

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BAŞARIM DEĞERLEMESİ VE İŞDOYUMU ANALİZİ

Deniz TARLAN(*)
Özkan TÜTÜNCÜ(**)

Öz

Aralıksız hizmet veren, büyük ölçüde insan gücüne dayanan konaklama işletmeciliğinde insan unsuru, hizmetin verimliliğine ve müşteri doyumuna doğrudan etki etmektedir. İnsan kaynakları birimi gün geçtikçe daha da önem kazanan bir yönetim birimi haline gelmektedir. İşgören kayıtlarını tutmaktan öte, işgörenin yetenek ve becerilerini geliştirerek en üst düzeyde verim almak ve işletmeye bağlılıklarını artırmak ve katkılarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla yürütülen bir dizi işlevi de yerine getirmektedir. Uzmanlık gerektiren bu işlevler, günümüzde, belirli dönemlerde tekrarlanan ve insan kaynakları yönetiminin kararlarını etkileyen başarımların değerlendirilmesi uygulamalarıyla desteklenmektedir. Başarımların değerlendirilmesiyle elde edilen veriler doğrultusunda işgörenin yetenek ve becerileri, eğitim ihtiyaçları, terfi olanakları belirlenebilmektedir.

İşgörenin işine devamı, işini çekici bulması, işine bağlılığı ve verimliliği için önemli olan diğer bir olgu da iş doyumudur. Yapılan araştırmalar, başarımların değerlendirilmesi ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, başarımların değerlendirilmesi süreci, yöntemleri, iş doyumunu, iş doyumunu etkileyen faktörler bazında incelenmiştir. Buradan hareketle, İzmir’de faaliyet gösteren iki beş yıldızlı otelin işgörenlerinin iş doyumları ölçümlenmiş, buna bağlı olarak başarımların değerlendirilmesine bakış açıları saptanmıştır. Daha sonra her iki değişkenin birbirleriyle olan ilişkileri ortaya konulup yönleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Başarımların Değerlendirilmesi, İş doyumunu, Konaklama İşletmeleri, İş Tanımlama Endeksi (JDI)

Key Words: Performance Appraisal, Job Satisfaction, Hotels, Job Descriptive Index(JDI)

* DEU, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Görevlisi

* Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü Öğretim Üyesi

GİRİŞ

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

Turizm endüstrisinin içinde yer alan ve endüstrinin bel kemiğini oluşturan konaklama işletmeleri, büyük oranda fiziksel verilere dayanmakla birlikte, işletmelerin başarıları bütünü ile insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır. Buna bağlı olarak, yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve işgören devriminin yüksek olduğu konaklama işletmelerinde işgörenin eğitimi, geliştirilmesi ve iş doyumunu daha da önemli hale gelmektedir. İş doyumunun yüksek olması, işgörenin daha verimli çalışmasını ve başka çalışma arayışları içinde bulunmamasını da beraberinde getirmektedir.

İnsan kaynakları biriminin işlevleri doğrultusunda işgörenin seçimi, eğitim ihtiyaçlarının sağlanması, işletmeye daha faydalı hale getirilmesi ve dolaylı olarak iş doyumuna katkısı bakımından yürütülen başarımlar değerlendirme uygulamaları ile yönetsel kararlar, ölçülebilir temellere dayandırılmaktadır. Örgütlerin başarımlarını değerlendirmeye olan ilgileri son yıllarda artış göstermiştir. Bu ilgi özellikle 1950 yıllardan itibaren işgörenin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri esas alan tekniklerin işletmelere yaygın olarak kullanılması ile başlamıştır. Böylece, işgörenin ve işletmenin gelişmesine hizmet eden ve toplam başarımın artmasını sağlayan yöntemler de önem kazanmaktadır. Aynı zamanda, konunun önemi işgören, yönetim ve işletmenin etkinliğini artıracak yöntem ve tekniklerin geliştirilip uygulanmasını da gerekli kılmaktadır (Uyargil, 1994).

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin yetenek ve becerilerinin rasyonel olarak kullanılarak işletmeye katkılarını en üst düzeye getirmek amacıyla yürütülen başarımlar değerlendirme sürecinin incelenmesi, çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve başarımlar değerlendirme uygulamasının çalışanların iş doyumlarına etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla, başarımlar değerlendirme uygulaması yapan beş yıldızlı oteller saptanmış ve örnekleme yöntemleri gözönüne alınarak, işgörenlerin iş doyumunu ve başarımlar değerlendirme uygulamasına bakış açıları alan araştırması ile saptanmıştır. Yapılan alan araştırmasında anket tekniği uygulandığından, sonuçlar tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik kapsamında değerlendirilmiştir.

ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE AMACI

1950'lerde yapılan araştırma sonuçlarına göre başarımla iş doyumunu arasında oldukça az bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. 1964' te Vroom' un çalışmaları sonucunda bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu gösterilmektedir. Başka bir deyişle, daha iyi başarımla gösterenlerin daha başarısız olan işgörenlere göre daha doyumlulu oldukları gözlenmiştir. Önemli çalışmalar, yüksek iş doyumunun başarıya yol açmasının aksine, yüksek başarımın dolaylı olarak da olsa, iş doyumuna yol açtığını göstermektedir. Lawler ve Porter (1967) "başarımla iş doyumuna neden olduğunu" ortaya koyacak bir çalışma yapmışlardır. Buna göre, başarımla ve iş doyumunu arasındaki mükemmel olmayan ilişki ve ödüllerde eşitlik algılamasının güçlü etkisi nedeniyle, pek çok durumda başarımla ve iş doyumunu arasında az fakat olumlu bir ilişki olabilmektedir. Bazı durumlarda güçlü bazı durumlarda ise olumsuz (negatif) bir ilişki ile karşılaşılabilir. Ödüllendirme başarımla doğrultusunda veya başarımla ile ters orantılı olarak yapıyorsa, başarımla ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin olumsuz olması beklenebilir (Lawler, 1991).

İş doyumunu ile ilgili yapılan çalışma sayısı 6000'in üzerindedir. Başarımla ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin ötesinde, konaklama işletmelerinde başarımla değerlendirme uygulamasının iş doyumunu üzerindeki etkisini ortaya koyan yeterli araştırmalar bulunmamaktadır. Ülkemizde, başarımla değerlendirme uygulaması genellikle, beş yıldızlı konaklama işletmelerinin bir kısmında yapılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinden biri olan başarımla değerlendirme uygulamaları henüz yerleşmediğinden, değerlendirmenin belirli bir süre için uygulandığı iki beş yıldızlı konaklama işletmesinin işgörenleri ele alınarak yapılmıştır.

