

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

**FREDERICK HERZBERG’İN ÇİFT ETMEN (HİJYEN –
MOTİVASYON) KURAMININ İŞGÖRENİN İŞ TATMİNİNE
ETKİSİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Hüseyin ALKIŞ

Danışman
Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK

ANKARA – 2008

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Hüseyin Alkış'ın “**Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen–Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**” başlıklı tezi 18. 09. 2008 Tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı	İmzası
Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK	
Üye: Prof. Dr. Halil ÜLKER	
Üye: Prof. Dr. Burhan ÇİL	
Üye: Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN	
Üye: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	

ÖNSÖZ

Araştırmanın tamamlanmasında titiz çalışması ile en önemli katkıyı sağlayan değerli danışmanım Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK hocama, akademik hayatımda önemli yeri olan, tezin tamamlanması esnasından hazırlanan raporlara gösterdikleri ilgi ve yaptıkları önerilerinden dolayı tez izleme komitesi üyelerinden Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN hocama teşekkürü bir borç bilirim. Tez izleme komitesi üyesi olan Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU hocama, tezin fikir aşamasından nihai sonucuna kadar desteklerini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU hocama yürekten teşekkür ederim. Araştırmanın uygulama kısmında yardımcı olan bütün otel yöneticilerine ve anketleri otellere ulaştırmamda yardımcı olan kişilere, özellikle doktora dönem arkadaşlarım olan Dr. Ercan YAVUZ, Dr. Cüneyt TOKMAK ve Dr. Hakan KOÇ'a tezin okumasında göstermiş oldukları hassasiyetten dolayı, tezin istatistikî uygulamalarında emeği geçen Öğr. Gör. Sıddık ARSLAN hocaya teşekkür ederim. Ayrıca, tezin fikir aşamasından başlayarak en son aşamaya kadar benden desteğini esirgemeyen ve burada adını anamadığım dostlara ve mesai arkadaşlarıma da teşekkür ederim. En son teşekkürü de eşime ve kızlarım olan Hasine Sümeyye ve Zeynep'e ederim.

Hüseyin ALKIŞ

ÖZET

FREDERICK HERZBERG’İN ÇİFT ETMEN (HİJYEN – MOTİVASYON) KURAMININ İŞGÖRENİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ VE OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Alkış, Hüseyin

Doktora, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK

Eylül – 2008

Bu araştırmada, F. Herberg’in Çift Etmen Teori’sinde ortaya koymuş olduğu etmenlerin turizm işletmelerinde uygulanması sonucunda işgören iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemesi amaçlanmaktadır. Özellikle Hijyen etmenleri olarak bilinen; şirket politikası, ücret, iş güvenliği, vb. etmenlerin iş tatmini ile ilişkisinin olup olmadığını, motivasyon etmeni olarak bilinen; başarı, tanınma, sorumluluk vb. etmenlerin de iş tatmini ile ilişki düzeyini belirleyerek konaklama işletmeleri için işgörenlerin iş tatminini sağlama konusundaki problemlere çözüm aranmaya çalışılmıştır.

Araştırmada, Herzberg Çift Etmen Teorisi ve iş tatmini konusundaki teorik bilgileri ve daha önce çeşitli alalarda yapılmış olan araştırmalar için literatür incelemesi yapılmıştır. Araştırmanın otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin Herzberg Çift Etmen Teorisi’ne göre iş tatmini konusundaki düşüncelerini ortaya çıkarılması için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma evreninde Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir turistik bölgelerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Evren üzerinde yapılan hesaplanmaya göre örneklem çapı 589 olarak belirlenmiştir.

Toplanan veriler Herzberg’e göre Hijyen-motivasyon etmenlerinin iş tatmini ile ilişkisini ve ilişki düzeyini belirlemek için frekans analizi, t-testi, F-testi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi, 0,05 kabul edilmiş ve çıkan sonuçlar buna göre yorumlanmıştır.

Araştırmaya göre çıkan sonuçlar; Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ise daha güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Motivasyon etmenlerinde tanınma ile iş tatmini arasında ilişki ters yönde olduğu, hijyen etmenlerinde en yüksek ilişki düzeyi işgörenin “sosyal yaşantısı”, motivasyon etmenlerinde ise “ilerleme ve gelişme imkanları” olarak görüldüğü, bu çalışmada Herzberg’in Çift Etmen Teorisini, araştırma sonuçlarının kısmen desteklemediği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Herzberg, Motivasyon, Hijyen, İşgören, İş Tatmini

ABSTACT

F Herzbeg's Two-Factor Model and Its Effects on Employee Job Satisfaction: A Case study on Hotel Operations in Turkey

Alkıs, Hüseyin

Ph.D. Tourism Education Program

Advisor: Assoc.Prof. Dr. Yüksel Öztürk

September- 2008

The objective of this study was to attempt to determine the effects of F. Herzberg's two-factor theory (hygiene-motivation) on job satisfaction of hotel employees in their conduct of duties. In this context, the existence and extent of job satisfaction of hygiene factor such as; company policies, salaries, job security, and etc was investigated. Besides, effects of motivation factors such as; achievements, recognition, responsibility, and etc. on job satisfaction was also tested to compile probable solution for providing employees with job satisfaction in hotel operations.

In this study, previous literature and empirical studies conducted on various fields regarding F. Herzberg's two-factor theory was surveyed and articulated. In order to explore the opinion of hotel employees on job satisfaction, envisioned by Herzbeqr's two-factor theory, an questionnaire was developed and applied. The universe (population) of the research consisted of 4 and 5-star hotel operated in Ankara, Istanbul, İzmir, Muğla, and Nevşehir. 589 of which was sampled to conduct survey.

The obtained data on Herzbeg's hygiene-motivation factors was compiled to conduct statistical analysis to determine effects on job satisfaction. In order to determine extent of relationship between hygiene – motivation factors and job satisfaction; frequency distribution, correlation analysis, and multiple regression analysis was applied. In interpreting result of statistical analysis, 0,05 significance level was accepted.

According the findings of the study, a weak relationship does exist between hygiene factor and job satisfaction; while, a strong relationship was determined between motivation factors and job satisfaction. With respect to motivation factors, an inverse relationship was determined between recognition and job satisfaction. Also, with respect to hygiene factors the highest relationship was determined between "personal life" and job satisfaction; while "promotion and advancement opportunities" of motivation factors count highest in job satisfaction. Finally, F. Herzberg's two-factor theory, was not completely supported by the findings of the study.

Key words: Herzberg, Motivation, Hygiene, Hotel, Job satisfaction

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi.....	8
1.2. Araştırmanın Amacı.....	11
1.3. Araştırmanın Önemi	13
1.4. Araştırmanın Varsayımları	15
1.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	15
1.6. Terimler ve Kısaltmalar	16
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	18
2.1. Motivasyon Kavramı	18
2.1.1. Motivasyon Teorileri.....	21
2.1.1.1. Kapsam Teorileri.....	22
2.1.1.2. Süreç Teorileri	30
2.1.1.3. Çağdaş Motivasyon Teorileri.....	34
2.1.2. F. Herzberg'in Çift Etmen Motivasyon Teorisi.....	43
2.1.2.1. Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisini Temelleri.....	45
2.1.2.2. Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisini İş Tatminine Etkisi	47
2.1.2.3. Herzberg Çift Etmen Teorisini Hijyen ve Motivasyon Etmenleri	48
2.1.2.4. Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisini Destekleyen	

Araştırmalar	53
2.1.2.5. Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisini Desteklemeyen Araştırmalar.....	57
2.1.2.6. Motivasyon ve İş Tatmin ile İlgili Türkiye’de Yapılan Araştırmalar.....	58
2.1.2.7. Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisine Yapılan Eleştiriler.....	60
2.2. İş Tatmini Kavramı	63
2.2.1. İş Tatmini Önemi ve Tanımı.....	64
2.2.2. İş Tatminine Etki Eden Etmenler.....	66
2.2.2.1. Bireysel Etmenler.....	67
2.2.2.2. Örgütsel Etmenler.....	73
2.2.2.3. Çevresel Etmenler.....	79
2.2.3. İş Tatminin ve Tatminsizliğin İşgören Üzerindeki Etkileri.....	81
2.2.3.1. İş Tatminin İşgören Üzerindeki Etkileri.....	81
2.2.3.2. İş Tatminsizliğin İşgören Üzerindeki Etkileri.....	84
2.2.4. İş Tatmini ile İlgili Teoriler	86
2.2.5. İş Tatmininin Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler	91
2.2.5.1. Puanlama Yöntemi	92
2.2.5.2. Kritik Olay Yöntemi.....	93
2.2.5.3. Mülakat Yöntemi	94
3. YÖNTEM.....	96
3.1. Araştırma Modeli	96
3. 2. Evren ve Örneklem.....	99
3. 3. Veri Toplama Yöntemi	104
3. 4. Veri Analiz Yöntemi	107
4. BULGULAR VE YORUM	109
4.1. İşgörenlerin Demografik ve İşletme Özellikleri ile İlgili Elde Edilen Bulgu ve Yorumlar	109

4.2. Hijyen Etmenleri ile Genel İş Tatmini Arasındaki İlişkinin ile İlgili Bulgu ve Yorumlar	113
4.3. Motivasyon Etmenleri ve Genel İş Tatmini Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgu ve Yorumlar.....	115
4.4. Hijyen-Motivasyon Etmenleri ile Genel İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Özellikleri Açısından İncelenmesi.....	117
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	138
KAYNAKÇA	151
EKLER	172

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa
Tablo 1: Herzberg'in Çift Etmen Motivasyon Etmenleri.....	9
Tablo 2: Motivasyon Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması.....	29
Tablo 3: Z Teorisi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzlarıyla Karşılaştırılması.....	41
Tablo 4: İl Bazında Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Tür ve Sınıflara Göre Dağılımı (2006).....	101
Tablo 5: İl Bazında Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Tür ve Sınıflara Göre İşgören Sayısı ve Örneklem Dağılımı	103
Tablo 6: İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n=634).....	109
Tablo 7: İşgörenlerin Çalıştığı Otelin Özelliklerine ve Çalışma Şartlarına Göre Dağılımı.....	111
Tablo 8: İş Tatmini ile Hijyen Etmenleri Arasındaki Regresyon Modelinin Anlamlılığı için Yapılan F Testi Sonuçları.....	113
Tablo 9: İş Tatmini ile Hijyen Etmenleri Arasındaki Çoklu Regresyon Katsayıları.....	114
Tablo 10: Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modelinin Anlamlılığı İçin Yapılan F Testi Sonuçları.....	115
Tablo 11: Motivasyon ile İş Tatmini Etmenleri Arasındaki Regresyon Katsayıları.....	117
Tablo 12: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi.....	117
Tablo 13: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi.....	119
Tablo 14: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Yaş Bakımından İncelenmesi.....	120
Tablo 15: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Yaş Bakımından İncelenmesi.....	122
Tablo 16: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Eğitim Bakımından İncelenmesi.....	123
Tablo 17: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Eğitim Bakımından İncelenmesi.....	124
Tablo 18: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Mesleki Eğitim Bakımından İncelenmesi.....	126
Tablo 19: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Mesleki Eğitim Bakımından İncelenmesi	127
Tablo 20: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Kıdem Bakımından İncelenmesi.....	128
Tablo 21: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Kıdem Bakımından İncelenmesi.....	129
Tablo 22: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin İşgörenlerin Çalıştığı Bölüm Bakımından İncelenmesi.....	130
Tablo 23: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin İşgörenlerin Çalıştığı	

Bölüm Bakımından İncelenmesi.....	131
Tablo 24: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Ünvan Bakımından İncelenmesi.....	133
Tablo 25: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Ünvan Bakımından İncelenmesi.....	134
Tablo 26: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Ücret Bakımından İncelenmesi.....	135
Tablo 27: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Ücret Bakımından İncelenmesi.....	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
Şekil 1: Motivasyon Süreci	20
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	24
Şekil 3: Zaman İçinde İhtiyaçların Ulaşım Düzeyi	25
Şekil 4: Lawler-Porter Motivasyon Modeli	32
Şekil 5: Amaç Belirleme Modeli	37
Şekil 6: İş Tatmini Etmenleri - Tatmin İlişkisi	48
Şekil 7: Herzberg'in Araştırmasının Hijyen – Motivasyon Etmenlerinin	51
Şekil 8: Dengeli Durum Şeklinde İş Tatmini.....	90
Şekil 9: Araştırma Modeli.....	98

1. GİRİŞ

Turizm işletmeleri uluslararası alanda büyük bir rekabet altında faaliyette bulunmaktadır. Turizm işletmelerinin teknolojiyi fazla kullanma imkânları bulunmadığı için çetin rekabetle başarılı olması işgörenlere bağlıdır. Buna karşın diğer sektörler rekabette üstünlüğü, üretim faaliyetlerinde yaptıkları teknolojik yeniliklerle sağlamaktadır. Turizm işletmelerinde yöneticiler ve işgörenler işleri gereği sürekli müşteri ile karşı karşıya bulunmaktadır. İşletme verimliliğinin artırılması, giderlerin azaltılması ve müşteri memnuniyeti gibi Etmenlerin oluşması, işgörenlerin işteki başarılarına ve motivasyon düzeylerine bağlıdır.

Sanayi toplumunda, hiyerarşik yapılara ve nesnelerin üretimine verilen önem, çoğu iş yerinde insani unsurları geri planda bırakmıştır. Özel yaşam, iş yaşamından belirgin biçimde ayrı tutulmuş, değişim hızı da nispeten yavaş ve istikrarlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Bilgi çağında ise daha esnek ve organik yapılara geçişe verilen önem artmıştır. Değişim hızı çok yüksek olduğu için belirsizlik düzeyi de artmıştır. Artık çok daha fazla sayıda insan, “geçinmek için” yaptığı işte, daha büyük bir anlam ve amaç aramaya başlamıştır (Gelb, 2004, s.314). İşgören amaçlarının karşılanacağı düşüncesiyle işi seçmekte ve çalışmaktadır. İşin ve işyerinin sağladıklarına bağlı olarak belirli bir düzeyde iş tatmini sağlanmakta, işgörenin motivasyonu buna bağlı olarak değişmektedir. İşgören, harcadığı çabayla elde ettiği ödülleri karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırmadan sonra, kendi çabasını artırmaya, aynı düzeyde sürdürmeye veya azaltmaya karar vermektedir (Barutçugil, 2004, s.373).

Teknolojik gelişmeler, iletişim dünyasındaki başarılar ve özellikle insanların ekonomik düzeylerine bağlı olarak yaşam düzeyleri iyileşmiştir. Buna bağlı olarak daha önce onları tatmin eden sadece temel fizyolojik ihtiyaçlar iken, son yıllarda daha farklı ihtiyaç yapıları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, motivasyon son yıllarda yönetim psikolojisinin en önemli konularından biri olmuştur (Hodgson, 1997, s.459). Başarı, teknoloji ile birlikte işgörenlerin değişen ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alan işletmelerin lehine gelişmiştir.

İşletme organizasyonunda en önemli temel yapı özelliği organizasyonun mekanik bir araçtan çok sosyal bir varlık olmasından kaynaklanmaktadır. İşletme organizasyonları, insan–makine arasındaki ilişkilerin yanında, insan–insan ilişkilerinin dayandığı amaçlar, inançlar, fikirler, hisler, davranışlar kızgınlıklar, sevgiler vb. gibi insana ilişkin bir takım değer yargılarını içinde barındıran, karmaşık ve sosyal nitelikli bir varlık haline gelmiştir. Organizasyonu oluşturan işgörenlerin amaçları, değer yargıları, zaman kavramları, iş anlayışları vb. konular organizasyonların kendine has özelliğini oluşturmaktadır (Koçel, 2003, s.171).

Organizasyon alanında meydana gelen sosyal karmaşıklık; birey ve örgüt ihtiyaçlarının tatmini, teknolojik gelişmeler, çok sert rekabet koşulları, yeniden yapılanma ve birleşmeler, yönetim felsefesinde ve ülkelerin mevzuatında meydana gelen gelişmelere bağlı olarak işletmelerde de yeniden yapılandırılma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Pazarda meydana gelen gelişmeleri ve yeni bilgileri anlayabilmek, müşteri profilini tanımak veya işletme performansını izleyebilmek için 21.yüzyılda işletmeler dinamik ve hareketli bir çevrede olma zorunluluğu getirmiştir. Fiyat baskısı, kârların maksimizasyonu, hizmet veya etkinlik gerekleri veya pazarda meydana gelen farklı stratejik gelişmeler (George, 2002, s.1) işletmelerin içyapılarında da gelişme ve değişmelere sebep olmuştur. Bu gelişmelerden biri de, işgörenlerin motivasyon ve iş tatmini konusundaki beklentilerinde meydana gelen gelişmelerdir.

Örgüt yönetiminde yöneticilerin kendilerine özgü yönetim varsayımları ve tarzları bulunmaktadır. Yöneticilerin karar ve davranışlarını etkileyen ve dolayısıyla onların uygulamalarına yansımak suretiyle yönetim tarzlarını şekillendiren insana ilişkin bir takım değer yargılarına sahip oldukları inkâr edilemez. Yöneticilerin, örgüt üyeleri olarak işgörenler hakkında sahip oldukları görüş, düşünce, varsayım ve değer yargıları yönetim anlayışlarını oluşturmaktadır (Şimşek, 2002, s.39). Bu yönetim anlayışları ise işgörenle etkileşimleri sırasında gerçekleşmektedir.

İnsanlarla çalışmak her zaman karşılıklı etkileşimde bulunmak demektir. Bu etkileşimde bir gelişmenin oluşabilmesi, kişinin bir işgören olarak ne denli üretken olup olmamasına bağlıdır. İşgörenleri; doğru yöne sevk edebilmek, kişiliklerini

zenginleştirmeye yardımcı ve mesleki gelişmelerine destek olabilmek yöneticinin kişiliği ile ilgilidir (Drucker, 1994, s.14).

Organizasyonların gelişim düzeyini, insana vermiş oldukları değer belirlemektedir. Bu düzeyi, çağdaş yönetim düşüncesini oluşturan çeşitli akım, teori ve yaklaşımlarla açıklaya çalışılmıştır. Yönetim teorilerinin gelişim evreleri kronolojik sırada aşağıdaki gibidir (Baransel, 1979, s.8-11):

- Klasik Yönetim Düşüncesi ve Örgüt Teorisi (1880 - 1940)
- Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi ve Örgüt Teorisi (1940 - 1960)
- Modern Yönetim Düşüncesi ve Örgüt Teorisi (1960 - 1970)
- Neo -Modern Yönetim Düşüncesi ve Örgüt Teorisi (1970 - sonrası)

Bilimsel yönetim yaklaşımlarının temellerini, 1911 yılında F. Taylor'un "Bilimsel Yönetim" adlı yapıtı oluşturmuştur. Frederick Taylor'u Henri Fayol ve Max Weber'in yapıtları izlemiştir. Bu eserler, klasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. 1930'lu yıllardan itibaren başlayan bir sosyal yaklaşım, yönetimin sadece işletme sahiplerinin çıkarlarına hizmet etmediğini ileri sürmüştür. İşgörenlerin örgütteki amaç, arzu ve ihtiyaçları, moral ve motivasyonları da önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunlara hizmet etmeksizin örgütsel amaçları etkili ve verimli biçimde gerçekleştirmenin söz konusu olamayacağı öne sürülmüştür. Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg ve Douglas McGregor gibi düşünürler, deneye dayalı araştırmalar ve vaka'lara dayandırdıkları çalışmaları ile yönetimin çevre koşullarından etkilenmeyen kapalı örgüt sistemleri içinde, insancıl çalışma koşulları ve insana değer veren beşeri ilişkiler yaklaşımı ile başarılı olacağını savunmuşlardır (Eren, 1998, s.15).

1930'lu yıllardan sonra klasik teori, bazı yönleri ile eleştirilmiş ve çeşitli boşlukların olduğu ortaya çıkmıştır. Bu dönemde örgüt olgusuna farklı açıdan bakan insan ilişkileri yaklaşımı hızla gelişmiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımının doğuşu ve gelişmesine en büyük katkıyı Chicago'daki Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne

fabrikalarında 1923'te başlayan ve 1930'ların ortalarına kadar devam eden Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmalardır (Yüksel, 2007, s.14). Hawthorne Araştırmaları, Klasik Teorinin bir nevi uygulaması olarak başlamış fakat elde edilen sonuçlar yeni bir yaklaşımın doğmasına sebep olmuştur. Araştırmalar ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanı gibi fiziksel iyileştirme ile ilgili koşulların derecesi arttıkça verimliliğin de artacağı hipotezleri sınanmıştır. Ancak, hipotezlerinin bu yönde gerçekleşmediği görülmüştür. Bunun üzerine araştırmalar fiziksel Etmenler yerine sosyal Etmenler üzerine çevrilmiştir. Verimlilik artışının ancak işçilerin motivasyonu, uygulanan yönetim biçimi, tatmini ve aralarındaki ilişkiler tarafından açıklanabileceği ortaya çıkmıştır (Koçel, 2003, s.225).

Bu araştırmalar, insan ögesine aşırı ölçüde ağırlık vermesi ve işletmenin ekonomik amacını ikinci plana itmesi nedeniyle daha sonra geniş ölçüde eleştirilmiş (Sabuncuoğlu, 1986, s.16) ve 1960'lardan itibaren de mutlu işçi efsanesi büyük ölçüde sona ermiştir. 1960'lı yıllarından sonra modern örgüt yönetimi yaklaşımları gelişmeye başlamıştır. Klasik ve Neo- Klasik örgüt kuramları örgütü kapalı bir sistem olarak görmelerine karşılık, modern örgüt kuramları, örgütü çevresiyle etkileşime giren, çevreden sağladığı verileri dönüştürüp geri vererek, örgüt sisteminin kendi kendini sona erdirmesini ortadan kaldırmayı sağlamıştır. Sistem kuramında, örgütler açık sistem olarak ele alınmaya başlanmıştır. Modern örgüt kuramları, örgütü birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak görmüş, böylece örgüt fonksiyonlarına kavramsal bir çerçeve sağlamıştır (Yüksel, 2007, s.16).

Douglas McGregor ilk defa 1960'da yayınlanan "Organizasyonların Beşeri Yönü" kitabında, yöneticilerin, organizasyondaki işgöreni ilgilendiren davranışları, bu davranışların diğer insanlar tarafından nasıl algılandığını ve nasıl gördüğünü ele almıştır. Yöneticilerin bir kısmı X teorisi özellikleri altında bir kısmı da Y teorisi özellikleri altında toplanmıştır. X teorisi özelliği taşıyan yöneticilere göre; işgörenler çalışmaktan hoşlanmazlar ve mümkün olduğu kadar bundan kaçmak istemekte, sorumluluktan kaçmakta, işe karşı isteksiz ve güvenliğini her şeyin üstünde tutmaktadırlar. X kuramın yönetici tipi, işgörene iş yaptırmak için onu zorlamak,

sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerektiğini düşünmektedirler (Carson, 2005, s.450; McGregor, 1985, s.52).

Y teorisi özelliği taşıyan yöneticilere göre; işgören tembel değildir. Gerekli ortamın oluşturması ile çalışmayı zevkli haline getirilebilir, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğiliminde, kendini kontrol ederek ve yöneterek organizasyonun amaçlarına katkıda bulunabilir. Y teorisini benimseyen bir yönetici, astları sıkı kontrol yerine geliştirmeyi amaçlamak ve kişinin motive olmasını sağlamak için de gerekli şartları oluşturmaya katkıda bulunması gerekir (Certo, 1997, s. 390)

Z teorisi, örgüt yönetimlerinin çalışanlarını güdülerken, birbirine zıt iki bakış açısını temsil eden X ve Y teorisini kullanmalarının her zaman verimli ve etkin sonuçlar doğurmadığını öne sürmektedir. Z teorisi, X ve Y teorilerinin bir sentezi niteliğindedir. William J. Reddin tarafından geliştirilen kuram, insan doğasına durumsallık temelli bir açıklama getirmeyi amaçlamaktadır. İnsanı düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir varlık olarak kabul eden bu kuram; insanın doğuştan ne iyi, ne kötü olduğunu savunmakta ve koşullara göre her ikisine de yatkın olabileceğinin altını çizmektedir. Motivasyonun ne dıştan zorlamayla, ne de içten gönüllü olarak sağlanabileceğine dikkat çeken Z teorisi; insanın ancak mantık yoluyla güdülenebileceğini söylemekte ve insanı yansız olarak değerlendirmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.277). X ve Y kuramları neoklasik yönetimin insan doğası hakkındaki gelişmeleri içereken Z kuramın moderin yönetimin insan doğası hakkındaki gelişmeleri içermektedir. Moderin yönetim düşüncesi sistem yaklaşımı ile başlamış ancak sistem yaklaşımının her yerde ve her zaman geçerli bir anlayışı ortaya koymuştur. Yönetimdeki gelişmelere paralel olarak ihtiyaçlara cevap vermediğinden durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Sistem yaklaşımı, 1970 yılından itibaren yapılan bir dizi araştırmalarla yerini durumsallık yaklaşımı adı verilen teoriye bırakmıştır. Durumsallık yaklaşımı, daha önceki diğer teoriler ve sistem yaklaşımı teorisinden farklı bir anlayış ortaya atmıştır. Bu yaklaşıma göre; organizasyonun içinde bulunduğu durum ve çevresel koşullar yönetim biçimi ve sistemi etkileyen Etmenlerin sayısı, nitelik ve etkileri

değişmektedir. Buna göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır (Eren, 1998, s.61). Bu farklılıklardan dolayı her örgüte etki eden çevresel koşullar ve örgüt içi dinamikler farklılık gösterdiği için sistem yaklaşımında olduğu gibi bir genelleme yapılamaz. Her işletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarına, yaptığı faaliyetlere, büyüklüğüne, yönetim anlayışına göre örgüt biçimi de farklı olmaktadır.

