

---

## MOTİVASYONDA KULLANILAN ÖZENDİRME ARAÇLARININ İŞ DOYUMUNA ETKİLERİ: BEŞ VE DÖRT YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

THE EFFECTS OF INCENTIVE TOOLS ON JOB SATISFACTION: AN  
APPLICATION ON FIVE AND FOUR STAR HOTELS

---

Yrd. Doç. Dr. Boran TOKER, Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi,  
Turizm İşletmeciliği Bölümü, borantoker@hotmail.com

### ÖZET

Emek-yoğun bir sektör olan turizm sektöründeki otel işletmelerinde hizmeti satın alan müşteriyle hizmeti sunan çalışanın yüz yüze olmasından dolayı işgücü, özellikle de iş doyumunu büyük önem taşımaktadır. Çünkü, konaklama işletmelerinde çalışanların iş doyumunu, müşterinin memnuniyeti, hizmetin kalitesi ve dolayısıyla da işletmenin başarısına doğrudan etki etmektedir. Çalışanların doyumunu sağlamak için motivasyonlarına büyük önem vermek gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunu ise en etkili biçimde onların ihtiyaçlarına yönelik özendirme araçlarıyla sağlamak mümkündür. Bu çerçevede araştırmanın amacı, otel işletmelerinde motivasyon amacıyla kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkilerinin saptanıp, analiz edilmesidir. Konu, İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde, bir alan araştırmasıyla incelenmiştir. Araştırma sonucunda, otel işletmelerinde ekonomik, sosyal, psikolojik, örgütsel-yönetimsel olmak üzere dört grup altında toplanan özendirme araçlarının iş doyumuyla ilişkilerinin ve etkilerinin önemli düzeyde olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İş Doyumu, Özendirme Araçları, Konaklama İşletmeleri

### ABSTRACT

Labor and job satisfaction in particular do have great importance in the hotel organizations within tourism sector, as a labor intensive industry, as customers receiving the service and the staff providing the service are in a face-to-face relation. Because personnel's job satisfaction in the hospitality organizations

has a direct impact on customer's satisfaction, service quality, and achievement of the firm. It is important that personnel motivation should be given great importance in order to achieve job satisfaction. It would be possible to achieve the most effective personnel motivation by means of incentive tools oriented at their needs. In this framework, the purpose of this study is to determine and analyze the effects of motivational incentive tools used in the hotel organizations on job satisfaction of personnel. The subject has been examined through a field study covering the personel employed at five and four-star hotels in Izmir. In this study, it has been found that there is a great relationship between the incentive tools - that can be classified under four groups in the hotel organizations as economic, social, psychological, organizational-managerial tools and job satisfaction, and that they do have great impact on it.

**Key Words:** Motivation, Job Satisfaction, Incentive Tools, Hospitality Organizations

## 1. GİRİŞ

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

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

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Motivasyon, bireysel ihtiyaçlarını doyurma dürtüsü ile koşullanmış çalışanın organizasyonel amaçlara ulaşmak için harcadığı çabadır ve çalışanın motivasyon düzeyi, çalıştığı kurumdan sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Bu doğrultuda, motivasyonda en önemli konu, çalışanların davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek ve önünde ise bir amaç vardır.

Amaçlara varmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1984; 64).

Öte yandan, çalışanın işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli diğer bir faktör de iş doyumudur. İş doyumunu, en genel anlamda, bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkileri şeklinde kavramsallaştırılabilir. İş doyumunu özellikle, hizmet ağırlıklı olan konaklama işletmelerinde büyük bir öneme sahiptir. Çünkü, son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren bu işletmelerde işinden doyum elde edemeyen bir çalışanın verimli ve uyumlu çalışması mümkün değildir.

Motivasyon ve iş doyumunu konuları ile ilgili olarak birçok kuram ve model geliştirilmiştir. İş doyumunu bir tutum olarak davranış içeren motivasyondan farklı olmasına karşın, literatürde ilk kez iş doyumunun sistematik bir biçimde incelenmesi de motivasyon kuramlarıyla olmuştur (Yüksel, 2005; 294).

İnsan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş doyumunu konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur (Can, vd., 2001; 308). Bu nedenle, çalışmada, motivasyon ve iş doyumunu konusunu tüm yönleriyle ele alabilmek amacıyla tek bir kuram yerine bu kuramların bazılarından faydalanarak açıklamanın daha sağlıklı sonuçlara götüreceği öngörülmüştür.

Motivasyon kuramlarının en tanınmış, Maslow'un İhtiyaçlar Sıralaması Kuramıdır. Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur. Maslow'un kuramının özünde, ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sıra izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın motive edici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önemlerine göre şöyle sıralanmıştır (Maslow, 1970; 27; Luthans, 1992; 157; Organ ve Hamner, 1982; 159; Johns ve Saks, 2001; 138); fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

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

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

etkenleri, iş doyumunu sağlamamakla birlikte iş doyumsuzluğunu önlemektedirler.

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

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

Sonuç olarak, çalışanların hedeflerine en üst düzeyde erişebilmeleri, onların işlerinden yeterli düzeyde doyum sağlamalarına bağlıdır. Bunun için işletmeler, çalışanların motivasyonlarına ve doyum düzeylerine etki eden faktörleri belirlemeli, iş doyumlarını arttıran unsurları sağlayabilmeli ve doyumsuzluğa neden olan unsurları da ortadan kaldırmalıdır. Böylece, iş doyumsuzluğundan dolayı devamsızlık, işten ayrılma ve iş yavaşlatma gibi birçok olumsuz faktör azaltılabilecek ve örgüt performansı artırılacaktır (İmamoğlu vd., 2004; 168).

Bununla birlikte, literatürde motivasyonda kullanılan özendirme araçları ile iş doyum ilişkisini doğrudan inceleyen çalışmalara rastlanmamış olsa da, özellikle çalışan ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların önem derecelerini inceleyen çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Elizur, Borg, Hunt ve Beck (1991; 21-38) sekiz farklı ülkedeki (Almanya, ABD, Hollanda, Macaristan, İsrail, Kore, Tayvan ve Çin) çalışanları motive eden unsurları ve bunların önem derecelerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan 2.280 kişi oldukça farklı işlerde çalışmaktadırlar. Her bireyden, başarı, gelişme fırsatı, memnun edici iş arkadaşları, anlamlı iş, uygun çalışma olanakları, ücret gibi 24 farklı iş ile ilgili unsuru önem derecesine göre puanlamaları istenmiştir. Başarı, Macaristan ve Almanya dışındaki tüm ülkelerde en motive edici ilk ya da ikinci unsur olarak görülürken; ilgi çekici bir işte çalışma Çin (8. sırada) ve Macaristan (7. sırada) hariç, en yüksek puanları alan diğer unsur olmuştur. Ücret ise hiçbir ülkede beklenen önem derecesine yerleşmemiştir. Ücret, en yüksek önem derecesine Macaristan'da motive edici 5. unsur olarak ulaşırken; en düşük puanı ise 20. sırada Çin'de almıştır.