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin başarımla değerlendirmesine olan bakış açıları, değerlendirme sonuçlarını etkilemektedir. Bazı işletmelerin başarımla değerlendirme uygulamasını işgörenin işini ya da iş doyumunu tehdit eden bir uygulama haline dönüştürmesi başarımla değerlendirmesinin gerçek amacına ulaşmasını engellemektedir. Bu nedenle, bu çalışmada, başarımla değerlendirme uygulayan otellerde işgörenin yaklaşımı ve uygulamadan elde edilen verilerin kullanımının işgören açısından ne şekilde değerlendirildiği ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yapılan araştırmalar başarımla ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bundan yola çıkarak başarımla değerlendirme uygulamasının işgörenlerin iş doyumları üzerindeki etkisi ve bu olaya bakış açılarını belirlemek de araştırmanın bir diğer amacıdır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Sürekli gelişmenin ve başarının var olması, çalışanların iş yapma düzeylerinin ne derece doğru, etkin ve verimli olduğuyula yakından ilgilidir (Angelo ve Vladimir, 1994). Çalışanların başarıml düzeylerinin ölçülmesi, insan kaynakları yöneticisinin ihtiyaç duyduğu önemli bir belirleyici olmaktadır. Başarıml değerlendirme yöntemiyle işgörenin başarıml düzeyinin belirlenmesi, insan kaynakları biriminin önemli bir işlevidir ve işletme için büyük öneme sahiptir. Değerleme sonucunda elde edilen bulgular, başarıml artırmak üzere insan kaynakları yöneticisi ve birim yöneticisi tarafından doğru olarak yönlendirildiğinde, örgütün başarımlına büyük katkı sağlamaktadır.

Başarıml değerlendirme, işgörene, işlerini ne şekilde yaptıklarının göstergesi olduğu için, kişisel değerlendirme olanağı da sağlamaktadır.

Başarıml değerlemesinden beklenen yararların elde edilebilmesi için geliş-i-güzel değerlendirme yerine sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belirli bir sürecin izlenmesi gerekmektedir. Planın değerlemeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları önkoşuldur. Planlar ayrıca, değerlendirilecek grubun özelliklerine göre de düzenlenmedi, işgöreni aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 1993).

Yaygın olarak birinci derece amirler tarafından yapılan başarıml değerlemeleri için olası diğer kaynaklar arasında, çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları, astları, birinci derece amirin üzerindeki daha üst amirler ve müşteriler de sayılabilmektedir. Amirlerin değerlendirmeye en yakın kişiler olduğu düşünülse bile, diğer kaynaklardan, başarımla yönelik farklı bilgilere ulaşmak mümkün olabilmektedir (Sümer, 2000).

Konaklama sektörünün yoğun yapısı nedeniyle, yöneticiler bir başarıml değerlemenin yürütülmesiyle ilgili yeterli eğitimi almamış olabilirler. Başarılı bir değerlendirme için yöneticilerin eğitilmesi gerekmektedir. Ayrıca, başarıml değerlemenin belirlenmiş aralıklarla yapılması gerekmektedir, böylece, işgörenler belirli aralıklarla aldıkları geribildirim sayesinde başarımlarını geliştirebilme şansına sahip olabilmektedirler. Başarıml değerlemenin bazı konaklama işletmelerinde tam olarak kullanılmaması, sadece formların doldurulması, ve işgörenin bu süreç içerisinde aktif olarak rol almamaları, başarımlı olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin, başarıml değerlendirme yoluyla tespit ettikleri eksiklikleri takip etmeleri, işgörenin başarıml potansiyelini de artırmaktadır (Kavanaugh ve Ninemeier, 1995).

Değerleme sürecinde takip edilecek adımlar her işletmede farklı uygulanabilmektedir. Buna karşın, yöneticilerin izlediği sıra şu şekilde özetlenebilir (Carnell vd, 1992):

a) *Başarım Gereksinimlerini Saptama*: Yöneticilerin öncelikle hangi yetenek, çıktı veya başarıların değerlendirileceğine karar vermeleri gerekmektedir. Bunlar kendi aralarında gruplandırılabilir. Örneğin, iş kalitesi, iş birliği, güvenilirlik gibi alt gruplara ilişkin sorulara yer verilebilmektedir.

b) *Uygun Değerleme Yönteminin Seçimi*: Hangi değerlendirme modelinin uygulanacağı, değerlemenin amacına uygun olarak belirlenmelidir. Seçilen yöntem, yöneticinin tutumunu da belirlemektedir. İşletmelerde farklı gruplar için farklı yöntemler de uygulanabilmektedir. Başarım değerlendirme sistemi işgörenin güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmalı, ve işgörelere rehberlik edici olmalıdır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın başarım sistemi kıyaslanabilir ve gelişmeye açık olmalıdır (Wether ve Davis, 1994).

c) *Yöneticilerin Eğitimi*: Yöneticilerin başarım değerlemesini etkin ve verimli bir şekilde tamamlayabilmeleri, adil olmaları ve doğru sonuçlara ulaşabilmeleri için, eğitilmeleri gerekmektedir. Yanlış uygulamalar, işgören kaybına, moralin azalmasına ve üretkenliğin kaybolmasına neden olabilmektedir.

d) *Yöntemlerin İşgörelle Tartışılması*: Değerleme öncesinde yöneticinin işgörelere hangi yöntemin kullanılacağına ilişkin gerekli bilgileri aktarması, değerlemenin hangi sıklıkta, ne şekilde, hangi amaçla yapılacağını açıklamaları değerlemeye verilen önemi artıracak, gereksiz korku ve önyargıları ortadan kaldıracaktır.

e) *İş Standartlarına Göre Değerleme*: Değerleme önceden belirlenmiş olan iş standartlarına göre yapılmalıdır. Bu şekilde, işgörenin işini ne şekilde yerine getirdiği ölçümlenebilmektedir.

f) *Değerlenmenin İşgörelle Tartışılması*: Pek çok işletmede uygulanmamakla birlikte, işgörenin değerlendirmeyle ilgili olumlu veya olumsuz görüşlerini iletmesi, gelecekte yapılacak değerlemeler için ışık tutacağı gibi, olumsuz yargıların yerleşmesini önleyecektir. Değerlemeye tamamen karşı olan işgörelere kaygılarının giderilmesi bu yolla mümkün olabilmektedir.

g) *Gelecekteki Başarım Hedeflerini Belirlemek*: Başarım değerlemenin bir amacı da hedeflerin belirlenmesidir. Başarım değerlendirme yöntemi ile gelecekte ulaşılması düşünülen amaçların saptanması mümkün olabilecektir. Bu

hedeflere işgörenin ne kadar katılabileceği veya hangi hedeflerin eklenmesi gerektiği değerlendirme aşamasında ortaya çıkmaktadır.