Bireysel olarak belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için bir araca ihtiyaç vardır. Birey ihtiyaçlarının çoğalması sonucu bunları, bireysel olarak tedarik etmenin zorluklarından dolayı örgütler ortaya çıkmıştır. Örgüt veya organizasyon; belirlenen ortak amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdüm biçimde çalıştıkları bir yapıdır (Can, 1997, s.100). Alvin Brown örgütü, “her birinin özel bir işlevi ya da genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş yapısı,” şeklinde ifade etmiştir (Akat vd., 2002, s.155).

Örgütleri oluşturmak, güç ve maliyetli bir durumdur. Bu güçlükleri ortadan kaldırmak ve maliyetleri azaltmak için işgörenlerin, işlerinden tatmin olmalarına bağlıdır. Örgütlerde motivasyonun önemi anlaşılmış ve gün geçtikçe de motivasyona verilen önem artarak devam etmiştir.

Motivasyonda en önemli unsur işgörenlerin davranışlarının ve bunların nedenlerinin bilinmesidir. İşgörenlerin davranışlarının arkasında mutlaka bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekler, bireylerin içinden gelebileceği gibi dış çevreden de kaynaklanabilir. Birey amaçlarına ulaştığı takdirde mutlu olur. Aksi takdirde birey amaçlarına ulaşamadığından dolayı huzursuzluk ve gerilim içine girmektedir.

Motivasyondaki amaç; işgörenlerin daha fazla ve verimli çalışmalarını, istek ve arzularını artırmayı sağlamaktır. Ancak, bireylerin farklı kişilik yapılarından dolayı güdülerinin kaynağını tespit etmek güçtür. Kalıplaşmış motivasyon araçlarını kullanmak her zaman olumlu performans sağlayamayabilir. Bu nedenle, günün

şartlarına ve işgörenin ihtiyaçlarına göre çeşitli motivasyon araçlarını sunmak gerekir.

Rasyonel bir motivasyon sistemi; psikoloji ve sosyoloji ilkelerine dayalı, örgüt amaçları ile işgören amaçlarını dengeleyici bir yapıda olmalıdır. Bu durumda motivasyon sisteminden, işgörene ve işletmeye şu faydalar sağlanabilir (Şimşek, 2002, s.195):

- İşgörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarının karşılanmasına imkan hazırlamak,
- İşgörenlerin psiko-sosyal, kültürel, güvenlik, aile yardımı gibi toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasına imkan hazırlamak,
- İşgörenlerin kararlara katılma, danışılma, toplantılara katılma vasıtasıyla egolarının tatminine yardımcı olmak,
- İşgörenlerin yeteneklerini geliştirecek imkanlar sağlamak,
- Bireylerin yapıcı ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmak,
- Değişen sosyo-ekonomik ve kültürel şartlara uygun şekilde işletmelerin “esnek motivasyon sistemi” geliştirmelerini sağlamak,
- Örgüt ile işgören amaçlarını uyumlaştırmaya yardımcı olmaktır.

Bugüne kadar işletme yöneticilerinin işgörenleri motive etmelerini sağlamak amacıyla birçok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler genellikle kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki temel başlık altında incelenmektedir. Son yıllarda modern motivasyon teorileri veya Japon motivasyon teorileri olarak da bilinen üçüncü bir grup literatürde (Yüksel, 2007, s.57) yer almaktadır. Bütün teorileri burada ele almak mümkün değildir. Ancak en önemlileri şunlardır (Barutçugil, 2004, s.377);

Kapsam teorileri

- Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı,
- David Mc. Clelland’in Başarma İhtiyacı Teorisi,

- Alderf'in Varolma İlişki Gelişme (VİG) Kuramıdır.

Süreç teorileri

- Vroom Beklenti Kuramı,
- Davranış Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi,
- Lawler-Porter geliştirilmiş Ümit Kuramı,
- Herzberg Çift Etmen Kuramıdır.

Modern motivasyon teorisi;

- Eşitlik Teorisi,
- Amaç Kuramları,
- Atıf Teorisi yer almaktadır.

Bu teoriler, tezin kavramsal ve kuramsal çerçeve bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Her ne kadar yukarıda sayılan teoriler tek tek ele alınacaksa da Herzberg'in Çift Etmen Teorisi daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.1. Araştırma Problemi

Herzberg'in çift Etmen motivasyon teorisi 1950'li yıllarda iki yüz muhasebeci ve mühendis üzerinde yapmış olduğu araştırmaya dayanmaktadır. Araştırmada, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan **hijyen Etmenler** ile işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da tatmin sağlayan **motivasyon Etmenleri** üzerinde durulmuştur (Gardner, 1977, s.198).

Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi kişinin gereksinimlerine, kişiyi tatmin eden ve etmeyen Etmenlere ağırlık veren bir teoridir. Tablo 1'de, Hijyen Etmenler; denetim, işletme politikası ve yönetimi, yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkiler, işgörenin hayatı, işgörenlerin altındakilerle ilişkileri, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir. Motivasyonel

Etmenler ise; Motive edici derecesine göre; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, terfi, gelişme olarak belirlenmiştir. Hijyen Etmenleri yeterli ve düzenli olmadıkları zaman işte tatmini gerçekleştirmeyecektir. Ancak, işgörenler tarafından kabul görürler, ama motivasyon sağlamazlar. Motive edici Etmenler ise, bireyi yöneltici, harekete geçirici ve giderildikleri ölçüde tatmin oluşturan niteliktedirler. Söz konusu Etmenlerden birinin gerçekleşmemesi, bireyin motivasyon yapısında bir boşluk oluşturur ve çalışanın motivasyonunu engeller (Küçük, 2007, s.76).

Tablo 1: Herzberg'in Çift Etmen Motivasyon Etmenleri

İş Tatmini Sağlayan Motivasyon Etmenleri	İş Tatminsizliğini Sağlayan Hijyen Etmenleri
Başarı	Denetim
Tanınma	İşletme politikası
İşin kendisi	Yönetici ile ilişkiler
Sorumluluk	Çalışma koşulları
Terfi	Ücret
Gelişme	İşgörenlerin kendi aralarındaki ilişkileri
	İşgören hayatı
	İşgörenlerin altındakilerle ilişkileri
	Statü
	Güvenlik

Kaynak: Herzberg, 1965, s.373

Hijyen Etmenler, bireyin tatmin veya tatminsizliğine yol açmasına rağmen bireyin motive olmasına katkıda bulunmayan Etmenlerdir (Koparal, vd., 2001, s.307-308);

- Şirket politikası ve kötü yönetim,
- Teknik bilgi ve yönetimin yetersiz oluşu,
- Amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması,
- İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu,
- Ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği,
- Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlik,
- İşgörenin kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi,
- İstihdam güvenliğinin yetersizliğidir.

Herzberg'e göre, iş yerinde bulunan hijyen Etmenleri zaten olması gereken iş ortamının gerekliliğindendir. Bundan dolayı, birey tarafından normal karşılanmakta dolayısıyla motivasyonun artırmaya etki etmemektedir. Ama bu Etmenlerin olmaması, iş göreni işinden bezdirmekte ve bulunduğu ortamdaki koparmaktadır. Diğer bir ifade ile motivasyonun azalmasına sebep olmaktadır. Herzberg'e göre motivasyon Etmenleri ise şöyle sıralanmaktadır (Eren, 2004, s.412);

- Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk,
- İşyerinde başarılarıyla tanınma,
- Bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme,
- Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma,
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma,
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma,
- İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilme gibi değerlerdir.

Herzberg ve arkadaşlarının vurgulamak istedikleri, iş yerinde hijyen Etmenlerin belli bir düzeyin altına düşmemesinin gerekliliğidir. Belli bir düzeyin altına düşmesi, işgörenin işinden, çevresinden, işletmeden, mesai arkadaşlarından ve amirlerinden sıkılmasına ve devamsızlık, hastalık ve işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Hijyen Etmenlerin, belli bir düzeyin altına düşmemesi için özen gösterilmeli ve gerekli koşullar sağlanmalıdır. Hijyen Etmenler sağlandıktan sonra teşvik edici Etmenlerde yapılan her iyileştirme işgörenin motivasyonunu artıracaktır.

Herzberg'in teorisine göre, her iki Etmen grubunun motive etmede ayrı bir yeri vardır. Herzberg'e göre, bu iki grup etmenin üstünlük durumu yoktur. Herzberg'e motivasyonun üst düzey ihtiyaçların doyurulmasını sağlayan işlerle olacağına inanmakta ve iş zenginleştirme ile bunun başarılacağını iddia etmektedir (Herzberg vd, 1969, s.61).

Bu açıklamalardan hareketle, işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin sağlanmasında etkili olan motivasyon etmenlerinin önemi, bu etmenlerin ne düzeyde oluşturulduğu, Herzberg'in çift etmen motivasyon teorisinde belirtilen "hijyen" "motivasyon" etmenlerinin işgörenlerin iş tatmini üzerine etkileri ve bu etkinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

İşletmeler gerek hizmetin ulaştırılmasında, gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde işgörenlerden yararlanmaktadır. Hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmini sağlamlasında işgörenin rolü ve önemi büyüktür (Batman ve Yıldırğan, 2001, s.3).

İşgörenler zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirmektedir. İşyeri, işgörenlerin sosyal hayatında önemli bir yer tutmaktadır. İşgörenlerin işyerinden almış oldukları fiziki, sosyal ve ekonomik haklar, (ücret, barınma, ulaşım, yiyecek vb. gibi) onları yeterince tatmin etmemektedir. Bu etmenlerle birlikte işgörenlerin tatminini sağlayacak psikolojik etmenlerin de (takdir edilme, ilerleme, ait olma vb.gibi) sağlanması gerekmektedir. İşgören davranışları ile ilgili araştırmalar sosyal hayatta önemli bir yer tutmaktadır. İşletme türü ve ölçeğine göre uygulanan yönetim biçimleri farklılık gösterse de insan unsurunun önemi gittikçe artmaktadır (Budak, 1998, s.60).

İşgörenlerde iş tatminine etki eden etkenlerin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması, şüphesiz ki tüm işletme türleri için önemlidir. Özellikle, müşterilerle temas düzeyi yüksek olan işgörenlerde daha da önemlidir. İşgörenlerin iş tatmini konusunda yapılan araştırmalarda (Curran ve Stanworth, 1981; Staw ve Ross, 1985; Staw vd. 1986; Uyargil, 1988; Arvey vd., 1989; Erez, 1994; House, vd., 1996; Weiss ve Cropanzano, 1996; Motowidlo, 1996; Oshagbemi, 2000; Judge ve Bono, 2001; Griffin, 2001; Ilies ve Judge, 2002; Tepeci ve Bartlett, 2002; Judge, vd., 2002; İnce, 2003 vb.) genel olarak bireysel ve örgütsel düzeyde bazı (yaş, cinsiyet vb.) etmenler üzerinde durulmuştur.

Araştırma alanı olan, otel işletmeleri de, doğrudan müşterilerle ilişkinin yoğun olduğu işletmelerdir. İnsan gücüne yoğun olarak ihtiyaç duyulan hizmet işletmelerinde, en yüksek seviyede verimlilik elde edebilmenin temelinde, çalışma biçiminin, onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde düzenlenmesi ve beklentilerinin karşılanma derecelerinin yüksek olması yatmaktadır (Özmen vd., 1991, s.102).

Bu araştırmada Herzberg Hijyen-Motivasyon Teorisi'ne göre; otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatmin durumları incelenmiştir. İşgören iş tatminine yönelik yapılan çalışmalar (Maidani, 1991; Ardıç ve Baş, 2001; Mount vd., 2002; Akçadağ ve Özdemir, 2005) fazla olmakla birlikte, araştırma Türkiye'deki konaklama işletmelerindeki işgörenler üzerinde yapılmış olması farklılığı oluşturmaktadır. Ülkelerin kültürel farklılıkları, ekonomik ve sosyal yaşam tarzındaki farklılık, bireyin çalışma hayatına da yansımaktadır. Çalışmanın amacı turizm sektöründe çalışan işgörenlerin iş tatminine neden olan etmenleri belirlemek ve Herzberg çift etmen teorisinde belirlenmiş olan kriterleri test etmek olarak açıklanmıştır. Bu bağlamda, araştırmada test edilmesi amaçlanan hipotez, işgörenlerin iş tatmini ve tatminsizlik etmenlerinin belirlenmesi ve Herzberg çift etmen teorisinde belirlenmiş olan kriterlerin işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Araştırmada turizm sektöründe beş ve dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, Herzberg Çift Etmen Teorisi'nde açıklanan kriterlere uygun olarak iş tatmini durumlarını etkileyen etmenleri ve işgörenlerin etkin çalışmalarını sağlayan motivasyon etmenlerini belirlemektir. İşgörenlerin verimliliklerini artırma ilişkin öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın amacı, Herzberg'in hijyen-motivesyon etmenlerinin işgörenlerin iş tatmini ile ilişkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bununla ilgili olarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H₁: Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H₂: Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme türlerinden biri olarak ele alınan ve araştırma alanını da oluşturan konaklama, emek-yoğun bir sektördür. İşgörenlerin tutumları üretilen mal ve hizmetin oluşum ve sunum sürecinde tamamlayıcı ve nihai kaliteyi belirleyici önemdedir. İşgörenlerin iş tatmin durumlarının ölçülmesi ve geliştirilmesi önemlidir (Kantarıcı, 1997, s.5).

İşletmenin, faaliyette bulunduğu sektör türü ne olursa olsun işgörenlerin çalışma davranışlarının incelenmesi, özellikle örgütsel davranış literatüründe birçok çalışmaya konu olmuştur. Motivasyona ilişkin yapılan çalışmalar (Tietjen ve Myers, 1998; Eskildsen, vd. 2003) bu alanda önemli bir yer tutmaktadır. Diğer taraftan, hizmet sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde işgören davranışlarına, özellikle iş tatminine ilişkin yapılan değerlendirmeler daha da önemsenmektedir. Kişiliğin kullanımı, güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi, saygı, temizlik, yardımseverlik ve anlayış gibi tutumlar müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında etkili olmaktadır. Söz konusu tutumun duygusal kökenli olması için, iş tatmini ile ilişkisinin boyutunun önemini artırmaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.146).

Otel işletmelerinde iş tatminsizliği sonucunda ortaya çıkan birçok sorun bulunmaktadır. Bu sorunlar sonucunda ortaya çıkan olumsuz durumların ortadan kaldırılması için gerekli koşulların sağlanmasının önemini artmaktadır. Otel işletmelerinde iş tatminsizliği sonucunda ortaya çıkan sorunların başlıcalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Oral, 1994, s.169):

- Müşteri ve personel şikayetlerinde artış,
- Hizmetlerde önemli aksamalar ve gecikmeler,
- Donanım ve materyalin kötü kullanım eğilimlerinin artması,
- Toplam satış ve kârda bir düşüş meydana gelmesi,
- Yiyecek-içecek üretim yerlerinde kayıpların çoğalması,
- Yiyecek-içecek kalitesinde baş gösteren bozulmalar,

- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Resepsiyonda meydana gelen (kayıt ve hesap için) müşteri yoğunluğu,
- İşgörenlerde yorgunluk ve iş kazalarında artış,
- Genel giderlerin ve personel giderlerin artması,
- İşe devamsızlık ve işgören devir hızını artırmasıdır.

İşletmeler için yeni işgörenlerin işe alınması, işletmede var olan işgörenlerin çalışma koşullarını düzenlemesi için yapılan iyileştirmelerden daha maliyetli olmasıyla beraber yeni sorunları da beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı işletmeleri işgören tatmini ile ilgili çalışmalara yönelten sebepler arasında yer almaktadır.

Örgütsel davranış alanındaki araştırmaların sayısının, Herzberg ve arkadaşlarının 1955'deki çalışmalarından 1980'li yılların başlarına kadar, en azından 5.000'e ulaştığı belirtilmiştir (Balcı, 2000, s.45). Spector (1997), örgütsel teori ve araştırmalarda esas alınan değişkenlerden biri ve üzerinde durulan bir kavram olan iş tatminiyle ilgili çalışmaların 5.000'in üzerinde olduğu belirtirken, Oshagbami (1999), tarafından yapılan tahmine göre ise bu rakam, tüm makale ve bildirilerin sayılması halinde 7.000'in üzerinde olduğu illeri sürülmüştür (Baş ve Ardıç, 2002, s.72). Yönetim literatürü incelendiğinde, iş tatminini belirleyen değişkenler ile iş tatmini arasında ilişki bulunduğunu ortaya koyan bir çok kavramsal ve uygulamalı çalışma (Futrell ve Parasuraman, 1984, s.33-40; Khaleque ve Rahman, 1987; Avcı ve Karatepe, 2000; Tütüncü ve Çiçek, 2000; Oshagbemi, 2000; Akıncı, 2002; Ilies ve Judge, 2002; Uçkun, vd., 2004; Saari ve Judge, 2004; Lu vd., 2005; Kim, vd., 2005; Togia, vd., 2004 vb.) bulunmaktadır.

Herzberg'in çift etmen motivasyon teorisinin üzerinden 50 yılı aşkın bir zaman geçmesine rağmen literatürde ortaya koyduğu teorisinin gerçekliliğini belirlemeye yönelik yapılan kaynak taramasında bir araştırmaya rastlanmamıştır. Herzberg'in teorisinin 50 yıl sonra geçerliliğini koruduğunu ve ortaya koyduğu hijyen ve motivasyon etmenlerinin işgörenlerin tatmini üzerindeki etkisi geçerliliğini doğrulamak açısından önemli bir araştırmadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın daha sağlıklı ve verimli bir şekilde yapılması ve daha iyi anlaşılması için aşağıdaki varsayımlar kabul edilmiştir. Otel işletmeleri geniş bir alanı kapsamaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığının denetiminde olanlar (bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı) ve belediyelerin denetiminde olanlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Otellerle ilgili sayısal veriler Kültür ve Turizm Bakanlığının veriler doğru olarak kabul edilmiştir.

İşgörenlerin iş tatmin ve tatminsizliğine etki eden birçok etmen bulunmaktadır. Kullanılacak ölçeklerin (hijyen ve motivasyon ile iş tatmini ve tatminsizliği) konuya ilişkin tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır. Herzberg Motivasyon Kuramı dışındaki etmenler araştırma dışında tutulmuştur.

Araştırmada anket çalışmalarında katılımcıların verdikleri cevapların gerçek ya da doğru olduğu varsayımı ile hareket edilmektedir. İşgörenlerin, iş tatmini ve tatminsizlik durumlarını belirleyen konularla ilgili kendilerine yöneltilen sorulara, objektif bir şekilde ve baskı altında kalmadan cevap verdiği varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu çalışma, zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak, anket yöntemi ile işgörenden bilgi toplanması yolu tercih edilmiştir. Bilgi toplanması öngörülen işgörenlerin çalıştığı otel işletmesi sayısı yığın olarak kabul edilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre otel işletmelerin yatak ve oda kapasitelerine göre kaç işgören çalıştığının belirlenmiştir. Uluslararası standartlara göre dört ve beş yıldızlı otel işletmesinin yatak kapasitesi hesabına göre her yatak için 1 veya 1,1 işgören çalışması uygundur (Çetiner, 1995, s.105).

İşletmelerde işgören motivasyonu ve iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar (Maidani, 1991) göstermiştir ki, tatmin iki ana eksen etrafında yoğunlaşmaktadır. Bunlardan birincisi; tatmine sebep olan, üst yönetimin işgöreni motive etme rolünü

içeren davranışsal-ilişkisel boyuttaki yaklaşımlardır. İkincisi ise; işgörenlerin kendileri için hazırlanan ortamı ve üstlerinin motivasyona dönük davranışlarını nasıl algıladıkları husussusunu içeren bilişsel ya da psikolojik boyutta ele alan yaklaşımlardır. Araştırmada, Herzberg'in çift etmen kuramına göre oluşturmuş olduğu Likert ölçeği kullanılmıştır.

İşgören iş tatmini ve tatminsizliğine etki eden ve işten kaynaklanana (dışsal) ve işgörenin kendisinden kaynaklanana (içsel) etmenler olarak kabul edilmiştir. İşgörenin iş tatminine etki eden birçok etmen bulunmaktadır. Ancak, burada Herzberg'in Çift Etmen Teorisinde belirlemiş olduğu etmenler temel alınmıştır.

Otel işletmelerinin çokluğu göz önünde bulundurularak, bu işletmelerden sadece dört ve beş yıldızlı oteller seçilmiştir. Dört ve beş yıldızlı işletmelerin daha kurumsal ve sağlıklı veri toplanması mümkün olduğu düşünülmektedir. Sadece dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin bir başka sebebi de, zamanın sınırlı ve maliyetlerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırma, Türkiye'de bulunan önemli turizm merkezlerinden beş bölge ile sınırlandırılmıştır. Bu bölgeler Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir'dir.

1.6. Terimler ve Kısaltmalar

Araştırmada kullanılan terimler ve kısaltmalar aşağıda açıklanmıştır. Araştırmanın temel terimleri; hijyen, motivasyon ve iş tatminidir.

Hijyen: Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisine göre, işgörenlerin çalıştıkları işletme veya örgütte sağlıklı çalışmalarını sağlayacak ve işin verimli ve etkili olarak yapılması için gerekli olan asgari şartlardır. Bunlar; çalışma koşulları, denetim, işletme politikası, yönetici ile ilişkiler, ücret, işgörenlerin kendi aralarında ve altındakilerle ilişkileri, işgören hayatı, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir (Herzberg, vd.,1959, s.48-49)

Motivasyon: işgörenleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesidir. İşgörenin örgüt içerisindeki davranış şeklini, çabasını ve zorluklar karşısında direnç düzeyini belirleyen içsel psikolojik güçler olarak tanımlanmıştır. Motivasyon; bireyi harekete geçirmenin hangi yöntemlerle sağlanacağı sorularına cevap bulmaktır. Herzberg'e göre bunlar; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, terfi ve gelişme gibi içsel etmenlerdir (Herzberg, 1965, s. 371).

İş tatmini: kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden olumlu duygusal durumdur. Olumlu tutumlar iş tatmini, olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğini oluşturmak olarak tanımlanmış (Spector, 1997, s.2). Bir başka tanımda, bir işgörenin yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı duygu olarak da tanımlanmıştır (Davis, 2004, s.496). Bu araştırmada, iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur, şeklinde ele alınmıştır.

Araştırmada kullanılan kısaltmalara aşağıdaki gibi verilmiştir;

VİG: Varolma, İlişki, Gelişme (ERG: Existence Relatedness and Growth)

JIT: Just In Time (TZÜ: Tam Zamanında Üretim)

MSQ: Minnesota Satisfaction Questionary (Minnesota Tatmin Ölçeği)

MYO: Meslek Yüksek Okulu

vb: ve benzeri

vd: ve diğerleri

TDK: Türk Dil Kurumu

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın konusunu oluşturan motivasyon kuramları ve özellikle de Herzberg'in çift etmen motivasyon teorisi üzerinde durulmuştur. Ayrıca, işgörenin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen etmenlerin konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler açısından gerekliliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.1. Motivasyon Kavramı

Sanayinin gelişmesine paralel olarak hizmet sektöründe de çok önemli gelişmeler yaşanmıştır. Hizmet sektörü her ne kadar işgücüne dayalı bir sektör olsa da, teknoloji, sektöre çok hızlı bir şekilde girmiş ve önemli bir varlık olarak işgücüne rakip olmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmelerin işgörenler üzerinde meydana getirmiş olduğu olumsuzlukları ortadan kaldırmak veya azaltmak için motivasyonun önemi daha da artmıştır.

Motivasyon olgusu işgörenlerin özelliklerine, bulundukları konuma ve işletmenin yapısına göre farklılık göstermektedir. Hatta bireyin özellikleri farklı zamanlarda bireyin motivasyonu üzerinde değişik şekilde etkisini gösterebilmektedir. Aynı özelliklere sahip ve aynı konumda bulunan bireyler de farklı şekilde motive olabilirler. İşletmenin yapısı (politikası, çalışma koşulları vb.) işgörenlerin motivasyonunu farklı şekilde etkilemektedir. Motivasyon kavramı incelenirken daha çok kişisel özellikler ve bu özelliklerin farklı zamanlardaki yansımaları üzerinde durulmaktadır (Robbinson, 1998, s.168). Bireyde bulunan kişisel özelliklerin farklı olması veya aynı özelliklerin farklı zamanlarda farklı şekilde kendini göstermesi motivasyon kavramının anlaşılmasını zorlaştırmaktadır.