Kovach'ın (1984; 54-59; 1987; 58-65) çalışmalarında ise çalışanların iş ile ilgili istekleri ve ihtiyaçları incelenmektedir. Çalışmalarda, çalışanların, ilgi çekici iş, takdir edilme, iş güvenliği, iyi ücret, işletmede yükselme ve gelişme olanaklarının sağlanması, iyi çalışma koşulları, iş arkadaşları ile olumlu ilişkiler, kişisel sorunların çözümünde danışmanlık yapılması, adil disiplin sistemi gibi ihtiyaçlarından ve bunların önem derecelerinin zaman içerisindeki değişiminden söz edilmektedir.

Blunt ve Spring (1991; 449-455) ile Cacioppe ve Mock (1984; 923-940) kamu çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarda, çalışanların iş güvencesi, takım çalışması, topluma yararlı olmak gibi unsurlara, yüksek ücret, prestij, başarıya azmi ve bağımsız çalışma gibi unsurlardan daha fazla önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

Marx ve Demby'nin İngiltere'deki en büyük 200 işletmenin üst düzey yöneticilerinin motivasyonu ile ilgili çalışmasında, üst düzey yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde kalmaları için motive edecek en önemli unsurların; işin niteliği, kişisel gelişim (kariyer gelişimi), iş ortamı ve ücret olarak sıralandığı sonucuna ulaşmışlardır (Şahin, 2004; 537). Schwarzkopf ve Miller (1980; 38-44) tarafından yapılan çalışmada ise yöneticilerin gelişim ve yükselme olanaklarına paradan daha çok önem verdiklerini ortaya koymuşlardır.

Öte yandan, Şimşek 1983 yılında Erzurum'daki şeker, çimento ve yem fabrikalarında yaptığı araştırmasında Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ücretin motive edici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Ay (1995), bugüne kadar yapılan çalışmaların çoğunda ücretin, motivasyonun bir unsuru olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Gökçe de 1995 yılında, Konya'daki kamu kurumlarında yaptığı araştırmasında, çalışanların büyük bir çoğunluğunun adil ve tatmin edici bir ücret beklediklerini vurgulamaktadır (Şahin, 2004; 538).

Bununla birlikte, Bakan'ın 1995 yılındaki çalışmasında, ücretin tek başına bir motivasyon unsuru olmadığı, çalışanı motive edebilmek için sorumluluk, eğitim ve gelişme, saygı görme, yükselme, takdir ve kararlara katılım gibi motive edici unsurlara da önem verilmesi gerektiği ortaya koyulmaktadır (Şahin, 2004; 538).

Adak ve Hançer'in (2002; 155-161), beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarını motive eden faktörleri ve örgütsel ihtiyaçlarını saptamak ve bu ihtiyaçların önem sırasını belirlemek için yaptıkları çalışmalarında, en önemli ihtiyaçlar sırasıyla iş güvenliği, işin yapılmaya değer olması, ücret sistemi ve yükselme olanakları olarak belirlenmiştir. Simonz ve Enz tarafından (1995; 20-27) ABD'de yapılan benzer bir çalışmada, ücret sistemi ilk sırada yer alırken, iş güvenliği ikinci sırada yer almaktadır. Wong vd. (1999; 230-241) tarafından Hong Kong otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, ilk sırada işte yükselme olanakları, ikinci sırada ise iyi arkadaşlık ilişkilerinin kurulması gelmektedir.

Bu bağlamda, kuramsal ve görgül çalışmalardan elde edilen bilgiler ışığında, çalışanların doyumunu sağlamak için onların motivasyonuna büyük önem vermek gerektiği açıktır. Çalışanların motivasyonunu ise en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamak mümkündür. Bu özendirme araçları ise ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetimsel başlıkları altında toplanan ve çalışanların çeşitli motiv ve ihtiyaçlarına hitap ederek motivasyonlarını sağlayan önemli özendiricilerdir. İşletmelerdeki motivasyon planları, bu özendirme araçlarına dayandırılarak uygulanması halinde çok daha başarılı olabilmektedir (Eren, 2001; 507).

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışanların motivasyonunu sağlamak için kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna olan etkilerinin saptanıp analiz edilmesidir. Bu temel amaç doğrultusunda, İzmir'deki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları üzerinde, motivasyon ve motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna etkisinin saptanmasına yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

Konaklama işletmelerinin emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle, insan unsuru ve özellikle de iş doyumunu konusu bu işletmelerde ön plana çıkmaktadır. İş doyumunu düşük olan bir çalışanın müşteriye tatmin edici düzeyde hizmet sunması ve müşteri memnuniyetini sağlaması mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, müşterilerin yüksek düzeyde doyum sağlayarak konaklaması ve ayrılması için çalışanların de işlerinden ve işyerlerinden doyum sağlamış olmaları gerekmektedir (Karakoç, <http://www.balikesir.edu.tr/>, 06.03.2006).

Kuramsal çerçevede de değinildiği gibi çalışan doyumunu sağlamak için onların motivasyonuna büyük önem vermek gerekmektedir. Çalışanların motivasyonunu ise en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamak mümkündür. Çalışanların, ihtiyaçlarını işletme yönetiminin kendilerine sunduğu özendirme araçları ile tatmin ederek, iş görme istekleri ve verimlilikleri artırılabilir. Çalışanların amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan özendirme araçları, onların çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda motive olmalarını sağlayacaktır (Eren, 2001; 492).

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

Bununla birlikte, işletmelerde kullanılan özendirme araçlarının çalışanlar üzerindeki etkinliğinin, bireylerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Öte yandan, bu araçların etkinliği, toplumsal yapıya da bağlı olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 146). Bu

çerçevede, motivasyonda kullanılan özendirme araçlarının iş doyumu üzerindeki etkilerini ortaya koyan bu araştırmanın, Türkiye’de belirli bir bölgedeki konaklama işletmeleri üzerinde gerçekleştirilerek Türkiye’ye yönelik sonuçları ortaya çıkarması da ayrı bir önem taşımaktadır.

#### 4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada ilk olarak konaklama işletmelerinde motivasyon, motivasyonda kullanılan özendirme araçları ve iş doyumu ile ilgili literatür incelemesi yapılmış ve buradan elde edilen kuramsal bilgilerle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgilere dayanarak, alan araştırması kapsamında anket tekniği kullanılmıştır.