Pek çok görüşe göre, başarımlı kişilerin hedeflere ve istedikleri sonuçlara ulaşmak için gösterdikleri çaba ile belirlenmekte ve iş doyumunu da somut olarak elde edilen sonuçlarla ilgili olmaktadır. Diğer bir deyişle, pek çok insanın inandığı gibi, iş doyumunun başarımlıyı artırdığını da söylemek mümkündür. En gerçekçi yaklaşım, iş doyumunu ve başarımlının birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur. İş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumunu, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşmektedir; işgörenin işten beklentileriyle işin sağladığı ödülleri içerdiğinden, eşitlik kuramı ve psikolojik anlayışla da yakından ilgilidir (Davis, 1988).

Örgütlerde başarımlı değerlendirme sisteminin kullanılmasının amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- İşgören tedariki, seçim ve yerleştirilmesi işlemlerinin geçerliliğini belirlemek (Bingöl,1990),
- Ücretlendirme, prim ve kâra katılma konularında nesnel ölçütler saptamak (Carnell, Kurmits ve Elbert, 1992),
- İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarımlılarını ölçümlemelerini sağlamak,
- İşgörenler arasında eğitim ihtiyacı olanları belirlemek ve eğitim gerektiren alanları saptamak,
- İşgörenler arasında terfi edecek olanları belirlemek (Riley, 1996),
- Yönetici ile işgörenin, işgörenin kariyeri konusunda karşılıklı fikir alışverişini gerçekleştirmek, işgörenin yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi ya da geliştirilmesi gereken konuları tespit etmek (Stewart, 1980),
- Eşitlikçi bir yönetim anlayışı sağlayarak güven yaratmak ve işgören moraline olumlu katkıda bulunmak,
- Örgütün başarımlısı ya da başarımsızlığı, insan kaynakları biriminin de başarımlısını belirleyecektir.
- Yöneticilerin tutarlı kararlar vermelerinde nesnel ölçütlerden faydalanmalarını sağlamak.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin tutumları, diğer iş kollarına göre daha önemsenmektedir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanma şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olmaktadır. Bu tutum ve alışkanlıkların duygusal kökenli olması iş doyumunu ile ilişkisinin boyutunu ortaya koymaktadır. Bunu yanı sıra konaklama sektörünün emek-yoğun bir sektör olması ve insanın insana

mal ve hizmet sunması, çalışan insanın tutumlarının bu mal ve hizmetin oluşma ve sunma sürecini tamamlayıcı ve en önemli nihai kaliteyi belirleyici önemde olması tutum ifadelerinin ölçülmesini gerekli ve zorunlu hale getirmektedir (Kantarci, 1997).

Konaklama işletmelerinde iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı bir çok sorun ve doyumsuzluğu belirleyen birçok göstergeler bulunmaktadır. Bunlardan başlıcaları şu şekilde sıralanabilir (Oral, 1997):

- Resepsiyonda meydana gelen müşteri yığınlığı,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Müşteri şikayetlerinde artış,
- İşgören şikayetlerinin artması,
- Yiyecek-içecek üretim yerlerinde kayıpların büyümesi,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkışı,
- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması,
- Donatım ve materyali kötü kullanım eğiliminin artması,
- İş kazalarında artış,
- Yiyecek-içecek kalitesinin bozulması,
- Hizmette önemli aksamalar gecikmeler,
- Toplam satış ve karda düşüş,
- İşgörenin işe devamsızlığının artması,
- İşgören devinimin oranının yükselmesi.

Araştırmacılar, iş doyumunu veya doyumsuzluğunun diğer bir deyişle bireyin ne istediği ile neye sahip olduğunun en iyi şekilde, bazı değerlendirme süreçleri doğrultusunda, belirlenebileceğini ortaya koymuşlardır. İş doyumunu ölçümünde genel olarak tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçeklerden birisi Likert tutum ölçeğidir. Likert tutum ölçeğinde yer alan sorular beş ya da yedi ölçekle yanıtlanmaktadır. Geliştirilen anketler genel olarak bu ölçekler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Tütüncü, 2000).

Yapılan iş doyumunu araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bu modeller kısaca şu şekilde sıralanabilir:

a. *Porter Gereksinim ve Doyum Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire- NSQ):*

Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow'un teorisi insanın öncelikle birincil gereksinimlerinin karşılanması (fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri), daha sonra da ikincil gereksinimlerinin (sevme-sevilme, sayma-sayılma ve kendini kanıtlama gereksinimleri) karşılanması gerektiği üzerine

dayanmaktadır. Porter buradan hareketle işgörenin algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır (Strawser, 2001).

- b. *Minnesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)*: Bu ölçek 1967 yılında Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekte iş koşulları ile iş tatmini ilişkilendirilmektedir. Koşullar; yönetim, yaratıcılık, insan ilişkileri, bağımsızlık, teknik denetim ve çalışma şartları başlıkları altında toplanmaktadır. Yöntem, iş değerlemesi yapılırken, betimleyici olmaktan çok, kişinin işle ilgili duygularını sorgulamaktadır. Diğer taraftan, kişinin var olan ile beklentileri arasındaki farkı ortaya koymamaktadır. Minnesota doyum anketi uzun ve zaman alıcı bir yöntemdir (Nagy, 2001).
- c. *İş Tanımlama Endeksi (Job Descriptive Index)*: Yöntem, en çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından ortaya konmuş ve yöntem 1985 yılında JDI Araştırma Grubu tarafından geliştirilmiştir. Bu endekste işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır (Barrows ve Wesson, 2001).
- d. *Genel Kıyaslama (Job In General- JIG) ve Yüz Çizelgesi*: Genel Kıyaslama yöntemi, iş tanımlama endeksini geliştiren araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur. Yine iş tanımlama endeksinde olduğu gibi, bu yöntemde de evet-hayır ve soru işaretinden oluşan üçlü cevap formatı kullanılmaktadır ve kişi işini değerlendirirken bazı ifade ve sıfatların kullanılmasına olanak vermektedir. Fakat, iş tanımlama endeksinden farklı olarak, genel kıyaslama yönteminde bireyin işiyle ilgili tanımlamaları değil işiyle ilgili duyguları temel alınmaktadır. Diğer tüm yöntemler de göz önüne alındığında, Scarpello ve Campell (2001) en uygun evrensel değerlemenin yine bir soru ve beş seçenekten oluşan, ve genel olarak işe karşı duyulan memnuniyeti sorgulayan yöntem olduğunu vurgulamışlardır

Kunin' in 1955 yılında geliştirdiği yüz çizelgesi yönteminde altı adet yüz resmi bulunmaktadır Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları, iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır. Ölçek metnini okuyamayanlar için oldukça pratik bir yöntemdir (Nagy, 2001).