McGregor, Maslow, Herzberg vb. birçok araştırmacıların geliştirdikleri teoriler, motivasyon hakkındadır (George, 2002, s.1). Örgütsel davranış alanında motivasyon kavramı çok sıklıkla kullanılmakta, fakat bir o kadar da az anlaşılmıştır. Kavramın ortaya çıkışından bugüne kadar 140'ın üzerinde tanım yapılmıştır.

Örgütsel davranış alanında çalışan ünlü akademisyenlerin hemen tamamı motivasyonu tanımlamanın çok ciddi zorlukları içinde barındırdığını ifade etmişlerdir. Bu biraz abartılı gelebilir, ama motivasyonun ne olduğunu kavramak açısından önemlidir. Motivasyon, örgütsel davranışları yönetmedeki rolünü açıklamaya yardımcı olmaktadır (George ve Jones, 2002, s.181).

Motivasyon kavramı, Latince “to move” kelimesinden türetilmiştir. Motivasyon, bireylerin beyninde var olan istek, enerji veya ilgiyi harekete dönüştürür (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999, s. 190). Motivasyon, enerji ve davranışın bir fonksiyonudur (Wilson, 2004, s.150) Motive teriminin Türkçe karşılığı, güdü, saik veya harekete geçmedir. Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesidir (Eren, 2004, s. 397–398).

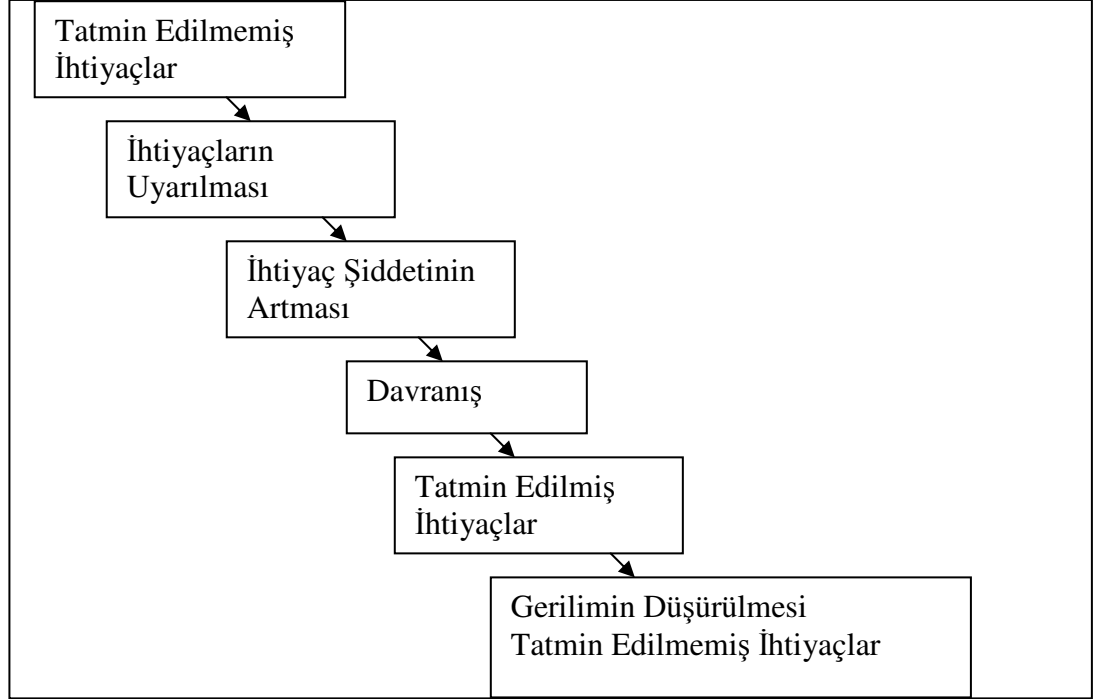
Bir başka tanıma göre iş motivasyonu; bireyin örgüt içerisindeki davranış şeklini, gayret düzeyini ve zorluklar karşısında direnç düzeyini belirleyen içsel psikolojik güçler olarak tanımlanmıştır (George ve Jones, 2002, s.182). Motivasyon; bireyi harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemlerle sağlanacağı sorularına cevap bulmaktır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003, s.333).

İşgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2007, s.117).

Yapılan bu tanımlara göre motivasyonun üç temel özelliği bulunmaktadır;

- Harekete geçirici,
- Hareketi devam ettirici,
- Hareketi veya davranışları olumlu yöne yönettiricidir.

Motivasyon, örgütün ve bireylerin amaçlarını sağlamak için iş ortamını oluşturmak bireyin harekete geçmesi için etkilemek, isteklendirmek ve tatmin etme sürecidir. Motivasyon süreci şu şekilde gösterilebilir;



Şekil 1:Motivasyon Süreci

Kaynak: Robinson,1998, s.168

Motivasyon süreci, Şekil 1’de görüldüğü gibi bireylerin ihtiyacı ile ilişkilendirilmektedir. Uyarma sonucu bireyin ihtiyaç şiddeti artarmakta, birey ihtiyaçlarını karşılamak için davranışa geçmektedir. Motivasyon bir tek nedene bağlı olabileceği gibi, birçok nedene bağlı da olabilir. Örneğin, bireyin bir eğlence grubuna katılması, farklı ihtiyaçların birden giderilmesine sebep olabilir. Birey psikolojik yönden rahatlamakta, arkadaş edinmekte, o grupta bulunanlar eğer belli bir statüde ise çevresine kendisini kabul ettirmektedir. Bütün bunlar bireyin motive olmasına sebep olabilir. Motivasyon bir süreç olduğu için, sürekli tatmin edilen ihtiyaçlardan sonra tatmin edilmemiş yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. Motivasyon bir başka açıdan ortaya çıkan yeni ihtiyaçların da tatmin edilmesi süreci olarak açıklanabilir.

Davranışa etki eden etmenleri uyarak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanabilir.

(Eroğlu, 1996, s.247). Yöneticinin, işgören davranışlarını analiz ederek bütün davranışların birbirine benzer olmadıklarını, hatta benzer olanlar varsa bile bunların sebeplerinin benzer olmadığının bilincinde olması gerekmektedir.

2.1.1. Motivasyon Teorileri

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma ve diğer etkenler, işgörenlerde zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik oluşturmuştur. Taylor ve Mayo'dan bu zamana kadar yapılan araştırmalarda, bu ilgisizlik ve isteksizliği yönetebilmek için motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler (Elton Mayo, 1924-1927 Hawthorne Çalışmaları, Hackman ve Oldham, 1974 İş Özellikleri Modeli) yapılmıştır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, işgörenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağlantılarını ve bunların gerçek nedenlerini açıklamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.129).

İnsanı, fizyolojik ve psikolojik açılardan sürekli gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli bir tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan etmenlere hitap ederek, motive etmeye çalışmaktadır.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı kişinin içinde doğan etmenlerden ziyade kendi dışında veya çevresinde bulunan etmenlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal etmenler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Çalışanları motive etmek amacı ile kullanılan dışsal etmenlerin başında ise ekonomik unsurların geldiği savunulmaktadır. Taylor'a göre, işgörenin daha fazla üretim yapması isteniyorsa, daha fazla parasal teşviklerin kullanılması gerekmektedir (Griffin ve Ebert, 2004, s. 254; Moorhead ve Griffin, 2004, s. 120).

Hawthorne çalışma sonuçları yayınlanmasını takip eden birçok araştırma işgörenlerin nasıl motive edileceği ve motive eden etmenlerin ne olduğunun anlaşılması üzerine odaklanmıştır. Motivasyonunun anlaşılmasına katkı sağlayan

başlıca teoriler; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki-Etmen Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Skinner'in Pekiştirme Teorisidir (Lindner, 1998, s.1).

Motivasyon teorileri, içerik ve süreç teorileri olarak iki temel gruba ayrılmakla beraber, üçüncü bir grup olarak da modern teoriler bulunmaktadır. Bazı kaynaklarda Japon teorisi olarak da geçmektedir (Şimşek vd. 2003, s.137). Bu teorilerin bazıları, bireyin içinden kaynaklanan ve bireyin psikolojik olarak motivasyonunu sağlayan içsel değerler olduğunu öne sürmektedir. Bazıları da bireyin dışında gelişen, bireyi motive eden kaynakların dışsal olduğunu öne sürmektedirler. Çağdaş teorilerde bireyi motive eden etmenler, duruma ve işletmenin çevresel yapısına göre farklılık göstermektedir (Barutçugil, 2004, s.377). Herzberg'in motivasyon-hijyen kuramı ise, kişinin gereksinimleri ve içinde bulunduğu çalışma koşulları ile ilgili etmenlere ağırlık veren bir kuramdır.

2.1.1.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri, temelde insan ihtiyaçları üzerinde odaklanmıştır. Kapsam teorilerinin tümünde motivasyonun temel noktası insan ihtiyaçlarıdır. İnsanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorularına cevap bulmaya çalışmışlardır. Eğer, insanların ihtiyaçları yoksa veya var olan ihtiyaçları yönetim tarafından bilinmiyorsa, bireyi harekete geçirecek, motive edecek fazla bir şey olmaz. İşgörenleri harekete geçirecek ihtiyaçların yönetici tarafından bilinmesi veya işgören tarafından bilinmeyen ihtiyaçların işgörene hissettirilmesi gerekir. Eğer yönetici işgörenleri davranışa yöneltten ihtiyaçların neler olduğunu bilirse ve buna göre motive edici araçlar sunarsa işgörenler, işletmenin başarısı için harekete geçeceklerdir. Böylece işgören ödüllendirilmiş ve iş tatmini sağlanmış olacaktır (Gomez-Mejia vd., 2005, s.506).

Kapsam teorileri, kişinin içinden gelen ve onu belirli yönde davranışta bulunmaya yöneltten etmenlerin üzerinde durmaktadır. Teorilerin tamamında temel etmen insan ihtiyaçlarıdır. Eğer bireyin ihtiyacı bulunmasa onu belli bir yönde harekete geçirmek mümkün değildir. Yönetici, işgörenleri belirli yöne doğru

davranışa zorlayan etmenleri anlayabilir ve kavrayabilir ise, bu etmenlere hitap etmek suretiyle işgörenleri daha iyi yönetebilir. Bu teorilere birçok araştırmacı katkıda bulunmuştur. Önemli olanlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Efil, 1999, s.120).

a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşise motivasyon teorileri arasında en çok bilinen ve belki de motivasyon teorilerinin temelini teşkil eden yaklaşımını, yaptığı klinik gözlemler sonucunda 1954 yılında ortaya koymuştur. Maslow bu çalışmalarını iki temel varsayım üzerinde yapmış ve ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise, motivasyon sadece insanın davranışlarında gözlemlenebilir (Koçel, 2003, s.634). Kişi var olan ihtiyaçlarını giderme yönünde davranmaktadır. İhtiyaç, davranışı belirleyen önemli bir etmendir. Kişilerin sahip olduğu ihtiyaçlar, belli bir hiyerarşi içerisinde alttan üste doğrudur. İhtiyaçların tatmin edilmesi en alttan üste doğrudur. Birey alt basamakta bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmeden bir üst basamağa geçmesi bir anlam ifade etmemektedir.

Maslow, ihtiyaçları beş ana grupta toplamış ve hiyerarşik bir düzen içine koymuştur. Bireyin en alt düzeydeki ihtiyaçlarından en üst düzeydeki ihtiyaçlarına kadar tümünü içermektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 2'de sıralanışı gösterilmiştir.

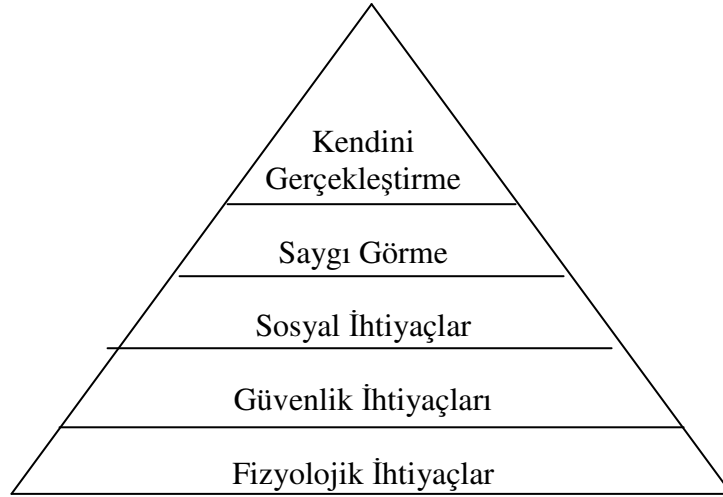
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin sıralamasını yapmış olduğu grupların hangi ihtiyaçları kapsadığı ise (Robbinson, 1998, s. 169);

Fizyolojik İhtiyaçlar: acıkma, susama, barınma, cinsellik ve vücudun hayatı devam için diğer gerekli ihtiyaçlardır.

Güvenlik İhtiyacı: güvenlik, bireyi fiziksel ve duygusal zararlardan korunmaktır.

Sosyal İhtiyaç: sevgi, ait olmak, benimsenme ve arkadaşlık gibi değerleri içermektedir.

Saygı Duyulma İhtiyacı: başarı, saygı görme ve prestijdir.



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

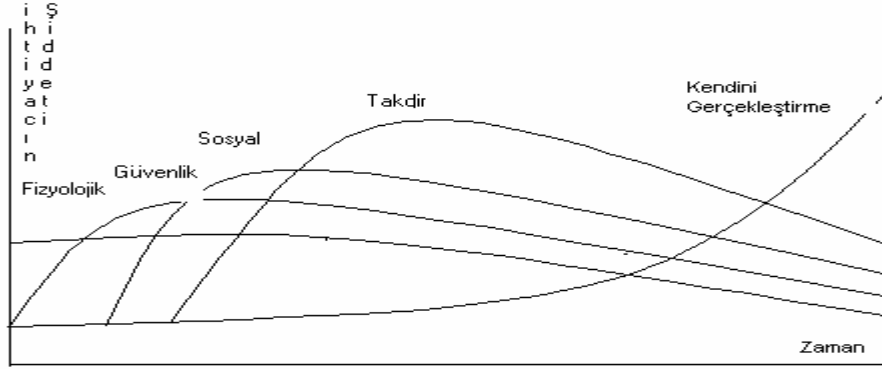
Kaynak: Robinson ve Decenzo, 2001, s.314.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: kişisel başarı, kendini gerçekleştirme, kişisel tatmin ve ihtiyaçları oluşturma ve tamamlama arzusudur.

Fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ihtiyaçlardır. Bu tipteki ihtiyaçların giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkmaktadır. İnsanlar devamlı olarak bir takım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve bu ihtiyaçlar bir kere tatmin edilirlerse, davranışlar için motive edici olmaktan çıkarlar. Fizyolojik ihtiyaçlar az oranda olsa bile, tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez (Eren, 2004, s.500).

İşletmelerde çalışan her işgören aynı şekilde ve aynı motivasyon araçları ile motive olması beklenemez. Ancak, çeşitli kademelerde bulunan işgörenler, bulundukları kademeye en uygun düşen ihtiyaçlarına göre davranışa geçmektedir. İhtiyaçları kesin çizgilerle birbirinden ayırmak mümkün değildir. Herkes için

ihtiyaçlar, aynı hiyerarşiyi takip etmiyebilir. İhtiyaçlar arasındaki bağlantı ve ilişki aşağıdaki gibi Şekil 3’de gösterilmektedir.



Şekil 3: Zaman İçinde İhtiyaçların Ulaşım Düzeyi

Kaynak: Hicks, 1972, s.372.

Şekil 3’de görüldüğü gibi ihtiyaçlar bir alt ihtiyacın giderilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Ancak bir alt ihtiyaç kaybolmamakta, bir üstteki ile beraber devam etmektedir. Aynı zamanda ihtiyaçlar hiyerarşisi, yöneticiler tarafından bireyin bulunduğu ihtiyaç basamağı dikkat alındığı takdirde bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bu yaklaşıma göre, bireyleri davranışa yönelten tatmin olunmuş ihtiyaçları değildir. Bireyi davranışa yönelten, bireyin sahip olmak istediği ve tatmin edilmemiş ihtiyaçlarıdır.

Maslow’a göre, işgörenin motive olması isteniyorsa, işgörenin bulunduğu ihtiyaç basamağının bilinmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli tatmin araçlarının sağlanması gerekmektedir. Basamaklar şeklinde sıralanan ihtiyaçlardan birincisi tatmin edilmedikçe bir üst basamağa geçilmemesi gerekir. Her tatmin edilen ihtiyaç bir üst basamaktaki başka ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır (Griffin ve Ebert, 2004, s.255).

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, yönetimin işgörenlerin motivasyonu için takip etmesi gereken önemli prensipler geliştirmiştir (Larwood, 1984, s. 83). Bu prensipler;

- Farklı işgörenlerin farklı ihtiyaçları vardır: İşgörenleri organizasyon içinde faaliyette bulunmalarını sağlayacak altı basamak vardır. Motivasyon planı, bireyin içinde bulunduğu ihtiyaç basamağını karşılaması gerekir.
- Tatmin edilen ihtiyaçlar motivasyonu sağlamaz: Alt düzey ihtiyaçlar tatmin edildiği takdirde motive etme özelliğini kayıbetmekte, bir üst düzey ihtiyaç önem kazanmaya başlamaktadır. Hangi ihtiyaç daha az tatmin edilmiş ise o ihtiyacın karşılanması önemlidir
- Cezalandırma anlık olarak etkilidir: Tehditler sonucu işgörenin hangi ihtiyaç basamağında olduğu anlaşılmamaktadır.
- İşgörenin tehdit edilmesi yerine, kendini geliştirme ihtiyacı tercih edilmelidir.
- Eski işgörenlerin başarılı olmalarını sağlamak için yüksek düzeydeki ihtiyaçları var ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekmektedir. İşgören, işe ilk başlama dönemlerinde daha çok alt basamaktaki ihtiyaçlarla ilgilenmekte, işinde ilerleme sağladıkça beklentileri de artmaktadır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi motivasyon teorilerinin temelini oluşturmuş ve daha sonra gelen bütün teorileri etkilemiştir.

b. Mc. Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

İnsan ihtiyaçlarının sonradan öğrenmeyle kazanılabileceğini ileri süren David Mc Clelland ve arkadaşları, başarı, güç ve başkasının kararlarını etkilemek için ihtiyaçların rolünü ele almışlardır. Bu teoriye göre kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma için ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma, başkalarının yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Bu ihtiyaçlar çok olmasına rağmen en sık ortaya çıkan (İlişki kurma, güç kazanma ve başarı güdüsü) üçü üzerinde durulmaktadır (Champoux, 2006, s.157).

İlişki kurma ihtiyacının temeli, bireyin kendi dışındaki insanlar ve gruplar ile ilişki içinde bulunmasına dayanmaktadır. İlişki kurma ihtiyacı üzerinde, araştırmacılar çok fazla durmamıştır. İlişki ihtiyacı, başkaları tarafından sevilme ve kabul edilme isteği olarak ifade edilebilir (Robbinson, 1998, s. 177).

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bireyler, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını göstermektedir. Bu bireylerin özellikleri ise (Koçel, 2003, s.643);

- Grup üzerinde etki sahibi olmak isterler,
- Kendilerine imkân verildiğinde kendi akranları ile bu gücü kazanmak için mücadele ederler,
- Bu bireylerde güç etmeni önemli bir motivasyon aracıdır.

Başarı güdüsü, insanların çoğunda potansiyel olarak bulunmaktadır. Fakat, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortam ve fırsat her zaman bulunmayabilir. Bireyin kendi ilgi alanında en iyi olma isteği veya mükemmelliğe ulaşma duygusu “başarı duygusu” ile tanımlanabilir. Bazı insanlar, bir şeyleri daha iyi ve daha etkili yapma konusunda diğerlerinden daha fazla istek içerisindeyler (Robbinson, 1998, s. 175-176). Başarı güdüsü yüksek olan bireylerin özellikleri ise şunlardır (Şimşek vd., 2003, s.142);

- Sorunlara çözüm bulmak ve kişisel sorumluluk almak isterler,
- Amaca yöneliklerdir,
- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar ortaya koyarak bir dereceye kadar riske girerler,
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler,
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Kapsam teorileri, güdülenmeyi ihtiyaçlar açısından açıklamaktadır. Kişileri güdüleyen yapılar, bu teorilerde, ihtiyaçlar ve güdülerdir. Bu sebeble davranışı

uyaran ihtiyaç ve güdüler anlatılmakta, kişilerin tatmini ve performansı için gereken ödül ve teşvikleri ele alınmaktadır. Bu teoriler genelde çok sayıda etmen arasında hangi belirgin yapının kişileri motive ettiğini belirlemeye çalışmaktadır. Bunlar; örgütsel amaçlar ve işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik etmenler olarak, yüksek olmaları halinde motivasyon, düşük olmaları halinde ise düşük motivasyon ile sonuçlanır (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005, s. 932).

Herzberg motivasyon teorisi de bir kapsam teorisi olmasına rağmen kapsam teorileri içinde ele alınmamıştır. Bütün teorilerden (süreç teorileri de dahil) sonra ele alınmıştır. Bunun sebebi araştırmanın temeli Herzberg Motivasyon Teorisi (hijyen – motivasyon etmenleri) üzerine inşaa edilmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

c. Alderfer'in Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı (Existence Relatedness and Growth Approach)

Maslow'dan sonra kapsam teorilerine katkıda bulunan bir diğer düşünür Clayton Alderfer'dir. ERG (*Existence Relatedness and Growth Approach*) teorisi bir ihtiyaçlar teorisidir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyeraraşisine alternatif olarak geliştirilmiştir. Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar, varolma, ilişki kurma olma ve gelişmedir (existence, relatedness, growth: ERG). Teori Maslow'un geliştirmiş olduğu beşli ihtiyaçlar düzeyini azaltarak üçe indirgenmiştir. Teoriye göre, insanların temel ihtiyaçları tahmin edilip giderilmez ise, daha üst düzeyde bulunan istek ve ihtiyaçların motive edici özelliği anlam ifade etmeyecektir (Nicholson, 1998, s. 161; George ve Jones, 2002, s.191).

- Varolma ihtiyaçları; insanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.
- İlişkisel ihtiyaçlar; insanın hem iş arkadaşları ile hem de sosyal ortamlarda iyi ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri devam ettirmek istemesidir.

- Gelişme veya büyüme ihtiyaçları; bireyin hem mesleki anlamda, hem de kişisel anlamda kendini geliştirmesi ve dahil olduğu işletmede bu gelişmenin önünün açık olmasına ilişkindir. Gelişme veya büyüme ihtiyacının işletme yönetimi tarafından desteklenmesi de önemlidir.

Varolma ihtiyacı, Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir. Açlık, susuzluk ve barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Beraber olma ihtiyacı, insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına benzer. Gelişme ihtiyacı, Maslow'un kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde oluşturacağı imkanlara sahip olması ve kendisini gerçekleştirme ile ilgilidir (Can, 1997, s.174).

VİG kuramına göre, yöneticiler işgörenin üst düzey ihtiyaçlarını tatmin edemezlerse, işgören sosyal ilişkilerini geliştirecek iş ortamları arayarak daha alt düzey ihtiyaçların tatminine yönelir. Bu nedenle yönetici, işgörenin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu, hangi ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini saptayabilmeli ki bireyin bir alt düzey ihtiyaca dönmesi yerine daha üst düzey ihtiyaçlara yönelerek mevcut başarısını aşması sağlanabilsin (Yüksel, 2007, s.128).

Tablo 2: Motivasyon Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

MASLOW'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderf'in Varolma İlişki Gelişme (VİG) Kuramı	HERZBERG'in Hijyen-Motivasyon Teorisi	Mc.CLELLAND'in Başarma İhtiyacı Teorisidir.
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Gelişme (Growth) İhtiyaçları	Motivasyon Etmenleri	Başarı İhtiyacı Güç İhtiyacı
Saygı ve Statü İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar	Hijyen Etmenleri	İlişki Kurma İhtiyacı
Güvenlik İhtiyaçlar Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma (Existence) İhtiyaçlar		

Kaynak: Gomez-Mejia vd., 2005, s.509.

Yukardaki Tablo 2’de kapsam teorilerinin belirlemiş olduğu etmenler ve bunların birbirlerine karşılık gelen ihtiyaçları sıralanmıştır. Bu ihtiyaçlar işğörenlerin sosyal ve kültürel yapılarına göre farklılık göstermektedir. Örneğin; Japon ve Yunan işğörenler arasında güvenlik en önemli motivasyon aracı iken İskandinav ülkelerinde sosyal ihtiyaçlar daha önemlidir. Latin Amerika ülkelerinde başarının ödüllendirilmesi daha fazla öne çıkmaktadır (Gomez-Mejia vd., 2005, s.509).

2.1.1.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorileri, nelerin güdülemeye yol açtığı konusunu ele almıştır. Bireyi davranışa sevk eden sebep ihtiyaçlar olduğunu öne sürmektedir. Süreç kuramları ise daha çok güdüleme sürecinin nasıl işlendiğini incelemektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.116). Teorilerin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştıkları temel sorudur (Koçel, 2003, s.644).

