlarda çalışan işgörenler ile de uyumlu bir çalışma sergiledikleri görülmektedir.

TABLO 12
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Diğer İşgörenlerle Uyumlu Çalışıp Çalışmadıkları

DEPARTMAN	Çalışıyor	Kısmen Çalışıyor	Çalışmıyor	Toplam
Yiyecek İçecek	31 %37,3	42 %50,6	10 %12,0	83 %100
Ön Büro	36 %55,4	26 %40,0	3 %4,6	65 %100
Kat Hizmetleri	20 %52,6	11 %28,9	7 %18,4	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	20 %45,5	22 %50,0	2 %4,5	44 %100
Toplam	107 %46,5	101 %43,9	22 %9,6	230 %100

Ki-kare değeri=12,771 Serbestlik derecesi = 6

p < 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin departman şefleri ile uyumlu çalışmaları ile çalıştıkları departmanlar arasında bir ilişki (H_{11}) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 13'de verilmiştir. Elde edilen bilgilere göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin departman şefleri ile uyumlu çalışmalarında çalıştıkları departmanın önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Departman şefleri veya müdürleri ile en uyumlu çalışan departman %60 ile ön büro departmanıdır. Bunu sırasıyla %54.5 ile yardımcı hizmet, %52.6 ile kat hizmetleri ve %45.2 ile yiyecek-içecek departmanı izlemektedir.

Departman şefleri veya müdürleri ile en uyumsuz departman %13.2 ile kat hizmetleri departmanıdır. Bunu sırasıyla %8.3 ile yiyecek-içecek, %4.6 ile ön büro ve %4.5 ile yardımcı hizmet departmanları takip etmektedir.

Tüm tablo göz önüne alındığında işgörenlerin %52.4 gibi büyük bir oranla departman şefleri ve müdürleri ile uyumlu çalıştıkları görülmektedir. Uyumlu çalışamayanların oranı sadece %7.4'dür.

TABLO 13
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Departman Yöneticileri ile Uyumlu Çalışıp Çalışmadıkları

DEPARTMAN	Çalışıyor	Kısmen Çalışıyor	Çalışmıyor	Toplam
Yiyecek İçecek	38 %45,2	39 %46,4	7 %8,3	84 %100
Ön Büro	39 %60,0	23 %35,4	3 %4,6	65 %100
Kat Hizmetleri	20 %52,6	13 %34,2	5 %13,2	38 %100
Yardımcı Hizmet Dep.	24 %54,5	18 %40,9	2 %4,5	44 %100
Toplam	121, %52,4	93 %40,3	17 %7,4	231 %100

Ki-kare değeri=6,089 Serbestlik derecesi = 6 p > 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin diğer departman şefleri ve müdürleri ile uyumlu çalışmaları ile çalıştıkları departmanlar arasında bir ilişki (H_{12}) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 14'de verilmiştir. Elde edilen bilgilere göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin diğer departman şefleri ve müdürleri ile uyumlu çalışmalarında çalıştıkları departman önemli bir değişkendir.

Diğer departman şef ve müdürleri ile en uyumlu çalışan departman %58.5 ile ön büro departmanıdır. Bunu sırayla %52.3 ile yardımcı hizmetler, %47.4 ile kat hizmetleri ve %36.5 ile yiyecek-içecek takip etmektedir.

TABLO 14
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Oteldeki Diğer Yöneticilerle Uyumlu Çalışıp Çalışmadıkları

DEPARTMAN	Çalışıyor	Kısmen Çalışıyor	Çalışmıyor	Toplam
Yiyecek İçecek	31 %36,5	50 %58,8	4 %4,7	85 %100
Ön Büro	38 %58,5	23 %35,4	4 %6,2	65 %100
Kat Hizmetleri	18 %47,4	15 %39,5	5 %13,2	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	23 %52,3	18 %40,9	3 %6,8	44 %100
Toplam	110 %47,4	106 %45,7	16 %6,9	232 %100

Ki-kare değeri=12,105 Serbestlik derecesi = 6 p < 0,10

Diğer departman şefleri ve müdürleri ile uyum sorunu çeken departmanların başında %13.2 ile kat hizmetleri departmanı gelmektedir. Bunu %6.8 ile yardımcı hizmet birimleri, %6.2 ile ön büro ,%4.7 ile yiyecek içecek departmanıdır.

Tüm tablo göz önüne alındığında işgörenlerin diğer departman şefleri ve müdürleri uyumlu çalıştıkları görülmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işyerlerinde kendilerini eğitime ve yetiştirme imkanları ile çalıştıkları departmanlar arasında bir ilişki (H_{13}) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 15’de verilmiştir. Elde edilen bilgilere göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin kendilerini geliştirme ve eğitmelerinde çalıştıkları departmanın önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

İşletmede kendini en iyi eğitime ve yetiştirme olanağı bulan departman %38.6 ile yardımcı hizmet departmanlarıdır. Bunu sırasıyla %34.5 ile yiyecek içecek, %32.3 ile ön büro ve %26.3 ile kat hizmetleri departmanı takip etmektedir.

İşletmede kendini en az eğitime ve yetiştirme olanağı bulan departman %36.9 ile yiyecek-içecek departmanıdır. Bunu sırayla %36.8 ile kat hizmetleri, %30.8 ile ön büro ve %20.5 ile yardımcı hizmet departmanları gelmektedir.

TABLO 15
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Kendilerini
Eğitime ve Yetiştirme İmkanlarının Olup Olmadığı

DEPARTMAN	Var	Kısmen Var	Yok	Toplam
Yiyecek	29	24	31	84
İçecek	%34,5	%28,6	%36,9	%100
Ön	21	24	20	65
Büro	%32,3	%36,9	%30,8	%100
Kat	10	14	14	38
Hizmetleri	%26,3	%36,8	%36,8	%100
Yardımcı Hizmet	17	18	9	44
Departmanları	%38,6	%40,9	%20,5	%100
Toplam	77	80	74	231
	%33,3	%34,6	%32,0	%100

Ki-kare değeri=5,303

Serbestlik derecesi = 6

$p > 0,10$

Tablonun tümü göz önüne alındığında üç seçeneğinde birbirine yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Bu da işletmedeki bazı işgörenlerin kendini eğitime ve yetiştirme fırsatı bulurken bazılarının bu fırsatı bulamamaları anlamındadır. Yöneticilerin işgörelere eşit fırsat vermeleri gerekmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işlerini tam anlamıyla yapabilecek kadar yetkiye sahip olmaları ile çalıştıkları departmanlar arasında bir ilişki (H_{14}) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 16'da verilmiştir. Elde edilen bilgilere göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin yetki sahibi olduklarına inanmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Yaptığı işleri tam anlamıyla yapabilecek kadar yetkiye en çok kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenler sahiptir (%36.8). Diğerleri sırasıyla %34.1 ile yardımcı hizmetler, %28.2 ile yiyecek-içecek ve %27.7 ile ön büro departmanıdır.

Yaptığı işleri tam anlamıyla yapabilecek kadar yetkiye en az yine %36.8 ile kat hizmetleri departmanı sahiptir. Bunu sırasıyla %30.8 ile ön büro, %24.7 ile yiyecek-içecek ve %20.5 ile yardımcı hizmet departmanları izlemektedir.

TABLO 16
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşlerini Tam Anlamıyla
Yapabilecek Kadar Yetkiye Sahip Olduklarına İnanıp İnanmadıkları

DEPARTMAN	Var	Kısmen Var	Yok	Toplam
Yiyecek İçecek	24 %28,2	40 %47,1	21 %24,7	85 %100
Ön Büro	18 %27,7	27 %41,5	20 %30,8	65 %100
Kat Hizmetleri	14 %36,8	10 %26,3	14 %36,8	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	15 %34,1	20 %15,5	9 %20,5	44 %100
Toplam	71 %30,6	97 %41,8	64 %27,6	232 %100

Ki-kare değeri=6,363 Serbestlik derecesi = 6

p > 0,10

Görüldüğü gibi kat hizmetleri departmanı hem en çok yetkiye sahip, hem de en az yetkiye sahip sıralamasında birinci çıkmıştır. Bu sonuç çelişkilidir. Ön büronun tam yetkiye sahip olmadığına inanmasının nedenlerini yapılan tüm işlemlerin evraklara dayanmak zorunda olması ve yapılacak en ufak bir indirim veya değişiklik için üstlerinden izin almak zorunda olmasıyla açıklayabiliriz.

Tüm tablo göz önüne alındığında işgörenlerin yetki konusunda kararsız oldukları görülmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, çalıştıkları yerlerdeki fiziki şartların yeterliliği ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{15}) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 17’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilememiştir. İşgörenlerin fiziki şartları yeterli bulmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

TABLO 17
Yerlerdeki Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Fiziksel Şartların Yeterli Olup Olmadığı

DEPARTMAN	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Toplam
Yiyecek İçecek	36 %42,9	41 %48,8	7 %8,3	84 %100
Ön Büro	31 %47,7	28 %43,1	6 %9,2	65 %100
Kat Hizmetleri	15 %40,5	19 %51,4	3 %8,1	37 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	16 %36,4	24 %54,5	4 %9,1	44 %100
Toplam	98 %42,6	112 %48,7	20 %8,7	230 %100

Ki-kare değeri=1,676 Serbestlik derecesi = 6

$p > 0,10$

Fiziksel şartları en iyi bulan departman %47.7 ile ön büro departmanıdır. Sonucun böyle olmasının nedeni ön büro personelinin büyük kısmının otelin vitrini kabul edilen lobi kısmında çalışıyor olmasıdır. Her otelin lobi kısmı otelin en temiz, en ışıklandırılan ve en iyi ısıtılan bölümdür. Ön büro departmanını sırayla %42.9 ile yiyecek-içecek, %40.5 ile kat hizmetleri ve %36.4 ile yardımcı hizmet departmanları takip etmektedir. Sıralamadan da

anlaşılacağı gibi otelin genel kullanım alanlarından özel kullanım alanlarına geçildiğinde memnuniyet azalmaktadır.