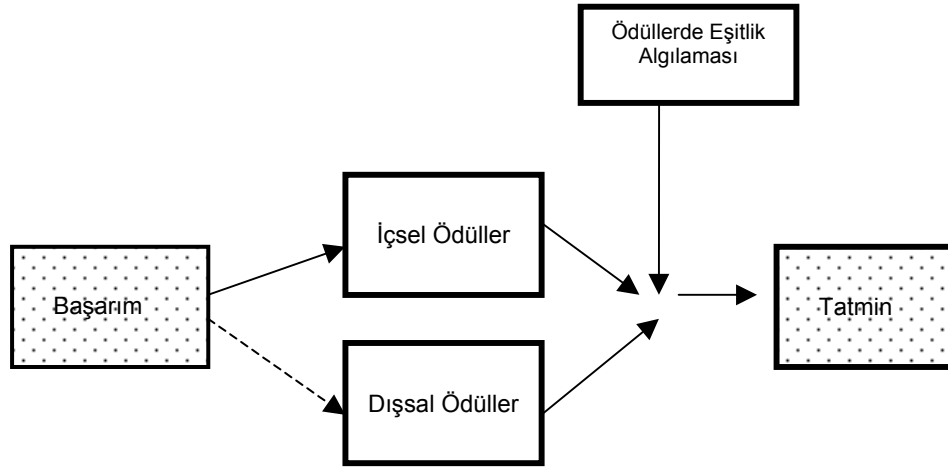
İşdoyumunu ölçüm modelleri birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız değişik modeller de kullanılmaktadır. Kısaca iş doyumunu ölçen kesin bir yöntem, teknik veya model bulunmamaktadır. Araştırmacılar, üzerinde

araştırma yapılacak kitleyi göz önüne alarak kendileri için en uygun yöntemi belirleyebilir.

1950’lerde yapılan araştırma sonuçlarına göre başarımla iş doyumu arasında oldukça az bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. 1964’te Vroom’ un çalışmaları sonucunda bu iki kavram arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu gösterilmektedir. Başka bir deyişle, daha iyi başarımla gösterenlerin daha başarısız olan işgörenlere göre daha doyumlu oldukları gözlenmiştir. Önemli çalışmalar, yüksek iş doyumunun başarıya yol açmasının aksine, yüksek başarımın dolaylı olarak da olsa, iş doyumuna yol açtığını göstermektedir. Lawler ve Porter (1967) “başarımla iş doyumuna neden olduğunu” ortaya koyacak bir çalışma yapmışlardır (Lawler, 1991).

Lawler ve Porter’ a göre, eğer ödüller iş doyumuna yol açıyorsa, ve bazı durumlarda, başarımla ödülleri beraberinde getiriyorsa, o halde başarımla iş doyumunu arasında bir bağlantı yeni bir değişkenle yani “ödüller” ile oluşabilir. Bu durum Şekil 1’de ele alınmaktadır.

Şekil 1. Lawler ve Porter’a Göre Başarımla-Doyum İlişisini Gösteren Model



Kaynak: Lawler ve Porter, 1967.

Şekilde, başarımla dışsal ödüller arasında kesik çizgi görülmektedir. Dışsal ödülleri, işletme tarafından kontrol edilen ödüllerdir ve bu ödüllerin başarımla ilişkisi daha azdır. Ödemeler, terfiler, statü ve güvenlik dışsal ödüller olarak tanımlanabilmektedir. Bağlantının zayıf olmasının nedeni başarımla

doğrudan ilgili olmamasıdır. Bu ödüller daha çok orta derece ihtiyaçları tatmin etmektedir.

İçsel ödüllendirme, daha dengeli ve uzun sürelidir ve başarımla doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. İçsel ödüllenenin en iyi örneği, bir işi başarmaktan dolayı duyulan hazdır. Bu nedenle, kendini gerçekleştirme ihtiyacını veya daha üst ihtiyaçları karşılayan her ödül, içsel ödül olmaktadır(Lawler ve Porter, 1967).

Şekilde, içsel ve dışsal ödüllerin, doğrudan iş doyumuna bağlanmadıkları görülmektedir. Çalışan kişi kendisine sunulan ödülleri iş başarımı sonucunda elde ettiğini ve ödülleri hak ettiğini algılamalıdır. Bu nedenle iş doyumunun oluşması için ödüllerde eşitlik algılaması şekilde de görüldüğü gibi, iş doyumunu etkilemektedir. Başarımla ve iş doyumunu arasındaki mükemmel olmayan ilişki ve ödüllerde eşitlik algılamasının güçlü etkisi nedeni ile, pek çok durumda başarımla ve iş doyumunu arasında az fakat olumlu bir ilişki olabilmektedir. Bazı durumlarda güçlü bazı durumlarda ise olumsuz (negatif) bir ilişki ile karşılaşılabilir. Ödüllendirme başarımla doğrudan veya başarımla ile ters orantılı olarak yapıyorsa, başarımla ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin olumsuz olması beklenebilir.

Diğer taraftan pek çok görüşe göre, başarımla kişilerin hedeflere ve istedikleri sonuçlara ulaşmak için gösterdikleri çaba ile belirlenmekte ve iş doyumunu da somut olarak elde edilen sonuçlarla ilgili olmaktadır. Diğer bir deyişle, pek çok insanın inandığı gibi, iş doyumunun başarımla artırdığını da söylemek mümkündür. En gerçekçi yaklaşım, iş doyumunu ve başarımla birbirini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur (Davis, 1988).

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak, öncelikle literatür araştırmaya yer verilmiştir. Literatürden elde edilen kuramsal bilgilerin ışığında ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgilere dayanarak, alan araştırması kapsamında anket yöntemi kullanılmıştır. Özellikle iş doyumunu ölçümünde, kabul görmüş ve uluslararası araştırmalarda geçerliliği ortaya konmuş olan, JDI (Job Descriptive Index) İş Tanımlama Endeksi ele alınmıştır.

Çalışma, olasılığa dayalı örnekleme bazında alan örnekleme kapsamında ele alınmıştır. Alan örneklemesinin seçiliş amacı, verilere daha hızlı ve kolay ulaşmaktır. Bu nedenle seçilen beş yıldızlı otellerin her ikisinde de başarımla değerlendirilmesi uygulamalarına yer vermelerine özellikle dikkat edilmiştir.