Süreç Kuramları, davranışın ortaya çıkışından davranışın son ermesine kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Kapsam veya içerik teorileri ise sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır (Eren, 2004, s.533).

Süreç kuramları, güdülemenin bilişsel ve güdüleyiciler arasındaki ilişkileri açıklamaktadırlar. Bu teoriyi açıklayan başlıcaları ise; beklenti ve pekiştirme teorileridir. Pekiştirme kuramları başarı ile ödül arasındaki objektif ilişkiler üzerinde yoğunlaşırken, beklenti teorisi algılanan ilişkiler üzerinde durur (Yüksel, 2007, s.142).

a. Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi; V.Vroom ve Lawler-Porter tarafından geliştirilen ve motivasyon konusunda önemi artan teorilerin başında gelmektedirler. Beklenti veya Ümit Teorisi, bireylerin yapmış oldukları veya yerine getirmiş oldukları görevleri sonucunda elde edecekleri ödüle bağlıdır. Ödülün işgörenlerin beklentileri karşılmasına bağlı olarak başarı artar.

Vroom'un Beklenti Teorisi; bir süreç teorisidir. Bu teoriye göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranış fonksiyonudur. Beklenti Teorisinin temel varsayımları aşağıdaki gibidir (Buchanan ve Huczynski, 2004, s. 253);

- Davranışın ortaya çıkmasına sebep olan etmenler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşullardır.
- Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
- İnsanı davranışa yönelten sebeplerinin başında, davranış sonucunda elde etmeyi beklediği ödüller gelmektedir. Eğer birey daha fazla para kazanmanın yolunun daha fazla çalışmakla olduğunu biliyorsa, bu beklentiye göre daha fazla çalışacaktır.

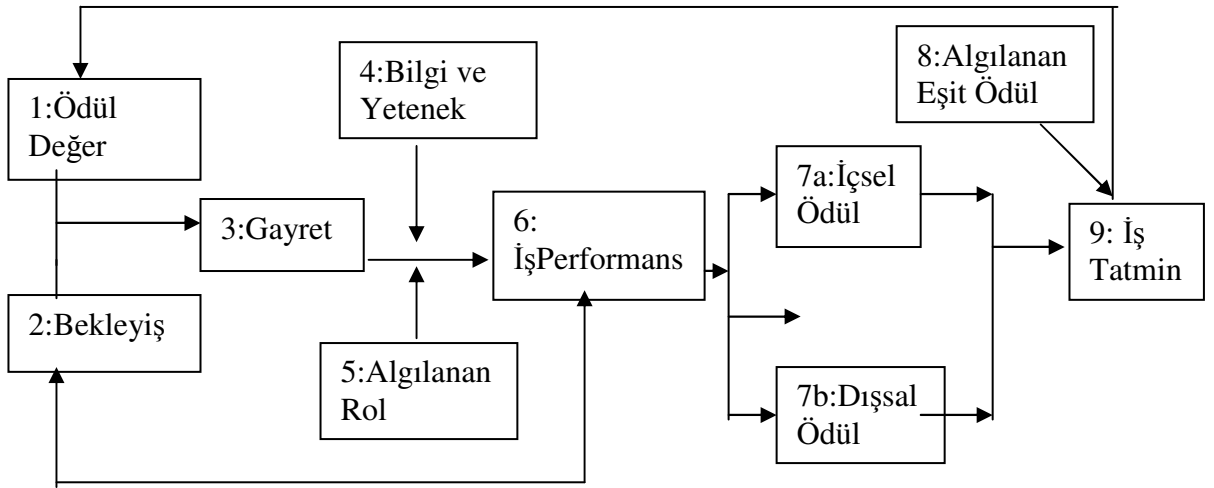
Beklenti teorisinin temelini oluşturan etmenler aşağıdaki gibidir;

Başarı - Ödül – Beklenti İlişkileri, bireyin aklındaki her davranışın bir takım sonuçları veya ödülleri vardır. Birey, her davranışın sonucunda bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanmakta veya bu beklenti ile işe başlamaktadır.

İstek veya İhtiyaç Şiddeti, her ödül veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Her birey her ödüle farklı şiddet derecesinde ihtiyaç duymaktadır. Bu duruma bireysel ihtiyaç ve algılarda oluşan değerlendirme sonuçları neden olmaktadır. Bu sonuçlar, bireyin yaşamındaki diğer etmenlere ve özellikle onun davranışlarına yansımaktadır.

Çaba – Başarı – Beklenti İlişkileri, bireyin bir işte göstereceği çaba iki hususa bağlı olarak açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi; bu çaba sonucunda elde etmeyi düşündüğü bazı beklentiler, ikincisi ise; çaba sonucunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığından oluşmaktadır (Eren, 2004, s. 534).

Lyman Porter ve Edward Lawler Beklenti Teorisi Modeli; Vroom'un modelini esas almakta, ancak bazı noktalarda çeşitli ilaveler yaparak modeli zenginleştirmektedir. Lawler-Porter modeli işgören davranışları motive etmede ödüllerin çok önemli olduğunu illeri sürmüştür (Certo, 1997, s.382).



Şekil 4: Lawler-Porter Motivasyon Model

Kaynak: Buchanan ve Huczynski, 2004, s.255; Brooks, 2006, s.53; Certo, 1997, s.383.

Şekil-4’de görüldüğü gibi temelde Vroom modeli ile aynıdır. Bireylerin bekleş ve ödölün değeri motive olmasına etki etmektedir. Lawler-Porter tarafından yapılan ilave, birey ne kadar gayret gösterirse göstereceği otomatik olarak

yüksek performansla sonuçlanmaz. Bireyin başarısı araya ilave edilen iki yeni değişken olan bilgi ve yeteneğinin olmasını gerektirmektedir.

Yönetimin, işgören beklentilerini her zaman canlı tutmak için gayret göstermesi gerekmektedir. İşgörenin de beklentinin yani her ödülün bir başarı sonucu olduğunu bilmesi gerekmektedir. Teoriye göre, işgörenleri motive etmek için aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır (Gitman ve McDaniel, 2002, s. 295):

- Her bir iş için verilecek olan ödülün değeri belirlenmelidir,
- İstenilen performans düzeyi belirlenmeli ve bu seviye çalışanlara açık bir şekilde bildirilmelidir,
- Performans seviyesi erişilebilir olmalıdır,
- Performans ile ödül ilişkilendirilmelidir,
- Ödüller günün şartlarına uygun olmalıdır,
- Performans düzeyi için uygun ödüllerin olması sağlanmalıdır.

Yönetimin işgörende beklentileri açık ve net olması gerekir. Bununla beraber, işgöreninin beklentisini netleştirmesi gerekir. İşgören yapacağı işin sonunda nasıl bir ödülü alacağını bilmesi, çalışmasına olumlu etki yapacaktır.

b. Davranış Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisi

Davranış Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisine göre; motivasyon tanımı insan davranışlarının belirli bir doğrultuda bilinçli değişmesidir. Davranışsal Şartlandırma, davranışın nasıl meydana geldiği temeline dayanmaktadır. Davranışlarda bilinçli bir şekilde değişmeyi sağlayacak olan temel etmen, öğrenmedir. Bugüne kadar öğrenme ile ilgili en kapsamlı yapılan çalışma Skinner'in "İşlemsel Şartlandırma" teorisidir (Eren, 1998, s.42).

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Davranış Şartlandırma veya Pekiştirme Teorisinin ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Teorinin

organizasyonlara uygulanması ile de “Örgütsel Davranış Değiştirme” adı verilen yeni bir alan doğmuştur (Koçel, 2003, s.312).

2.1.1.3. Çağdaş Motivasyon Teorileri

Çağdaş Motivasyon Teorileri, süreç teorileri arasında sayılmakla beraber yeni teoriler oldukları için eşitlik ve amaç teorileri çağdaş teoriler arasına alınmaktadır. Aslında eşitlik kuramı beklenti kuramlarıyla birlikte doğmuştur, ancak uygulama alanında dikkat çekmesi son yıllarda olmuştur (Yüksel, 2007, s.150).

Batı ülkelerinde uygulama alanı bulan X ve Y teorileri statik bir düşünce anlayışı içinde kişilerin nasıl davrandıklarını araştırırken, bu davranışlara yol açan nedenleri tam olarak ortaya koymada yetersiz kalmışlardır. Oysa, insan ve insanı etkileyen birçok etmen dinamik bir yapıya sahiptir. Bu durumda belli kalıpların her durumda aynı kalmasından söz etmek ve herkes için aynı çözümler üretmek yerine, durumsallık yaklaşımında belirtildiği gibi değişik durumlarda tavırların farklılaşması ile her durum için farklı olumlu noktaları bulmak gerekmektedir. Esas itibarıyla işletmelerde görülen bir kültür oluşumu, ülke kültürünün bir yansımasıdır (Şimşek vd., 2003, s.151). Japon kültürünün farklılığı motivasyon teorileri içinde Japon Motivasyon teorisi de anılmaktadır. Çağdaş teoriler içinde; Eşitlik Teorisi, Amaç Teorileri, Atıf Teorisi ve Japon Teorisi sayılmaktadır.

a. Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi; bireylerin iş başarısı ve işte tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik ile ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003, s.78). Birey, kendisine verilen ödül ile kendisinin işletmeye katkısı arasındaki ilişkiye dayanarak, katkı ile ödülün orantılı olmasını istemekte ve bunu başkalarına verilen ödül – katkı ile karşılaştırmaktadır. Bireyin işletmeye vermiş olduğu emek, zekâ, bilgi yetenek ve başarı gibi değerler bireyin örgüte katkılarını oluşturmaktadır. Bireyin örgütten almış olduğu ücret, prim, ikramiye, statü, yetki ve iş güvenliği gibi değerler ödülleri oluşturmaktadır. Birey değerler arasında bir karşılaştırma yapmakta,

çalışmaları sonucunda elde ettiği değerler hakkında sahip olduğu adalet ve eşitlik duyguları, onu daha sonraki çalışmalar için güdeleyebilmektedir. Buna karşılık eşitsizlik duyguları da motive etmeyi engelleyebilir. Bireyler kendi çalışmaları ve başkalarının aldıkları ödülleri karşılaştırırlar. Bu durum şöyle gösterilebilir (George ve Jones, 2002, s.200);

$$\begin{array}{ccc}
 \frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} & = & \frac{\text{Başkalarının Çıktıları}}{\text{Başkasının Girdileri}} \\
 \\
 \frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} & < & \frac{\text{Başkalarının Çıktıları}}{\text{Başkasının Girdileri}} \\
 \text{Veya} & & \\
 \frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} & > & \frac{\text{Başkalarının Çıktıları}}{\text{Başkasının Girdileri}}
 \end{array}$$

Yukarıda üç farklı durumda eşitlik/eşitsizlik söz konusudur. Hangi durum olursa olsun bireyde bir takım gerilim ve huzursuzluğa neden olacaktır. Birey, eşitsizliği gidermek için çeşitli davranışlarda bulunur. Birinci durumda, bireyin beklentisi ve çıktıları ile bireyin kendine denk tutmuş olduğu başkalarının girdi ve çıktıları eşittir. İkinci ve üçüncü durumlar eşit değildir. İkinci durumda, bireyin beklentileri ve çıktıları ile referans olarak kabul ettikleri arasında birey aleyhine bir durum söz konusudur. Üçüncü durumda ise, bireyin beklentileri ve çıktıları ile referans olarak kabul ettikleri arasında birey lehine bir durum söz konusudur. İkincisi bireyde tatminsizlik oluştururken, üçüncü durumda ise bireyde tatmin sağlaması ile birlikte ancak bireyin hak etmediği bir durumdur. En uygun durum birinci bölümde gösterilen durumdur.

Bu teoriye göre, işgören başkaları ile eşit olmadığını düşündüğünde aşağıdaki davranışlardan birisini gösterebilir (Gitman ve McDaniel, 2002, s. 295):

- İş alışkanlıklarını değiştirmektedir (Daha az çaba sarfedecektir).

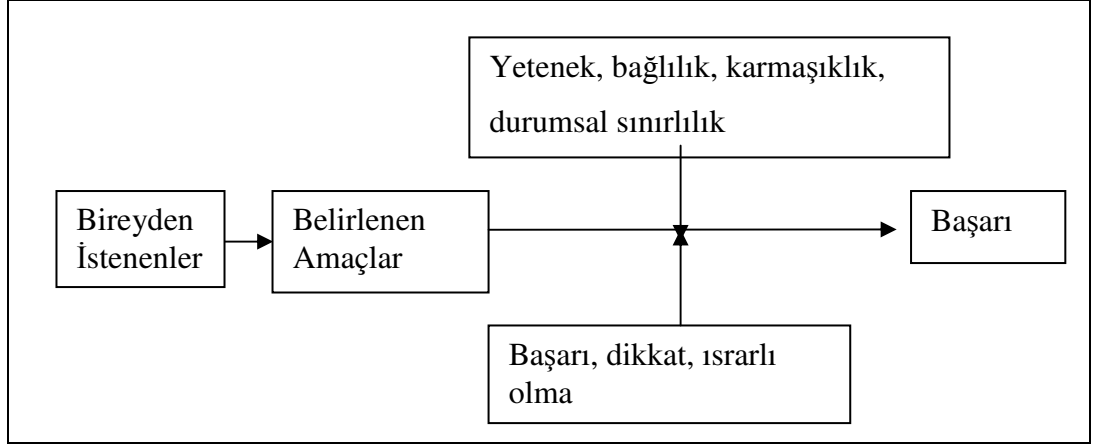
- İşin gelir ve yararlarında değişiklikler meydana gelmektedir (Ücretini yükseltmek için çeşitli meşru olmayan yollara girecektir).
- Kendisi hakkındaki algılamaları olumsuz yönde değişmektedir (kendisinin çalışma arkadaşından daha zeki olduğunu düşünmesi).
- Başkaları hakkındaki algılamaları olumsuz yönde değişmektedir (arkadaşının durumunun kendi durumundan çok daha rahat olduğunu düşünecektir).
- Kendi durumuna farklı bir perspektiften bakmaktadır (diğer bölümlerde çalışanlar kadar başarılı olmayabilirim, fakat birçok kişiden daha fazla çalışmaktayım).
- İşgören bulunduğu durumdan ayrılmaktadır (işten ayrılmak gibi).

b. Locke'un Amaç Teorisi

Amaç teorisi, Edwin Locke ve arkadaşları tarafından amaçların insan davranışları ve performans düzeyleri üzerindeki etkileri yıllarca süren çalışmaları sonucunda ortaya konulmuştur. Bu araştırmalar, amaç teorisinin test ve geliştirmesine öncelik etmiştir. Bağımsız olarak yapılan birçok denemesel araştırmalar teoriyi güçlü bir şekilde desteklemiştir (Champoux, 2006, s.177)

Amaç teorisine göre, davranışın temel sebebi bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Bu amaçların açık ve net olduğu varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca, bireysel farklılıkların sebep olduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, belirli koşullar hakkında her bireyin kendine özgü yargı ve duygulara sahip olmakta ve seçtiği amaçları da buna bağlı olarak farklılaşacağı ifade edilmektedir. Bu sebeble, bireysel amaçları tek tek belirlemek ve buna uygun yönetsel davranış ve politikalar belirlemenin de çok güç olduğu bilinmektedir (Eren, 2004, s.527). İşletmenin başarısı işgörenlerin amaçları ile işletmenin amaçlarının bütünleştirilmesi ile mümkün olabilir.

Bireyler davranışları sonunda elde ettikleri yararın kendileri için önem derecesine göre davranmaktadır. Amaçların üç çeşit özelliği bulunmaktadır. Bunlar; belirginlik, güç ve kabul derecesidir.



Şekil 5: Amaç Belirleme Modeli

Kaynak: Yüksel, 2007. s.154.

Bireylerin iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranış ve tepkileri kişilerin amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Ayrıca, işgörenler çevreden gelen uyarıları kendi değer yargılarına göre yorumlayıp, buna bağlı olarak tepkide bulunmaktadır.

c. Atıf Teorisi

Atıf Teorisi, diğer motivasyon teorilerindeki bireysel motivasyondan farklı olarak, bireylerarası davranış ile kişisel algılama üzerinde durmaktadır. Atıf teorisinin özellikleri şunlardır;

- Birey, dünyasını anlamlı hale getirme arayışında,
- İnsanların davranışlarını açıklamak için iç ve dış sebeblere atıfta bulunmakta,
- Bu atıfta bulunma büyük ölçüde mantıksaldır.

Atıf Teorisinin kökleri geçmişe dayanmakla beraber bu teorinin Fritz Heider’e ait olduğu kabul edilmektedir. Heider, işyeri kuralları ve örgüt iklimi gibi çeşitli dış güçlerin birleşerek davranışı belirlediğini savunmaktadır. Harold Kelley’in geliştirdiği atıf teorisine göre ise; motivasyon insan davranışının “niçin”i üzerinde durmaktadır. İnsan davranışının nedeni çoğu zaman açıkça görülmediğinden davranışın sebebi çevresel etmenlerin algılanmasına atfedilir (Yüksel, 2007, s.156).

Atıf süreci, bireyin davranışlarının sebepleri üzerinde durmaktadır. Bireyin davranışına etki eden etmenler iki gruba ayrılmaktadır. Birincisi içsel etmenler; bireyin içinden gelen ve otokontrol sağlayan etmenlerdir. Örneğin; kişilik, değer yargıları, kabiliyetler vb. gibi etmenlerdir. Bunlar kişisel atıflar olarak bilinmektedir. İkincisi dışsal etmenlerdir. Bireyin dışında davranışlarına neden olan etmenlerdir. Örneğin; fiziksel şartlar, görev zorluğu, organizasyon kültürü, diğer insanların davranış ve baskıları veya şans gibi etmenlerdir. Bireyin dışında davranışının oluşmasına sebep olan dış etmenler olduğu için durumsal atıflar olarak adlandırılmıştır (Nahavandi ve Malekzadeh,1999, s.159) .

İşletmede başarı ve başarısızlık bireyler tarafından farklı algılanabilir. Bir görevin yerine getirilmesinde meydana gelen başarıyı, işgören kendi açısından kişisel değer ve kabiliyetlerine atfederken, başarısızlık durumunda işletme yapısından, yöneticilerin anlayışından veya eksik olan malzemeden kaynaklanan ve kendi dışında bulunan etmenlere atfedebilir.

Atıf Teorisine göre; motivasyonu, işgörenlerin davranışlarını etki eden içsel veya dışsal etmenlere göre olmalıdır. Bireyin bu özelliği bilinmeli ve ona göre motive edilmelidir. Örneğin, birey dışsal motivasyon etmenleri tarafından motive edilmesi gerektiğine inanıyorsa, parasal, statü vb. gibi ödüller verilmelidir. Eğer, birey kendisini motive eden içsel etmenler olduğuna inanıyorsa, sevgi, takdir edilme vb. gibi etmenler sağlanmalıdır. İşgören gelecekte atıfta bulunduğu etmenlere göre gayretlerini çalışmada sarf edecektir. Atıf Teorisi iş yerinde işgörenlerin motivasyonunda önemli rol oynamaktadır (Moorhead ve Griffin, 2004, s.158).

d. Japon Motivasyon Kuramı

Japon yönetim anlayışı da, Japon kültürünün, firma kültürüne yansımaları ile ortaya çıkmıştır. Japon işletmelerinin başarısı, ne tek başına insan ne de sistemdir. Ülke kültürüne özgü özelliklerin örgüt kültürü ve organizasyon/şirket iklimine yansımaları sonucu oluşan yapıdır. Organizasyon kültürü, organizasyonun bütün unsurlarını içermektedir. Üst yönetim, çalışanlar, araç-gereç, çevre vb. gibi unsurlar tek başına yeterli değildir. Bunların yanında çok iyi yetişmiş, kalifiye işgücü, kendine değer verilen, motive olan, iş tatmini yüksek, takdir ve iyi bir ödüllendirme sistemi, yüksek performans sağlayabilir (Sargut, 2001, s.221; Aktan, 1998, 50).

Japon yönetim uygulamaları, Japon örgütlerinin ilişkiye dayalı mahiyetini temsil etmektedir. Japon aile ilişkilerinde olduğu gibi, Japon örgütleri, yöneticiler ve çalışanlar arasında statünün pozisyonla belirlendiği karmaşık bir ağa sahiptir. Kişiler arasındaki ilişkiler itaatten çok karşılıklılık ve yükümlülük ile tanımlanmaktadır. Ücretlendirme ve terfi sistemi örgütsel hiyerarşideki kıdeme dayanmakta ve başarı güvene göre ikinci derecede önem taşımaktadır (Bhappu, 2000, s.162).

Japon yönetim sistemini, batı yönetim sisteminden ayıran çok farklı noktalar bulunmaktadır. Bunlar; Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim (JIT), Sıfır Hata, Kaizen vb. gibi üretim yönetimi sistemleri, batı yönetim sistemi içinde kabul görmüş sistemlerdir. Ancak daha çok Japon yönetim anlayışından ve Japon kültüründen kaynaklanan işgörenleri şirkete bağlayan ve uzun vadeli çalışmalarını sağlayan iş tatmini ve motivasyon üzerinde durulmaktadır. Bunlar; yönetim uygulamaları, istihdam süresi, terfi ve değerlendirme, iş gücü devir hızı, ücret sistemi ve uzmanlık sistemleridir. Japon motivasyon teorisinin temellerini oluşturmaktadır. Bu etmenlerin işgörenleri motive etmesindeki temel özellikleri ise;

İstihdam süresi; Japon işletmelerinin en önemli özellikleri ömür boyu istihdamdır. Bu insan kaynakları yönetiminde orijinal bir uygulama olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler her yıl üniversiteden yeni mezun olan gençlerden işgören

tedariklerini tamamladıktan sonra bu gençleri uzun süreli eğitim programlarına almaktadırlar. Bu eğitim programlarına almalarının kolaylaştırıcı unsuru ise “Shusin Koyo” olarak adlandırılan kriz dönemlerinde dahi işten çıkarılmama garantisidir. Ömür boyu istihdam Japonya’da yasal bir zorunluluk olmamasına rağmen büyük işletmelerinde “norm” haline gelmiştir (Yıldız ve Ardıç, 2002, s.7). Güvenlikte olma Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde ikinci sırada yer almaktadır. İşgörenlerin iş güvencesinin iyi bir motivasyon ve tatmin aracı olduğu söylenebilir.

Kıdeme göre ücret; Ömür boyu istihdamın bir sistem olarak Japon işletmelerinde uygulanıyor olması bu sistemi destekleyen ikinci bir mekanizma olan kıdeme göre ücret uygulamasını harekete geçirmektedir. Kıdeme göre ücret batı yönetim uygulamalarından tamamen farklı bir uygulama olup; ücretin iş türüne, fonksiyona ve işten elde edilecek sonuca göre değil, kıdem ve işgörenin düzeyine göre belirlenmesi esasına dayanmaktadır. Ücret belirlemede temel ölçüt kıdem olmaktadır. Kıdemle doğru orantılı bir şekilde temel ücret belirlenmektedir. Temel ücretteki her yıl düzenli artış 50-55 yaşlarına kadar devam etmektedir. Bu yaş dilimindeki bir işgören maaşı aynı işi yapan 20-25 yaşlarındaki bir işgörenden ortalama 2.5, primler ise üç kat fazla olmaktadır 55 yaş sonrasında ise, ücret ve primler hızla azalmaktadır. Emeklilikten sonra bir Japon işgören isterse aynı topluluk içinde başka bir şirkette daha düşük bir ücretle çalışmaya devam edebilir (Zerenler ve İraz, 2006, s.766-767).

Yavaş değerlendirme ve terfi; Japon yönetim biçiminde, önemli bir özellik de yavaş değerlendirme ve terfi etmektir. Bir insan işe girdikten sonra ne kadar bilgili, zeki ve yetenekli olursa olsun örneğin ancak sekiz yıl sonra veya on yıl sonra resmi olarak değerlendirilmekte ve durumu uygun ise terfi etmektedir. Bu süre içinde kendisi gibi olan insanlardan yüksek maaş ve ikramiye alamaz. İşgören çalışmalarının uzun dönemde değerlendirilmektedir. Sabırla, amirlerine itaat ederek, işbirliğinden kaçmaksızın verimli bir şekilde çalışma sistemini öğrenmektedir (Gören, 1996, s.7).

İşgücü devri; Japon sisteminde, işgören bir işletmeye girdikten sonra da çeşitli görevlerde çalışarak uzun süre aynı işletmede kalabilmektedir. Çünkü

Japonya’da işverenler, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmakta ve onlara yatırım yapmaktadır. Bunun için işgörenlerin edinmiş oldukları bilgilerini başka şirketlere gidip kullanmasına hoş bakılmamaktadır. Japon firmaları, başka şirketlerden eleman transferi yerine kendi örgütsel aile yapılarına uygun elemanları, kendileri yetiştirmektedirler (Erdem ve Kocabaş, 2007, s.184). İşgörenlerin kendilerinin işletme içinde terfi edebileceklerini bildikleri için işletmeden ayrılmadan uzun süre kalmaları sağlamaktadır. Bu işgücü devrinin düşük olmasını sağlamaktadır.