Anketin geliştirilmesi aşamasında, altı öğretim üyesinden oluşan bir uzmanlar kurulundan yardım ve onay alınmıştır. Anket iki kısımdan oluşmuştur ve ankette toplam 27 soru yer almaktadır. Anketin ilk kısmında, literatür taraması, uzmanlar kurulu ve pilot uygulamanın yapıldığı işletmelerin yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda konaklama işletmelerinde çoğunlukla kullanılmakta olduğu göz önünde bulundurulan özendirme araçları ile ilgili 16 soruya yer verilmiştir. Özendirme araçları ile ilgili ölçeğin geliştirilmesinde, Minnesota Doyum Anketi, Porter Gereksinim ve Doyum Anketi ile Kovach’ın (1984; 54-59; 1987; 58-65) araştırmasında kullandığı iş ile ilgili ihtiyaçların saptanmasına yönelik ifadelerden yararlanılmıştır.

Porter’in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş doyumu boyutlarını kullanarak çalışanın doyum ya da doyumsuzluğunu ölçen bir soru formudur. Ölçek, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini temel almaktadır ve Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Tütüncü ve Çiçek, 2000; 125). Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyumu Ölçeği ise 20 farklı boyutta iş doyumunu ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçekte ele alınan boyutlar; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret, yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardımdır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001; 167; Riggio, 2003; 219; Kocabaşoğlu vd., 2001; 170; Ernst&Young, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>, 10.07.2005).

Anketin ikinci kısmında, “genel olarak işimden memnunum” biçiminde bir soru ile fazla tekrara yol açmadan, katılımcılar tarafından net ve kolay anlaşılacağı düşünülmüşür. Özellikle, iş performansı, iş değiştirme niyeti ve iş doyumunu ölçmek için tek değişken kullanılarak ölçülen bu tutum ölçeklerinin birden fazla değişken kullanılan ölçeklere oranla konuyu daha doğru ve sağlıklı biçimde ölçebildiği ortaya koyulmuştur (Wanous ve Hudy, 2001; 361; Birdir ve Tepeci, 2003; 97; Tütüncü, 2002; 132; Tütüncü, 2000). Çalışmada,

genel iş doyumunu ölçmek amacıyla kullanılan bu soru, uzmanlar kurulunun ve pilot uygulamanın yapıldığı işletmelerdeki İK yöneticilerinin görüşleri alınarak oluşturulmuş; böylece yüzey geçerliliği de (face validity) artırılmıştır. Anketin bu kısmında, demografik verilerle ilgili 10 soruya da yer verilmiştir. Özendirme araçları ve iş doyumunu ile ilgili sorular Likert tipi ölçekle, demografik sorular ise kapalı uçlu olarak sunulmuştur.

#### 4.1. Pilot Uygulama

Anket, örneklem grubu üzerinde uygulanmadan önce bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot çalışma, araştırma kapsamı dışında kalacak olan iki adet dört yıldızlı otelde 41 kişilik bir çalışan grubu üzerinde uygulanmıştır.

Pilot çalışma sonucunda elde edilen verilere, SPSS 11.0 paket programı ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin genel Cronbach Alpha'sı 0.89 olarak saptanmıştır. Elde edilen bu değer, oldukça yüksek bir güvenilirlik sonucuna işaret etmektedir (Özdamar, 1999; 522; Akgül ve Çevik, 2005; 435; Tütüncü, 2001; 106).

#### 4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen özendirme araçlarının iş doyumunu ile olan ilişkilerini sınamak amacıyla oluşturulan hipotezler ise şunlardır:

- H<sub>1</sub>= Ekonomik özendirme araçları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>= Psikolojik özendirme araçları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>3</sub>= Sosyal özendirme araçları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>4</sub>= Örgütsel-yönetimsel özendirme araçları ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 4.3. Evren-Örneklem ve Sınırlılıklar

Uygulama, olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden küme örnekleme kapsamında ele alınmıştır. Küme örneklemesinin seçiliş amacı, daha çok sayıda veriye hızlı bir biçimde ulaşmaktır (Ural ve Kılıç, 2005; 36; Altunışık vd., 2005; 131). Bu çerçevede uygulamada hedef kitle, İzmir ilindeki beş ve dört yıldızlı, yüksek sayıda çalışan istihdam eden konaklama işletmelerinin çalışanları olarak tespit edilmiştir. Özellikle beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinin seçilmesinin nedeni ise sektörde genel olarak bu işletmelerin kurumsallaşmış olmaları ve bu nedenle de çalışanları motive etme uygulamalarına yer vermeleri ve otel yetkilileri ile yapılan görüşmeler neticesinde de motivasyonda özendirme araçlarını kullanmakta olduklarının saptanmasıdır.

Araştırma kapsamındaki oteller, Kültür ve Turizm Bakanlığı verileri temel alınarak tespit edilmiştir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı İzmir Kültür ve Turizm Müdürlüğü, <http://www.izmirturizm.gov.tr/>, 02.03.2006). Araştırma kapsamında



yer alan toplam 27 adet 5 ve 4 yıldızlı otelden, çalışmanın gerçekleştirildiği 2006 yılı Nisan-Mayıs aylarında faaliyet gösteren 15 otelin tümüne ulaşılarak yöneticileri ile görüşülmüş ve 3'ü 5 yıldızlı, 5'i de 4 yıldızlı toplam 8 otel çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. 5 yıldızlı 4 otel ile 4 yıldızlı 3 otelin yetkilileri ise iş yoğunluğu ya da otel yönetiminin aldığı kararları ileri sürerek çalışmaya katılmayacaklarını belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan 8 otelde yaklaşık olarak 700 kişi istihdam edilmektedir ve bu otellere dağıtılan 700 adet anket formunun 385 adedi geri dönmüştür. Bu durum ise %55 oranında bir anket geri dönüş oranını ifade etmektedir. Anketlerden 15 adedi ise yeterli veri ve anlamlılığa sahip olmadığı için değerlendirmeye alınmamıştır.

#### 4.4. Verilerin Analizi

Çalışmada, katılımcı otellerdeki çalışanların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS 11.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik kapsamında ele alınmıştır. Bu çerçevede, öncelikle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmıştır. Sonrasında verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir biçimde belirlemek amacıyla, özendirme araçları ile ilgili verilere faktör analizi (principal component analysis) uygulanmıştır. Daha sonra ise araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Bu amaçla korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 5.1. Demografik Değerlendirmeler

Tanımlayıcı istatistik kapsamında elde edilen demografik bulgular Tablo 1'de yer almaktadır. Demografik dağılımların bazılarında grupların homojenliğini sağlamak için grup birleştirmeleri yapılmıştır.