Tablonun tümüne bakıldığında işgörenlerin büyük bölümünün fiziksel şartlardan memnun olduğu görülmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin müşteri veya arkadaşları ile olan anlaşmazlıklarında yöneticilerinin yardımcı olmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{16}) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testinin sonucu Tablo 18’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. İşgörenlerin yöneticilerinin kendilerine yardım etmeleri çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

TABLO 18
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İş Arkadaşları ve Müşterilerle Olan
Anlaşmazlıklarında Çözmekte Yöneticilerinin Yardımcı Olup Olmadıkları

DEPARTMAN	Oluyor	Kısmen Oluyor	Olmuyor	Toplam
Yiyecek	31	34	20	85
İçecek	%36,5	%40,0	%23,5	%100
Ön	36	18	11	65
Büro	%55,4	%27,7	%16,9	%100
Kat	12	21	5	38
Hizmetleri	%31,6	%55,3	%13,2	%100
Yardımcı Hizmet	20	16	7	43
Departmanları	%46,5	%37,2	%16,3	%100
Toplam	99	89	43	231
	%42,9	%38,5	%18,6	%100

Ki-kare değeri=11,198

Serbestlik derecesi = 6

$p < 0,10$

Tabloya göre problem çözmede yöneticilerin en çok yardımını hisseden departman ön büro departmanıdır (%55.4). Otel işletmelerinde müşteri ile en çok yüz yüze olan departman ön büro departmanıdır. Yiyecek-içecek departmanının yanlış işlenmiş olduğu adisyon problemini ön kasiyer çözmek zorundadır. Odası standartlara uygun hazırlanmamış müşterinin sorununu resepsiyonist çözmek zorundadır. Bu durumlarda genelde departman yöneticileri insiyatifi ellerine aldıkları için işgören bu yardımı hissetmektedirler. Ön büro departmanını sırayla %46.5 ile yardımcı hizmet, %36.5 ile yiyecek-içecek ve %31.6 ile kat hizmetleri departmanları izlemektedir.

Tablonun tamamına baktığımızda işgörenlerin %46.5'i yöneticilerinin problem çözmede kendilerine yardımcı olduklarına inanmakta, %18.6'ı ise yardımcı olmadıklarına inanmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin gayret ve başarılarının adaletli bir şekilde ödüllendirilmeleri ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{17}) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 19'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir.

Tabloya bakıldığında işgörenlerin %42.8'i gibi yüksek bir bölümünün adaletli bir ödüllendirme yapılmadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir. Bu düşüncüyü en çok taşıyan departman %46.2 ile ön büro departmanıdır. Ön büroyu sırasıyla %42.9 ile yardımcı hizmetler, %41.2 ile yiyecek-içecek ve %40.5 ile kat hizmetleri izlemektedir.

TABLO 19
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerindeki Gayret ve
Başarılarının Adaletli Bir Şekilde Ödüllendirilip Ödüllendirilmediği

DEPARTMAN	Ödüllendiriliyor	Kısmen Ödüllendiriliyor	Ödüllendirilmiyor	Toplam
Yiyecek İçecek	16 %18,8	34 %40,0	35 %41,2	85 %100
Ön Büro	11 %16,9	24 %36,9	30 %46,2	65 %100
Kat Hizmetleri	9 %24,3	13 %35,1	15 %40,5	37 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	7 %16,7	17 %40,5	18 %42,9	42 %100
Toplam	43 %18,8	88 %38,4	98 %42,8	229 %100

Ki-kare değeri=1,336

Serbestlik derecesi = 6

$p > 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin verimlerini artıracak araç ve gereçlere sahip olmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{18}) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 20'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin verim artırıcı araç ve gereçlere sahip olmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Verim artırıcı araç ve gerece en az sahip olan departman %43.2 ile kat hizmetleri departmanıdır. Bunu %33.8 ile ön büro, %30.6 ile yiyecek içecek ve %30.2 ile yardımcı hizmet departmanları gelmektedir.

Verim artırıcı araç ve gerece en fazla sahip olan departman %35.1 ile kat hizmetleridir. Diğer sonuçla çelişen bu sonucun araştırılması gerekir. Kat hizmetleri departmanını sırasıyla %27.7 ile ön büro, %27.1 ile yiyecek-içecek ve %16.3 ile yardımcı hizmet departmanları takip etmektedir.

TABLO 20
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Verimlerine Artıracak Araç ve Gereçlerin Yeterli Olup Olmadığı

DEPARTMAN	Yeterli	Kısmen Yeterli	Yetersiz	Toplam
Yiyecek İçecek	23 %27,1	36 %42,4	26 %30,6	85 %100
Ön Büro	18 %27,7	25 %38,5	22 %33,8	65 %100
Kat Hizmetleri	13 %35,1	8 %21,6	16 %43,2	37 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	7 %16,3	23 %53,5	13 %30,2	43 %100
Toplam	61 %26,5	92 %40,0	77 %33,5	230 %100

Ki-kare değeri=9,419 Serbestlik derecesi = 6 $p > 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görevlerinin belirgin olması ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki(H_{19}) olup olmadığını araştırmak amacı ile yapılan ki kare testi sonucu Tablo 21’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin görevlerinin belirgin olmasında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Araştırmaya göre görevi en belirgin olan departman %57.8 ile yiyecek içecek departmanıdır. Bunu sırasıyla %53.5 ile yardımcı hizmetler, %47.7 ile ön büro ve %47.4 ile kat hizmetleri departmanı izlemiştir.

Tablonun tümüne bakıldığında işgörenler %52.4 ile görevlerinin belirgin olduğunu belirtmişlerdir. İşgörenlerin %109’u ise görevlerinin belirginsizliğinden yakınmışlardır. Görevinin en fazla belirsiz olduğunu belirten %15.4 ile ön büro departmanıdır. Bunun nedeni ülkemizdeki otel

işletmelerinde hala tam anlamıyla otelcilik kurallarına uygun bir ön büro organizasyonunun kurulamamış olmasıdır.

TABLO 21
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde
Görevlerinin Belirgin Olup Olmadığı

DEPARTMAN	Belirgin	Kısmen Belirgin	Belirgin Değil	Toplam
Yiyecek İçecek	48 %57,8	28 %33,7	7 %8,4	83 %100
Ön Büro	31 %47,7	24 %36,9	10 %15,4	65 %100
Kat Hizmetleri	18 %47,4	15 %39,5	5 %13,2	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	23 %53,5	17 %39,5	3 %7,0	43 %100
Toplam	120 %52,4	84 %36,7	25 %10,9	229 %100

Ki-kare değeri=3,753 Serbestlik derecesi = 6 $p > 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işyerinde alınan kararlara katılmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{20}) olup olmadığını aramak amacıyla uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 22’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin alınan kararlara katılmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Alınan kararlara en fazla %35.1 ile kat hizmetleri departmanı katılabilmektedir. Bunu sırasıyla %23.8 ile yardımcı hizmet, %23.1 ile ön büro ve %18.8 ile yiyecek içecek departmanları izlemektedir.

Alınan kararlara en az katılan departman ise %47.1 ile yiyecek-içecek departmanıdır. Bunu %43.1 ile ön büro, %40.5 ile kat hizmetleri ve %33.3 ile yardımcı hizmet departmanları takip etmektedir.

Tablonun tümüne bakıldığında işgörenlerin alınan kararlara fazla katılamadığını görmekteyiz. İşgörenlerin %42.4’ü alınan kararlara katılamadığını ifade ederken, %23.6’ı alınan kararlara katıldığını ifade etmektedir.

TABLO 22
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde
Alınan Kararlara Katılıp Katılmadıkları

DEPARTMAN	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Katılmıyor	Toplam
Yiyecek İçecek	16 %18,8	29 %34,1	40 %47,1	85 %100
Ön Büro	15 %23,1	22 %33,8	28 %43,1	65 %100
Kat Hizmetleri	13 %35,1	9 %24,3	15 %40,5	37 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	10 %23,8	18 %42,9	14 %33,3	42 %100
Toplam	54 %23,6	78 %34,1	97 %42,4	229 %100

Ki-kare değeri=6,19 Serbestlik derecesi = 6 p > 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yapılan kontrollerden rahatsız olmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{21}) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 23'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin yapılan kontrollerden rahatsız olmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Tablonun geneline baktığımızda işgörenlerin %60.6'ı yapılan kontrollerden rahatsız olmamaktadırlar. Sadece kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin %21.1'i yapılan kontrollerden rahatsız olduklarını bildirmişlerdir.

TABLO 23
Araştırmaya Katılan İşgörenleri Yapılan Kontrollerin Rahatsız
Edip Etmediği

DEPARTMAN	Ediyor	Kısmen Ediyor	Etmiyor	Toplam
Yiyecek İçecek	8 %9,4	25 %29,4	52 %61,2	85 %100
Ön Büro	5 %7,8	12 %18,8	47 %73,4	64 %100
Kat Hizmetleri	8 %21,1	19 %50,0	11 %28,9	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	5 %11,4	9 %20,5	30 %68,2	44 %100
Toplam	26 %11,3	65 %28,1	140 %60,6	231 %100

Ki-kare değeri=22,047 Serbestlik derecesi = 6 p < 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işveren ve yöneticilerinin kendilerine karşı saygılı olmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki

(H₂₂) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 24'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H₀ reddedilememiştir. İşgörenlerin işveren veya yöneticilerinden saygı görmelerinde çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

İşveren yöneticilerin kendilerine en saygılı olduğunu ifade eden departman ön büro departmanıdır(%53.1). Bunu sırasıyla %50 ile yardımcı hizmetler, %41.2 ile yiyecek-içecek ve %36.8 ile kat hizmetleri departmanları izlemektedir.

İşveren ve yöneticilerin kendilerine az saygılı olduğuna inanan departman %18.4 ile kat hizmetleridir. Bunu %12.9 ile yiyecek-içecek, %9.4 ile ön büro ve %4.5 ile yardımcı hizmet departmanları takip etmektedir.