İşletmelerde meydana gelen kültür yapısı, genellikle, ülkelerin kültürel yapısının bir yansıması şeklindedir. Japon yönetim anlayışında Japon kültürünün bir yansıması olarak ortaya çıkmıştır. William Ouchi, tarafından geliştirilen ve Japon yönetim anlayışının batı yönetim anlayışına uyarlanması olan Z tipi yönetim anlayışının temel özelliklerinin karşılaştırılması aşağıdaki Tablo 3’te gösterilmiştir (Erdem ve Kocabaş, 2007, s.185).

Tablo 3: Z Teorisi Yönetim Yaklaşımının Japon ve Amerikan Yönetim Tarzlarıyla Karşılaştırılması

A Tipi Amerikan (Batı) Tarzı Yönetim	Z Tipi Amerikan (Batı) Tarzına Uyarlanmış Yönetim	J Tipi Japon Tarzı Yönetim
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Yaşam boyu istihdam
Bireysel karar verme	Kollektif karar verme	Kollektif karar verme
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Kollektif sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Açık ve biçimselleştirilmiş değerlendirme	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol ile açık değerlendirme	Kapalı ve biçimsel olmayan değerlendirme
Uzmanlaştırılmış mesleki gidiş ve yükseliş	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki yükseliş	Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş
Birey ve aile hayatı iş hayatında ayrılmıştır.	İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenme	İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenme

Kaynak: Erdem, 1996, s.68; Eren, 1998, s.88

Sürekli gelişme – Kaizen: Japon yönetim felsefesinin temelini oluşturan kavramlardan biri Kaizen’dir. Bu kavram batı yönetim tarzı ile Japon yönetim

sistemini birbirinden ayıran ve işgören yönetimine bakış açılarını ortaya koyan temel bir anlayıştır. Örneğin, Japonlar sorunların fikirlerin paylaşılmasıyla çözülebileceğine inanırken, batı temelli anlayış ise, değişime bireysel olarak öncülük etmenin hazzını tatmak ve maddi karşılığını almak istemektedirler. Batı bireysel düzlemde yenilik yapmaya dayanırken, Japon sistemi katılımcı süreci ön plana çıkarmaktadır (Özel, 2000, s. 1).

Japonlar hiçbir şeye ‘en iyi’ demezler “bu işi yapmanın başka yolu yok” da, en sevmedikleri deyişlerden biridir. Çünkü onlar her şeyin gelişime açık olduğuna inanmaktadırlar. Japonca’da Kai (kay) değişim; Zen (zen) ise iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen (kayzen) de, bu yoldan hareketle daha iyiye ulaşma, gelişme ya da genel kullanım anlamıyla ‘sürekli gelişme’ demektir. Bu sözcük Japonya’da sürekli gelişmeden çok “SÜREKLİ GELİŞME İSTEĞİ” şeklinde kullanılır. Çünkü kaizen sadece işletmelerde kullanılması gereken bir sistem olarak değil, aynı zamanda bir yaşam biçimi olarak düşünülmektedir. Evde, işyerinde, okulda ve hastanede, kısaca her yerde ve her zaman uygulanabilir. Bu isteğin duyulduğu her yerde, sizi daha iyiye, daha güzele götürebilir bir şey bulabilirsiniz. Kaizen metodunun amacı, teknolojik gelişmelerle ve alınabilecek diğer önlemlerle israfın önlenmesi ve kalitenin artırılması yoluyla maliyetlerin düşürülmesi piyasada kalabilmenin koşuludur. Kaizen, ileri teknoloji ürünü makine ya da ekipmanlar ya da uzman kişilerce yürütülecek bir çalışma değil, geleceğinin kendi ellerinde olduğunun bilincindeki motive edilmiş çalışanlarla yapılabilen, günlük ve anlık yaşam savaşısıdır (Özçelikel, 1994, s. 6).

Japon yönetim anlayışına göre lider yöneticinin vazifesi, iş çerçevesiyle sınırlı kalmamalı, emrinde çalışanlarla bir abi gibi her açıdan ilgilenebilmelidir. Bunun gerçekleştirilebilmesinde elbette yöneticinin şahsi kabiliyetleri önemli rol oynamaktadır. Japonlar, şirket için spor turnuvaları düzenlemek gibi, çalışanların düğünlerine bütün çalışma arkadaşlarından amirlerine kadar herkesin katılması gibi güzel adetler geliştirmişler ve böylece çalışanlar arasındaki münasebetlerin değişik boyutlardan geliştirilmesini temin etmişlerdir. Örneğin, bir işçi randevu olarak, gidip patronuyla bir problemi görüşebilmektedir. Diğer çarpıcı bir örnek, pek çok

şirketteki temizlik uygulamalarıdır. Temizlik grupları oluşturulur ve her grup, bir gün temizlik nöbetçiliği yapar. Elbette bu işi temizlik görevlilerine hallettirmek mümkündür. Çalışanlar arasında böyle bir uygulama, eşitlik duygusunu ve arkadaşlık münasebetlerini kuvvetlendirmektedir. Çalışanlar arasında arkadaşlıklar Japonlar için büyük önem taşır. Gören'in (1996, s.5) aktardığına göre, Japonya genelinde yapılan bir anket çalışmasında, çalışanların en fazla "arkadaşlık ve uyumun bozulması" etmeni, işten ayrılmalarının başında gelmiştir. Çalışanına yakın yöneticiler, grup çalışması, istişare, çalışanlar arasında kuvvetli arkadaşlık münasebetleri, çalışmanın bir ahlak olarak algılanması, sabır ve istikrarla sürekli ileriye gitme gayreti, bütün bunlar, yönetim anlayışını oluşturmaktadır. Bunlar aynı zamanda motivasyonun da aracı olarak görülmektedir.

Çağdaş teoriler, bireyin daha çok içsel olarak tatmin olmasını sağlayan teorilerdir. Ödüllendirmede adalet işgören tarafından bilinmesi, bireyin çalışmasının hangi değerlere atıfta bulunduğu ve işletmede işgörenlerin önün açık ve belli amaçlar konulması, motive etme açısından önemlidir.

2.1.2. F. Herzberg'in Çift Etmen Motivasyon Teorisi

Motivasyon-Hijyen teorisinde, iş davranışları iki etmenli teori olarak ifade edilmekte ya da basitçe tatmin tatminsizlik teorisi olarak belirtilmektedir. Motivasyon-Hijyen teorisi sayesinde işgören, moral problemlerinin tanınmasının mümkün olacağını düşünmektedir. İş tatmin ve tatminsizliği, farklı iş etmenlerinden meydana geldiği ileri sürülmektedir. İşgörenleri tatmin eden etmenler, işlerin içeriği ile ilgilidir. Özellikle başarı, tanınma işin ilginçliği, sorumluluk artırma, gelişme, ilerleme olurken diğer yandan, işgörenlerde mutsuzluk yapan iş tatminsizliği, onlara nasıl davranıldığından etkilenmektedir. İş tatminsizliğini oluşturan etmenler işin içeriği ile ilgili olmayıp daha çok çevresel ve örgütün yapısı ile ilgilidir. Bu gruptaki ana etmenler, şirket politikası, yönetim anlayışı, denetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, statü ve güvenlidir. Bu etmenler hijyen etmenleri olarak adlandırılmaktadır. Çünkü bu etmenler, işin çevresini ve işin kolaylıkla yapılabilmesi için gerekli olan etmenlerdir. Onların olmaması iş tatminsizliğine yol açar. Fakat

hijyen etmenlerinin bulunması halinde iş tatmini oluşturmaz, ancak iş tatminsizliğini engelleyebilir (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005, s.930-931).

İş tatminini oluşturan etmenler, motivasyon etmenleri olarak bilinmektedir. Çünkü bu etmenler herhangi bir organizasyonda yeterince var ise işgörenleri iş davranışları üzerinde olumlu etki yapabilir.

Motivaton-Hijyen Teorisini, diğer motivasyon teorilerinden ayıran üç önemli neden vardır;

- Bütün deneysel analizlerde hata olasılığı bulunabilir. Sorulardan sapmalar görülebilir. Tatmin edici olarak görülen bir hijyen etmeni tatminsizlik olarak da görülebilir.
- Motivasyondaki kişisel farklılıklar nedeniyle aynı sonuca götürmeyebilir. Araştırmalarda denek olarak seçilen insanların kişisel motivasyon problemleri ile ilişkilendirildiği için motivasyon-hijyen etmenleri farklılık gösterebilir.
- Motivasyon-hijyen görüşmesi sürecinde işletme, bölüm ve işgören gereğinden daha az veya daha fazla davranış gösterebilir.

Motivasyon-Hijyen araştırmasında, insanın içinde bulunduğu durum ile ilgili ilk elden bilgi alınır ve burada diğer metotlardan farklı olarak işgörenin önüne herhangi davranış skalası konulmamaktadır (Herzberg, 1974, s.18-19).

Herzberg Motivasyon teorisi işgörenlerin iş tatminini ve tatminsizliğini sağlayan etmenleri ikiye ayırmaktadır. Birincisi; iş tatmini oluşturan değerler olarak alınmıştır. İkincisi de; iş tatminini sağlayamayan ve işgörenlerin tutumlarında olumsuzluklar oluşturan değerlerdir. İş tatmini kavramının temeli de Maslow ve Herzberg motivasyon teorisine dayandırılmaktadır. İş tatmini Dawis (1969), Porter (1975), Locke ve Henne (1986) tarafından işgörenin iş memnuniyeti veya iş

tecrübeleri sonucu üzerine olumlu duygulara sahip olması, olarak tanımlanmıştır (Oshagbemi, 2000, s.88).

Herzberg Teorisini, diğer teorilerden ayıran, ihtiyaçların sınıflandırılmasıdır. Motivasyon, işgörenlerin içsel durumları ile ilgilidir. Oysa Herzberg, işgörenlerin çalışma hayatında elde etmek istedikleri amaçlarla, kaçınmaya çalıştıkları etmenleri ayrı ayrı sıralamıştır. Dolayısıyla, Çift Etmen Teorisinde tam anlamıyla ihtiyaçları sınıflandırmamaktadır. Hatta birbirinde ayırmakta, elde etmek istenilenler motivasyon ve dolayısıyla iş tatmini sağlayan, kaçınmak istedikleri ise hijyen ve iş tatminsizliğine sebep olan etmenler olarak kabul etmektedir (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005, s.932).

Herzberg'in (1959), Maslow'un teorisini geliştirmek amacıyla yapmış olduğu araştırma sonucunda, çalışmalar, iki etmen teorisi olarak ortaya çıkmıştır. Yaklaşık 200 muhasebeci ve mühendise, kritik olay yöntemi uygulayarak veri toplamıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.113). Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisinde, mülakat yöntemi kullanılmış ve şu soru sorulmuştur; "işinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman kendinizi son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız". Bu sorudan aldığı cevaplar doğrultusunda oluşturduğu modelin içeriğini motive edici etmenler ve sağlık (hijyen) etmenler olarak iki grupta toplamıştır (Şimşek vd., 2003, s.139).

2.1.2.1. Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisinin Temelleri

Maslow'un motivasyon teorisinde bireyin ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediğini temel alan beş ihtiyaç basamağının varlığı önem taşımaktadır. Herzberg'in Çift Etmen modeline göre, işgörenin işyerinde kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyen etmenler ile işyerinde işgöreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Tatmin ve tatminsizlik iki uc olarak kabul edilmekte, tatminin olmaması nötr bir durum oluşturmakta, kesinlikle tatminsizliğe yol açmamaktadır (Herzberg, 1968, s.57). Aksine belirli etmenlerin yokluğu işgöreni

kötümser yapıp tatminsizliğe neden olmaktadır. Ancak, bunların varlığı motive etmemekte yani işgören sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşmamaktadır. İşgöreni kötümser kılan ve işinden bezdiren etmenlere Herzberg hijyen etmenleri adını vermektedir. Herzberg'in, hijyen etmenler demesinin nedeni bunların işgöreni çalıştığı yerden koparan, ayıran olmasındandır. Bunun yanında işgöreni özendiren işyerinde daha çok bağlayıp tatmin sağlayan etmenler de bulunmaktadır. Hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar işgöreni özendirmeyecek, yani teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar etmemek aksine özendirici olan içsel etmenleri harekete geçirmek söz konusu olmaktadır (Eren, 2004, s.510).

Herzberg Motivasyon-Hijyen teorisinin zor tarafı hijyen etmenlerin bazılarının tatmin sağlayabileceğinin kabul edilmesidir. Motivasyonun bazı etmenleri ise tatminsizliğine neden olabilecek durumda olmasıdır. Teoride, iş tatminini sağlayan etmenler motivasyon, iş tatminsizliğine neden olanlar ise hijyen etmenleri olarak kabul edilirse de birbirinden kesin bir şekilde ayırmak zordur (Gardner, 1977, s.197-198).

Hijyen etmenler, çalışma ortamında işlerin yapılması ve işgörenin kendini rahat hissetmesini sağlamak için bulunması gereken asgari etmenlerdir. Bunlar yoksa işgöreni motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyonu sağlamaz, motivasyon için gerekli ortamı oluşturur. Motivasyon, motive edici etmenler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen etmenleri sağlamadan sadece motive edici etmenler sağlamak, işgöreni motive etmek için yeterli olmayacaktır. Herzberg'in bu teorisinin yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli nedenlerinden birisi, işle ilgili terimleri kullanmış olmasıdır (Koçel, 2003, s.642-643).

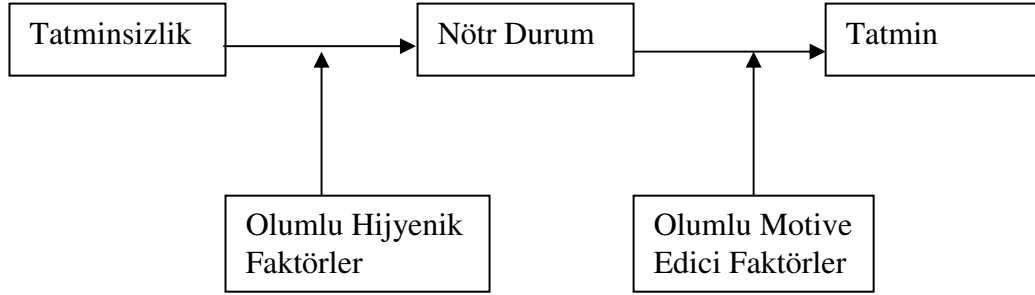
Herzberg'e göre, işgörenin iş tatmininin ve motivasyonunun sağlanması için her iki grup (motivasyon-hijyen) etmenlerin de olmasını gerektirmektedir. Hijyen etmenleri motivasyonun oluşmasını sağlamak için zemin oluşturmaktadır. Motivasyon ise, bu oluşturulan zemin üzerine yapılacak artı değerlerle sağlamaktır. Örneğin; bir ekinin güzel olabilmesi için önce tarla yabani otlardan temizlenir daha sonra sürülmesi ve tohumun ekilmesi, sulama ve gübrelenmesi yoluyla güzel bir

ekinin oluşması sağlanabilmektedir. Sağlıklı bir iş ortamının bulunması tek başına işgörenleri motive etmemektedir. Fakat, iş tatminsizliğini önleyerek motivasyon için gerekli ortamı sağlar. Anne-baba tarafından çocuklarının başarısı için, sağlanan maddi imkanların yetmemesi gibi çocuklar bunlarla beraber bir takdir ve övgü istemektedir. Motivasyon etmenleri de hijyen etmenlerinin gerekli temizliği sağlanmasından sonra gerçekleştirmesi işgörenin motivasyonunu sağlamada etkili olmaktadır.

2.1.2.2. Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisinin İş Tatminine Etkisi

Herzberg Çift Etmen Teorisi, hem bir motivasyon teorisi hem de bir iş tatmin teorisi sayılmaktadır. Bu şekilde sayılan diğer motivasyon teorileri ise, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Adams'ın Eşitlik Teorileridir. Herzberg iş alanında ilk defa tatmin ve tatminsizlik etmenlerini birbirinden ayıran ve aynı olmadıklarını gösteren teoriyi ortaya atmıştır. İşgören davranışları kavramını oluşturan Herzberg Çift Etmen Teorisi ilk defa 1959 yılında Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından yayınlanan "The Motivation to Work" çalışması ile başlamıştır. Daha sonra (1966) ikinci kitabı "Job Attitudes: Review of Research and Opinion" ve çalışmalarının üçüncü kitabı olan "Work and the Nature of Man" olmuştur (Brockman, 1971, s.155).

Herzberg ve arkadaşlarının yaptığı araştırmalar, (1959) "The Motivation to Work", (1969) "Job Enrichment pays off" Herzberg'in yaptığı (1965) "The New Industrial Psychology", sonucunda (1974) "Motivation-Hygiene Profiles" iş yerinde işgörenlerin olumlu davranış göstermelerini sağlayan ve negatif davranış oluşturan etmenler aynı değildir. Bu etmenler birbirinden farklıdır. Herzberg'in tanımına göre iş tatmini ve tatminsizliğine neden olan 16 etmen bulunmakta, bunlardan 6 tanesi güçlü bir şekilde iş tatminini tanımlayan motivasyon ve 10 tanesi de iş tatminsizliğini tanımlayan hijyen etmenlerdir (Williams ve Lankford, 2003, s.1-2). Motivasyonu sağlanmamış bir işgören örgütten her zaman ayrılmaya hazırdır. İş tatminsizliği işgören davranışları üzerinde çeşitli (moral düşüklüğü, devamsızlık, sağlıksız olumsuzluğun meydana gelmesi vb.) şekilde kendini göstermektedir.



Şekil 6: İş Tatmini Etmenleri- Tatmin İlişkisi

Kaynak: Deniz, 2005, s. 315.

Şekilde 6’da olduğu gibi olumlu hijyen etmenleri, sadece işgörenlerin tatminsizlik durumundan kurtulmasına yardımcı olmaktadır. İşgörenlerin işlerini gerektiği gibi yerine getirmelerini için ortamı oluşturmaktadır. Olumlu motive edici etmenler ise var olan hijyen etmenler üzerinde ancak tatmin sağlayabilmektedir.

2.1.2. 3. Herzberg Çift Etmen Teorisinin Hijyen ve Motivasyon Etmenleri

Herzberg içerik analiz çalışmasında davranış hikâyelerindeki içerikleri ayırtmaya çalışmıştır. Böylelikle aynı değişken üzerinde farklı hikâyeleri karşılaştırmaya çalışmıştır. Burada göz önünde bulundurduğu en önemli değişken “insanların davranışlarının neden değiştiği idi.” Bireylerin davranışlarına ne oldu da değişti? Sorusunun cevabına ihtiyaç duymaktaydılar. Aşağıda belirtilen çalışmada adı geçen kavramların atfedilen anlamların farklı insanlar arasında değişik şekilde anlaşıldığından tanımlama gereği duyulmuştur.

Bu etmenler, birinci ve ikinci basamak olarak ikiye ayrılmıştır. Birinci basamaktakiler motivasyon veya iş tatmini etmenleridir. İkinci basamaktakiler ise hijyen veya iş tatminsizliği etmenleridir.

Birinci basamak etmenleri, bireylerin iş hakkında vermiş oldukları cevaplara onları iyi ya da kötü olarak etkilendiği durumun nesnel etmenleridir. Motivasyon veya iş tatmini sağlayan etmenler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme imkânlarıdır. Hijyen veya iş tatminsizliğini sağlayan etmenler; şirket ve yönetim politikası, yönetim şekli, ücret, işgörenlerin yöneticileri ile ilişkileri ve çalışma şartlarıdır (Brockman, 1971, s.158).

Şekil 7’de Herzberg ve arkadaşları tarafında (1959) yapılan araştırmada ortaya konulan sıralama görülmektedir. 0 noktası nötr olarak alındığında, sağ tarafta bulunan ve eksi olarak kabul edilen etmenler hijyen olarak kabul edilmiştir. Hijyen iş tatmini sağlamayan, iş yerinde iş tatminsizliğine sebep olan ve ancak iş tatmininin sağlanması için orta oluşturan etmenlerdir. Sol tarafta bulunan ve artı tarafta yer alan işgörenlerden yüksek puan alan etmenler ise, motivasyonu sağlayan ve iş tatminine sebep olan etmenler olarak kabul edilmiştir. Şekilde görülen sıralama ve etmenlerin sıfırdan farklı olarak hangi yöne daha fazla gitmiş oldukları görülmektedir. Uzantıları oranında iş tatmini ve tatminsizliğe katkı sağlamış oldukları görülmektedir.

Şekil 7’de sıfır noktasını sağ ve solunda gösterilen rakamlar elde edilen veriler sonucunda oluşturulan puan değerleridir. Her etmen 50 puan üzerinde değerlendirilmiştir. Araştırma iki yönlü iş tatmini sağlayan ve iş tatminsizliğine sebep olan ayrı ayrı olarak yapılmış olduğundan, alınan puanların iş tatmini sağlayanlar artı olarak alınmış, iş tatminsizliği olarak sorulan ve bireylerin işten tatminsizliğine sebep olanlar ise eksi olarak değerlendirilmiştir. Çünkü Herzberg’e göre tatmin tatminsizliğin karşıtı değildir. Aşağıdaki sıralama ise motivasyon sağlayan etmenlerden başlanarak sıralanmışlardır.

Aşağıda belirlenen etmenlerin alt etmenleri daha geniş bir şekilde ek 2 tablosunda verilmiştir. Etmenlerin daha iyi anlaşılması için ifade etmiş oldukları alt ifadeler sıralanmıştır. Herzberg ve arkadaşları tarafında yapılmış olan araştırmada ortaya konulan etmenler için Ek 2 tablosuna bakılabilir.

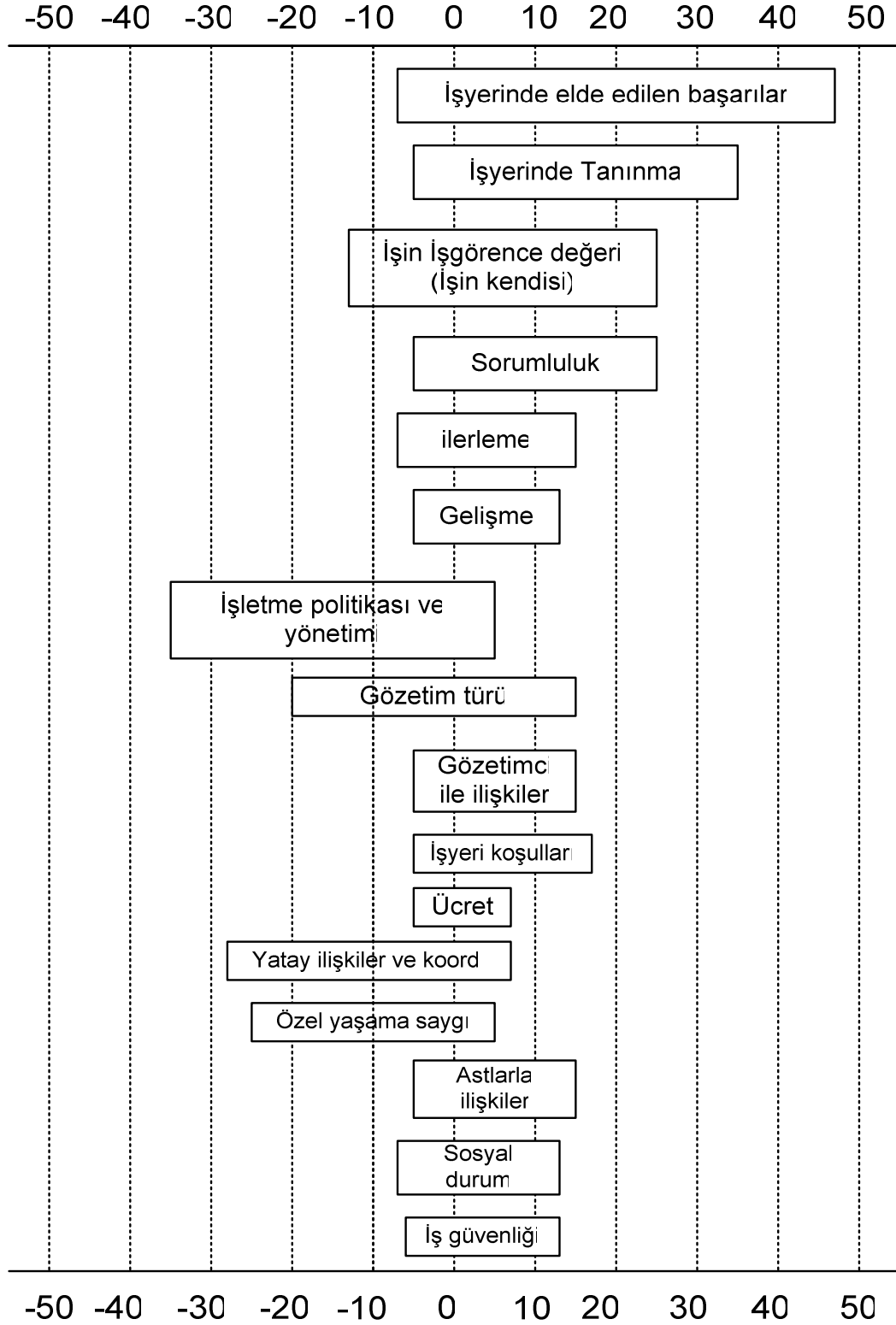
Başarı; başarının zıttı, başarısızlık ve başarının yokluğunu kapsamaktadır. Başarı kategorisi ise, işin başarı ile tamamlanması, problemlerin çözülmesi ve bir işin sonuçlarını görmek gibi etmenleri kapsamaktadır.