**Tablo 1: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı**

Yaş Düzeyi	Frekans	Yüzde	Turizm Eğitimi Durumu	Frekans	Yüzde
18-25	84	22.7	Turizm Lisesi	24	15.8
26-32	172	46.5	Ön Lisans	42	27.6
33-42	90	24.3	Lisans	52	34.2
43 ve üzeri	24	6.5	Yüksek Lisans	2	1.3
<i>Toplam</i>	370	100.0	Diğer	32	21.1
<b>Cinsiyet</b>			<i>Toplam</i>	152	100.0
Kadın	108	29.2	<b>İş Yerinde Çalışma Süresi</b>		
Erkek	262	70.8	1' den az	66	17.8
<i>Toplam</i>	370	100.0	1-3 Yıl	106	28.6
<b>Medeni Durum</b>			4-6 Yıl	124	33.5
Evli	202	54.6	7-9 Yıl	40	10.8
Bekar	168	45.4	10 ve üzeri	34	9.2
<i>Toplam</i>	370	100.0	<i>Toplam</i>	370	100.0
<b>Eğitim</b>			<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>		
İlkokul	52	14.1	0-5	130	35.1
Orta Okul	44	11.9	6-10	148	40.0
Lise	146	39.5	11-15	58	15.7
Üniversite	128	34.6	16 ve üzeri	34	9.2
<i>Toplam</i>	370	100.0	<i>Toplam</i>	370	100.0
<b>Alınan Eğitimin Turizmle İlgisi</b>			<b>Yabancı Dil Sayısı</b>		
Evet	152	41.1	Hiç	138	37.3
Hayır	218	58.9	1 Yabancı Dil	152	41.1
<i>Toplam</i>	370	100.0	2 Yabancı Dil	74	20.0
			3 Yabancı Dil	6	1.6
			<i>Toplam</i>	370	100.0

Ankete 370 kişi katılmıştır. Ankete katılan çalışanların %46.5'inin 26-32 yaş arasında, %24.3'ünün 33-42 yaş arasında, %22.7'sinin 18-25 yaş arasında ve %6.5'inin de 43 ve üzeri yaşta olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, konaklama sektöründe çalışanların çoğunluğunun genç olduğunu göstermektedir. Ankete katılanların %70.8'inin erkek, % 29.2'sinin ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, ankete katılanlar arasında erkeklerin kadınlardan fazla sayıda olduğunu göstermektedir. Ankete katılanların %54.6'sı evli, %45.4'ü de bekarlardan oluşmaktadır.

Ankete katılanların %39.5'i lise mezunu, %34.6'sı üniversite mezunu, %14.1'i ilkökul mezunu ve %11.9'u da ortaokul mezunu olduğu saptanmıştır. Ankete katılan çalışanların çoğunluğunun lise ve üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların aldıkları eğitimin turizmle ilgisine bakıldığında, %58.9'unun turizmle ilgili bir eğitim almadıkları, %41.1'inin ise aldığı eğitimin turizmle ilgili olduğu görülmüştür.

Ankete katılanlardan eğitimleri turizmle ilgili olanların turizm eğitimi durumlarına bakıldığında ise %34.2'sinin lisans mezunu, %27.6'sının ön lisans mezunu,

%15.8'inin turizm lisesi mezunu, %21.1'inin de diğer kategorisi altında ağırlıklı olarak Turem türü turizm kursları mezunu oldukları, 2 kişinin de yüksek lisans (%1.3) mezunu olduğu saptanmıştır.

Ankete katılanların %33.5'inin 4-6 yıldır, %28.6'sının 1-3 yıldır, %17.8'inin 1 yıldan daha az süredir, %10.8'inin 7-9 yıldır, %9.2'sinin da 10 ve üzerinde yıldan beri buldukları işyerinde çalışmakta oldukları görülmüştür. Ankete katılanların %40'ünün 6-10 yıldır, %35.1'inin 0-5 yıldır, %15.7'sinin 11-15 yıldır ve %9.2'sinin de 16 ve üzerinde yıldan beri sektörde çalıştıkları tespit edilmiştir.

Ankete katılanların yabancı dil durumlarına bakıldığında ise %41.1'inin 1 yabancı dil, %37.3'ünün hiçbir yabancı dili bilmediği, %20'sinin 2 yabancı dil, %1.6'sının ise 3 yabancı dil bildiği saptanmıştır.

## 5.2. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Çalışmada, çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Araştırmada, özendirme araçları ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0.84 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ölçeğin alt boyutları ile ilgili olarak güvenilirlik değerleri (Cronbach Alpha Katsayıları) de kabul edilebilir sınırlar içinde kalmaktadır. Ölçeğin bu alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik değerleri de Tablo 2'de yer almaktadır.

Elde edilen bu Cronbach Alpha sonucuna göre, değişkenleri daha sağlıklı bir biçimde belirlemek amacıyla özendirme araçları ile ilgili verilere faktör analizi uygulanmıştır. Barlett testi sonucu 1679.772 değeri ve  $p < 0.001$  düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme değeri 0.807 olarak gerçekleşmiştir ve bu değerler kabul edilebilir sınırlar içindedir (Bayram, 2004; 138; Akgül ve Çevik, 2005; 428; Altunışık vd., 2005; 220).

Tablo 2: Özendirme Araçları Maddelerinin Faktör Analizi Sonuçları

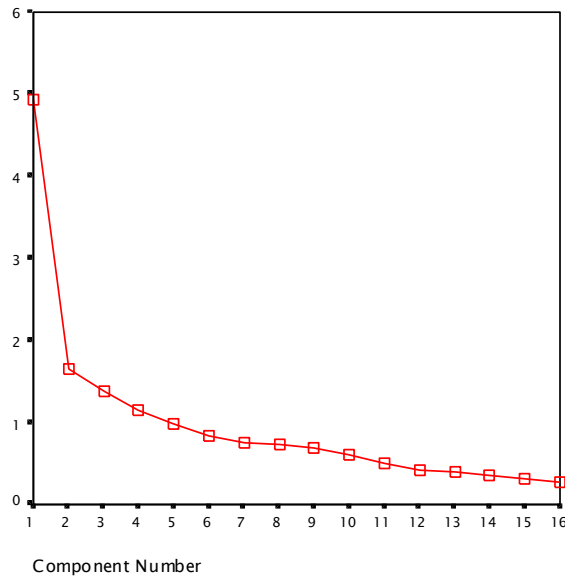
	Faktör Yüğü	Özdeđer-Eigenvalue	Tanımlanan Fark Yüzdese	Ortalama	F Deđerı	Alpha	P
<b>1. Faktör: Örgütsel-Yönetmel Özendirme Araçları</b>		4.937	30.855	3.0451	33.0101	.68	.0001
İş Çekici Kılma	.631						
Kararlara Katılım	.628						
Adil Ödüllendirme Sistemi	.616						
İletişim	.600						
Mesleki Eğitim	.548						
<b>2. Faktör: Ekonomik Özendirme Araçları</b>		1.643	10.270	1.9981	28.0854	.79	.0001
Primler	.865						
Ücret Artışı	.849						
Kar Payı	.696						
<b>3. Faktör: Sosyal Özendirme Araçları</b>		1.388	8.675	3.0988	260.2884	.73	.0001
İş Güvencesi	.818						
Çalışma Güvenliği	.786						
Çalışana Danışmanlık Yapma	.461						
Sosyal Katılım	.461						
Sosyal Uğraşlar	.378						
<b>4. Faktör: Psikolojik Özendirme Araçları</b>		1.142	7.140	3.4029	3.5143	.66	.0303
Yetki Devri	.800						
Çalışmada Bağımsızlık	.789						
Statü	.557						