TABLO 24
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşveren ve Yöneticilerinin
Kendilerine Saygılı Olduğuna İnanıp İnanmadıkları

DEPARTMAN	Saygılı	Kısmen Saygılı	Saygılı Değil	Toplam
Yiyecek İçecek	35 %41,2	39 %45,9	11 %12,9	85 %100
Ön Büro	34 %53,1	24 %37,5	6 %9,4	64 %100
Kat Hizmetleri	14 %36,8	17 %44,7	7 %18,4	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	22 %50,0	20 %45,5	2 %4,5	44 %100
Toplam	105 %45,5	100 %43,3	26 %11,3	231 %100

Ki-kare değeri=6,594 Serbestlik derecesi = 6 p > 0,10

Tablonun tümüne bakıldığında işgörenlerin %45.5 ile işveren ve yöneticilerinin kendilerine saygılı olduğuna inandıkları, %11.3 ile işveren ve yöneticilerinin kendilerine saygılı olmadıklarına inandıkları görülmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaptıkları işi yapılmaya değer bir iş olarak görmeleri ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H₂₃) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 25'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H₀ reddedilememiştir. İşgörenlerin yaptıkları işi yapılmaya değer bir iş olduğuna

inanmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Tüm departmanlar yüksek yüzdelerle yaptıkları işin yapılmaya değer bir iş olduğunu belirtmişlerdir. Sıralama ise şöyledir: yardımcı hizmet %56.8, yiyecek-içecek %55.3, ön büro %54.7 ve kat hizmetleri departmanı %48.6'dır.

Yaptıkları işi yapılmaya değer bir iş olarak görmeyen en yüksek yüzdeli departman %14.1 ile ön büro departmanıdır. Bunu sırasıyla %12.9 ile yiyecek-içecek, %10.8 ile kat hizmetleri ve %6.8 ile yardımcı hizmet departmanları izlemektedir.

TABLO 25
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaptıkları İşin Yapılmaya
Değer Bir İş Olduğuna İnanıp İnanmadıkları

DEPARTMAN	İnanıyor	Kısmen İnanıyor	İnanmıyor	Toplam
Yiyecek	47	27	11	85
İçecek	%55,3	%31,8	%12,9	%100
Ön	35	20	9	64
Büro	%54,7	%31,3	%14,1	%100
Kat	18	15	4	37
Hizmetleri	%48,6	%40,5	%10,8	%100
Yardımcı Hizmet	25	16	3	44
Departmanları	%56,8	%36,4	%6,8	%100
Toplam	125	78	27	230
	%54,3	%33,9	%11,7	%100

Ki-kare değeri=2,426 Serbestlik derecesi = 6

$p > 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin özel hayatlarına saygı gösterilmesi ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{24}) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 26'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin özel hayatlarına saygı gösterilmesinde çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Özel hayata en fazla saygı gösterildiğine inanan departman %56.8 ile yardımcı hizmet departmanlarıdır. Bu departmanı sırası ile %46.9 ile ön büro, %40 ile yiyecek içecek ve %34.2 ile kat hizmetleri departmanı izlemektedir.

Özel hayata en az saygı gösterildiğine inanan departman ise %26.3 ile kat hizmetleri departmanıdır. %18.8 ile yiyecek-içecek, %14.1 ile ön büro ve %6.8 ile yardımcı hizmet departmanları kat hizmetleri departmanını takip etmektedirler.

Tüm tablo göz önüne alındığında işgörenlerin %44.2'i özel hayatına saygı gösterildiğini ifade etmekte, %16.5'i ise özel hayatına saygı gösterildiğini ifade etmektedir.

TABLO 26
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde
Özel Hayatlarına Saygı Gösterilip Gösterilmediği

DEPARTMAN	Gösteriliyor	Kısmen Gösteriliyor	Gösterilmiyor	Toplam
Yiyecek İçecek	34 %40,0	35 %41,2	16 %18,8	85 %100
Ön Büro	30 %46,9	25 %39,1	9 %14,1	64 %100
Kat Hizmetleri	13 %34,2	15 %39,5	10 %26,3	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	25 %56,8	16 %36,4	3 %6,8	44 %100
Toplam	102 %44,2	91 %39,4	38 %16,5	231 %100

Ki-kare değeri=8,304 Serbestlik derecesi = 6 $p > 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işyerlerinde kaza tehlikesi olması ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{25}) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 27'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin kaza tehlikesi hissetmelerinde çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

İşgörenler arasında en fazla kaza tehlikesi hisseden departman %24.3 ile kat hizmetleri departmanıdır. İkinci en fazla kaza tehlikesi hisseden departman %23.3 ile yardımcı hizmetler departmanıdır. Diğer departmanlarda yiyecek içecek %9.4, ön büro %9.2 kaza tehlikesi hissetmektedir. Kat hizmetlerinin en yüksek kaza tehlikesi hissetmesinin nedeni yaptıkları işin kaza yapmaya müsait olmasıdır. Yardımcı hizmet departmanlarında yüksek çıkmasının nedeni ise teknik servis bölümünün

burada olmasından kaynaklanmaktadır. Teknik servis bölümünün de yaptığı işin özelliğinden dolayı kaza yapma riski yüksektir.

TABLO 27
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerlerinde Kaza Tehlikesi Olup Olmadığı

DEPARTMAN	Tehlike Var	Kısmen Var	Tehlike Yok	Toplam
Yiyecek İçecek	8 %9,4	18 %21,2	59 %69,4	85 %100
Ön Büro	6 %9,2	12 %18,5	47 %72,3	65 %100
Kat Hizmetleri	9 %24,3	9 %24,3	19 %51,4	43 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	10 %23,3	11 %25,6	22 %51,2	43 %100
Toplam	33 %14,3	50 %21,7	147 %63,9	230 %100

Ki-kare değeri=11,440 Serbestlik derecesi = 6 p < 010

En az kaza yapma riski %72.3 ile ön büro departmanındadır. Bunu %69.4 ile yiyecek-içecek, %51.4 ile kat hizmetleri ve %51.2 ile yardımcı hizmet departmanları izlemektedir.

Tablonun tümüne bakıldığında %63.9 oranında işgören kaza yapma tehlikesinin olmadığını, %14.3 oranında işgören kaza yapma tehlikesinin olduğunu belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaptıkları işin kendilerine çekici gelmesi ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{26}) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 28’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre H_0 hipotezi reddedilmiştir. İşgörenlerin yaptıkları işin kendilerine çekici gelmesinde çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Yaptıkları işin kendilerine en fazla çekici geldiğini ifade eden departman %47.7 ile ön büro departmanıdır. Ön büro departmanını sırasıyla %43.5 ile yiyecek içecek, %40.9 ile yardımcı hizmetler, %31.6 ile kat hizmetleri takip etmektedir.

Yaptıkları iş kendilerine en az çekici gelen departman %34.2 ile kat hizmetleri departmanıdır. Bunu sırasıyla %22.4 ile yiyecek-içecek, %12.3 ile ön büro ve % 4.5 ile yardımcı hizmet departmanları takip etmektedir.

Tablonun tümüne bakıldığında işgörenlerin %42.2'sinin yaptıkları işin kendilerine çekici geldiğini ifade ettikleri görülmektedir. İşgörenlerin %18.1' i yaptıkları işin kendilerine çekici gelmediğini belirtmektedirler.

TABLO 28
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaptıkları İşin
Kendilerine Çekici Gelip Gelmediği

DEPARTMAN	Geliyor	Kısmen Geliyor	Gelmiyor	Toplam
Yiyecek İçecek	37 %43,5	29 %34,1	19 %22,4	85 %100
Ön Büro	31 %47,7	26 %40,0	8 %12,3	65 %100
Kat Hizmetleri	12 %31,6	13 %34,2	13 %34,2	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	18 %40,9	24 %54,5	2 %4,5	44 %100
Toplam	98 %42,2	92 %39,7	42 %18,1	232 %100

Ki-kare değeri=16,903 Serbestlik derecesi = 6 $p < 0,10$

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin toplum içinde ve işyerinde bir saygınlıkları olduğuna inanmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{27}) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 29'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin toplum içinde ve işyerlerinde bir saygınlıkları olduğuna inanmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

En çok saygınlıkları olduğuna inanan departman %50 ile kat hizmetleri departmanıdır. Sırasıyla %43.2 ile yardımcı hizmet, %41.5 ile ön büro ve %38.8 ile yiyecek-içecek departmanları kat hizmetleri departmanını takip etmektedirler.

Saygınlıkları olmadığına inanan %21.2 ile yiyecek içecek departmanıdır. Bu departmanı sırasıyla %21.1 ile kat hizmetleri, %10.8 ile ön büro ve %2.3 ile yardımcı hizmet departmanları izlemektedir.

Tablonun tümüne bakıldığında %42.2 ile işgörenler toplumunda ve işyerinde bir saygınlıkları olduğuna inanmaktadırlar. İşgörenlerin %14.7 'i ise bir saygınlıkları olduğuna inanmamaktadırlar.

TABLO 29
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Toplum İçinde Ve İşyerlerinde Bir Saygınlıkları
Olduğuna İnanıp İnanmadıkları

DEPARTMAN	İnanıyor	Kısmen İnanıyor	İnanmıyor	Toplam
Yiyecek İçecek	33 %38,8	34 %40	18 %21,2	85 %100
Ön Büro	27 %41,5	31 %47,7	7 %10,8	65 %100
Kat Hizmetleri	19 %50,0	11 %28,9	8 %21,1	38 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	19 %43,2	24 %54,5	1 %2,3	44 %100
Toplam	98 %42,2	100 %43,1	34 %14,7	232 %100

Ki-kare değeri=13,205 Serbestlik derecesi = 6

p < 0,10

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları işyerlerinden emekli olmalarına inanmaları ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{28}) olup olmadığına aramak amacı ile uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 30'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilmiştir. İşgörenlerin emekli olabileceklerine inanmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olduğu görülmüştür.

Bu işyerinden emekli olamayacağına en fazla inanan %72.3 ile ön büro departmanıdır. Bu departmanı sırası ile %64.7 ile yiyecek-içecek, %48.8 ile yardımcı hizmet ve %45.9 ile kat hizmetleri takip etmektedir.