Söz konusu ankette, başta demografik ve sosyo-ekonomik sorulara, ikinci kısımda iş doyumuna etki eden faktörlere ilişkin sorulara ve son kısımda da iş doyumunu ve başarımların değerlendirilmesi ile ilgili sorulara yer verilmektedir. Çalışmada toplam 35 soru bulunmaktadır. Bunlardan 8' i demografik profil sorularından, 25' i bağımsız değişkenlerden, 2' si ise bağımlı değişkenlerden oluşmaktadır. Bununla birlikte, güvenilirlik testinde 2, faktör analizinde 4 ifade çalışma dışına alınmıştır.

Çalışmada elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Bu nedenle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış, iş tanımlama endeksine göre anlamlı olan veriler beş açıdan değerlendirmeye tutulmuşlardır. Verilerin öncelikle güvenilirliği (Cronbach alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmış ve veri azaltımına gidilmiştir. Bağımsız değişkenlerin toplam varyansı açıklama yüzdesini ve de bağımlı değişken üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Tanımlayıcı istatistik bazında işgörenlerin demografik dağılımları ve profili Tablo 1.'de belirtilmektedir.

Araştırmaya 149 kişi katılmıştır. Ankete katılan 149 kişinin 71'i kadın, ve 78'i erkektir. Diğer bir deyişle, katılımcıların %47,7 si kadın, %52,3'ü erkeklerden oluşmaktadır. Yaş gruplarının yüzdesel olarak dağılımları; 20 ve 20'den küçük olanlar %8,1, 21-25 arası olanlar %36,9, 26-30 yaş arası olanlar %17,4, 31-35 yaş arası olanlar %18,8 ve 35 yaş ve üzeri olanlar ise %18,8' dir.

Tablo.1. Örnekleme Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

CİNSİYET	Sayı	Yüzde	EĞİTİM DURUMU	Sayı	Yüzde
Kadın	71	47,7	İlkokul	12	8,1
Erkek	78	52,3	Ortaokul	5	3,4
Toplam	149	100,0	Lise	46	30,9
YAŞ			Üniversite	77	51,7
20 ve 20'de Küçük	12	8,1	Lisansüstü	9	6,0
21-25	55	36,9	Toplam	149	100,0
26-30	26	17,4	VARDIYA		
31-35	28	18,8	Sabah	87	58,4
36 ve üzeri	28	18,8	Akşam	35	23,5
Toplam	149	100,0	Gece	16	10,7
GELİR (Milyon TL.)			Diğer	11	7,4
100'den az	33	22,1	Toplam	149	100,0
101-200 arası	18	12,1	MEDENİ DURUM		
201-300 arası	23	15,4	Evli	56	37,6
301-400 arası	51	34,2	Bekar	84	56,4
401' den fazla	24	16,1	Dul	3	2,0
Toplam	149	100,0	Boşanmış	6	4,0
KAÇ YILDIR ÇALIŞIYOR			Toplam	149	100,0
0-2	50	33,6	ÇALIŞMA STATÜSÜ		
3-5	32	21,5	Kadrolu	91	61,1
6-9	30	20,1	Belirli Süreli	14	9,4
10 yıldan fazla	37	24,8	Stajyer	33	22,1
Toplam	149	100,0	Diğer	11	7,4
			Toplam	149	100,0

Ankete katılan 149 kişiden evli olanlar, 56 kişi olarak toplamın %37,6' sını ; bekar olanlar 84 kişi olarak toplamın % 56,4' ünü; eşini kaybetmiş olanlar 3 kişi olarak toplamın %2,0' sini ve boşanmış olanlar 6 kişi olarak toplamın % 4,0' ını oluşturmaktadır. Geliri 100 Milyon TL.'den az olanlar toplamın %22,1' ini; 101-200 Milyon TL. arasında olanlar toplamın %12,1' ini; 201-300 Milyon TL. arasında olanlar toplamın %15,4' ünü; 301-400 Milyon TL. arasında olanlar toplamın %34,2' sini ve 401 Milyon TL.'den fazla olanlar ise toplamın %16,1' ini oluşturmaktadır. Eğitim durumunun yüzdesel dağılımı ise şöyledir: İlkokul mezunları toplamın %8,1' ini; ortaokul mezunları toplamın %3,4' ünü; lise mezunları toplamın %30,9' unu; üniversite mezunları toplamın % 51,7' sini; lisansüstü eğitim almış olanlar ise toplamın %6,0' ını oluşturmaktadır. Çalışma süresi bakımından ele alındığında, 0-2 yıl arasında çalışanlar; toplam çalışanların %33,6' sını; 3-5 yıl arasında çalışanlar toplam çalışanların %21,5' ini; 6-9 yıldır çalışanlar toplam çalışanların %20,1' ini; ve 10 yıldan fazla süredir çalışanlar toplam çalışanların %24,8' ini oluşturmaktadır. Ankete katılan kişilerden sabah vardiyasında çalışanlar toplam çalışanların %58,4' ünü; akşam vardiyasında çalışanlar toplam çalışanların %23,5' ini; gece vardiyasında çalışanlar toplam çalışanların %10,7' sini;diğer çalışma grubunda yer alanlar ise toplam çalışanların %7,4' ünü oluşturmaktadır. Çalışma statülerinin yüzdesel dağılımı; kadrolu çalışanlarda %61,1; belirli süreli çalışanlarda %9,4; Stajyer olarak çalışanlarda %22,1 ve diğer statülerde çalışanlarda %7,4' tür.

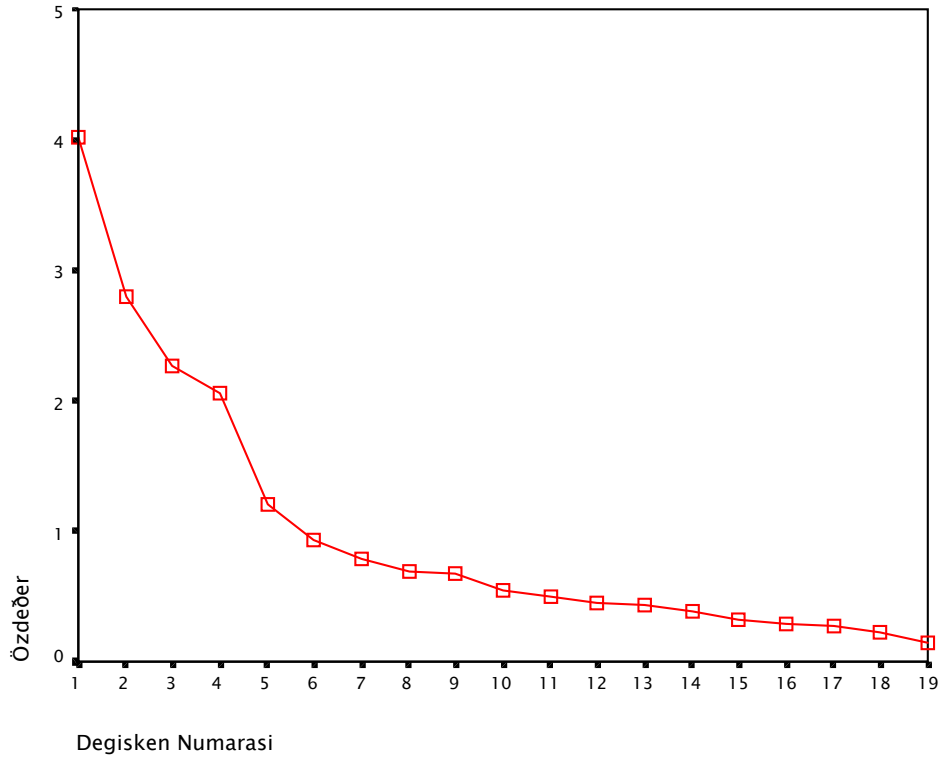
Çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Testin güvenilirlik katsayısını artırmak amacıyla iki veri çalışma dışına alınmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha' sı 0,7089 olarak saptanmıştır. Bu sonuç kabul edilebilir sınırlar içindedir (Sekaran, 2000).