Verilere uygulanan temel bileşenler (principal component) analizinde varimax faktör döndürme seçeneği kullanılmış ve elde edilen saçılma diyagramına (scree

plot) göre özdeğerleri (eigenvalue) birin ( $>1$ ) üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bunun yanında Şekil 1'de verilmiş olan saçılma diyagramının analiz edilmesiyle de uygun faktör yapısının dört olduğu saptanmıştır. Ayrıca, dördüncü değerden sonra gelen verilerin özdeğerlerinin birin üzerinde olmadığı da görülmektedir. Bu veriler ışığında 16 değişkenin dört faktör altında, toplam varyansı (değişimi) %56.94 oranında tanımlayarak oluşturduğu saptanmıştır. Faktör analizinin sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

**Şekil 1: Özdeğerlerin Dağılımı**

Scree Plot



İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 30.855 düzeyindedir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; işi çekici kılma, kararlara katılım, adil ödüllendirme sistemi, iletişim ve mesleki eğitim üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde, faktörün örgütsel-yönetmelikli ihtiyaçlarla ilgili olduğu için örgütsel-yönetmelikli özendirme araçları olarak adlandırabileceği görülmüştür. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 10.270'dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında toplanan değişkenler; primler, ücret artışı ve kar payı verilmesi üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktör, ekonomik özendirme araçları adı altında ifade edilmiştir. Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 8.675'tir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; iş güvencesi, çalışma güvenliği, çalışana danışmanlık yapma, sosyal katılım ve sosyal uğraşlar üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün sosyal özendirme araçları adı altında ifade edilmesi mümkündür. Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 7.140'tır ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; yetki

devri, çalışmada bağımsızlık ve statü üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktör, psikolojik ihtiyaçlara yönelik olmasından dolayı psikolojik özendirme araçları olarak ifade edilmiştir. Birinci faktörün ortalaması 3.04, ikinci faktörün ortalaması 1.99, üçüncü faktörün ortalaması 3.09 ve dördüncü faktörün ortalaması 3.40 olarak gerçekleşmiştir. Çalışanlar dördüncü faktör olan psikolojik özendirme araçlarına en yüksek ortalamayı vermişlerdir. Bununla birlikte, çalışanlar ekonomik özendirme araçları olan ikinci faktöre en düşük ortalamayı vermişlerdir (5 en yüksek, 1 en düşük değer).

### 5.3. Araştırmanın Hipotez Testleri

Hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3'de yer alan Pearson korelasyon matrisine göre, iş doyumunu ile örgütsel-yönetmel özendirme araçları ( $r=0.435$ ;  $p<0.01$ ), ekonomik özendirme araçları ( $r=0.350$ ;  $p<0.01$ ), sosyal özendirme araçları ( $r=0.480$ ;  $p<0.01$ ) ve psikolojik özendirme araçları ( $r=0.387$ ;  $p<0.01$ ) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç, araştırmamızın  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezlerini desteklemektedir. Ayrıca, Pearson korelasyon matrisinde yer alan özendirme araçları arasındaki ilişki incelendiğinde, ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetmel özendirme araçlarının arasında anlamlı ( $p<0.01$ ) pozitif yönde bir bağ bulunduğu da görülmektedir.

Ayrıca, iş doyumunu ile ilişkili bulunan özendirme araçlarının önem sıralarını belirlemek için regresyon analizi de yapılmıştır. Tablo 4'de regresyon analizinin sonuçları yer almaktadır. Özendirme araçlarının iş doyumundaki değişimi açıklama oranı %31'dir (Düzeltilmiş  $R^2= 0.311$   $p<0.0001$ ). İş doyumunu üzerinde en fazla etkiye sahip özendirme aracının, sosyal araçlar olduğu ( $\beta=0.244$ ;  $t=4.114$ ;  $p<0.001$ ) ve onu sırasıyla psikolojik ( $\beta=0.207$ ;  $t=4.217$ ;  $p<0.001$ ), örgütsel-yönetmel ( $\beta=0.162$ ;  $t=2.774$ ;  $p<0.006$ ) ve ekonomik özendirme araçlarının ( $\beta=0.143$ ;  $t=2.832$ ;  $p<0.005$ ) izlediği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3: Özendirme Araçları ile İş Doyumu Korelasyon Matrisi

		Örgütsel-Yönetmel Özendirme Araçları	Ekonomik Özendirme Araçları	Sosyal Özendirme Araçları	Psikolojik Özendirme Araçları	İş Doyumu
Örgütsel-Yönetmel Özendirme Araçları	Pearson Correlation	1	.443**	.589**	.318**	.435**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
	N	358	356	358	358	348
Ekonomik Özendirme Araçları	Pearson Correlation	.443**	1	.372**	.216**	.350**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	356	368	368	368	352
Sosyal Özendirme Araçları	Pearson Correlation	.589**	.372**	1	.411**	.480**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	358	368	370	370	352
Psikolojik Özendirme Araçları	Pearson Correlation	.318**	.216**	.411**	1	.387**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	358	368	370	370	352
İş Doyumu	Pearson Correlation	.435**	.350**	.480**	.387**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	348	352	352	352	352

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

Tablo 4: Özendirme Araçları ile İş Doyumu Regresyon Analizi

	Beta	t	Sig.
(Sabit)		7.337	.000
Örgütsel-Yönetmel Özendirme Araçları	.162	2.774	.006
Ekonomik Özendirme Araçları	.143	2.832	.005
Sosyal Özendirme Araçları	.244	4.114	.000
Psikolojik Özendirme Araçları	.207	4.217	.000

(Multiple R= 0.565; R<sup>2</sup>= 0.319; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0.311; F= 40.237; Sig. F= 0.0001)

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile konaklama işletmelerinde çalışanların motivasyonunu arttırmak için kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna üzerindeki etkileri incelenmiştir. İş doyumuna, çalışanların yaptıkları işe ve çalıştıkları ortama olumlu duygular beslemeleriyle ilgilidir. Bu bağlamda, çalışanların işlerinden ve işyerlerinden

doyum sağlamaları, iş ortamında yeterince motive olmalarıyla yakından ilişkilidir. Çalışanların motivasyonlarını ise en etkin biçimde özendirme araçları ile sağlamak mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, Sabuncuoğlu ve Tüz (2001; 95), çalışanların hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi tür özendirme araçları ile motive edilebileceğini öngörebilen bir işletmenin, iş doyumunu, örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini arttırabileceğini ifade etmektedir.