TABLO: 30
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları İşyerinden
Emekli Olabileceklerine İnanıp İnanmadıkları

DEPARTMAN	İnanıyor	Kısmen İnanıyor	İnanmıyor	Toplam
Yiyecek İçecek	14 %16,5	16 %18,8	55 %64,7	85 %100
Ön Büro	6 %9,2	12 %18,5	47 %72,3	65 %100
Kat Hizmetleri	10 %27,0	10 %27,0	17 %45,9	37 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	10 %23,3	12 %27,9	21 %48,8	43 %100
Toplam	40 %17,4	50 %21,7	140 %60,9	230 %100

Ki-kare değeri=11,217

Serbestlik derecesi = 6

p < 0,10

Tablonun tümüne bakıldığında %60.9 ile çalıştıkları işyerinden emekli olamayacaklarına inanmaktadırlar. Bu son derece yüksek bir rakamdır. İleriye yönelik işletmeye güven duymayan işgörenin verimli olması beklenemez.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaptıkları işin kendilerini tatmin etmesi ve beklentilerini karşılaması ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{29}) olup olmadığını aramak amacı ile uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 31’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir. İşgörenlerin beklentilerini karşılamaları ve tatmin olmalarında çalıştıkları departman faktörünün önemli bir değişken olmadığı görülmüştür.

Yaptıkları işten en fazla tatmin olan ve beklentilerini karşılayan departman %51.4 ile kat hizmetleri departmanıdır. Bu departmanı sırası ile %38.5 ile ön büro, %37.6 ile yiyecek-içecek ve %34.1 ile yardımcı hizmet departmanları takip etmektedir.

Yaptıkları işlerden en az tatmin olan ve beklentilerini karşılayan departman %18.8 ile yiyecek-içecek, %18.2 ile yardımcı hizmet, %13.5 ile kat hizmetleri ve %10.8 ile ön büro departmanı takip etmektedir.

TABLO: 31
Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaptıkları İşin Kendilerini
Tatmin Edip Etmediği

DEPARTMAN	Tatmin Ediyor	Kısmen Tatmin Ediyor	Tatmin Etmiyor	Toplam
Yiyecek İçecek	16 %18,8	37 %43,5	32 %37,6	85 %100
Ön Büro	7 %10,8	33 %50,8	25 %38,5	65 %100
Kat Hizmetleri	5 %13,5	13 %35,1	19 %51,4	37 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	8 %18,2	21 %47,7	15 %34,1	44 %100
Toplam	36 %15,6	104 %45,0	91 %39,4	231 %100

Ki-kare değeri=4,963

Serbestlik derecesi = 6

P > 0,10

Tablonun geneline bakıldığında işgörenlerin %39.4 ile beklentilerini karşılayamadıklarını ve yaptıkları işin kendilerini tatmin etmediğini

görmekteyiz. İşgörenlerin %15.6 ile beklentilerini karşıladıkları ve yaptıkları işin kendilerini tatmin ettiğini belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin en fazla hangi konuya önem verdikleri ile çalıştıkları departman arasında bir ilişki (H_{30}) olup olmadığını anlamak amacı ile uygulanan ki kare testi sonucu Tablo 32'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %10 anlamlılık düzeyinde H_0 reddedilememiştir.

Yiyecek içecek departmanına göre işyerinde en önemli husus %48.8 ile işinde başarılı olmaktır. İkinci önemli husus %23.8 ile iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmaktır. Üçüncü önemli husus ise %17.9 ile çok para kazanmaktır.

Ön büro departmanına göre en önemli husus %63.5 ile işinde başarılı olmaktır. İkinci önemli husus %22.2 ile iş arkadaşları ile uyumlu çalışmaktır. Üçüncü önemli husus ise %11.1 ile çok para kazanmaktır.

Kat hizmetleri departmanına göre en önemli husus %40.5 ile işinde başarılı olmaktır. İkinci önemli husus %27 ile iş arkadaşları ile uyumlu çalışmaktır. Üçüncü önemli husus ise %21.6 ile çok para kazanmaktır.

Yardımcı hizmet departmanlarına göre en önemli husus %47.7 ile işinde başarılı olmaktır. İkinci önemli husus %29.5 ile iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmaktır. Üçüncü önemli husus ise %15.9 ile çok para kazanmaktır.

TABLO 32
Araştırmaya Katılan İşgörenlerce İşyerinde En Önemli Husus

DEPARTMAN	İşinde başarılı olmak	İş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmak	Çok para kazanmak	Diğer	Toplam
Yiyecek İçecek	41 %48,8	20 %23,8	15 %17,9	8 %9,5	84 %100
Ön Büro	40 %63,5	14 %22,2	7 %11,1	2 %3,2	63 %100
Kat Hizmetleri	15 %40,5	10 %27,0	8 %21,6	4 %10,8	37 %100
Yardımcı Hizmet Departmanları	21 %47,7	13 %29,5	7 %15,9	3 %6,8	44 %100
Toplam	117 %51,3	57 %25,0	37 %16,2	17 %7,5	228 %100

Ki-Kare Değeri= 7,970 Serbestlik Derecesi = 6 $p > 0,10$

Yardımcı hizmet departmanlarına göre en önemli husus %47.7 ile işinde başarılı olmaktır. İkinci önemli husus %29.5 ile iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmaktır. Üçüncü önemli husus ise %15.9 ile çok para kazanmaktır.

Tablonun tümüne bakıldığında birinci önemli husus %51.3 ile işinde başarılı olmak, ikinci önemli husus %25 ile iş arkadaşları ile uyumlu çalışmak, üçüncü önemli husus %16.2 ile çok para kazanmaktır. %7.5 oranında ise diğer hususlar belirtilmiştir. Diğer hususlar yöneticilerin saygılı davranması, iş güvenliğinin olmasıdır.

3.7.3. Araştırma ile İlgili Diğer Bulgular

Elde edilen tüm bilgiler doğrultusunda aşağıdaki tablolarda işgörenlerin motivasyon araçlarını sıralamaları verilmiştir. Bu sıralama yapılırken izlenen yöntem şöyledir: Motivasyon araçlarına işgörenlerin vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda birden onbeşe kadar değer verilmiştir. Bu değerler verilirken göz önüne alınan kriter motivasyon aracının işgörenlerce verilen önem sırasıdır. İşgörence birinci derecede önemli olan motivasyon aracına bir, ikinci derecede önemli olan motivasyon aracına iki, üçüncü sırada önemli olan motivasyon aracına üç..... gibi değer verilerek bu değerler frekans sayısı ile çarpılmıştır. Daha sonra çıkan rakamlar frekans sayısına bölünerek aritmetik ortalamaları bulunmuştur. Çıkan aritmetik ortalamaları küçükten büyüğe doğru sıralandırılarak motivasyon araçlarının önem sıralaması yapılmış Oluşan sıralama tabloları şöyledir:

Tablodan da görülebileceği gibi tüm işgörenlerin sıralamasına göre kariyer geliştirme motivasyon aracı 4,71 ile birinci sırada yer almaktadır. İkinci sırada 5,67 ile güvenli iş ortamı, 6,22 ile iyi gelir üçüncü sırada, 6,59 ile iş arkadaşlarıyla uyum dördüncü sırada, 6,90 ile iş yerine aidiyet beşinci sırada yer almaktadır.

Tablo 33
Araştırmaya Katılan Tüm İşgörenlerin Motivasyon Araçları Önem Sıralaması

Önem Sırası	Motivasyon Aracı	Elde Edilen Değer
1	Kariyer Geliştirmek	4,71
2	Güvenli İş Ortamı	5,67
3	İyi Gelir	6,22
4	İş Arkadaşlarıyla Uyum	6,59
5	İş Yerine Aidiyet	6,90
6	İş Ortamının Sağlıklı Olması	7,00
7	Yöneticilerle Uyumlu Çalışabilmek	7,24
8	Çaba ve Başarıların Takdir Edilmesi	7,69
9	Alınan Kararlara Katılmak	8,75
10	İşinizin ve Sorumluluğunuzun Belli Olması	9,15
11	İşveren ve Yöneticinin Size Karşı Tutumu	9,46
12	İşten Atılma Tehlikesi	9,73
13	Disiplin ve Kontrol	9,77
14	İşin İlgili Çekici Olması	10,23
15	Problemlerinizi İlgilenilmesi	10,77

Tablo 34
Yiyecek – İçecek Departmanında Çalışan İşgörenlerin Motivasyon Araçları Önem Sıralaması

Önem Sırası	Motivasyon Aracı	Elde Edilen Değer
1	Kariyer Geliştirmek	4,44
2	Güvenli İş Ortamı	5,39
3	İş Yerine Aidiyet	5,94
4	İş Ortamının Sağlıklı Olması	6,48
5	İş Arkadaşlarıyla Uyum	6,68
6	İyi Gelir	6,74
7	Çaba ve Başarıların Takdir Edilmesi	7,58
8	Yöneticilerle Uyumlu Çalışabilmek	7,77
9	Alınan Kararlara Katılmak	9,05
10	İşinizin ve Sorumluluğunuzun Belli Olması	9,10
11	Disiplin ve Kontrol	9,32
12	İşten Atılma Tehlikesi	9,79
13	İşin İlgili Çekici Olması	10,08
14	İşveren ve Yöneticinin Size Karşı Tutumu	10,17
15	Problemlerinizi İlgilenilmesi	11,07

Yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenlerin motivasyon araçlarını sıralaması yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Bu tabloya göre kariyer geliştirme birinci sırada, güvenli iş ortamı ikinci sırada, işyerine aidiyet üçüncü sırada, sağlıklı iş ortamında çalışmak dördüncü sırada, iş arkadaşlarıyla, uyumlu çalışabilmek beşinci sırada, iyi gelir elde etmek de altıncı sırada yer almıştır.

Tablo 35
Önbüro Departmanında Çalışan İşgörenlerin Motivasyon Araçları Önem Sıralaması

Önem Sırası	Motivasyon Aracı	Elde Edilen Değer
1	Kariyer Geliştirmek	3,60
2	Güvenli İş Ortamı	5,91
3	İş Arkadaşlarıyla Uyum	6,20
4	İyi Gelir	6,22
5	Yöneticilerle Uyumlu Çalışabilmek	6,26
6	İş Ortamının Sağlıklı Olması	7,54
7	Çaba ve Başarıların Takdir Edilmesi	7,63
8	İş Yerine Aidiyet	7,66
9	Alınan Kararlara Katılmak	8,69
10	İşinizin ve Sorumluluğunuzun Belli Olması	9,06
11	İşveren ve Yöneticinin Size Karşı Tutumu	9,57
12	İşten Atılma Tehlikesi	9,78
13	İşin İlgili Çekici Olması	10,38
14	Disiplin ve Kontrol	10,46
15	Problemlerinize İlgilenilmesi	10,94

Önbüro departmanında çalışan işgörenlerin motivasyon araçlarını sıralama tablosu yukarıda verilmiştir. Bu tabloya göre kariyer geliştirmek birinci sırada, güvenli iş ortamı ikinci sırada, iş arkadaşlarıyla uyum üçüncü sırada, iyi gelir elde etmek dördüncü sırada, yöneticilerle uyumlu çalışabilmek beşinci sırada, iş ortamının sağlıklı olması da altıncı sırada yer almıştır.