Elde edilen Cronbach alpha sonucuna göre, verilere faktör analizi uygulanmıştır. Barlett testi sonucu 1109,95 değeri ve $p < ,001$ düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,73 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer kabul edilebilir sınırların içindedir. Verilere uygulanan principal component analizinde, varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen scree plot dağılımına göre özdeğerleri (Eigenvalue) birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bununla birlikte Şekil 2.' de sunulan scree plot grafiğinin analiz edilmesi ile beşinci değerden sonra verilerde bir değişiklik olmadığı saptanmıştır.

Scree plot dağılımı teorik çerçevede sunulan 5 bağımsız değişken yapısını aynı şekilde desteklemektedir. Diğer bir deyişle, scree plot analizi, beş değişkenin faktör analizinde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yüklem oranları 0,30' dan az olan değişkenler, konunun daha belirgin ortaya konması amacıyla değerlendirme dışında tutulmuşlardır. Bununla birlikte, faktör yükü 0,30' un altında bulunan ifade olmamıştır. Bu veriler ışığında 19 değişkenin beş faktör altında, toplam farkı (varyansı) 0,649 oranında tanımlayarak oluştuğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, 25 ifadenin 4' ü veri azaltımı ile çalışma dışında tutulmuştur.

Şekil 2. Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot)



Bununla birlikte, faktör analizinde elde edilen toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,649 gibi kabul edilebilir bir oranda gerçekleşmiştir. Bu verilerin kapsam dışına alınmalarının nedeni, öncelikli olarak tek ve ikili verilerin başlı başına birer faktör olarak analiz sonucundan çıkmalarındandır. Bu nedenle güvenilirlik analizinde kapsam dışına alınan 2 veri ile birlikte toplam 6 veri, çalışmanın anlamlılığını artırmak amacıyla değerlendirme dışında alınmıştır. Faktör analizinin özet sonuçları Tablo 2.' de sunulmaktadır.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 21,117' dir ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; iş arkadaşlarının sıkıcı olması, yavaş olmaları, zeka düzeyleri, kolaylıkla aralarının bozulması ve tembel olmalarıdır. Değişkenler incelendiğinde faktörün iş arkadaşları ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 14,693' dür ve beş değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; amirlerin aceleci, sinirli, inatçı olmaları, amirleri memnun etmenin zor olması ve emir vermeleridir. Değişkenler incelendiğinde faktörün amirlerin tutumları ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 11,928' dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; yeterli maaşın olmaması, maaş durumunun iyi olmaması, ve maaşın çalışanları hak ettiğinden az olması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün ücret ile ilgisi olan ifadelerden oluştuğu gözlemlenmektedir.

Tablo 2. Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER/ EIGEN-VALUE	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	F DEĞERİ	ALPHA	p
1. FAKTÖR- İŞ ARKADAŞLARI		4,012	21,117	7,7281	,89	,0001
Sıkıcıdır	,888					
Yavaşdır	,884					
Zeka düzeyleri düşüktür	,790					
Birbirine düşürmek kolaydır	,814					
Tembeldir	,781					
2. FAKTÖR- AMİRLERİN TUTUMLARI		2,792	14,693	3,4245	,76	,0088
Acelecidir	,731					
Sınırlıdır	,736					
İnatçıdır	,745					
Memnun etmek zordur	,637					
Emrederler	,609					
3. FAKTÖR-ÜCRET		2,266	11,928	1,1135	,8595	,3298
Yeterli değil	,915					
Maaşım iyi değil	,884					
Hak ettiğimden azdır	,824					
4. FAKTÖR-İŞİN KENDİSİ		2,063	10,857	11,4976	,7272	,0001
İşimden gurur duyarım	,704					
İşim tatmin edicidir	,821					
İşim İyidir	,847					
5. FAKTÖR-TERFİ		1,207	6,351	5,3264	,4507	,0053
Yeterli terfi imkanları vardır	,535					
Terfi fırsatları sınırlıdır	,787					
Haksız terfi politikası uygulanır	,554					

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü= 0,73; toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı 0,649' dur.

Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 2,063' tür ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; işten gurur duyma,

işin tatmin edici olması ve genel olarak işin iyi olması üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün işin kendisi ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Beşinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 1,207' dir ve üç değişken ile ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler; yeterli terfi imkanlarının bulunması, terfi fırsatlarının bulunması ve haksız terfi uygulamaları üzerinedir. Değişkenler incelendiğinde faktörün terfi ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör analizinden elde edilen bilgiler ışığında, faktör ortalamaları da değerlendirilmelidir. Faktörlerin ortalamaları Tablo 3.' de sunulmaktadır.

Tablo 3. Faktörlerin Ortalamaları

<i>FAKTÖR</i>	<i>1.Faktör İş arkadaşları</i>	<i>2.Faktör Amirler</i>	<i>3.Faktör Ücret</i>	<i>4.Faktör İşin Kendisi</i>	<i>5. Faktör Terfi</i>
ORTALAMA	3,71	2,88	3,01	2,78	2,78

Tablo 3' te, birinci faktör olan iş arkadaşlarının ortalaması 3,71; ikinci faktör olan amirlerin ortalaması 2,88; üçüncü faktör olan ücretin ortalaması 3,01; dördüncü faktör olan işin kendisinin ortalaması 2,78; beşinci faktör olan terfinin ortalaması 2,78 olarak gerçekleşmiştir. İşten duyulan gurur, tatmin olma ve işin iyi olması gibi değişkenlerin toplandığı dördüncü faktör olan işin kendisi faktörü ile terfi imkanları, fırsatları ve haksız terfi uygulamaları gibi değişkenlerin toplandığı terfi faktörüne katılımcılar 2,78 ile en düşük ortalamayı vermişlerdir (5 en yüksek, 1 en düşük değer). Bununla birlikte iş arkadaşları faktörüne 3,71 ile en yüksek ortalamayı vermişlerdir. Bu faktörü ücret 3,01 ortalama ile izlemektedir. Daha sonra gelen amirlere ise katılımcılar 2,88 ortalamayı vermişlerdir.

Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4' te iş doyumuna etki eden faktörlerin regresyon analizi sonuçları verilmektedir.

Tablo 4. İş doyumuna etki eden faktörlerin Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>β</i>	<i>T</i>	<i>Sig T</i>
İşin Kendisi	-,132232	-1,468	,1443
Ücret	,198407	2,250	,0260
Terfi	-,159001	-1,239	,2173
Amirler	,085699	,737	,4622
İş arkadaşları	,295674	3,093	,0024
SABİT	,2572858	4,183	,0001

Not: Multiple R= ,37729; R square= ,14235; Adjusted R Square= ,11236
F= 4,74686; Signif F= ,0005

Çalışmada, bağımlı değişken olarak iş doyumunu kullanılmıştır. Diğer bir deyişle, küresel ölçekle yer verilen “Genel olarak işimden memnunum” ifadesi yer almıştır. Ancak bu ifade ters (reverse) olarak sunulmuştur. Bu ifade bağımlı değişken olarak yer alırken, faktör analizinde elde edilen bulgular sonucunda; işin kendisi, ücret, terfi, amirler ve iş arkadaşları bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Tablo 4 incelendiğinde F değerinin 4,74686, p=,0005 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,37729 ve R Square= ,14235 olarak gerçekleşmiştir. R kare değerinin sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için yeterli düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda bağımlı değişkene bağlı olarak bağımsız değişkenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Beta düzeylerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde iş arkadaşları değişkeninin 0,0024 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Anlamlı olan diğer bir değişken de ücrettir, ücret değişkeninin 0,0260 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle iş doyumunu bağımlı değişkenini en iyi açıklayan bağımsız değişkenin iş arkadaşları olduğu ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak bireyler ücrete önem vermektedirler.

Bu regresyon analizinin yanı sıra, başarımlı değerlendirme ile ilgili olarak küresel bir ifadeye de yer verilmiştir. Başarımlı değerlendirme yöntemi kullanan konaklama işletmelerini, bu değerlendirme yöntemi ile kendilerine bir katkı sağlayıp sağlamadıkları, ikinci bir regresyon analizi ile iş doyumunu kapsamında değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5’ te belirtilmiştir.

Tablo 5. Başarım Değerlemesinin İş Doyumuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>β</i>	<i>T</i>	<i>Sig T</i>
İşin Kendisi	-,128037	-1,437	,1530
Ücret	,156596	1,747	,0827
Terfi	-,198949	-1,549	,1236
Amirler	,054456	,469	,6395
İş arkadaşları	,305164	3,223	,0016
Başarım Değerl.	,179376	2,036	,0437
SABİT	2,286458	3,661	,0004

Not: Multiple R= ,40825; R square= ,16666; Adjusted R Square= ,13145
F= 4,73325; Signif F= , 0002

Tablo 5. incelendiğinde F değerinin 4,73325, p=,0002 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R=,40825 ve R Square= ,16666 olarak gerçekleşmiştir. R kare değerinin sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar için yeterli düzeyde olduğu gözlemlenmektedir. Regresyon analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda bağımlı değişkene bağlı olarak bağımsız değişkenlerin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla, Beta düzeylerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem dereceleri incelendiğinde yine iş arkadaşları değişkeninin 0,0016 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. İş arkadaşları değişkenini 0,0437 anlam düzeyi ile başarım değerlendirme izlemektedir.

Ayrıca, bir önceki regresyon analizinde R kare değeri ,14235 iken, başarım değerlendirme değişkenini kapsayan ikinci regresyon analizinde ,16666 olarak gerçekleşmiştir. Buradan yola çıkarak, başarım değerlendirme uygulamasının iş doyumunu üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

SONUÇ

Faktör analizinden elde edilen bilgiler incelendiğinde teorik çerçevede kullanılan beş değişkenli yapının scree plot analiziyle desteklendiği görülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışmada ele alınan verilerin içerik geçerliliği, faktör analizi ile desteklenmektedir. Buradan elde edilen bulgular sonucunda oluşturulan bağımsız değişkenler grubuna regresyon analizi uygulanmıştır.

Çalışmada regresyon analizinden elde edilen Beta değerlerinin önem değerleri incelendiğinde, iş doyumunu değişkenini en fazla etkileyen değişkenin iş arkadaşları olduğu belirlenmiştir. Genel olarak, iş doyumunu etkileyen en önemli faktörün ücret olduğu düşünülse de bu çalışmada ücret değişkeni ikinci

öneme sahiptir. Diğer bir deyişle çalışanlar öncelikle iş arkadaşlarına, ikinci olarak da ücret faktörüne önem vermektedirler.

Genel olarak bazı konaklama işletmeleri yöneticileri, ücret faktörünü iş doyumunun belirlenmesinde en önemli faktör olarak düşündüklerinden, çalışmanın işletmelerinde uygulanmasına onay vermeyerek ön yargılı yaklaşım içinde bulunmaktadır. Ücret dengesizliğinin ya da yetersizliğinin her sektörde yaşandığı ülkemizde, insan kaynakları yöneticilerinin işgörenlerin iş doyumlarının sadece ücret faktörüne bağlı olarak düşünmeleri, bir açıdan bunu kabullenmek, diğer açıdan da iş doyumunu ile ilgili olarak yeterli bilgiye sahip olmadıklarının bir göstergesi olarak görülebilir.

Başarım değerlendirme değişkenini kapsayan diğer regresyon analizinin sonucuna göre, başarımla değerlendirme değişkeninin iş doyumunu %3 oranında artırdığı görülmektedir. Bu, sosyal bilimler açısından kayda değer bir sonuçtur. Diğer bir deyişle, başarımla değerlendirme uygulaması, iş doyumuna etki etmekte ve artırmaktadır. Bununla birlikte küresel ölçekle sorulan iş doyumunu ile başarımla değerlendirme uygulamasından memnun olma ifadelerine verilen yanıtlar incelendiğinde, iş görenler başarımla değerlendirme uygulamasından duydukları memnuniyete 3,2 ortalamayı verirken, işlerinden duydukları memnuniyete 3,7 ortalamayı vermişlerdir. Buradan çıkan sonuç, çalışanların başarımla değerlendirme uygulamasının regresyon analizinde iş doyumuna önemli bir etkisi olduğunu savunurken, genel ortalama bazında yapılan değerlendirmede o kadar önemli olmadığını vurgulamaktadır.