Eren (2001; 492), çalışanların motivasyonunu ise en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamanın mümkün olduğunu vurgulamakta ve çalışanların ihtiyaçlarını işletme yönetiminin kendilerine sunduğu bu özendirme araçları ile tatmin ederek, iş görme istekleri ve verimliliklerinin arttırılabileceğini söylemektedir. Çalışanların amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan özendirme araçları, onların çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda motive olmalarını sağlayacaktır.

Çalışmada yapılan faktör analizi sonucuna göre, özendirme araçları; ekonomik, sosyal, psikolojik ve örgütsel-yönetimsel araçlar olmak üzere dört grup altında toplanmıştır. Bununla birlikte, özendirme araçlarının örgütsel psikoloji literatüründe genellikle ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak üç grup altında toplandığı ya da herhangi bir gruplamaya tabi tutulmadığı görülmüştür. Bu sebeple, özendirme araçlarının araştırma sonucu ortaya çıkan dört grup altında toplanabileceği gibi literatürdeki şekliyle üç grup altında da yer alabilmesi mümkündür. Ancak, psiko-sosyal araçların, psikolojik ve sosyal araçlar olarak iki ayrı grup altında değerlendirilmesi, bu araçların yöneldiği motivler ve duyurduğu ihtiyaçlar temelinde daha anlamlı sonuçlar elde edilmesini sağlamıştır.

Özendirme araçları, çalışanların motivasyonlarını arttırmak ve onların işlerinde verimli olabilmelerini sağlamak için, yönetim tarafından karşılanması gereken, birinci ve ikinci derecedeki ihtiyaçlarına ve motivlerine yönelik doyumlarını sağlamak amacıyla kullanılan araçlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, özendirme araçları, çalışanların örgütçe karşılanan ihtiyaçları ve motiv yapıları ile ilişkileri doğrultusunda değerlendirilerek gruplanmış ve adlandırılmışlardır. Araştırmanın temel hipotezleri olan; ekonomik, psikolojik, sosyal ve örgütsel-yönetimsel özendirme araçları ile iş doyumları arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan hipotezler, yapılan korelasyon analizi ile doğrulanmıştır. Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise özendirme araçları, iş doyumları üzerindeki önemleri açısından; sosyal, psikolojik, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik araçlar olarak sıralanmışlardır. Özendirme araçlarının iş doyumları üzerindeki önem sıraları kapsamında elde edilen bu bulgulardan en önemli olanlarının irdelenmesi bizi özendirme araçları ile ilgili önemli sonuçlara götürebilecektir.

Bu çerçevede, sosyal özendirme araçları olarak saptanan; iş ve çalışma güvenliği, danışmanlık, sosyal katılım ve sosyal uğraşların iş doyumları ile ilişkisi bağlamında özendirme araçları içerisinde ilk sırada yer almasını, bu araçların



yöneldiği motivler ve karşıladığı ihtiyaçlar bakımından, özellikle Maslow'un kuramındaki alt basamaklarda yer alan güvenlik ve sosyal ihtiyaçlara dönük olması ile ilişkilendirmek mümkündür. Kaynak (1990; 118), gelişmiş ülkelerde güvenlik ihtiyacının büyük ölçüde karşılanmış olmasından dolayı bu tür ihtiyaçların çalışanları motive etme olasılığının oldukça düşük olduğunu söylemektedir. Ancak, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise bu düzeye ulaşıldığını söylemek oldukça zordur. Böylece araştırma bulguları, Türkiye'de konaklama işletmelerinde iş güvencesinin çalışanları işe bağlamada ve motivasyonda en önemli özendiricilerin başında geldiğini ortaya koymaktadır. Bu durumun, ülkenin ekonomik yapısı yanında sektörün mevsimlik özelliğiyle de yakından ilgili olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırma bulguları; çalışanların en önemli ihtiyaçlarından olan güvenlik ihtiyacına yönelik olan iş ve çalışma güvenliğinin yanında, danışmanlık, sosyal katılım ve sosyal uğraşların da çalışanların sosyal ve saygı ihtiyaçlarına hitap eden, önemli gördükleri sosyal özendirme araçları olduğunu ortaya koymaktadır. Çetinkanat'ın (2000; 13) da belirttiği gibi sosyal ilişkiler, pek çok insan için yüksek düzeyde motive edicidir ve bu nedenle de iş doyumunun temel faktörlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bu araçlar, işletme yönetimleri tarafından etkin olarak kullanıldıkları ölçüde iş doyumu ve verimlilik üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

Araştırma sonucunda, psikolojik özendirme araçları olarak adlandırılan; statü, yetki devri ve çalışmada bağımsızlığın iş doyumu üzerinde ikinci derecede etkili olduğu saptanmıştır. Söz konusu bu araçlar, Maslow'un kuramında yer alan sosyal, saygı ve statü ihtiyaçlarını karşılarken; yine aynı paraleldeki ikincil motivlere hitap ederler.

Örgütsel-yönetimsel özendirme araçları, iş doyumu üzerinde üçüncü sırada etkiye sahip araçlardır ve bu araçlar kapsamında, işi çekici kılmaya, kararlara katılım, adil ödüllendirme sistemi, iletişim ve mesleki eğitim yer almaktadır. İşin yapısal özelliklerinde gerçekleştirilen değişikliklerle, işleri daha anlamlı ve tatmin edici yönde geliştirmeyi amaçlayan işi çekici kılmaya yönelik uygulamalardan, işletmelerde gerek çalışan doyumu, gerekse de örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlamada yararlanılmaktadır. İş çekici kılmaya yönelik uygulamaları kapsamında en sık kullanılan teknikler; iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme olmaktadır.