Tablo 36
Kat Hizmetleri Departmanında Çalışan İşgörenlerin Motivasyon Araçları Önem Sıralaması

Önem Sırası	Motivasyon Aracı	Elde Edilen Değer
1	İyi Gelir	5,92
2	İş Arkadaşlarıyla Uyum	6,15
3	Kariyer Geliştirmek	6,77
4	Güvenli İş Ortamı	6,90
5	İş Yerine Aidiyet	7,51
6	Alınan Kararlara Katılmak	7,54
7	İş Ortamının Sağlıklı Olması	7,97
8	İşveren ve Yöneticinin Size Karşı Tutumu	8,38
9	İşinizin ve Sorumluluğunuzun Belli Olması	8,41
10	Yöneticilerle Uyumlu Çalışabilmek	8,54
11	Disiplin ve Kontrol	8,72
12	Problemlerinize İlgilenilmesi	8,74
13	Çaba ve Başarıların Takdir Edilmesi	8,82
14	İşten Atılma Tehlikesi	9,31
15	İşin İlgili Çekici Olması	10,49

Kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin motivasyon araçları sıralaması yukarıda tabloda verilmiştir. Bu tabloya göre iyi gelir elde etmek birinci sırada, iş arkadaşlarıyla uyum ikinci sırada, kariyer geliştirmek üçüncü sırada, güvenli iş ortamı dördüncü sırada, işyerine aidiyet beşinci sırada, alınan kararlara katılabilmek altıncı sırada yer almıştır.

Tablo 37
Yardımcı Hizmet Departmanlarında Çalışan İşgörenlerin Motivasyon Araçları Önem Sıralaması

Önem Sırası	Motivasyon Aracı	Elde Edilen Değer
1	Güvenli İş Ortamı	4,75
2	Kariyer Geliştirmek	5,05
3	İyi Gelir	5,48
4	İş Ortamının Sağlıklı Olması	6,36
5	Yöneticilerle Uyumlu Çalışabilmek	6,52
6	Çaba ve Başarıların Takdir Edilmesi	6,98
7	İş Yerine Aidiyet	7,09
8	İş Arkadaşlarıyla Uyum	7,39
9	İşveren ve Yöneticinin Size Karşı Tutumu	8,89
10	Alınan Kararlara Katılmak	9,36
11	İşten Atılma Tehlikesi	9,93
12	İşin İlgili Çekici Olması	10,05
13	İşinizin ve Sorumluluğunuzun Belli Olması	10,05
14	Disiplin ve Kontrol	10,52
15	Problemlerinizi İlgilenilmesi	11,75

Yardımcı hizmet departmanlarında çalışan işgörenlerin motivasyon araçları sıralaması yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu tabloya göre güvenli iş ortamında çalışmak birinci sırada, kariyer geliştirmek ikinci sırada, iyi gelir elde etmek üçüncü sırada, iş ortamının sağlıklı olması dördüncü sırada, yöneticilerinizle uyumlu çalışabilmek beşinci sırada, çaba ve başarıların takdir edilmesi de altıncı sırada yer almıştır.

Yukarıdaki tabloda tüm departmanların ve genel olarak işgörenlerin motivasyon araçlarını sıralama tabloları verilmiştir. Tablodan da görüleceği gibi motivasyon araçlarının sıralamalarında departmanlar arası farklılıklar söz konusudur. Özellikle üst sıralarda önemli olan motivasyon araçları ciddi farklılıklar göstermektedir. Ancak önem sıraları düştükçe motivasyon araçları farklılıklarını yitirmektedirler.

Tablo 38
Motivasyon Araçları Karşılaştırmalı Sıralama Tablosu

Motivasyon Aracı	Genel	Y Yiy-İçe	Önbüro	Kat Hiz.	Yar.Hiz.D.
Kariyer Geliştirmek	1	1	1	3	2
Güvenli İş Ortamı	2	2	2	4	1
İyi Gelir Elde Etmek	3	6	4	1	3
İş Arkadaşlarıyla Uyum	4	5	3	2	8
İşyerine Aidiyet	5	3	8	5	7
Sağlıklı İş Ortamı	6	4	6	7	4
Yöneticilerle Uyum	7	8	5	10	5
Başarıların Takdiri	8	7	7	13	6
Kararlara Katılabilmek	9	9	9	6	10
Sorumluluğun Belli Olm.	10	10	10	9	13
İşv. Yöneticinin Tutumu	11	14	11	8	9
İşten Atılma Tehlikesi	12	12	12	14	11
Disiplin ve Kontrol	13	11	14	11	14
İşin İlgili Çekici Olması	14	13	13	15	12
Problemlere İlgili	15	15	15	12	15

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yukarıdaki tablolardan da görülebileceği gibi otel işletmelerinde motivasyon kaynaklarının değerlendirilmelerinde departmanlar arasında bir farklılık vardır. Ancak bu farklılıkların bir kısmı istatistiki olarak anlamlı bir farklılık değildir. Otel işletmeleri personel politikalarını oluştururken mevcut olan bu farkı gözetererek bir politika hazırlamak zorundadırlar. Bu farklılıklar dikkate alınmadan yapılacak olan personele ilişkin politikalar, verimliliği artırmayacak; belki de verimliliğin düşmesine neden olacaktır.

Yiyecek-içecek departmanına yönelik personel politikası hazırlanırken kariyer geliştirme, güvenli iş ortamı, iş yerine aidiyet, iş ortamının sağlıklı olması, iş arkadaşlarıyla uyumun öncelik verildiği bir personel politikası hazırlanmalıdır.

Yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenlerin kariyerlerini geliştirmeye uygun bir organizasyon yapısı işletmeye yerleştirilmelidir. Çalışan işgören şayet ileride mevcut pozisyonundan daha iyi bir konuma gelebilecek bir ortam algılıyorsa işini daha büyük bir gayret ve titizlikle yapacaktır. Kendi pozisyonunda meydana gelebilecek bir iyileşme için çok daha fazla çalışacaktır. Bu durumda işletmenin lehinedir.

Yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörelere yönelik izlenmesi gereken personel politikasında gözertilmesi gereken ikinci derecedeki önemli husus güvenli iş ortamıdır. Güvenli bir iş ortamında çalışan işgören, daha rahat olacaktır. Bu rahatlık işgörenin verimini artıracaktır.

Yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörelere yönelik oluşturulacak personel politikasında göz önünde bulundurulması gereken bir başka husus da işyerine aidiyettir. İşyeri yöneticileri bu departmanda çalışan işgörelere işyerinde bir yerlerinin olduğunu hissettirmeli ve ortak bir işyeri kültürü yaratılması için çaba göstermelidir. İşyerinde bir yerinin olduğunu bilen ve işyeri için önemli olduğunu hisseden işgören daha fazla bir gayretle çalışacaktır.

Bu departman için göz önünde bulundurulması gereken bir başka motivasyon aracı da iş ortamının sağlıklı olmasıdır. Sürekli olarak çabuk mikrop oluşabilecek ortamlarda çalışan bu departman personeli için temiz ve hijyenik ortam son derece önemlidir. Özellikle servis ve barda çalışan personel sürekli olarak müşteriler ile iç içe olduklarından kişisel temizliklerine dikkat etmelidir.. Bu açıdan bu departman personelinin kişisel temizliklerini yapabilecekleri mekanlar mutlaka hazırlanmalıdır. Mutfakta çalışan personel de mesai saatleri boyunca yoğun kokulu ve yağlı bir ortamda çalıştıkları için her gün banyo yapmaları gerekmektedir. Banyo imkanının mutlaka personele sağlanması gerekir.

Yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin en çok önem verdikleri bir başka motivasyon aracıda iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışabilmektir. Şüphesiz iş hayatında beraber çalışılan mesai arkadaşlarıyla uyumlu çalışabilmenin büyük önemi vardır. Günün büyük bir bölümünü işyerinde geçiren birey, işyerindeki arkadaşlarıyla sorun yaşıyorsa gergin ve mutsuz olacaktır. Müşteri ile bire bir ilişkinin yoğun olarak yaşandığı otelcilik sektöründe, gergin ve mutsuz personelin müşteriye tatmin etmesi güçtür. Bir ekip çalışması gerektiren yiyecek-içecek departmanında çalışanların uyumlu olmaları şarttır. Ekipte meydana gelebilecek en ufak bir aksama müşteriye olumsuz bir şekilde yansıyacak ve müşteri işletmeden olumsuz görüşlerle ayrılacaktır. Bu açıdan yiyecek-içecek departmanında ekip birlikteliğini bozacak tavır ve davranış sergileyen işgören uyarılmalı, gerekirse işine son verilmelidir.

Önbüro departmanına yönelik personel politikası hazırlanırken kariyer geliştirme, güvenli iş ortamı, iş arkadaşlarıyla uyum, iyi gelir ve yöneticilerle uyum göz önüne alınarak bir personel politikası hazırlanmalıdır.

Önbüro departmanında da yiyecek-içecek departmanında olduğu gibi kariyer geliştirmeye uygun bir organizasyon yapısı teşkil edilmelidir. Tahsil durumunun diğer departmanlara oranla nispeten yüksek olduğu bu departmanda çalışan işgörenler, şüphesiz ilerideki iş yaşamlarını daha iyi bir

pozisyonda sürdürmek isteyeceklerdir. Kariyer gelişimine uygun bir ortam hisseden işgören, yukarıda da belirtildiği gibi daha verimli olacaktır.

Önbüro departmanında çalışan işgörenlerin ikinci derecede önemli gördükleri motivasyon aracı güvenli iş ortamıdır. işletmeye gelen müşteriyle ilk önce muhatap olan departman önbüro departmanıdır. Önbüro departmanında çalışan işgörenlerin bu özellikten dolayı sık sık başlarına istenmeyen olaylar gelmektedir. Alkollü müşteriler tarafından rahatsız edilme, dışarıdan gelebilecek soygun, saldırı gibi tehlikelerle ilk önce önbüro departmanında çalışan işgörenler karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sakıncanın önlenmesi için işletmede mutlaka güvenlik önlemleri alınmalı, güvenlik birimi teşkil edilmelidir.