Tanınma; etmen için en büyük kıstas deneklerin bazı tanınma hareketleridir. Kaynak hemen hemen her şey olabilir. Denetçiler, diğer yöneticiler, mesai arkadaşları, müşteriler, meslektaşları vb. gruplar olabilir. Bu kategori, övgü veya suçlama hareketleri denilen “olumsuz tanınma”yı içermektedir. Tanınma hareketleri ile birlikte alt kategoride ödül verilecek ve verilmeyecek davranışlar ayrıştırılmıştır. Tanınma olarak kabul edilmeyen ancak denekler tarafından tanınma kabul edilen özendirme ve ücret artışlarıdır. Araştırmada, görüşmeyi gerçekleştiren ile deneklerin görüşmesi sırasında meydana gelen etkilenmelerde oluşan tanınma hareketleri göz önüne alınmamıştır (Herzberg vd., 1959, s. 44–45).

İşin Kendisi; iş hakkında iyi ya da kötü duygular işin kendi yapısından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle görevlerin, rutin ya da değişken, hareketli ya da durağan, tamamen kolay ya da tamamen zor olma durumudur. Görevlerin yerine getirilmesinde fırsatlar işin tamamını kapsayabileceği gibi işin belli bir özelliği ile de sınırlandırılabilir.

Sorumluluk; sorumluluk ve otorite ile ilgili etmenler bu kategoride ele alınır. Bireyin işe yönelik olumsuz tavırları sorumluluğun olmamasından kaynaklanmaktadır. Bununla beraber, bireyin yetkisi ile işin gerçekleşmesi için gerekli olan yetki arasındaki büyük açık bireyin işyerindeki kötü yönetimin bir göstergesidir.

İlerleme; kategori bireyin pozisyonunda gerçek bir değişim olduğunda kullanılır. Artan imkânlarla beraber bireyin şirket içinde bir yerden başka bir yere, iş sorumluluğu için fırsatların verilmesi bir ilerleme olarak ifade edilmez. Ancak bu sorumlulukla beraber statünün de değişmesini içermektedir.



Şekil 7: Herzberg'in Araştırmasının Hijyen – Motivasyon Etmenlerinin

Kaynak: Herzberg, 1965, s. 371.

Gelişme İmkânı; bireyin var olan pozisyonu ile ilgili durumun yukarı veya aşağıya doğru değişmesini içermektedir. Örneğin; statüdeki değişme imkânı işgörenin normal işgören olmasında şef pozisyonuna yükselmesi gibi. Yeni statü daha önce kapalı olan kapıların açılmasını sağlar. Bireyin eğitim durumundaki yetersizlik, şirkette ters yönde ilerlemesine neden olacaktır. Statünün değişmesi, sadece yukarı veya aşağı şeklinde olmaz. Aynı zamanda yeteneklerin de gelişmesini kapsamaktadır.

İş Politikası ve Yönetimi; şirket bir bütün olarak görülmektedir. Herzberg'e göre iş politikası ikiye ayrılmaktadır. Birincisi, politikaların yeterlilik ya da yetersizlik durumu, ikincisi politikaların zararlı ya da faydalı etkileridir. Birey eğer kimin için çalıştığını bilmiyorsa, görevini memnuniyetle tamamlamak için yeterince yetkisi yok ise ya da işin yetersiz bir şekilde organize edilmesinden görev tamamlanamıyorsa iş politikası gerçekleştirilemiyor demektir. İkincisi de kişisel işgören politikalarını içermektedir. Bunlar etkisiz olarak değil de kötü niyetli olarak ifade edilmektedir.

Gözetim Türü ve Gözetimci ile İlişkiler; işgörenlerin gözetiminde yöneticinin dürüst olup olmaması, liyakatli olup olmaması durumunu içermektedir. Yöneticinin, sorumluluk ve öğretme konusundaki istekliliği de önemli bir etmen olarak bulunmaktadır. Yöneticinin, azarlama, eleştirme vb. gibi olumsuz tavırları işi kötü etkileyen ve olumsuz olarak kabul edilebilir davranışları ifade eder. Ancak, bunlar varlığı işgörende istenmeyen olumsuz duyguların gelişmesine neden olabilir.

İşyeri Koşulları; işgörenleri fiili olarak görev yapmış oldukları yerin uygunluğu ile ilgilidir. Havalandırma, ısı, ışık, temizlik vd. gibi etmenlerin olmasıyla birlikte, sosyal ve psikolojik durumu yer almaktadır.

Ücret; bireyin ekonomik durumundaki artışları yer almaktadır. Maaş, ücret artışları ya da gerçekleşmeyen ama beklentisi bulunan maaş ve ücret artışlarını içermektedir.

Kişiler Arası İlişkiler; Herzberg, bireyler arasındaki ilişkiyi birebir etkileşim ve iletişimde bulunan kişilerle sınırlandırmıştır. Bunlar; yönetici ile ilişkiler, işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkileri ve işgörenlerin altındakilerle ilişkileri kapsamaktadır.

İşgörenin Kişisel Hayatı; Herzberg çalışmasında, bireyin işi ile ilgili olmayan iş hayatı dışında gerçekleşen etmenlerin işi etkileyebileceğini düşünmemiştir. Ancak araştırma sonucunda işin bir yönüyle bireyin hayatını etkilediği ve bu etkileme bireyin iş hayatı hakkındaki duygularını etkilemiş olduğu görülmüştür. Aile ihtiyaçları, iş durumundan kaynaklanan ailevi problemler, ücret, yer değiştirme vb. etmenler aileyi mutsuz eden kişisel hayat etmenleri içinde yer almaktadır.

Statü; bu etmen diğer etmenlere göre tuzağa düşmek daha kolaydır. Çünkü bireyin görevindeki her değişme veya ilerleme bir statü değişikliği olarak algılanmıştır. Ancak bu çalışmada deneklerle görüşme sırasında, deneklerin düşüncelerinde statü olarak ifade ettikleri durumlar kabul edilmiştir. Örneğin; bireyin şirket arabasını kullanmasına izin verilmesi bir statü değişikliği olarak görülmüştür.

İş Güvenliği; bireyin iş güvenliği şirketin durumu ile ilgili etmenlerdir. Bunlar şirketin sağlamlığı, işte devamlılık durumu vb. gibi etmenleri içermektedir (Herzberg vd., 1959, s.46-49; Ruthankoon ve Ogunlana, 2003, s.334-335).

2.1.2.4. Herzberg'in Çift Etmen Motivasyon Teorisini Destekleyen Araştırmalar

Herzberg Çift Etmen Teorisi (1959) yılında yayınlandıktan sonra, teori ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalar gerek Herzberg'i takip eden araştırmacılar gerekse teoriye eleştiri getirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaların bazıları yöntemleri farklı da olsa teoriyi desteklemiştir. Bazıları da teoriyi desteklememiştir. Bu bölümde, teoriyi destekleyen araştırmalardan bazıları örnek olarak verilmiştir.

Çalışmasında çeşitli mesleklerden seçilmiş kimselerle yapılmış olmasına rağmen aynı sonucu varılmıştır. Açık uçlu sorularla yapılan araştırmaların bir bölümü Herzberg yöntemini kullanmıştır. İlk araştırmada deneklere çalışma yaşamındaki önemli olaylar anlattırılmış, ayrıca bu olayların yorumlarını yapmaları, olayların neden olumlu ya da olumsuz duygulara yol açtığını anlatmaları istenmiştir. Sonra bunlar araştırmacı tarafından çözümlenerek etmenler saptanmıştır (Onaran, 1981, s.47-51). Bu araştırmalardan bir kaçına araştırmanın önemi bakımından değinilmiştir:

Herzberg'in (1964) Finlandiya'da gözetmenlerle yaptığı bir araştırmada, çalışma yaşamında olumlu duyguların %90'a yakın bir bölümünün, olumsuz duyguların %10 kadarının güdeleyicilere, olumsuz duygularının %80 kadarının, olumlu duyguların %15'ini sağlık etmenlerine bağlandığı sonucu alınmıştır.

Karp ve Nickon (1974) Herzberg motivasyon-hijyen yöntemi kullanarak Virginia'da siyahi işgörenler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, onları, motive eden etmenlerin ne olduğu ile onların işten ayrılmasına neden olan etmenler ele alınmıştır. Çalışma sonucunda motivasyon etmenleri, iş tatmin, hijyen etmenler ise iş tatminsizliğini oluşturan etmenler olarak ortaya konulmuştur (Karp ve Nickon, 1974, s.113-125).

Andrei Zdromyslov ve Vladimir Yadov tarafından Leningrad'da işgörenler arasında tesadüfî olarak seçilen 2500 kişi üzerinde, mülakat ve anket yönteminin birleşeni olarak iş davranışlarını belirlemek üzere yapılan çalışmada, Herzberg'in Teorisini destekleyen bulgular elde edilmiştir. Çalışma, işgörenleri tatmin eden ve etmeyen farklı etmenlerin ortaya çıkarılması ile ilişkilidir. Çalışanları tatmin eden "işin anlamı"etmeni, en belirgin içsel etmen olarak ortaya çıkmıştır. İşin anlamı ise, gerekli olan zihinsel yeteneklerdir. Bu sonuç motivasyonunun en önemli aracı olarak görülmüştür (Herzberg, 1965, s.367-368).

Aynı yöntemi kullanan, bir başka araştırma da Schwab Heneman (1970) etmenlerin kodlaması çok dikkatli yapıldığı bir başka araştırmadır. Motive edicilerin

daha çok olumlu olaylarda, sağlık etmenlerin ise olumsuzlarda toplandığı, görülmüştür. Bazı güdeleyiciler olumsuz, bazı hijyen etmenleri de olumlu duygular uyandırabilmektedir. Örneğin, tatminsizliği oluşturan olayların %33'ünde tanınma sayılma ile başarı etmenleri bulunmaktadır. Bu da teoride bazı sapmaların olduğunu göstermektedir. Ancak teoride motive ediciler tatmin, sağlık etmenleri de tatminsizliğe yol açıyor diye kesin bir kural konulmamıştır. Herzberg de motive edicilerin az da olsa bazen tatminsizliğe yol açabileceğini kabul etmektedir (Brockman, 1971, s.183).

Lahiri ve Srivastva (1967) Hindistan'da çeşitli sanayi dallarında, orta düzey yöneticilerle yapılan bir araştırmada, olay anlatma yöntemi yerine on üçü güdeleyici, on üçü sağlık etmeni olmak üzere yirmi altı etmeni içeren bir anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda tatmin sağlayanlarla tatminsizlik veren etmenlerin ayrı olduğu görülmüştür. Daha doğrusu, çalışma çevresindeki belli etmenleri tatmin kaynağı olarak algılayan işgörenler, aynı etmenlerin yokluğunda ya da kendilerine olumsuz etki yaptıklarında bunları tatminsizlik kaynağı olarak algılamamaktadır. Yalnız tatmin sağlayan etmenler arasında güvenlik iş arkadaşları ile ilişkiler, özel yaşam, gözeticilerle iyi ilişkiler gibi, Herzberg'e göre sağlık etmenleri sayılan etmenler vardır. Ayrı bir toplumsal-kültürel çevrede etmenlerin değişmesini doğal karşılamak gerekir (Onaran,1981, s.49).

Meslekle işin niteliğinin yanında yaş ile kadın erkek ayrımının da etmenlerle tatmin arasındaki ilişkiyi etkileyen değişkenlerden olduğu görülmüştür; Centers ve Bugental (1966) araştırmasında genel olarak motive edicilerle hijyen etmenlerine verilen önem bakımından kadınlarla erkekler arasında bir ayrım olmamasına karşılık, etmenler tek tek ele alındığında erkeklerin kendini gerçekleştirme daha fazla önem verdikleri, kadınlarınsa iyi çalışma arkadaşları etmenine daha fazla önem verdikleri anlaşılmıştır (Onaran,1981, s.49).

Maidini tarafından Herzberg, Mauser ve Synderman'ın (1959) motivasyonel şeması kullanılarak yapılan araştırmada, kamu çalışanlarının tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma, ABD'nin Florida bölgesinde

yapılmıştır. Araştırmada; tanınma, işin kendisi, ilerleme, başarıma, yeteneklerin kullanılması, adalet, yeteneklerin geliştirilmesi motivasyon aracı olarak ortaya çıkmıştır. Herzberg motivasyon teorisinin işgörenlerin iş tatmini durumunu açıkladığı görülmüştür (Maidani, 1991, s.441-448)

Onaran'ın aktardığına göre yaşla eğitimin bazı güdeleyiciler üstünde etkileri olduğunu gösteren anket yöntemiyle yapılmış başka bir araştırmaya göre, çalışanların yaşları ilerledikçe örgütte ilerlemeye verilen önem azalmaktadır. Buna karşılık, gençlikte görülen eğitimin düzeyine bağlı olarak ilerlemeye verilen önem de uzun süreli olmaktadır. Eğitim düzeyi düşük kimselerin yaşları ilerledikçe ulaşabilecekleri yere kadar geldiklerini düşünerek artık ilerlemeye fazla önem vermemeye başlamaları, yüksek öğrenim görmüş işgörenler ise her zaman daha yüksek bir yere ulaşabileceklerini düşünerek ilerlemeye verdikleri önemi sürdürmeye çalışmaları doğaldır. Bu sonuç, Maslow'un kuramını desteklemiştir (Onaran,1981, s.49).

Hindistan'da ticari işletmeler üzerinde “Motivasyon Teorileri ve Dürtü Yaklaşımları” adlı çalışmada işgörenlerin performansını etkileyen finansal ödüller kadar psikolojik ödüllerin de önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Rai, 2004, s.43-50).

İngiltere’de hayır kurumlarında yapılan “İş Motivasyonu ve İş Tatmini”ni inceleyen bir çalışmada “gönüllülük ve fedakarlık” kavramlarının işgörenleri en çok motive eden ve iş tatmini sağlayan değerler olduğu ortaya çıkmıştır (Parsons ve Broadbridge, 2006, s.121-131).

Avusturya Otel Endüstrisinde yapılan “İşgörenin Tatmin Oluşunda Asimetrik Değer Etkileri” adlı çalışmada, Herzberg Çift Etmen Teorisi müşteri memnuniyeti sağlamada Üçlü Faktor Teorisine yol gösterici olduğu ortaya konulmuştur. Geçici işgörenler ile daimi işgörenlerin tatmin durumlarının farklılık gösterdiği ve geçici işgörenlerin, ödeme sistemi, eğitim programları, kariyer planlaması, ilişkiler, dürüst davranışlar ve çalışma saatleri konularında, daimi işgörelere göre daha önemli olduğu belirtilmiştir (Matzler ve Renzl, 2006, s.1-11).

Bu araştırmalar herhangi bir etmenin (hijyen-motivasyon) bazı değişkenlere bağlı olarak bazen motive edici bazen da hijyen etmeni olduklarını göstermektedir. İřęörenlerin iş tatmini veya tatminsizliğine sebep olan etmenler, iřęörenlerin kişisel özelliklerine ve bulundukları çevresel ve kültürel etmenlere bağlı olarak değişebilmektedir.

2.1.2.5. Herzberg’in ift Etmen Motivasyon Teorisini Desteklemeyen Araştırmalar

Herzberg ve arkadaşları tarafında (1959) yapılan araştırmanın yayınlamasından sonra günümüze kadar birçok araştırma yapılmış bulunmaktadır. Bu araştırmalarını bir kısmı teoriyi desteklerken bir kısımda çeşitli sebeplerden dolayı teoriyi desteklememiştir. Bir nceki blnde teoriyi deteleyen araştırmalara yer verilmişti. Burada ise, daha çok teoriyi desteklemeyen çalışmalar ele alınmıştır.

Teoriyi desteklemeyen bazı araştırmalar, (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003; Centers ve Bugental,1966; Dunnette vd.,1967; Smith, vd.,1969; Wolf, 1970) toplam iş tatminiyle toplam iş tatminsizliğinin bir boyut üstünde düşünmüşlerdir. O zaman tatmin ve tatminsizlik birbirinin karşıtı olmakta, ortada da bir sıfır noktası bulunmaktadır. Gdeleyiciler bunun tatmin bölümüne, sağlık etmenleri de tatminsizlik bölümüne etkide bulunmamaktadır. Oysa teoriyi böyle anlamak Herzberg’in görüşlerine aykırıdır. Çünkü teoriye göre tatmin ve tatminsizlik iki ayrı boyuttur, birbirlerinin karşıtı değildir (Onaran, 1981, s.52).

Ruthankoon ve Ogunlana (2003) tarafından Tayland inşaat sektöründe çalışanlar üzerinde yapmış oldukları “Herzberg’in İki Etmen Teorisinin İnşaat Sektöründe Test Edilmesi” adlı çalışmada bazı etmenler açısından desteklenmediği grlmştir. Motivasyon etmenleri profesyonel çalışanları kapsamadığı grlmştir. Hijyen etmenlerinin hem iş tatminine hem de iş tatminsizliğine neden oldukları ortaya çıkmıştır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003, s.333-341)

Bazı araştırmalarda doğrudan doğruya iş tatmini ölçölmemiş, etmenlerin işle ilgili çeşitli sonuçlar üstündeki etkileri ölçölmüştür. Örneğin Centers ve Bugental (1966), deneklere onları bulundukları işlerde tutan en önemli şeyin ne olduğunu sormuşlar, bu sorunun karşısına da üçü güdeleyici (ilginç iş, tatmin duygusu, kendini gerçekleştirme), üçü de sağlık fakötrü (ücret, iyi iş arkadaşları, güvenlik) olmak üzere altı etmen sıralamışlardır. Göröldüğü gibi burada ölçölen iş tatmini değil, örgütte kalma nedenleridir (Onaran, 1981, s.53).

Friedlander'ın (1964) yaptığı araştırmada, denekler üç gruba ayrılmış, her grup işgören için, iş tatmini sağlayan etmenleri açıklamaları istenmiştir. Çalışmanın amacı, işgörenlerin işten tatmin olabilmesi için hangi etmenlerin daha fazla önemli olduğunu ortaya çıkarmaktır. İşgörenlere işle ilgili 18 etmen verilerek, bunların çalışma yaşamlarında önemli bir olaydaki tatmine katkıları, sonra kötü bir olaydaki tatminsizliğe katkıları sorulmuştur. Bu araştırmada, Herzberg Hijyen-Motivasyon Teorisi doğrulanmamıştır. Çünkü iş ile ilgili güdeleyici etmenler kötü olaylardaki tatminsizliği anlatmak için kullanılmış, tersine sağlık etmenlerinin de tatmin sağladığı görölmüş, böylece bu iki etmen kümesinin birbirinden ayrı olduğı görölmüştür. İçsel etmenler, hem iş tatmini hem de iş tatminsizliği için önemli iken dışsal etmenlerin önemli olmadığı görölmüştür (Brockman, 1971, s.168).

Yukarıdaki araştırmalara benzeyen daha birçok araştırma bulunmaktadır. Bunlar; Malinowski ve Barry (1965), Wernimont (1966), Dunnette vd., (1967), Smith, vd., (1969) Wolf (1970) (Onaran, 1981, s.54) gibi araştırmalar iş tatmini ve iş tatminsizliğin çeşitli boyutlarını ölçmeye çalışmışlardır. Hepsi çeşitli nedenlerden (yöntem, kültürel yapı, kişisel özellikler vb.) dolayı tam olarak Herzberg Çift Etmen Motivasyon kuramını desteklememiştir.

2.1.2.6. Motivasyon ve İş Tatmin ile İlgili Türkiye'de Yapılan Araştırmalar

Türkiye'de yapılmış tatminle ilgili araştırmalardan da kuram açısından bazı sonuçlar çıkarılabilir. Siyasal Bilgiler Faköltesi'ni 1946-1955 yılları arasında

bitirenleri kapsayan araştırmada işgörenlerin işten tatmin olma nedenleri arasında şunları saymışlardır: “tecrübe ve bilgiyi artırma imkanları, yeterli sorumluluğun olması, can sıkıcı bir iş olmaması, yeterli yetki olması, prestijin fazla olması” olarak ortaya çıkmıştır. Ancak Maliye bölümünü bitirenler bunlara “paranın tatminkâr olması, siyasi müdahalenin azalması” etmenlerini de eklemiştir. İşten tatminsizlik nedenleri de şunlardır: “paranın çok az olması, siyasi müdahalenin fazla olması, iş emniyetinin çok az bulunması, yeterli yetki verilmemesi.” Görüldüğü gibi “genellikle hoşnut olma nedenleri ile hoşnutsuzluk nedenleri birbirinden ayrılmakta ama “yetki”, “para”, “siyasi müdahale” gibi bazı etmenler her iki kümede de bulunabilmektedir. Çeşitli dönemlerde Siyasal Bilgiler Fakültesi’ni bitirenlerle yapılan bir araştırmada Roos, (1971) da yetki, ücret, siyasi etmenler hem tatmin hem de tatminsizlik nedeni olarak gösterilmiştir. Şaylan, (1974) tarafından yapılan araştırmada, ücret ve siyasal baskıların hem tatmine hem de tatminsizliğe yol açtığı ortaya çıkmıştır (Onaran, 1981, s.57-58).

Küçük tarafından, Şanlıurfa Belediye çalışanları üzerinde “Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Etmenlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmada ücret ve iş güvenliğinin önemli bir motivasyon aracı olduğu ortaya konulmuştur. Belediyenin sağlamış olduğu ek ücret, sağlık, özel yaşama saygı, fiziksel koşullar ve bireylerin kendilerini geliştirme politikaları ise önemsenmemiştir (Küçük, 2007, s.75-94).

Baş ve Ardıç, (2000, s.72-81) tarafından yapılan “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması” çalışmasında, vakıf üniversitelerinde işören iş tatminin kamu üniversitelerine göre daha fazla olduğu ortaya konulmuş ve kamu üniversitelerinden vakıf üniversitelerine akademik personelin geçmek istemesinin nedenleri olarak gösterilmiştir.

Örgütsel davranış araştırmalarında var olan teoriler her yapılan araştırma tarafından desteklenecek diye bir düşünce olamaz. Herzberg Çif Etmen Teorisi’de birçok eleştiriye rağmen güncelliğini korumakta ve teori ile ilgili çalışmalar yapılmaya devam etmektedir. Yapılan araştırmalarda teorisinin desteklenip

desteklenmemesi varlığını veya etkisini ortadan kaldırmaz. Her yapılan araştırmaya bilime bir açılım getirmiş olduğu için önemlidir.

Herzberg Çift Etmen Teorisi’de olumlu veya olumsuz birçok eleştirilere sebep olmuştur. 1959 yılında yapılan çalışmanın bugün durumunu ortaya koymak için tekrar teoriyi inceleme gereği duyulmuştur. Bu araştırma teorisinin turizm işletmelerinden konaklama işletmeleri üzerinde yapılması uygun görülmüştür.

2.1.2.7. Herzberg’in Çift Etmen Motivasyon Teorisine Yapılan Eleştiriler

Herzberg motivasyon teorisi örgütsel davranış alanında işgörenlerin motivasyonları konusunda çok önemli açılımlara getirmiştir. Özellikle işgörenleri iş ortamında motive olmalarını sağlayan etmenlerin neler olduğu ortaya koymaya çalışan bakımından günümüzde dahi en önemli yaklaşımlardan birini olma özelliğini korumaktadır (Pinder, 1984, s.29).

Herzberg’in Çift Etmen Kuramı, iş tatmini ve tatminsizliği konusunda bu kadar önemli bir teori olmasına rağmen, çalışmasını yayınlanmasında sonra birçok eleştiriyi de yapılmıştır. Aşağıda yapılmış olan eleştirilerin bazıları sıralanmıştır (Şimşek, vd., 2003, s.139):

1. Ekonomik güdüleme etmenlerinden ücret, çalışma şartları ve çevresel şartlar ikinci plana indirgenmiş, bu modelin evrensel boyutlarda geçerliliğini ortadan kaldırmıştır.

2. Herzberg; araştırmada gruplara, işe geldiklerinde kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri konuların ne olduğunu sormuştur. Buna getirilen eleştiri ise, “birey, kendisini en iyi ve en kötü hissetmesine neden olan etmenleri açıkça belirleyemez” şeklindedir (Pinder, 1984, s.29).

3. Güdülemeyi bir bütün olarak açıklama yönünden eksik kalmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde henüz ihtiyaçlar dördüncü ve beşinci hiyerarşik

basamaklara erişmediği için hijyen olarak nitelenen birinci, ikinci ve üçüncü basamak ihtiyaçlar aynı zamanda motive edici bir rol de oynayabilmektedir. Bu nedenle yapılan eleştiri; modelin daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına daha uygun olarak nitelenmektedir. Herzberg Kuramının, her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir teori olmadığı düşünülmektedir (Eren, 2004, s.512)

4. Önemli olayların anlatılması yöntemi iki türlü olabilir. Bireylerin anlattıkları olayları ya araştırmacılar kodlarlar (anket yöntemi), ya da bu değerlendirmeyi bireylerin kendileri yaparlar. Her iki yolun da kendine göre bazı saptırmaları olabileceği belirtilmiştir. Olaylar anlatıldıktan sonra önceden belirlenmiş bir değerlendirme çizelgesi olmadığından bu anlatılanları yorumlama işi araştırmacılara kalmakta, kodlamayı yapanın yorumu da işin içine girebilmektedir. O zaman da ortaya çıkan etmenler, olayları anlatanların algılamalarından çok araştırmacıların bu etmenlere ilişkin kendi görüşlerinden etkilenebilir. Bu sakıncayı önlemek için değerlendirmeyi de deneklerin yapması düşünülmüştür. Bu defa da deneklerin hataları işin içine girebilir (Onaran, 1981, s.59).

5. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in Çift Etmenleri karşılaştırıldığında birbirlerinden farklı oldukları görülmektedir. Maslow, işte veya herhangi bir yerde bulunan kişinin temel ihtiyaçlarını incelemiştir. Herzberg ise ele alınan kişi, temel ihtiyaçlarının iş koşullarıyla etkilendiği herhangi bir kişidir. Maslow bireysel, Herzberg ise örgütsel ve araçlar bakımından konuyu işlemiştir (Çelebioğlu, 1983, s. 233). Buna göre yapılan eleştiri ise, Maslow'un teorisinin her alanda geçerli olan bir teori olmasına rağmen, Herzberg'in Teorisi ise sadece iş alanı ile sınırlı kalmıştır. Bu durumda teorisinin genel bir teori olma özelliğini ortadan kaldırmış olduğu kabul edilmiştir.

6. Ekonomik motivasyon araçlarının, özellikle ücretin ikinci plana indirgenmesi, yapılan eleştirilerin başında gelmektedir. Yapılan araştırma Amerikan toplumunun satın alma gücünün yüksek olması nedeniyle işgörenlerin başka amaçlara yönelmesi doğal karşılanabilse de, araştırma sonuçlarının tüm toplumları

kapsadığı ve evrensel olduğu görülmemiştir. Ayrıca, kişilerarası farklılıkların göz önüne alınmamış olması bir başka olumsuzluk olarak kabul edilmiştir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.289).

İşgörenlerin yaptıkları işleri, dışarıda bir takım gereksinimleri karşılamak için bir araç olarak görmemeleri, tam tersine amaç; doğrudan doğruya yaptıkları işler dolayısı ile bir tatmin duymalarını sağlamaktır. Bu da ancak işgörenlerin anlamlı işler yapmaları ile olabilir. Ayrıca, insanların yaşadıkları topluma karşı olan görevlerinin, sorumluluklarının farkına varmalarının temel koşullarından biri de herhalde anlamlı bir işe sahip olmalarıdır. İşte insanın kendisini gerçekleştirebilmesi için yaptığı iş olduğu zaman bu kuramın yararlı olduğu savunulmaktadır. Alan araştırmalarında bir teori test edilirken, işler duruma getirilirken eksikleri çıkabilir, örgütlerin yapılarından dolayı, uygulamalarda sorunlar oluşabilir. Ama bu kuramların çalışma ortamına egemen olması gereken temel görüşü vurguladıkları ve yöneticilerin işgörenleri tatmin etmek için gerekli olan motivasyon araçlarını ve uymaları gereken kuralları belirledikleri için önemlidirler.

Bu teori bir motivasyon teorisi olması ile beraber aynı zaman bir iş tatmini teorisi olarak ele alınmaktadır. Teori var olan ihtiyaçları sıralamak yerine biryeleri tatmin eden ve tatminsizliğine sebep olan etmenlerin ayrı olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda etmenlerin birbirinin zıttı olmadığını hijyen etmenlerin bittiği yerde motivasyon etmenlerinin başlaması gerektiği ileri sürmüştür. Hijyeni oluşturan etmenler iş tatminsizliği, motivasyonu oluşturan etmenler ise iş tatmini oluşturmaktadır. Bu sebeple ikinci bölümde de iş tatmini üzerinde durulmuştur.

2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Örgütsel davranış literatüründe en önemli araştırma konularının başında iş tatmini gelmektedir. Özellikle hizmet sektöründe işgörenlerin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinden dolayı iş tatmini daha önemli olmaktadır. Araştırmalar, işgören iş tatmininin, müşteri tatmini ve servis kalitesi açısından olumlu yönde etkili olduğunu göstermiştir (Brayfield ve Rothe, 1951, s.307; Snipes vd., 2005, s.133).

İşgörenlerin, iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Yöneticiler de, işgörenlerin sadece ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdırlar. İşgörenlerin iş tatmininin sağlanması aynı zamanda işletmelerin sosyal bir görevidir (Toker, 2007, s.93)

İş tatmini, işgören açısından çok önemlidir. İşte devamlılık sağlaması, performansının yüksek olması ve işini severek yapmaya devam etmesi, işinde istekli olması, kendi işletmesini benimsemesi ve motivasyonun yüksek olması gibi etmenler iş tatminine bağlıdır. İşletmelerin başarısı, işini ve örgütünü benimsemiş işgörenlerin varlığına bağlıdır. Bu tür işgörenlerin varlığı, motivasyon araçlarının doğru bir şekilde kullanılması ile doğru orantılıdır.

İşgörenin işe ve iş ortamındaki ilişkilerine yönelik olarak zaman içinde geliştirdiği bir zihinsel tutum vardır. Zihinsel tutumun oluşmasında çalışanın işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Bu tutumlar olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Bireyin, tutumu olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği şeklinde nitelendirilebilir (Barutçugil, 2004, s.388).

2.2.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş tatminin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar zorunlu olmadıkça bile çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır (Ardıç ve Baş, 2001, s.3).

Konaklama işletmelerinde emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle, insan unsuru ve özellikle iş tatmini konusu ön plana çıkmaktadır. İş tatmini düşük bir işgörenin, müşteriye tatmin edici hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek düzeyde tatmin sağlayarak konaklaması ve ayrılması için işgörenlerin de işlerinde ve işyerlerinden tatmin sağlamış olmaları gerektirmektedir.

İş tatmini konusunda 7000'in üzerinde çalışma yapılmış bulunmaktadır (Toker, 2007, s.93). Bir başka kaynak 1976 yılına kadar iş tatmini ile ilgili 3,350 makale ve tez yazılmış olduğunu belirtmiştir. 1992 yılında sayı 5,000 geçmiş olduğu, 20 yıllık bir süre içinde bu sayının ikiye katlanmış olduğu belirtilmiştir (Oshagbemi, 1999, s.88). Ancak, iş tatmini konusunda daha fazla çalışmanın yapılması gerektiği savunulmaktadır. Çünkü iş tatmini hakkında kesin olan bir nokta dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmin hızlı elde edildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı iş tatminsizliğine dönülebilir. Ayrıca, iş tatminini etkileyen birçok etmenin bulunması sürekli araştırılmasını zorunlu hale getirmiştir (Akıncı, 2002, s.3)

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlara göre, iş tatmininin tanımı üzerinde tam bir mütabakat bulunmamaktadır. Yapılan tanımların çoğu araştırmacıların araştırma yapmış oldukları konu ve alanın iş tatmini ile ilişkisine göre olmuştur. Tatminin kavramlaştırılması, araştırmacılar arasında farklı

yaklaşımlara neden olmuştur (Tütüncü ve İpekçil, 2003, s.133). Bugüne kadar yapılan tanımlardan bazıları ise;

Vroom, “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur. Olumlu tutumlar iş tatmini, olumsuz tutumlar ise iş tatminsizliğini oluşturmaktadır” (Vroom, 1964, s.99),

Locke’a (1983) göre iş tatmini, “bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisleri” olarak tanımlamıştır (Testa,1999, s.155).

Hackman ve Oldham “işgörenlerin işten mutluluk duyması” (Hackman ve Oldham, 1976, s 163) Davis (2004, s.496). “kişilerin işlerinde duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik”, Lee ve Mitchell “işgörenin işini değerlendirmesinin sonucunda duyduğu gurur verici duygusal durumdur”, Schultz ve Schultz (1990, s. 320) “işgörenlerin işyerinde veya işleriyle ilgili tutumları ve bunun gibi birçok davranış ve duyguyu içerir” olarak tanımlamışlardır.

İş tatmini bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin, ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı duygu olarak da tanımlanabilir (Barutçugil, 2004, s.388).

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur şeklinde de tanımlanmaktadır (Şimşek vd. 2003, s.150; Bingöl, 1996, s.266).

Yukarıdaki tanımlara benzer daha birçok tanım bulunmaktadır. Tanımların hemen hemen hepsinde işgörenin işe ve iş ortamına karşı geliştirmiş olduğu tutum, his, duygu, davranış, gurur duymak, zevk almak vb. gibi tanımlanması güç olan soyut kavramlarla ifade edilmişlerdir. Bu kavramların hepsi, iş tatmini tanımının yapılması ve ölçülmesinin ne kadar zor olduğunu göstermektedir. Ayrıca, bir başka zorluk da insanın içyapısı ile ilgili olan duyguları etkileyen birçok içsel ve dışsal

etmen bulunmaktadır. İşgörenin olumlu tepki vermesini sağlayacak iş tatmin etmenlerin etkisinin olumlu olmasına bağlıdır. İş tatmini, işletmenin yapısı, yönetimi ve bireyin kendi bireysel özelliklerinden etkilenebilmektedir.

Bu çalışmada, iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluktur, şeklinde ele alınmıştır.

2.2.2. İş Tatminine Etki Eden Etmenler

Yöneticiler, örgütlerde işgörenlerin iş tatminin yüksek olmasını isterler. İş tatmini sağlamak ve yükseltmek için de olanaklarına ve tecrübelerine göre çaba harcarlar. Hedeflere ulaşmada önemli bir etken olan iş tatmininin sağlanması ve yükseltilmesi için her şeyden önce iş tatminini sağlayan etmenler hakkında sağlıklı bilgi sahibi olmaya bağlıdır (Akıncı, 2002, s.4).

İşgörenlerin, işten tatmin olmalarının veya olmamalarının sebepleri değişiktir. Çeşitli araştırmalarda iş tatminini etkileyen farklı görüşler ortaya konulmuştur. Örneğin; Kirkcaldy ve Martin (2000,s. 87), hemşireler arasında yapmış oldukları “Hemşireler arasında iş stresi ve tatmin” çalışmasında, tatmini etkileyen en önemli etmenler; iş çevresi, güven ve uzmanlık rolü, ev/iş çatışmaları ve organizasyonel yenilikler ile birlikte stresin azaltılması iş tatminine neden olacağı ve hemşirelerin (hem fiziksel hem de psikolojik) sağlıklı olarak performanslarının artacağı belirtilmiştir.

Chen’in (2007, s116), “Bilgi sistemi personeli arasında iş tatmini” adlı çalışmasında iş tatmini sağlayan etmenler; görevlerin tanımı, profesyonellik, geri bildirim, özerklik ve önemli olmak şeklinde belirlenmiştir.

Herzberg, vd. (1968, s.69) “cinsiyet, eğitim durumu ve yaşın” Smith “Eğitim, iş kullanımı, refaha ve çöküşe yönelik şartların”, McDonald ve Gundersan “yaş, hizmet süresi ve ücretin pozitif olması”, Deci “fazla ücret, değişen iş, otonomi,

katılım” Witt ve Mye (1992) “adil olma” (Türk, 2007, s.74) iş tatminini etkileyen etmenler olduğunu öne sürmüşlerdir.

İş tatmini, işgörenin kişisel özellikleri, çalışma arkadaşları ve işin özelliğine göre ortaya çıkabilmektedir. İşgörenin iş tatminine etki eden etmenler ise (Bingöl, 1996, s.266-267; Şimşek vd., 2003, s.150):

- İşgörenin işten elde ettiği ekonomik çıkarlar,
- İş güvenliği,
- İşin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu,
- Üretiminde bulunmaktan doğan gurur,
- Umut verici mesleki projeler,
- İşin akışını ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği,
- İşyerindeki olumlu insanî ilişkiler,
- İşletmenin genel durumu,
- Yöneticilerin tutumu,
- Sendikal ilişkiler ile ilgilidir.

Kişinin işinde deneyim kazanması için iş yerinde bir müddet çalışmış olması gerekir. İşe yeni giren kişinin işini tanımadan hemen tatmin veya tatminsizlik duymasını beklemek doğru olmaz. İş tatmini sağlayan etmenleri kişiye, işletmeye ve çevreye bağlı olarak ayırmak mümkündür (Erdoğan, 1999, s. 234; Türk, 2007, s.76).

2.2.2.1. Bireysel Etmenler

İşgörenin işinden beklentileri öncelikle kendi kişisel özellikleri ile ilgilidir. Temel kişilik özellikleri, bireyin iş ve iş çevresinden beklentilerinin nitelik ve nicelik bakımından öncelikli belirleyicisidir. Birey, eğitime, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. İşgörenin işine ilişkin beklentileri, kişiliği ile ilgili olduğuna göre, iş tatminini sağlayan etmenlerin başında

da işgören kişiliği olduğu kabul edilebilir. Bireysel etmenler; işgören kişiliği, iş değerleri, yaşı, cinsiyeti, öğrenim düzeyi, sosyo-kültürel özellikler ve mesleki yeterlilik olarak görülmektedir.

a) İşgören Kişiliği

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış biçimdir (Cüceloğlu, 1994, s.404). Bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri, iş seçiminden işin yerine getiriliş biçimine kadar olan birçok unsuru doğrudan ilgilendirmektedir. Kişilerin özelliklerini belirlemek için yapılan testler sonucunda, beş tane kişilik etmeni bulunmuştur. Bu özellikler “beş büyük” olarak da bilinmekte ve son yıllarda yapılan araştırmalar (Hart vd., 2007, s.267-274; Judge vd., 2002, s.530-541) tarafından da desteklenmiştir. Bunlar; dışadönüklük, uzlaşmacı, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık olmak üzere beş etmen bulunmaktadır (Robbinson, 1998, s.55–56). Kişilik etmenleri, şüphesiz beş etmenden daha fazladır. Ancak, bunları sınırlama zorunluluğu vardır. İşgörenlerin işinde tatmin sağlaması, bu etmenlerin etkisi ile olabilmektedir.

İşgörenin sahip olduğu kişiliğine bağlı olarak, birçok değer yargıları, inançları vardır. Bazı işgörenler, işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. Bazı işgörenler zor işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duyarlar. Amirin kendisini, beğenmesini, takdir etmesini isteyen işgörenler vardır (Erdoğan, 1999, s.234). Ancak, bunun tersi de olabilir yani bütün programları üst amirince yapılmasını isteyen, hatta getir-götür gibi basit işleri de bir başkasının söylemesini bekler ve sorumluluk altına kesinlikle girmek istemezler. Ancak bu tip özelliklere sahip olan işgörenin kimse örgütte kalmasını istemez. İşgören yapısına göre motive edici araçlarını sunulmasını ve sonuçta işten tatmin olmasını sağlamak gerekir.

b) Yaş ve Cinsiyet

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmaların çoğunda (Toker, 2007, s.92-107) demografik özellikler ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu özelliklerden bir tanesi de yaş etmenidir. Araştırmaların bazılarında (Sarker vd., 2003, s.745-758; Oshagbemi,1999, s.88-102) yaş ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Herzberg ve arkadaşları (1959) tarafından yapılan araştırmada da böyle bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Herzberg ve arkadaşlarına göre iş tatmini yaş ilişkisi “U” şeklinde bir eğri niteliğindedir (Herzberg, vd., 1959, s. 59) Uppal’un aktardığına göre Clark ve Oswald (1996) tarafından yapılan araştırmada da yaş ile iş tatmini arasında “U” şeklinde bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Uppal, 2005, s.119). Oshagbeni’nin aktardığına göre yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili diğer bazı çalışmalar (Ang vd., 1993; Herbert ve Burke, Oshagbemi, 1997, 1999, 2000), olumlu ilişki ile ilgili çalışmalar (Lee ve Wilbur, 1983; Weaver, 1980) diğer bazıları da “U” şeklinde veya önemli bir ilişkinin olmadığını (Singh ve Singh, 1980) belirtmişlerdir (Koustelios, 2001, s. 345). Genç ve yeni işe başlayan bireylerde iş tatmini yüksek olduğu ortaya yaşlarda ve iş tecrübesi kazanılması sonucu bu tatmin düştüğü, ancak illeri yaşlarda iş güvenliğinin oluşması ile de iş tatmini tekrar yükseldiği anlamına gelmektedir.

Cinsiyet ile iş tatmini arasında yaşta olduğu gibi farklı sonuçlar ortaya konulmuştur. Loscocco (1990), “mavi yakalı” işgörenlerle yaptığı araştırmada cinsiyet ile iş tatmini üzerindeki etkileri iki tutum modeline göre inceler. Birincisi iş modeli ve bu modele göre kadın olsun erkek olsun bireylerin işe karşı tutumları cinsiyetleri değil de asıl belirleyici olan işin koşullarıdır. Kadınları aile içi rollerini kimliklerini oluşturan asıl kaynak olarak algılamaları nedeniyle iş ortamında erkeklerden farklı olarak işe daha az önem verdikleridir. İkinci model ise, geleneksel bir yaklaşımla açıklar. Bu yaklaşıma göre, kadınlar aile içindeki işleri kadar, ücret karşılığında yaptıkları işlere de ilgi gösterdikleri ve işlerinden etkilendikleri savunulmuştur. Araştırma sonucunda her iki modelde de kadınların, görev çeşitliliği, uğraştırıcı işler ve işyerlerine daha olumlu tepki verdikleri, maddi ödüllerle güdülendikleri ve erkek meslektaşları gibi iş ile ilgili istekleri olduğu söylenmektedir

(Sun, 2002, s.40-41). Bir başka araştırmada cinsiyet ve iş tatmini arasında önemli bir fark olmadığı, buna rağmen kadınların erkeklere göre daha az yönetsel/profesyonel işler ve daha düşük ödemeyi tercih ettikleri ortaya konulmuştur (Spector, 1997, s.28).

c) İş Tecrübesi

İş tecrübesi de iş tatminini belirlemede bir etmendir. İş hayatına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızlı yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağının olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce tatminsizlik oluşturur. Bu sonucun nedeni ise kişinin gerçekçi olmayan beklentileridir. Özellikle yeteri kadar iş deneyimi olmayan, hayata yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri bireyin hayal gücünün ürünü olabileceği gibi, yayın organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasında görüşmeyi yapan yöneticilerin yanlış, yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler işgörenin kişiliğine göre zamanla değişime uğrarlar. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlarlar ve sonuçta iş tatmini bulurlar, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenirler. Bu tür duyguları da bir hayat tarzı haline getirirler. İş hayatını yeteri kadar tanıyan işgören, iş tatmin duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için mevcut durumda küçük tatminsizlikleri kabul etmesi gerektiğini anlar. İlerde, çalıştığı bölümün başına geçmek isteyen kişinin, memur veya şef olarak fazla çalışması, zaman zaman kendisini zorlaması gelecekte bulacağı tatmin için kısa sürede tatminsizliğe katlanmasıdır (Erdoğan, 1999, s.234-235).

d) Sosyal Yapı

Sosyal yapı, bireyin içinde yaşadığı ve hayatının devam etmesini sağlayacak çevredir. Bireyin ailesi, akraba ve komşuluk düzeyinin, şehir ve köyünün ve nihayet ulusunun bir parçası olma halidir. Birey etrafındakilerle etkileşim sonucu, onlara benzer davranışlar geliştirecektir. İnsan etrafında bulunanların, hergün karşılaştığı sayısız olayların ve kişilerin, içinde bulunduğu sosyo-ekonomik-kültürel koşulların, gelenek, töre ve kanunların, fiziksel çevrenin ve sayılmakla bitmeyen daha pek çok etkenin etkisindedir (Kağıtçıbaşı, 1979, s.245-246).

Bireyin sosyal yapısından kaynaklanan ve iş tatminini etkileyen üç etmen bulunmaktadır. Bunlar, kişisel değişkenler, işle ilgili değişkenler çevresel ve toplumsal değişkenlerdir.

Kişisel değişkenler; bireylerin olaylara veya durumlara pozitif veya negatif yaklaşım özelliklerini, iş değerlerini ve iş beklentilerini kapsamaktadır. Bireylerin kişilik özellikleri, bireylerin yaşam tatmini algılamalarını etkilemektedir.

İşle ilgili değişkenler; otonomi, çalışma ortamının kişi üzerindeki etkisi, yüklenilen iş, işin rutinleşme derecesi, ücret, rol belirsizliği, iş güvenliği ve ödüllendirme imkanları gibi değişkenler, bireyin yaşam tatmini, ailesinin hayatını devam ettirmede önemli olan işi ile yakından ilgilidir. Pek çok bireyin gündelik hayatının önemli bir kısmı işyerinde geçmektedir. Bu nedenle, iş ile ilgili değişkenler bireyin iş dışındaki yaşamının geri kalan tatminine etkisi olmaktadır.

Çevresel ve toplumsal değişkenler; toplumsal olaylara katılım (kulüpler, dernekler, sendikalar vb.) aile yaşam tarzı, aile bağı zayıf olma ve aileden uzak kalma, iş dışı sorumluluklar, akrabalık ilişkileri ve bireyin toplumsal sorumlulukları yer almaktadır. Ailesine, akrabalarına ve genel olarak çevresine karşı sorumlulukları az olan bireyler ile çok olan bireyler arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunmaktadır. Bireysel standardın altında yaşayan, durağan olan, iş alışkanlığı oluşturmayan, yetiştirme tarzına bağlı olarak sorumsuzluğu tercih eden, yükselmek,

daha iyi yaşam standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan işgörenler özel beklentilere de sahip olmayabilir. Bu gibi özellikleri olan kişilerin iş tatmini düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Deniz, 2005, s.323-234; Erdoğan, 1999, s. 235).

e) Eğitim Düzeyi

Eğitim, işle ilgili hem dış hem de iç ödülleri arttırmak suretiyle iş tatminini yükseltmeye katkıda bulunduğu ve beklentileri arttırmak suretiyle tatmini azalttığı görüşü nedeniyle literatürde etkisi hala tartışılmaktadır. Demir'in (2007, s.122-123) aktardığına göre iş tatmini ve eğitim ilişkisi ile ilgili yapılan araştırmalarda Quinn ve Mandilovich eğitimin iş tatmini ile ilişkisi genelde, "olumlu, doğrusal ve büyüklüğü fazla olmayan ilişki" olarak bulunmuştur. Buna karşılık Wright ve Hamilton, eğitimin beklentileri yükselttiği için tatminsizliği arttırdığı hipotezi ile ilgili olarak farklı eğitim derecelerine sahip işgörenleri karşılaştırmış ve ortalama üniversite eğitilmiş olanların daha az eğitilmiş olanlarla aynı derecede işlerinde tatmin olduklarını bulmuşlardır.

Eğitim durumlarına göre işgörenlerin tatminini sağlayan araçlar farklılık göstermektedir. Eğitim düzeyleri düşük olan işgörenlerin beklentileri daha çok hijyen etmenler (hijyen, bireyin iş yerinde rahat çalışmasını gerektiren ve işin yapılabilmesi için gerekli olan asgari şartları ifade etmektedir) seviyesinde kalmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe, işgörenlerin tatmin beklentileri de o düzeyde artacaktır. Eğitim düzeyleri düşük olan işgörenlerin tatminini sağlayan daha çok onların temel gereksinimlerini sağlayacak olan değerlerdir. Herzberg Motivasyon-Hijyen kuramında hijyen etmenleri olarak adlandırdığı değerlerdir. Eğitim düzeyleri yüksek olan işgörenlerin beklentileri de yüksek olmaktadır. Herzberg'e göre daha çok motivasyon etmenleri olarak bilinmektedir.

Sürekli gelişme ve yenileşmenin anahtarı olan eğitim, organizasyonların yapısal ve insan kaynaklarının verimliliği ve etkinliğinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, hem örgütsel hem de bireysel eğitime büyük önem vermektedirler. Aynı zamanda işletme içi ve dışı uygulanan eğitim programları ile işgörenlerin kendilerini

geliştirmeleri için katılımları desteklenmelidir. Hatta birçok işletme katılımları için gerekli olan bütün masrafları da karşılamaktadır. İşgörenin kendini geliştirmesi ve motivasyonunun yükseltilmesi için bir araç olarak görülmektedir. Rekabet gücü yüksek işletmeler, teknoloji ve yeniliklere yaptıkları yatırım kadar insan kaynaklarına da yapmaktadır. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın birinci basamağını da eğitim faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu yol ile işletmeler, işgören kalitesini ve uzmanlık gücünü arttırmaya çalışmaktadırlar.