Bununla birlikte, işi çekici kılmaya yönelik uygulamalardan olan iş zenginleştirme, Frederick Herzberg'in, motive edici ve durum koruyucu etkenler üzerindeki araştırmalarına dayanarak yarattığı bir terimdir. Herzberg'e göre, yönetim, çalışma ortamında motivasyon araçlarını kullanma olanağını verebilecek bir örgütlenme yoluna gitmelidir. Herzberg, bu yönüyle motivasyon araçları içinde özellikle iş zenginleştirilmesi kavramının üzerinde durmaktadır. Bu kavram, çalışanların gözünde yaptığı işi daha anlamlı kılmak amacıyla motivasyon kuramının sistemli bir biçimde uygulanmasıdır ve işin içsel ya da motive edici etkenleri ile ilgilidir. Aslında bu tür işi çekici kılmaya yönelik uygulamaların,

Maslow'un kuramında kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak yer alan üst düzey ihtiyaçlara dönük olduğunu da ifade etmek mümkündür.

İncir (1990; 25), diğer bir örgütsel-yönetimsel araç olan kararlara katılımı, bir yandan örgütün alt kademelerindeki çalışanların bireysel özerklik ihtiyacını tatmin ederken, diğer yandan da yönetimin daha etkin kararlar almasını ve örgüt sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözümlenmesini sağlaması bakımından, çağdaş bir özendirme aracı olarak nitelendirmektedir. Bunun yanında, Tütüncü'nün (2000) karayolu ulaştırma işletmelerindeki çalışanların işten ayrılma eğilimlerini incelediği araştırmasında, kararlara katılım ile birlikte iş doyumunda artış gözlemlendiğine dair araştırma sonuçlarından söz edilmektedir.

Bununla birlikte, Adams'ın kuramına göre, örgütsel amaçların belirlenmesine çalışanların katılımı, örgüt içindeki çatışmaları azaltacak ve bireyleri motive edecektir. Bu kuram çerçevesinde, çalışanların amaçların saptanmasına katılımı, daha geniş "kararlara katılım" kavramının özel bir durumunu oluşturmaktadır. Kurama göre, katılımlı amaçlar iş başarımı açısından çok daha olumlu sonuçlar vermektedir.

Örgütsel-yönetimsel özendirme araçlarının karşıladığı ihtiyaçlar ve yöneldiği motivler itibarıyla daha çok Maslow'un kuramındaki üst düzeyde yer alan sosyal ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına ve bu kapsamdaki ikincil motivlere hitap ettiği söylenebilir. Maslow'a göre, özellikle kendini gerçekleştirme kademesinde birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilmektedir. Ayrıca, üst düzeyde yer alan bu ihtiyaçlar, genel olarak psikolojik ve sosyal içerikli motivler aracılığıyla içsel olarak tatmin edilirler. Örgütsel-yönetimsel özendirme araçlarının iş doyum üzerindeki önem sırasını bu yönüyle ele aldığımızda, elde edilen sonuçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile paralellikler göstermekte ve kuramı desteklemektedir.

Ekonomik özendirme araçları kapsamında yer alan, primler, ücret artışı ve kar payı tümüyle çalışanların ekonomik ihtiyaçları ve fizyolojik temelli birincil motivleri ile ilgilidirler. Araştırma sonuçlarına göre, ekonomik araçların iş doyum üzerindeki etkisi son sırada yer almaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin kuruluş nedenleri ile çalışanların, çalışma nedenleri özünde ekonomik temele dayanmaktadır. Çalışanları, çalışmaya iten en güçlü motiv, kendi yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir gelir elde etmektir.

Ücret yalnızca geleneksel kuramcılar tarafından değil, bugün de birçok yönetici için motivasyon sağlayan en etkili araç olarak görülmektedir. Bu görüşe göre ücret, çalışanın işletmeye giriş nedeni olduğu kadar onun işletmeye bağlanmasında da en güçlü motiftir. Bu yüzden, genel olarak ücret artışının çalışanlar üzerinde belirli bir doyum sağladığı varsayılmaktadır. Davis (1984; 60) de yöneticilerin, sağladıkları ücretlerle çalışanların tüm ihtiyaçlarını tatmin edebileceklerine inandıklarını ifade etmektedir.

Ancak bu ekonomik yaklaşım, Maslow'un beş temel ihtiyacı kapsayan kuramı açısından incelendiğinde, paranın, genellikle kuramın ilk iki kademesindeki

İhtiyaçlar için geçerli olmasından dolayı, etkili bir doyum aracı olmadığı sonucuna varılmasına yol açmaktadır. Ayrıca, Davis (1984; 56) ile Schultz ve Schultz (1990; 323); fizyolojik ihtiyaçların tipik iş ortamında pek hakim olmadığını, çünkü oldukça doyumlu olduklarını da belirtmektedirler.

Bunun yanında, ekonomik özendirme araçları ile ilgili elde edilen bu sonuç, Herzberg'in motivasyon ve durum koruyucu kuramını da destekler niteliktedir. Bu kurama göre, motivasyon etkenleri ile durum koruma etkenleri kesinlikle birbirlerinden ayrıdır. Başka bir deyişle, motivasyon etkenleri yalnız doyuma, durum koruyucu etkenler ise yalnız doyumsuzluğa yol açmaktadır. Bu çerçevede, Herzberg'e göre, ücrette yapılan artış doğrudan iş doyumuna neden olmamakla birlikte, yalnızca iş doyumsuzluğunu önlemektedir.

Özendirme araçları ile ilgili olarak elde edilen sonuçlara dayanarak, bu konulara ilgi duyan akademisyenlere ve yöneticilere yönelik geliştirilebilecek bazı öneriler ise şunlardır;

Araştırma sonucunda, iş doyumunu üzerinde özellikle ilk sırada çalışanların güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını ön plana çıkaran sosyal özendirme araçlarının yer alması, Türkiye'nin sosyo-ekonomik koşulları göz önünde bulundurulduğunda beklenen bir sonuca işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, sektörde çalışanlar, iş doyumları üzerinde güvenlik ve sosyal motivleri kapsayan sosyal araçlara büyük önem vermektedirler. Bununla birlikte, çalışanlar ekonomik araçları, iş doyumları üzerinde son sırada önemli olarak görmüşlerdir. Bu sonuçlar; konaklama işletmelerinin önemli sorunlarından olan yüksek işgücü devrini çözümlenmede işletmelere önemli ipuçları vermektedir. Çalışanlar, iş doyumları açısından güvenlik ve sosyal ihtiyaçları ön plana alırken, ekonomik ihtiyaçları geri plana atabilmektedirler. Bu çerçevede, konaklama işletmelerinin işgücü devrini düşürmek ve devamsızlığı azaltmak için, yüksek ücretten önce sürekli bir iş güvencesi sağlamanın bu sorunların çözümlenmesinde daha etkili olacağı söylenebilir.