Konu derinlemesine incelendiğinde, iş doyumuna etki eden faktörlerin işin kendisi, amirler, ücret, iş arkadaşları ve terfi olanakları olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, iş doyumunun alt parçaları bulunmaktadır. Tek bir ifade ile değerlendirilmesi, kısıtlı sonuçlara ulaşılmasına neden olmaktadır. Kapsamlı olarak değerlendirildiğinde, aslında işgörenlerin başarımla değerlendirme uygulamasına önem verdikleri regresyon analizinde ortaya konmaktadır. Bununla birlikte, bağımlı değişken bazında yapılan ortalama karşılaştırılmasında başarımla değerlendirme yönteminden ya da uygulamasından tam doyum sağladıkları söylenememektedir.

Çalışmadan çıkarılabilecek diğer bir sonuç da başarımla değerlendirme uygulaması yöntemiyle ilgilidir. Elde edilen bilgilere göre, işgörenlerin başarımla değerlendirme uygulaması yapılmasına bakışları olumludur, ancak, yöntemlerin geliştirilmesi ve elde edilen sonuçların yalnızca işletmenin değil, işgörenin de çıkarlarına uygun olarak değerlendirilmesi ve belirli sürelerde yinelenmesi ve kayıtlarının düzenli olarak tutulması gerekmektedir. Böylelikle işgörenlerin başarımlarının takibi ve gelişmelerinin izlenmesi olanaklı olabilecektir. Buradan hareketle Herzberg' in çift etmen teorisini de desteklenmektedir. Diğer bir

deyişle, ücret iş doyumuna etki eden bir faktör olmakla birlikte, ana faktör konumunda değildir. İşletme içindeki olumsuzluklar, ücretin iyileştirilmesi ile nötr duruma getirilebilmekte, fakat güdüleme de doğrudan bir etki yaratmamaktadır. Regresyon ile yapılan başarımların değerlemesini kapsayan iş doyumunu analizinde, elde edilen sonuçlar bu teoriye paralellik göstermektedir.

Elde edilen veriler ışığında başarımların değerlendirme uygulamasının iş doyumuna katkısı ortaya konulmuştur. Yöntemlerin geliştirilmesi ve sonuçların etkin kullanılması, iş doyumuna dolayısıyla işletmenin verimliliğine olumlu katkı sağlayabilecektir.

Regresyon analizinde baz alınan küresel ifade kapsamındaki “Genel olarak işimden memnunum” cümlesinin olumsuz (reverse) olarak sorulması çalışmanın güvenilirliğini gözlemlemek amacıyla yapılmıştır. Bununla birlikte, olumlu (pozitif) soruların güvenilirliği artırdığı bilinmektedir. Çalışanların yanlış değerlendirmelerini önlemek amacıyla ifade bu şekilde yer almıştır. Buna bağlı olarak, 11 anket analiz dışına alınmıştır. Bu bağlamda anlamlı olan bu uygulama, güvenilirliği olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışmada güvenilirlik analizinden elde edilen r kare değerinin küçük gibi görülmesinin nedeni, bu şekilde açıklanabilir. Ayrıca çalışmanın uygulaması teorik olarak yeterli bir örnekleme uygulanmış olsa da, daha yüksek sayıda anket uygulamasının yapılması, çıkan sonuçlardan genelleme yapılmasına da olanak tanıyacaktır.

Bundan sonra ele alınacak çalışmalarda anketlerin ters (reverse) sorulara yer verilmeyerek gerçekleştirilmesi, çalışmaların güvenilirliğini olumlu yönde artırabilir. Buna ek olarak, başarımların değerlendirilmesi uygulamalarına yönelik ifadeler de yer verilmesi daha anlamlı sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aldemir, C., A. Ataol ve G. Budak. (1993). *Personal Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Angelo, R. Ve A. Vladimir. (1994). *An Introduction to Hospitality Today* (2nd.ed.).Michigan: AH&MA.
- Bingöl, D. (1990). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Borrows, D. vd. (2001). *A Comparative Analysis of Job Satisfaction Among Public and Private Sector Professionals*. Erişim: http://innovation.cc/rev_arts/job_satisfaction2.htm.

- Carnell, M., F. Kurmits ve N. Elbert. (1992). *Personnel or Human Resource Management*. New York: Maxwell McMillan Int. Ed.
- Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı (Örgütsel Davranış)*. (Çev. K. Tosun v.d.). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Kantarıcı, K. (1997). *Otel İşletmelerinde İş Tatminin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri*. Basılmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavanaugh, R. R., J.D. Ninemeier. (1995). *Hospitality Supervision*. USA: AH&MA.
- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. *Personnel Psychology*. 8, 65-67.
- Lawler, E. (1991). Job Satisfaction and Expression of Emotion in Organizations. *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. Ed. Barry W. Staw. New York: Maxwell Mcmillan Int. Editions.
- Lawler, E. ve L. Porter. (1967). *The Effect of Performance on Job Satisfaction Industrial Relation*. New York: Crowell Co.
- Nagy, M. S. (2001). *A Better Way to Measure Job Satisfaction*. Erişim: <http://www.ipmaac.org/acn/apr96/techaff.html>.
- Oral, S. (1997). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. İzmir: Akinyılmaz Matbaası.
- Riley, M. (1996). *Managing People: A Guide for Managers in the Hotel and Catering Industry*. USA: Butterworth Heinemann.
- Scarpello, V. ve J. P. Campbell. (2001). Job Satisfaction: Are All the Parts There?. Erişim: [http:// www.ipmaac.org/acn/apr96](http://www.ipmaac.org/acn/apr96).
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods dor Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, M. P. vd. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Stewart, V. (1980). *Practical Performance Appraisal*. Great Britain: Biddles Limited.

- Strawser, J. A. (2000). *Job Satisfaction in Accounting Practice: A Comparison of Two Periods*. Erişim: <http://www.ponopticon.csustan.edu/cpa99/html/strawser.html>.
- Sümer, H.C. (2000). Performans Deęerlemesine Tarihsel Bir Bakış ve Kùltürel Bir Yaklaşım. *Tùrkiyede Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Türkiye’de Yönetim Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. der. Zeynep Aycan. İstanbul: T. Psikologlar Derneęi Yayınları. No:21.
- Tütüncü, Ö. (2000). Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İř Doyumunun Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2 (3), 169-171.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.
- Vroom, H. V. (1964). *The Determination of Job Satisfaction Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Weiss, D.J. vd. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Werther, W. B., K. Davis. (1994). *Human Resource Strategy*. Singapore: McGraw Hill Int. Ed.