Önbüro departmanında üçüncü derecede önemli motivasyon aracı iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmaktır. Önbüro departmanında da ekip çalışması olmazsa işletmenin başarılı olabilmesi güçtür. Önbüro departmanında işlerin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için bellboydan santral operatörüne, resepsiyonistten önbüro müdürüne kadar tüm personelin bir uyum içinde çalışması gerekmektedir. Bellboyun yapacağı en ufak bir hata bile önbüro müdürünü, hatta genel müdürü bile rahatsız edebilir. Bu açıdan önbüro departmanında çalışan işgörenlerin uyumlu çalışabilmeleri için mevcut şartlar iyileştirilmeli, işgörenler arasında huzursuzluk yaratabilecek uygulamalardan kaçınılmalı ve işgörenlere eşit yaklaşılmalıdır. Öte yandan önbüro departmanı diğer departmanlar ile de uyumlu bir çalışma sergilemek zorundadır. Örneğin müşteri odasındaki arıza ilk önce önbüro departmanına bildirilmekte, önbüro departmanı tarafından da teknik servis bölümüne iletilmektedir. Restaurantta yemek yiyen müşterinin adisyonu ön kasiyere gelmekte, ön kasiyer tarafından müşteri hesabına işlenmektedir. Adisyonda meydana gelebilecek bir yanlışlıkta müşteri ile olumsuz diyaloga girecek ilk kişi ön kasiyerdur. Odanın iyi temizlenmemiş olması nedeniyle karşılaşılabilecek bir şikayette yine ilk önce önbüro departmanı müşteriyle diyaloga girecektir. Bu açıdan önbüro departmanında çalışan işgörenler sadece kendi departmanlarında çalışan işgörenlerle değil, diğer departmanlarda çalışan

işgörenlerle de uyumlu çalışmak zorundadır. Departman yöneticilerinin bu uyumu sağlamaları gerekmektedir.

Önbüro departmanına yönelik personel politikası hazırlanırken göz önünde tutulması gereken bir başka motivasyon aracıda iyi gelirdir. Her işgörenin bazı istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak maddi güce kavuşmak için çalıştıkları bilinen bir gerçektir. Sınırsız olan istek ve ihtiyaçların maksimum seviyede karşılanabilmesi için mümkün olduğu kadar yüksek gelir elde edilmesini istemek son derece normaldir. Bu açıdan işgörene en azından günümüz standartlarında temel ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayabilecek ücret işletme tarafından verilmelidir. Maddi sıkıntılardan kurtulmuş bir işgörenin daha verimli olacağı tartışılmayacak bir gerçektir.

Önbüro departmanında çalışan işgörenlere yönelik hazırlanacak personel politikasında gözetilmesi gereken bir başka motivasyon aracıda yöneticilerle uyumlu çalışabilmektir. Diğer departmanlara göre farklı bir tercih bu motivasyon aracının önbüro departmanında ilk sıralarda yer almasının nedeni yukarıda belirtildiği gibi önbüro departmanının diğer departmanlarla da sıkı bir işbirliği içinde olması gereğidir. Geç veya kurallara uygun hazırlanmayan bir odadan doğabilecek sorunda, fazla yazılmış adisyonda çıkabilecek sorunda, müşteri odasındaki giderilmeyen arızadaki sorunda önbüro personeli direkt olarak departman yöneticileri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu aşamadaki sorunlarda işin sorumluluğunu mutlaka önbüro personeli veya şefi üstüne almalı, gerekli görüşmeleri kendisi yapmalıdır. Öte yandan özellikle santralde çalışan önbüro personeli oteldeki tüm yöneticilerin otel dışındaki iletişimlerini sağlayan birey konumundadırlar. Telefon görüşmelerinde meydana gelebilecek aksaklıklar nedeniyle yöneticilerle zaman zaman tartışabilmektedirler, gereksiz yere eleştirilmektedirler. Bunun önlenmesi için yöneticilere birden fazla dahili hat tahsis edilmeli, otel içi iletişimi kolaylaştıracak telsizler kullanılmalıdır. Önbüro departmanında çalışan işgörenler kendi yöneticileri ile de zaman zaman ters düşebilmektedirler. Otelin, parayla olan direkt ilişkisi nedeniyle en hassas departmanı olan önbüro departmanında işgören bu hassasiyet nedeniyle

sürekli ve sıkı bir kontrol altında tutulmaktadır. Yapılması gereken bu kontroller işgörenin onurunu zedelemekten ve işgöreni sıkımadan yapılmalıdır. Yönetici işgörene potansiyel hırsız gözüyle bakmamalıdır. Yapılması gereken iş ve işlemler işgörene en ufak ayrıntısına kadar bildirilmeli, yetki ve sorumluluk alanları kesin ve net olarak çizilmelidir.

Kat hizmetleri departmanında çalışan işgörelere yönelik personel politikası hazırlarken iyi gelir, iş arkadaşlarıyla uyum, kariyer geliştirme, güvenli iş ortamı, iş yerine aidiyet motivasyon araçları göz önüne alınarak bir personel politikası hazırlanmalıdır.

Kat hizmetleri departmanında iyi gelir elde etmenin birinci derecede önemli çıkmasının en önemli nedeni bu departmanın diğer departmanlara nazaran çok daha az tipten yaralanmasıdır. Bu nedenle ellerine geçen aylık kazanç diğer departmanlara göre düşüktür. Ayrıca bu departmanda çalışan işgörelerin büyük kısmı vasıfsız işçi olarak nitelendirilen tahsil seviyesi düşük, herhangi bir mesleki eğitim almamış personelden oluşmaktadır. Bu sebepten dolayı kat hizmetlerinde çalışan işgörelere diğer departmanlara göre daha az ücret almaktadırlar. Tiplerin de az olması nedeniyle kat hizmetleri departmanında çalışan işgörelerin maddi sıkıntıları diğer departmanlarda çalışan işgörelere göre çok daha fazladır. Sayılan nedenlerden dolayı kat hizmetleri departmanında çalışan işgörelere tercihlerinde iyi gelirin en üst sırada çıkması doğaldır.

Kat hizmetleri departmanında çalışan işgörelere ikinci derecede önemli gördüğü motivasyon aracı iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmaktır. Diğer departmanlarda olduğu gibi bu departmanda da bu motivasyon aracı üst sıralarda yer almaktadır. Kat hizmetleri departmanında da diğer departmanlarda olduğu gibi bir ahenk ve uyumun olması gerekir. Kat hizmetleri departmanında çalışan işgörelere üçüncü derecede önemli gördüğü motivasyon aracı kariyer geliştirmektir. Diğer departmanlara yapılacak düzenlemelerin bu departmana da yansıtılması gerekir.

Kat hizmetleri departmanında çalışan işgörenlerin dördüncü sırada önemli gördükleri motivasyon aracı güvenli iş ortamıdır. Bu departmanda çalışan işgörenlerin yiyecek-içecek ve önbüro departmanına göre iş kazası riski daha fazladır. Özellikle çamaşırhanede çalışan işgörenlerin kaza riski bir hayli yüksektir. Bu açıdan kat hizmetleri personelinin işlerini daha rahat ve risksiz yapabilecekleri araç ve gereçler alınmalıdır. Örneğin, cama çıkarak cam sildirmek yerine, çift taraflı cam siliciler alınarak kaza riski azaltılabilir. Bu departmanda çalışan personelin kaza riskini en aza indirecek şartlar bu departmana sağlanmalıdır.

Kat hizmetleri departmanına yönelik personel politikası hazırlanırken göz önünde tutulması gereken bir başka motivasyon aracıda işyerine aidiyettir. Daha öncede belirtildiği gibi çoğunlukla vasıfsız işgörenlerin çalıştırıldığı bu departmanda, çalışanların yerine yeni işgören bulmak güç değildir. Bu departmanda çalışan işgörelere nitelikli işgörelere yaklaşıldığı gibi yaklaşılmamaktadır. Bu nedenden dolayı işgörenler kendilerini işletmeden soyutlanmış, yaptıkları işten dolayı küçümsenir hissetmektedirler. İşgörenlerin bu düşüncelerini giderebilmek için yöneticinin sık sık personele olumlu telkinlerde bulunması ve işgörenleri onure etmesi gerekmektedir.

Yardımcı hizmet departmanlarında çalışan işgörenler yönelik hazırlanacak personel politikasında güvenli iş ortamı, kariyer geliştirme, iyi gelir, iş ortamının sağlıklı olması, yöneticilerle uyumlu çalışma unsurları göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu departmanda güvenli iş ortamının en üst sırada çıkmasının nedeni yardımcı hizmet departmanlarında teknik servis bölümünün de yer alıyor olmasıdır. Otel işletmelerinde en fazla iş kazasıyla karşı karşıya kalan bölüm teknik servis bölümüdür. Bu açıdan bu bölümde işin uzmanı olmayan kişiler çalıştırılmamalı ve gerekli güvenlik önlemleri alınmalıdır.

İkinci derecede önemli çıkan kariyer geliştirme ise muhasebe bölümünde çalışan işgörenlerin tercihleri ile oluşmuştur. Genellikle üniversite

mezunlarının çalıştığı bu bölüde çalışanların kariyerlerini geliştirmek istemeleri doğaldır.

İyi gelir elde etmekte bu departmanlarda üst sırada yer almıştır. Vasıflı işgücü olarak nitelendirdiğimiz mesleki eğitim görmüş personel haricinde personel bu departmanlarda çalışmamaktadır. Mesleki açıdan eğitimini tamamlamış ve kendini geliştirmiş personelin daha fazla ücret almak istemesi hakkıdır.

Diğer departmanlarda olduğu gibi bu departmanlarda da sağlıklı iş ortamı üst sıralardadır. Özellikle teknik servis bölümünde çalışan işgörenler yaptıkları işler gereği olumsuz şartlarda çalışmak zorundadır. Bu olumsuz şartların mevcut imkanlar dahilinde en aza indirilmesi yöneticinin başlıca görevlerindendir.