Bunun yanında, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılayan özendirme araçları, örgüt ortamında bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu tür ihtiyaçların giderilememesi ise verimsizlik, uyumsuzluk ve ruhsal bunalımlara yol açabilmektedir. Bununla birlikte, sosyal ihtiyaçların iş dışında karşılanması gerektiği de savunulabilir. Ancak, çalışanlar günlük yaşamlarının yarısını ya da üçte birini işbaşında geçirirler. İnsanlar sosyal bir ortamda çalışırlar ve zaten işin kendisi de sosyal bir olgu olduğu için sosyal ihtiyaçlardan bazıları iş dışında olduğu kadar iş başında da karşılanmalıdır. Bu çerçevede, saygı ve statü ihtiyaçlarına yönelik olan psikolojik özendirme araçları ile daha çok sosyal ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına dönük olan örgütsel-yönetimsel araçlara, işletme yönetimlerinin ilgisi ve bu araçların kullanımının artırılması ile çalışanların iş doyumlarında ve verimliliklerinde artış sağlanabilecektir.

## KAYNAKÇA

ADAK, N., HANÇER, M. (2002): "Otel Personelinde Gdleme Faktörleri: Kuşadası rneđi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(2): 155-161.

AKGÜL, A., ÇEVİK, O. (2005): İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları, 2. Baskı, Ankara, Emek Ofset.

ALTUNIŞIK, R.; COŐKUN, R.; BAYRAKTAROđLU, S.; YILDIRIM E. (2005): Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, 4. Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi.

BAŞARAN, İ., E. (2000): Örgütsel Davranış - İnsanın retim Gücü, 3. Baskı, Ankara, Feryal Matbaası.

BAYRAM, N. (2004): Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, 1. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi.

BİRDİR, K., TEPECİ, M. (2003): "Otel Genel Mdrlerinde Tükenmiřlik Sendromu ve Tükenmiřliđin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eđilimlerine Etkileri", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14(2): 93-106.

BLUNT, B.E., SPRİNG, K.A. (1991): "MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crossing The Sector Line Make a Difference", *Public Personal Management*, 20(4): 449-455.

CAN, H.; AKGN, A.; KAVUNCUBAŐI, Ő. (2001): Kamu ve zel Kesimde İnsan Kaynakları Ynetimi, 4. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.

CACİOPPE, R., MOCK, P. (1984): "A Comparison of The Quality Of Work Experience In Government and Private Organizations", *Human Relations*. 37(11): 923-940.

ÇETİNKANAT, C. (2000): rgtlerde Gdlenme ve İř Doymu. Ankara, Anı Yayıncılık.

DAVİS, K. (Çev: Tosun, K. vd.): (1984): İşletmede İnsan Davranışı, 2. Baskı, İ.. İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını.

ELİZUR, D.; BORG, I.; HUNT, R.; BECK, I.M. (1991): "The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison", *Journal of Organizational Behavior*, 12(1): 21-38.

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

ERGENELİ, A. VE ERYİĞİT, M. (2001): "Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması", Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 19(2): 159-178.

ERNST&YOUNG (2006), "İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi", <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>, (10.07.2005)

İMAMOĞLU, S. Z., KESKİN, H., ERAT, S. (2004): "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11(1): 167-176.  
İNCİR, G. (1990): Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara, MPM Yayınları.

JOHNS, G., SAKS, A.M. (2001): Understanding and Managing at Work, Organizational Behaviour, Toronto, Addison Wesley Longman.

KARAKOÇ, N. (2006): "Konaklama İşletmelerinin Yönetsel Uygulamaları ve Sorunları", <http://www.balikesir.edu.tr/>, (06.03.2006)

KAYNAK, T. (1990): Organizasyonel Davranış, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayınları.

KOCABAŞOĞLU, N.; VURAL, M.; ULUDÜZ, D.U. (2001): "Uzman ve Asistan Statüsündeki Bir Grup Hekimde Mesleki Doygunluk, Depresyon ve Çalışma Karakteristiği İlişkisinin İncelenmesi", Yeni Syposium Dergisi, 39(4): 168-173.

KOVACH, K.A. (1984): Why Motivational Theories Don't Work, S.A.M. Advanced Management Journal, 45(2): 54-59.

KOVACH, K. (1987): "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers", Business Horizons, 30(5): 58-65.

LUTHANS, F. (1992): Organizational Behavior, New York, Mc Graw Hill.

MASLOW, A. (1970): A Theory of Human Motivation / Vroom V.H. ve Deci E.L. (der.): Management and Motivation içinde, London, Penguin Books.

MİLLER, J, E.; PORTER, M.; DRUMMOND, K. E. (1998): Supervision in The Hospitality Industry, 3rd Edition, New York, John Wiley-Sons. Inc.

ONARAN, O. (1981):. Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, Sevinç Matbaası.

ORGAN, D.W. VE HAMNER, W.C. (1982): Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach, Texas, Business Publication Inc.

ÖZDAMAR, K. (1999): Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, 2. Baskı, Eskişehir, Kaan Kitabevi.

ÖZKALP, E., KIREL, Ç. (1996): Örgütsel Davranış, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

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

SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M. (2001): Örgütsel Psikoloji, 4. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi.

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

SCHULTZ, D.P., SCHULTZ, S.E. (1990): Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, New York, McMillan Publishing.

SCHWARZKOPF, E.A., MİLLER, E.L. (1980): "Exploring The Male Mobility Myth", Business Horizons, 23(3): 38-44.

SİMONS, T., ENZ, C.A. (1995): "Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36(1): 20-27.

SOLMUŞ, T. (2000): "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon", Türk Psikoloji Bülteni, 6(19): 65-74.

ŞAHİN, A. (2004): "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11): 523-547.

TÜTÜNCÜ, Ö. (2000): "Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi", D.E.Ü. S.B.E. Dergisi, 2(3).

TÜTÜNCÜ, Ö., ÇİÇEK, O. (2000): İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 11(Eylül-Aralık), 124-128.

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

TÜTÜNCÜ, Ö. (2002): "Seyahat Acentalarında İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İli Uygulaması", Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 13(2): 129-138.

URAL, A., KILIÇ, İ. (2005): Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi, 1. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.

WANOUS, J.P., HUDY, M.J. (2001): "Single İtem Reliability: A Replication and Extension", Organizational Research Methods, 4(4): 361-375.

WONG, S.; SİU, V.; TSANG, N. (1999): "The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job-Related Motivators", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11(5): 230-241.

YÜKSEL, İ. (2005): "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(2): 291-306.

T.C. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI İZMİR KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ (2006), <http://www.izmirturizm.gov.tr/>, (02.03.2006)