Yöneticilerle uyumlu çalışmakta bu departmanın tercihlerinde üst sıralarda yer almaktadır. Özellikle muhasebe bölümünde çalışan işgörenler kontrol görevini yürütmeleri nedeniyle sık sık departman yöneticileri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tür olayların meydana gelmemesi için oteldeki işleyiş sisteminin eksiksiz olarak yerleştirilmesine ve her işgörene görevlerinin ayrıntılı bir biçimde bildirilmesi gerekir. Böylelikle her işgören üzerine düşen görevleri ve yapılması gereken işlerin hangi kurallar dahilinde yapılması gerektiğini bilecek, itiraz şansı olmayacaktır.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında departmanlara göre oluşturulacak personel politikaları içerisinde motivasyon anlayışlarında gözetilmesi gereken hususları maddeler halinde şöyle sıralayabiliriz;

Yiyecek-içecek Departmanı

- * Kariyer gelişiminin yolunu açan organizasyon yapısı
- * İş kazalarına karşı önlem alınması
- * Personele işyerine ait olduğunun hissettirilmesi

- * Ortak işyeri kültürü yaratılması
- * Çalışılan ortamın temiz ve hijyenik olması
- * Kişisel temizliğin yapılabilmesi için gerekli ortamın sağlanması
- * Ekip çalışmasına önem verilmesi, bu çalışmayı engelleyen personelin uyarılması

Önbüro Departmanı

- * Kariyer gelişimini engellemeyecek organizasyon yapısı
- * Güvenlik biriminin kurulması, bu sayede dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı işgörenlerin korunması
- * Önbüro departmanında çalışan işgörenlerin uyumlu çalışmalarını sağlamak, uyumu bozan personeli uyarmak
- * Önbüro departmanının diğer departmanlarla uyumlu çalışmasını sağlamak
- * İyi bir ücret politikasının izlenmesi, kıdem, yapılan iş gözetilerek ücretin belirlenmesi
- * Diğer departman yöneticileri ile önbüro departmanı işgörenlerinin karşı karşıya bırakılmaması

* Yapılacak kontrollerin işgöreni rencide etmemesi, tam açık bir kontrol sistemi kurulması, personeli suçlayıcı kontrollerden kaçınılması

- * İş tanımlarının açık ve net yapılması

Kat Hizmetleri Departmanı

- * Ücretlerin iyileştirilmesi
- * Ortak işyeri kültürü geliştirilmesi, personelin ortak iş kuralları yaratabilmesi ve bunlara uyması

- * İşgörenlerin uyumlu çalışabilmelerini sağlamak
- * Kariyer gelişiminin önünü açmak
- * İş kazalarını engelleyecek fiziki yapıyı oluşturmak
- * İşlerin tehlikesiz yapılabilmesini sağlayan araç ve gereci temin etmek

Yardımcı Hizmet Departmanları

- * İş kazalarını azaltmaya yönelik önlemler alınması
- * Kariyer geliştirmeye uygun organizasyon yapısı, pozisyonlarda değişiklik yapmaya müsait hiyerarşik yapı oluşturulmalı
- * İyi bir ücret politikası izlemek
- * İş ortamının sağlıklı olması için gerekli düzenlemeleri yapmak

KAYNAKÇA

- AKAD, İter.** İşletme Yönetimi, Üçel Yayımcılık, İzmir, 1984, 482 s.
- ALTUĞ, Duygu.** Toplam Kalite Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997
- ARTAN, Sinan** Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi, .İ.T.İ.A.Y.,Eskişehir, 1981
- BAŞARAN, İ.Ethem** Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara, 1991
- BAŞARAN, İ.Ethem** Yönetimde İnsan İlişkileri, Gül Yayınevi, Ankara, 1991
- BAYKAL, Besim** Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış ist.Üni.Yay. No: 2524, İstanbul, 1982
- BİNGÖL, Dursun** Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Yayınevi, Erzurum, 1990
- CAN, Halil,TECER M.**İşletme Yönetimi, T.O.D.A.İ. Ens.Yay.No:169,Doğan Basımevi, Ankara, 1978
- CAN, Halil** Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, H.Ü.İ.İ.B.F., Yayın No:12 Ankara,1985
- CAN, Halil** Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1997
- DOĞAN, Muammer** İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995
- DUNCAN, Jack W.** Great Ideas in Management, Jassey Bass Publisher, San Fransisco. 1990
- EFİL, İsmail** İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitapevi, Bursa, 1997
- ERDOĞAN, İlhan** İşletmelerde Davranış, Beta Basım ve Yayın, İstanbul, 1994
- ERDOĞAN, İlhan** İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yay.No: 266, İstanbul, 1996

- EREN, Erol** Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1993
- HAND, Charles** Understanding Organizations, Penguin Book, Londra, 1976
- HATİPOĞLU, Zeyyat** Yönetim ve Organizasyon, Yeni İktisat ve İşletme Yönetimi Dizisi No:12, İstanbul, 1993
- HICK, Herbert G.** The Management of Organizations, A System and Human Resources Approach, Mc. Graw Hill Book Company, New York, 1972
- İNCİR, Gülten** Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, MPM, Ankara, 1985
- KAST, Fremant** Organization and Management, Mc. Graw Hill Book Company, 1970
- KATZ, Daniel** Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev. Halil Can, Yavuz Bayar, T.O.D.A.İ. Ens. Yay., No: 167, Doğan Basımevi, Ankara, 1977
- KAZMIER, Leonard** İşletme Yönetimi İlkeleri, Kendi Kendine Öğrenim İzlenesi, TODAİ Çev. Cahit Tutum ve Diğerleri, No: 178, Doğan Basımevi, Ankara, 1979
- KOONTZ, Harold** Principle of Management, An Analysis of Managerial Functions, Mc. Graw Hill Company, 1972
- LONGENELLER, J.** Principle of Management and Organizational Behavior, Charles E. Merrill Publishing Company, 1973
- MINER, John B.** The Management Proces, Mc. Millan Company, New York, 1986
- MOORE, Franklin** The Management of Organizations, John Willey and Sons Publishing Company, New York, 1982,
- ONARAN, Oğuz** Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, A.Ü.S.B.F. Yay. No:470 Sevinç Matbaası, Ankara, 1981
- OTTT, Steven** Classic Reading in Organizational Behavior, Brook/Cole Publishing Company, California, 1989,

- ÖZKALP, Enver** Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış,
E.İ.İ.B.A. Yay. No:249/16 Eskişehir, 1982
- PEKER, Ömer** Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, T.O.D.A.İ. Ens. Yay.
No:258, Ankara, 1995
- ROSENBAUM, Ed** Yönetici İçin Motivasyon Modelleri, Öteki Yönetim Dizisi,
Ankara, 1993
- SABUNCUOĞLU, Z.** Personel Yönetimi, Rota Ofset, Bursa, 1994
- SABUNCUOĞLU, Z.** Örgütsel Psikoloji, Alfa Basım Yayın, Bursa, 1998
- SCHLESINGER, Leo** Managing Behavior in Organizations Text, Cases,
Reading, Mc. Graw Publishing Company, 1983
- SILVER, Gerald** Introduction to Management, West Publishing Company,
Los Angeles, 1981
- SLEVIN, Dennis** The Whole Manager, American Management Association,
1989
- TEKARSLAN, Erdal** Sosyal Psikoloji, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1989
- TOSUN, Kemal** İşletme Yönetimi, Cilt 1, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1989
- WILSON, Fiona** Organizational Behavior and Gender, Mc. Graw Hill Book
Company, 1996, Londra
- WOFFORD, Jerry** Organizational Behavior, Kent Publishing Company,
Boston, 1988
- YÜKSEL, Öznur** İnsan Kaynakları Yönetimi, Volkan Matbaası, Ankara, 1997

EK 1 ANKET FORMU

Bu anket formu Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yapılan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyon kaynaklarını ve bu motivasyon kaynaklarının departmanlar arası farklılıklarını araştırmak için hazırlanmıştır. Sorulara verilecek cevaplar yanıtlayanları herhangi bir yükümlülük altında bırakmayacak ve elde edilen cevaplar gizli tutulacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardıma şimdiden teşekkür ederiz.

Müjdat Ertürk

Otel Adı : Yıldız Sayısı :
Cinsiyet : Bay () Bayan () Göreviniz : Yaşınız :
Meslekteki Çalışma Süreniz : Oteldeki Çalışma Süreniz :
Aldığınız Ücret : Tahsiliniz :

- 1) Yaptığınız işi seviyormusunuz ?
Seviyorum () Kısmen Seviyorum () Sevmiyorum ()
- 2) Yaptığınız işin saygın olduğuna inanıyor musunuz ?
İnanıyorum () Kısmen İnanıyorum () İnanmıyorum ()
- 3) Bu meslek dışında başka bir meslek yapma imkanınız olsa idi meslek değiştirmeyi istermiydiniz
İsterdim () Kısmen İsterdim () İstemezdim ()
- 4) İşten çıkarılma tehlikeniz var mı ?
Var () Kısmen var () Yok ()
- 5) İşten elde ettiğiniz gelir sizi tatmin ediyor mu ?
Ediyor () Kısmen Ediyor () Etmiyor ()
- 6) İşinizde terfi olanağı var mı ?
Var () Kısmen Var () Yok ()
- 7) İşyerinizde yaptığınız işler dolayısıyla takdir ediliyor musunuz ?
Ediliyorum () Kısmen Ediliyorum () Edilmiyorum ()
- 8) Yıllık ve haftalık izin haklarınızı kullanabiliyor musunuz ?
Kullanıyorum () Kısmen Kullanıyorum () Kullanmıyorum ()
- 9) Aynı departmanda görev yapan arkadaşlarınız ile uyumlu çalışabiliyor musunuz ?
Çalışıyorum () Kısmen Çalışıyorum () Çalışmıyorum ()
- 10) Otelde çalışan diğer işgörenlerle uyumlu çalışabiliyor musunuz ?
Çalışıyorum () Kısmen Çalışıyorum () Çalışmıyorum ()
- 11) Departman yöneticilerinizle uyumlu çalışabiliyor musunuz ?
Çalışıyorum () Kısmen Çalışıyorum () Çalışmıyorum ()
- 12) Oteldeki diğer yöneticilerle uyumlu çalışabiliyor musunuz ?
Çalışıyorum () Kısmen Çalışıyorum () Çalışmıyorum ()
- 13) İşyerinizde kendinizi eğitime ve yetiştirme imkanınız var mı ?
Var () Kısmen Var () Yok ()
- 14) İşinizi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğunuza inanıyor musunuz ?
Yetkim Var () Kısmen Yetkim Var () Yetkim Yok ()
- 15) İşyerinizde fiziksel şartlar (ısıtma, aydınlatma vb.) yeterli mi ?
Yeterli () Kısmen Yeterli () Yetersiz ()
- 16) Yöneticileriniz iş arkadaşlarınızla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarınızı çözmekte yardımcı oluyorlar mı ?
Oluyor () Kısmen Oluyor () Olmuyor ()
- 17) İşyerinizdeki gayret ve başarılarınızın adaletli bir şekilde ödüllendiriliyor mu ?
Ödüllendiriliyor () Kısmen Ödüllendiriliyor () Ödüllendirilmiyor ()
- 18) İşyerinizde veriminizi artıracak araç ve gereçler yeterlimi ?
Yeterli () Kısmen Yeterli () Yetersiz ()
- 19) İşyerinizdeki göreviniz belirgin mi ?
Belirgin () Kısmen Belirgin () Belirgin Değil ()
- 20) İşyerinde alınan kararlara katılabiliyor musunuz ?
Katılıyorum () Kısmen Katılıyorum () Katılamıyorum ()
- 21) Yapılan kontroller sizi rahatsız ediyor mu ?
Ediyor () Kısmen Ediyor () Etmiyor ()

21) Yapılan kontroller sizi rahatsız ediyor mu ?
Ediyor () Kısmen Ediyor () Etmiyor ()

22) İşvereninizin veya yöneticinizin size karşı saygılı olduğuna inanıyor musunuz ?
Saygılı () Kısmen Saygılı () Saygısız ()

23) Yaptığınız işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyor musunuz ?
İnanıyorum () Kısmen İnanıyorum () İnanmıyorum ()

24) İşyerinizde özel hayatınıza saygı gösteriliyor mu ?
Gösteriliyor () Kısmen Gösteriliyor () Gösterilmiyor ()

25) İşyerinizde kaza tehlikesi var mı ?
Tehlike Var () Kısmen Var () Tehlike Yok ()

26) Yaptığınız iş size çekici geliyor mu ?
Geliyor () Kısmen Geliyor () Gelmiyor ()

27) Toplum içinde ve işyerinizde saygınlığınız olduğuna inanıyor musunuz ?
İnanıyorum () Kısmen İnanıyorum () İnanmıyorum ()

28) Bu işyerinden emekli olabileceğinize inanıyor musunuz ?
İnanıyorum () Kısmen İnanıyorum () İnanmıyorum ()

29) Tüm şartlar göz önüne alındığında yaptığınız iş sizi tatmin ediyor mu ?
Tatmin Ediyor () Kısmen Tatmin Ediyor () Tatmin Etmiyor ()

30) İşyerinde sizce en önemlisi hangisi ?
a) İşimde başarılı olmam
b) İş arkadaşlarımla uyumlu çalışmam
c) Çok para kazanmam
d) Diğer (Sizce başka önemli bir husus varsa belirtiniz)

31) Aşağıdaki seçenekleri sizin için önem sırasına göre sıralandırınız; sizce en önemli olan seçeneğe

1, diğerlerine de önem sırasına göre 2,3,4 gibi sıralandırınız. Lütfen tüm seçeneklere bir değer

veriniz.

- () Kariyerinizi Geliştirmek
- () İşyerinizde Bir Yerinizin Olduğunu Bilmek
- () Güvenli Bir İş Ortamında Çalışmak
- () İş Ortamının Sağlıklı Olması
- () İş Arkadaşlarınızla Uyumlu Çalışabilmek
- () Yöneticilerinizle Uyumlu Çalışabilmek
- () İşyerinde Alınan Kararlara Katılabilmek
- () Çaba ve Başarılarınızın Takdir Edilmesi
- () İyi Gelir Elde Etmek
- () İşin İlgi Çekici Olması
- () İşyerindeki Disiplin ve Kontrol
- () Problemlerinizi İlgilenilmesi
- () İşinizin ve Sorumluluğunuzun Belli Olması
- () İşinizden Atılma Tehlikesi Olmadığını Bilmek
- () İşveren ve Yöneticinizin Size Karşı Tutumu

EK 2 YİYECEK-İÇECEK

İşveren ve yöneticinin tutumu																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

EK 3 ÖNBÜRO

İşveren ve yöneticinin tutumu	%		n	
İşten atılma tehlikesi olmadığını bilmek	%		%	
	N		N	
İşin ve sorumluluğun belli olması	%		%	
	n		n	
Problemlere ilgi	%		%	
	n		n	
Disiplin ve kontrol	%		%	
	n		n	
İşin ilgi çekici olması	%		%	
	n		n	
İyi gelir	%		%	
	n		n	
Takdir edilmek	%		%	
	n		n	
Kararlara katılabilmek	%		%	
	n		n	
Yöneticilerle uyum	%		%	
	n		n	
İş arkadaşlarıyla uyum	%		%	
	n		n	
Sağlıklı iş ortamı	%		%	
	n		n	
Güvenli iş ortamı	%		%	
	n		n	
İşyerine aidiyet	%		%	
	n		n	
Kariyer geliştirmek	%		%	
	n		n	
Motivasyon aracı	Öncelik		Öncelik	
	Sırası		Sırası	
	1	40	26	1
	2	14	9	2
	3	14	9	3
	4	6,2	8	4
	5	4,6	5	5
	6	3,1	2	6
	7	6,2	3	7
	8		2	8
	9	3,1	4	9
	10	1,5	3	10
	11		6	11
	12	3,0	5	12
	13	3,0	2	13
	14	1,5	3	14
	15		5	15
	Toplam	100	65	Toplam

EK 4 KAT HİZMETLERİ

[illegible]

EK 5 Yardımcı Hizmet Departmanları

İşveren ve yöneticinin tutumu	%		n	
	%	n	%	n
İşten atılma tehlikesi olmadığını bilmek	%		%	
	n		n	
İşin ve sorumluluğun belli olması	%	4,5	%	2,3
	n	2	n	1
Problemlere ilgi	%		%	2,3
	n		n	1
Disiplin ve kontrol	%		%	2,3
	n		n	1
İşin ilgi çekici olması	%		%	11
	n		n	5
İyi gelir	%	20,	%	11
	n	9	n	5
Takdir edilmek	%	2,3	%	14
	n	1	n	6
Kararlara katılabilmek	%		%	2,3
	N		N	1
Yöneticilerle uyum	%	2,3	%	2,3
	n	1	n	1
İş arkadaşlarıyla uyum	%	4,5	%	4,5
	n	2	n	2
Sağlıklı iş ortamı	%	11	%	4,5
	n	5	n	2
Güvenli iş ortamı	%	16	%	16
	n	7	n	7
İşyerine aidiyet	%	14	%	14
	n	6	n	6
Kariyer geliştirmek	%	25	%	9,1
	n	11	n	4
Motivasyon aracı	Öncelik Sırası		Öncelik Sırası	
	1		1	
	2		2	
	3		3	
	4		4	
	5		5	
	6		6	
	7		7	
	8		8	
	9		9	
	10		10	
	11		11	
	12		12	
	13		13	
	14		14	
	15		15	
	Toplam		Toplam	

ÖZET

Bu tez çalışmasında, otel işletmelerinde çalışanların verimliliğini arttırmaya yönelik teşvik araçlarının, çalışanların motivasyonuna olan etkilerinin bölümler arası farklılıklarının tespitine çalışılmıştır. Bu çerçevede çalışanların çalıştıkları bölümler baz alınarak teşvik araçlarına bakışları, teşvik araçlarını sıralamaları ve farklılıkların sebepleri ele alınmıştır.

Devlet dairelerinde çalışanların yoğun olduğu Ankara'da ve serbest çalışanların yoğun olduğu İzmir'de olmak üzere iki bölgede toplam 232 kişiye standart bir anket formu kullanılarak, yapılan görüşmelerde elde edilen veriler ki-kare testine tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre otel işletmelerinde çalışanların verimliliğini arttırmaya yönelik teşvik araçlarının bölümlere göre farklılıkları vardır. Bu farklılıklar bölümün özelliğine göre değişiklik göstermektedir:

- . Yiyecek içecek departmanında; kariyer geliştirmek, güvenli iş ortamı, işyerine aidiyet, sağlıklı iş ortamı, iş arkadaşlarıyla uyum;
- . Ön büro departmanında; kariyer geliştirmek, güvenli iş ortamı, iş arkadaşlarıyla uyum, iyi gelir elde etmek, yöneticilerle uyum;
- . Kat hizmetleri departmanında; iyi gelir elde etmek, iş arkadaşlarıyla uyum, kariyer geliştirmek, güvenli iş ortamı, işyerine aidiyet;
- . Yardımcı hizmet departmanlarında ise güvenli iş ortamı, kariyer geliştirmek, iyi gelir elde etmek, sağlıklı iş ortamı, yöneticilerle uyum sırasıyla ilk beş sırayı almışlardır.

ABSTRACT

In the study of this thesis, it has been tried to point out the inter departmental differences of the effects of the motivating aids that are used to increase the productivity of the workers who work in the hotel companies.

Applying a standart questionnaire to totaly 232 people in the two different areas Ankara were state workplace is in major and Izmir were private workforce is in major. It can be mentiond that the obtained data has been evalwated according to chi-square test.

According to the results of the research it is infered that there are differences between the motivating aids that are used for increasing the productivity of members in the work areas depending on the concerning departmant. These difrences change according to the features of the departmant.

-In the Food and Beverage Departmant; devoloping career, safety in the work, clean and healty environment, well-brilt relationship in the work area,

- In the Front Office Departmant; devoloping career, safety in the work, earning more, well-built relationship in the work area, earning more, good relationships with managing team,

-In the House Keeping Departmant; earning more, well-built relationships, developing career, safety in the work,

-In the Low aid Departmant; safety in the work, developing career, earning more, healty and clean environment, good relationships with managing team.