2.2.1.2. Örgütsel Etmenler

İşgörenin işinden tatmin olmasında etkili olan etmenler arasında işin genel görünümü, işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Her şeyden önce bu etmenler çalışanların iş tatminini yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir. İş tatminini, birbirleriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İşgörenin iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi etmenle oluşturduğu tutumların bir bakıma birleşmesi, iş tatmini olarak ortaya çıkar (Erdoğan, 1999, s.236). Bu etmenler, işin kendisi ve içeriği, ücret, yükselme olanağı, denetim biçimi, çalışma koşulları ve örgütsel ortam olarak görülmektedir.

a) İşin Kendisi

İşin kendisi, işgörenin iş tatminine etki eden etmenlerdendir. İşgörenleri yapmış oldukları işlerin anlamlı ve önemli olduğuna inandırmak, onların motivasyon ve iş tatminini arttıracaktır. İşgörenle yapmış oldukları işin işletmeye önemli katkılar sağladığının hissettirilmesi ve iş ile ilgili gereksiz ve gerçekten ortadan kaldırılabilir görev ve sorumlulukların kaldırılması, işgören verimliliği ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olacaktır (Syptak vd.,1999, s.3). İşin kendisi ile ilgili beş temel iş özelliği ele alınmaktadır. Bunlar (Chen, 2007, s.110);

- Otonomi, işgörenin işi hakkında karar verme özgürlüğüdür.
- Görev kimliği, iş başından sonuna kadar sonlandırabilme özelliğidir.

- Görevin önemi, işin ne kadar önemli olduğudur.
- Beceri çeşitliliği, işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösterir.
- Görev geri bildirimi, işgörenin işteki geribildirimini ne kadar açık ve anlaşılır olduğunun ifade edilmesidir.

İş özelliklerinin bireyin iş tatmini/tatminsizliği sağlamasında önemli etkileri vardır. İş özellikleri, işgörenin iş davranışlarını etkileyen etmenler olduğunu Hackman ve Oldham'ın (1976) yaptıkları araştırmada ortaya konulmuştur (Spector ve Jex, 1994, s. 46). Chen'in aktardığına göre diğer bazı araştırmalar da, iş özellikleri ile iş tatmin arasında olumlu yönde (Adwards, 1991; Courger, 1988) bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Chen, 2007, s.110).

İşin kendisi ile ilgili yukarıda söz edilen değişkenlerin hepsi işgörenin kişiliğine bağlı olarak iş tatmini veya tatminsizliğini sağlayacaktır. Konaklama işletmelerinde işin kendisi, işgörenin bulunduğu toplum tarafında tam anlaşılmadığında basit bir garsonluk mesleği olarak görülmektedir. Mesleğin toplum tarafından kabul görmemesi iş tatminini olumsuz yönde etkilemesine neden olmaktadır.

b) İşin İçsel Özellikleri

İşin içsel özellikleri de, iş tatminini belirleyen değişkenler arasındadır. İnsanların doğrudan işlerini sevmeleri için birçok neden vardır. Öncelikle kişi, yaptığı işi, özellik ve yeteneklerine uygun olduğu için sevebilir. Yapılan iş kişinin başkaları tarafından takdir edilmesini sağlar. Başka ülkeleri görme, seyahat imkanı verir ve benzeri özellikleri sebebiyle de işgören tarafından sevilir. Kişinin eğitimi, işe dönük olarak geliştirdiği özellikleri ne kadar gelişmişse ve üst düzeydeki kariyer göstergelerine ne ölçüde sahipse işin meydan okuyuculuğu o kadar önemli olur. Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağını veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça; kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinde tatmin bulurlar. Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler

sıkıntı oluşturur. Bireysel yeteneklere uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu olan işler tatmini sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı meydana getirir ve iş tatminsizliğini doğurur. Yönetici düzeyindeki birçok kişi, işin kabul edilir düzeydeki zorluğundan tatmin olmaktadır (Erdoğan, 1999, s.238).

c) Ücret ve Ödül Sistemi

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar (Uppal, 2005, s.336-349), tatmin veya tatminsizliğin temel etmenlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz işgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gereken ile aldığı ücretin karşılaştırılması ve ücretin ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Ancak, bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeydeki, bir bakıma ancak geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, iş tatminini ücretinin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırılması etkilemektedir. Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğunu düşünmesi iş tatminsizliğini oluşturmaktadır.

Ücret, işgörelner için motive edici bir unsur olmakla birlikte tatmini belirleyen temel etmen değildir. Her çalışan adil şekilde ücret almak istemektedir. Herzberg ve arkadaşları (1959) yapılan araştırmada, ücret iş tatminini belirleyen etmenler arasında değil de tatminsizliği belirleyen etmenler arasında beşinci sırada yer aldığı ortaya konulmuştur. Yunanistan'da öğretmenler arasında yapılan bir araştırmada, almış oldukları ücretin iş tatmini üzerinde düşük düzeyde etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Koustelios, 2001, s.355).

d) İlerleme veya Terfi Etme İmkânları

Terfi etmek, her işgören için farklılık arz edebilir. Birisi için gelişme anlamına gelirken, diğeri için daha çok kazanma, daha yüksek mevki elde etme, bir

yarışı kazanma anlamına gelebilir. İşgörenin terfi etmedeki bakış açıları farklı olunca, ilerlemenin oluşturacağı iş tatmini de farklı olacaktır (Başaran,1991, 203).

Gelişme ve terfi fırsatları işgörenlerin iş tatminini belirlemede güçlü etmenlerin basında gelmektedir. ABD’de 1200 belediye çalışanının iş tatminini belirlemek üzere yapılan bir araştırmada terfi fırsatları, çalışanların iş tatmininin ikinci en güçlü belirleyicisi olduğu görülmüştür (Demir, 2007, s.136). Özellikle yeni işe başlayan işgörenlerde işletmelerin ilerleme (kariyer planlaması) ve gelişme programları dikkat çekmektedir. İşinde terfi etmek, işgörenlerin tatminini arttırıcı bir unsur olmaktadır. Terfi edememek, sadece söz konusu terfinin bekleniyor olduğu durumlarda tatminsizliği arttırıcı rol oynamaktadır.

Konaklama işletmelerinde işgörenin kariyer yapma imkanı olduğu için genellikle yeni işe başladığı zaman en alt basamaktan başlamayı kabul etmekte ve gelecekte bulunduğu bölümün üst basamaklarına geleceği düşüncesi ile işinden tatmin olmaktadır.

İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. İşinde yükselme, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içinde yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeyde çalışanın başarılı olması halinde yükselme olasılığının bulunması, yaptığı işten tatminini arttıracaktır (Başaran,1991, s.203).

e) İşletmede İnsan İlişkileri

İşletmelerde insan ilişkilerinin vazgeçilmez unsuru olan iletişim, örgütsel ve toplumsal faaliyetlerini sürdürülmesi için de zorunludur. Örgütsel iletişim bireyler arası iletişime kıyasla daha karmaşık olduğu ifade edilmektedir. Çünkü, örgütler ve örgütsel davranışlar ele alındığında iki kişinin iletişiminden daha karmaşık bir tablo çıkmaktadır. Örgütsel iletişim, örgütler açısından hayati öneme sahip bir olgudur. Yüksek dayanışma, koordinasyon ve işgören arasındaki uyum gibi pozitif etkenlerin geliştirilmesi, iletişim sayesinde olmaktadır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004, s.53).

DeShields vd., (2005, s.137) işletme fakültesi öğrencileri üzerinde yaptıkları bir araştırmada, olumlu arkadaşlık ilişkileri olan öğrencilerin tatmin düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Arkadaşlık ilişkilerinde olumsuzluklar yaşayan öğrencilerin ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür.

İlk yönetici, işgöreni kararlara katılmadan uzak tutması, kendi başına karar alabilmesi, sürekli yapmış olduğu işlerde denetleniyor olması ve bireyin kendi davranışlarında serbest davranmaması, yöneticinin işgörenle olumsuz ilişkileri iş tatminini azaltır ve tatminsizliğe neden olur. Hatta işe yeni başlayan işgörenlerin iş tatmin veya tatminsizlikleri üzerinde ilk yöneticinin davranışları çok etkili olmaktadır. Yöneticinin olumlu davranması, cesaretlendirmesi ve bireyin yapabileceği işleri vermesi vb. sebepler iş tatmini veya tatminsizliği üzerinde etkili olmaktadır.

f) İşletmenin İmajı

Her bölgenin kendine göre belli çalışma koşulları bulunmaktadır. Bu koşullar diğer etkenlerle beraber işletmenin toplum içinde olumlu veya olumsuz imajını oluşturmaktadır. İşletmenin oluşturmuş olduğu imaja bağlı olarak, bireylerin iş tatminini ve tatminsizliğini etkilemektedir. Özellikle bölgelerin sanayileşmişlik dereceleri, işgörenlerin kültürel ve kişilik özellikleri etkili olmaktadır. Örneğin, Türkiye’de aileler daha çok kamu kurumlarında çocuklarının çalışmasını istemektedirler. Bunun sebebi, işin güvenliği ile ilgili olmasına rağmen, geçmişten gelen devletin vatandaşlar arasında oluşturmuş olduğu olumlu imajıdır. Ayrıca, turizm sektörünün yeni geliştiği bölgelerde, uluslararası bir otelde çalışmak kişi için bir iş tatmini aracıdır. Bu işletmenin çevrede meydana getirmiş olduğu olumlu imajı nedeniyle işgörenin iş tatminini sağlamaktadır. Büyük işletmeler veya bölgede bulunan ve bölgenin içinde bulunduğu çalışma koşullarından farklı olarak çalışan işletmeler, bölge işgörenleri için her zaman tatmin nedeni oluşturur.

İşgören iş tatmini açısından, bazen tersi bir durumla da karşılaşmak mümkündür. Gelişmiş ve büyük işletmeler, işgörenler için iş tatmini yerine

tatminsizliğe de neden olabilir. İşletmenin büyüklüğü, belli prensiplere bağlanmış insan ilişkileri, bireylerin belli kurallar içinde hareket etme zorunluluğu, sıkı kontrol ve denetim gibi nedenler işgörenlerin tatminsizliğine neden olabilmektedir. Bunun yerine bireyler daha serbest, insan ilişkilerinde daha cana yakın ve sıcak ilişkilerin bulunduğu küçük işletmelerden tatmin olabilirler.

g) Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları ayrı bir iş tatmin nedenidir. İşin, kişi için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması, işyeri kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler iş tatminini belirli sınırlar içinde etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işi iyi yapmak için önemlidir. İş tatmini konusunda yapılan araştırmalar işgörenlerin tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır. Uppal'ın (2005 s.342) yaptığı araştırmada olumsuz çalışma koşulları, iş tatmin düzeyini olumsuz yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Etki eden etmenler ise işyerinde sıkıntılar, işin kaza riski, işten ayrılma tehdidi, aşırı derecede işyerine bağlanma ve düşük kişilerarası ilişkiler işgörenlerin iş tatmin düzeylerini olumsuz etkilemiş olduğu görülmüştür.

Fiziksel şartların ağırlığı iş tatminsizliğine neden olurken, işin zihinsel olarak zor olması, herkes tarafından başarılamayan görevleri işgörenlerin kişiliğine bağlı olarak iş tatmini sağlayabilmektedir. Çünkü, herkes tarafından yapılamayan görevleri bireyin zihnen zor olmasına rağmen başarmış olduğunu görmesi, onu yönetim ve çalışma arkadaşları içinde önemli biri olduğunu gösterir. Herkes belli bir süre sonra onu böyle görmeye başlayacaktır. Bireyin içinde bulunduğu zaman dilimi, zihnen zor çalışma koşullarına katlanması, onun gelecekteki kariyerinde elde edeceği tatmine bağlı da olabilmektedir.

h) İş Güvenliği

Kişi çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur. Kişinin yönetim

kademeleri içindeki yeri düştükçe iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler ve gerektiğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu durumlarda iş güvenliği iş tatmini için fazla önemli olmayabilir. Benzer şekilde eğitim düzeyi yükseldikçe, kişi aranan niteliklere fazla sahip oldukça iş güvenliği iş tatmini açısından önemli bir etmen olma özelliğini kaybeder. Yaşlı kişiler veya özel sorumlulukları olanlar, bekârlara oranla evliler için iş güvenliği değişkeni, iş tatmini için önemli olmaya başlar.

İş güvenliğinin varlığı işgörenin iş tatminini arttırdığı gibi, yönetimi de kolaylaştırır. İşgören iş güvenliğınden yoksun bir ortamda çalışıyorsa veya işinden ayrıldığında sosyal ve ekonomik olarak çok şey kaybetmiyorsa yönetimi zorlaşır. Başarılı üst düzey yöneticilerin zor çözümledikleri sorunlardan birisi, düşük ücretle çalışan, iş tatmininden uzak olan alt kademedeki kişilerin kuralıslılıkları ve uyumsuzluklarıdır. Önemli olan bu gibi işgörenlerin iş tatminini yükseltmektir. İş tatmini yükselen işgörenlerin yönetimi daha kolay olacaktır.

2.2.1.3. Çevresel Etmenler

Bireyin içinde bulunduğu ve üyesi olduğu toplumun iş yaşamındaki imkanlardır. Ülkenin ekonomik yönden güçlü olması, yasaların iş güvencesi ve iş imkanları konusundaki uygulama biçimleri çevresel etmenleri oluşturmaktadır. İşgörenin rahat hareket alanı bulması iş tatmini üzerinde olumlu etki etmektedir. İşletme dışında başka işletmelerde iş bulabilme imkanı ve yönetimin sendikalarla ilişkisi bulunmaktadır. Bireyin yaptığı iş dışındaki çevrenin algılaması da iş tatminini etkileyen etmenlerdir (Deniz, 2005, s.324)

a) Yeni Bir İş Bulabilme İmkânı

İşgörenlerin çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrıldıkları takdirde benzer veya daha iyi bir iş bulabileceklerini umdukları takdirde, bulundukları pozisyonda veya işletmede tatmin olmaları çok zor olacaktır. Ülkenin gelişmişlik ve ekonomik

düzeyine bağlı olduğu kadar iş görenin iş bulabilme imkânı, çalışmış olduğu sektör, kişisel özellikleri ve mesleki yeterliliğine de bağlı olduğu bir gerçektir.

Yöneticiler, çevre koşullarına bağlı olarak işgörenlerin iş bulabilme imkanları olduğunu bilmektedirler. Bu nedenle, işgörenlerin işletmede kalmalarını sağlamak için çeşitli ve yeni motivasyon araçların sunmaları gerekmektedir. İş tatmini açısından olumlu bir gelişmeye neden olmuş olacaktır. Özellikle kalifiye elmanların işten ayrılmalarını engellemek ve işletmeye bir bağlılık sağlamak için gereklidir.

b) Sendikal Yapı

Sendikalar iş tatminleri üzerinde iki farklı durumun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Birincisi; sendikalar işgörenlerin haklarını savunmak ve terfi imkanları sağladığı için iş tatmini daha kolay sağlama imkanı bulunmaktadır. Bu sendikal yapının işgörenlerin iş tatminine olumlu etki yapması bakımından olumlu karşılanabilir. İkincisi; işgörenlerin uzun yıllar işletmede çalışanların belirlemiş oldukları kurallara göre yeni işe başlayan ve genç olanların ilerleme ve farklı işleri yapabilmeleri için de önlerinin kesilmesi durumudur. Yeni işe başlayan ve kariyer yapmak isteyen işgörenler, fırsatları değerlendireme imkânları olmadığını anladıklarından itibaren başka yerlerde iş aramaya başlamaktadır.

c) Sosyal İmkânlar

İşletmenin değişik ve yeni imkânları sağlaması işgörenlerin iş tatmini üzerinde etkisi olacaktır. Örneğin; hasta olanların hastane masraflarının işletme tarafından karşılanması, işletmenin sosyal tesislerinin olması, işgören çocuklarının okul hayatında çok başarılı olanlarının eğitim giderlerinin üstlenilmesi ve başarılı yöneticilere otomobil tahsis edilmesi gibi sosyal imkânlar kullanılması işgörenlerin sosyalleşmesini sağlayabileceği gibi iş tatminini de sağlayacaktır (Erdoğan, 1999, s. 241).

İşgörenler için işletmelerin bulundukları çevre de önemlidir. Çünkü birey kendisi ve ailesi için gelecek endişesi içindedir. Çocuklarının iyi eğitim alabileceği çevreleri tercih etmektedir. Ailesinin normal işletme tarafından sağlanabilecek olan sosyal imkânlarla birlikte, işletme dışından da var olması gereken sosyal imkanları bol olan çevreler, bireyin ücret ve maddi imkanlarının dışında iş tatminine etki eden etmenler olarak görülmektedir.

2.2.3. İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin İşgören Üzerindeki Etkileri

İş tatminine bağlı olarak ortaya çıkan tatmin ya da tatminsizlik, çalışanların davranışlarını farklı şekillerde etkilemektedir (Demir, 2007, s.177). İş tatminin, işgören üzerinde olumlu etki yapmasına rağmen meydana gelen iş tatminsizliği de olumsuz etki yapmaktadır. İşte tatmin ya da tatminsizlik durumuna göre ortaya çıkan davranışlar iki başlık altında ele alınmıştır.

2.2.3.1. İş Tatmininin İşgören Üzerindeki Etkileri

İşletmelerin etkili ve verimli olmaları, varlıklarını devam ettirebilmeleri teknoloji ve alt yapı ile birlikte en önemli kaynak insan kaynaklarıdır. İşgörenlerin işte onları tatmin eden ve tatminsizliklerine sebep olan birçok etken bulunmaktadır. İşletmelerin başarısı yönetici ve işletme sahiplerinin işgörenleri ne derece tatmin ettiklerine bağlıdır. İşgörenlerin tatmin olması, işletmede meydana gelen olumsuzlukların ortadan kaldırılmasına sebep olacaktır.

Konaklama işletmelerinin başarısında en önemli kaynak insandır. Çünkü diğer sektörlerde olduğundan daha fazla bir şekilde insangücüne dayalı çalışan bir sektördür. İşgörenin tatmin olması, işletmelerin başarısı üzerinde etkisi daha fazla olacaktır.

İş tatmini, işgören üzerinde çeşitli şekilde kendini göstermektedir. Genellikle yapılan araştırmalarda, (verimlilik, bağlılık vb.) iş tatminin bireyin, işe bağlılık, iş

dışı yaşam, moral, verimlilik, ücret, yönetim tarzı ve çalışma arkadaşları olmak üzere birçok konuda olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

a) İş Tatmininin Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağlılık, örgüte duyulan sadakat, özveride bulunma, kendini adama ve katılma gibi kavramlarla tanımlanır. İş çevresine değer katan ve örgüte pozitif etkileri olan bir etmen olarak da kabul edilmektedir (Çekmeceliolu, 2006, s.155).

İşgörenlerin herhangi bir üretim etmeni olmadığı ve kısa zamanda gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli işgörenle birlikte işgücü talebine de sebep olmuştur. Nitelikli işgücü ile çalışmak ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Farklı kültürden gelen işgörenler, iş ortamının profilinde değişikliğe sebep olmuşlardır. Bu, işgörenlerin örgüte bağlılığını artırmayı zorlaştırmıştır (Türk, 2007, s.94).

Hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin temel belirleyicisi işgörenlerdir. Hizmetlerin kişisel olduğu bu örgütlerde etkinliğin sağlanabilmesi ve örgütsel bağlılığının artırılabilmesi için iş tatmininin yüksek düzeyde sağlanması gerekir. İş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olan etmenlerden birisi de, örgütsel bağlılıktır. İşgörenleri belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu işgörenleri bir grup etrafında toparlayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Bu ise, etkin bir örgütsel bağlılıkla mümkün olabilir (Tengilimoğlu, 2005, s.24)

b) Moral Üzerinde Etkisi

Moral; Örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık, açıklık ve yaptıkları işlerden duyulan heyecan ve güven duygularının toplamıdır. İşgörenler birbirlerine hoşgörülü

davranırlar, birbirlerine yardım ederler, çalıştıkları örgütten gurur duyarlar ve işlerini tamamlamak onlara mutluluk verir (Polatçı ve Ardıç, 2007, s. 137).

Moral, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak da tanımlanmaktadır. Yüksek morale sahip bireylerin iş tatminine sahip olmaları beklenmektedir. İşgörenin yapacağı işte payının ve yeteneğinin rolü büyük olduğu zaman moralin verime etkisi fazladır. Fakat, işin çoğunlukla makine ve otomasyon yoluyla yapıldığı veya işçi yeteneklerinin işin yapımında yer almadığı hallerde moral ile işletme sonuçları arasında ilişki kurmak mümkün olmaz (Deniz, 2005, s.325). Konaklama işletmeleri emek yoğun çalışan işletmeler olduğu ve işgörenlerin yeteneklerinin işte çok fazla kullanılan bir yapı olduğundan, moralin işgören üzerinde ve dolayısıyla verimlilik üzerinde etkisi büyüktür. Özellikle kullanılan servis malzemesinin zaiyyati çok büyük önem arz etmektedir. İşgörenin moralinin yüksek olması bu zayıyatı azaltacak dolayısıyla işletme sermayesinin maliyet üzerinde olumlu etkisi olacaktır. İşyerinde iş kazalarının artmasına, işgörenin performansının azalmasına ve özellikle de işten ayrılmasına kadar devam eden bir süreç kadar gitmesine sebep olmaktadır.

c) Verimlilik Üzerinde Etkisi

Verimlilik, bir işgörenin veya grubun, makinenin, sürecin, bölümün veya tüm işletmenin ya da ülkenin ekonomisinin başarısının ölçümünde kullanılabilecek bir ölçüdür. Verimlilik kavramı, üretimde kullanılan girdilerle, üretim faaliyetlerinin sonunda elde edilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade eder (Üreten, 2002, s.44). Ancak burada işgörenin verimliliği üzerinde durulmaktadır.

İş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişki üç ayrı şekilde incelenmektedir (Silah, 2005. s.137):

- Tatmin, performansa yol açar,
- Performans, tatmine neden olur,

- Tatmin ve performans karşılıklı olarak birbirini etkiler.

Geçmişte yüksek iş tatmininin yüksek verimliliğe yol açtığı varsayılıyordu. Ancak, sonraları araştırmalar bu varsayımın doğru olmadığını göstermiştir. Tatmin-verimlilik ilişkisi, işgörenin almış olduğu ödüller ve diğer birçok değişkenden etkilenen oldukça karmaşık bir ilişkidir. Lawler ve Porter, (1967) verimliliğin iş tatminine yol açtığını ileri süren bir model geliştirmişlerdir. Başarı, ödüllere yol açar, bunların eşitlik teorisinde olduğu gibi adaletli olarak algılanması iş tatminine neden olacaktır (Deniz, 2005, s.326).

2.2.3.2. İş Tatminsizliğinin İşgören Üzerindeki Etkileri

İşgörenin, işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin bulması, öncelikle kişinin mutluluğunu artıracaktır. Şüphesiz bu sonucun yanı sıra, kişinin işine bağlanması, işgörenlerin huzurlu bir iş ortamı oluşturmak için çaba harcaması, firenin azalması yoluyla maliyetlerin düşürülmesi, işgücü devir hızı oranının düşmesi gibi olumlu sonuçlar sağlayacaktır (Erdoğan, 1999, s.278).

İş tatmini olmadığı durumlarda, yukarıda sayılan sonuçların hepsinin tersine dönmesine sebep olacaktır. Bunlar; işgücü devir hızının artması, devamsızlık, sağlık sorunları ve verimsiz çalışma gibi durumlar ortaya çıkacaktır.

Turizm işletmeleri emek yoğun çalışan işletmeler olduğu için bu durumların ortaya çıkması maliyetlerinin çok yüksek oranda artması anlamına gelmektedir. Özellikle büyük firelerin oluşmasına neden olacaktır. Çünkü, konaklama işletmelerinin yatırım maliyetlerinin dışındaki işletme maliyetlerinin büyük bir kısmını işgörenler ve işgörenlerin kullanmış oldukları araç- gereçler oluşturmaktadır. Bunlarda meydana gelen fireler işletme için büyük maliyetlere neden olacaktır.

a) İşgücü Devir Oranının Artması

İşgörenin, iş tatmininin azalması halinde öncelikle işgücü devir oranı artar. İş tatmini arttıkça işgücü devir oranı alt düzeylere iner, bunun tersi de doğrudur. İş tatmini azaldıkça kişide bireysel uyumsuzluk, aile geçimsizliliği artmaya başlar, sonuç olarak işini terk eder. Hong Kong'da Çin lokantalarında çalışan işgörenler üzerinde yapılan araştırma sonucu, iş tatmini ile işgücü devir oranı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. İş tatminsizliği sonucu işten ayrılmalar artmıştır (Lam vd., 2001, 40)

İşgören devir hızının artması, hem iş gören, hem işletme hem de örgüt açısından önemlidir. İşgören açısından bakıldığında zaman, işgörenin yeni bir iş araması ve bunu sonucunda katlanacağı maliyet bulunmaktadır. Ayrıca, psikolojik olarak kendisi ve bütün ailesini etkilenmektedir. İşletme açısından bakıldığında zaman, işgören bulma, yerleştirme ve oryantasyonunun sağlanması için verilecek eğitim maliyetlerini yükseltir. Bu nedenle, her yeni bir elemanın çıkışı yeni bir elemanın bulunup yerleştirilmesi büyük maliyetler demektir, Örgüt açısından bakıldığında bu denli sirkülasyon işletmede çalışmaya devam eden işgören morali üzerinde olumsuzluğa neden olacaktır. Eğer işletmeler işgörenlerin işten ayrılmalarını ve devamsızlık yapmalarını engellemek istiyorlarsa, işgörenlerin iş tatminini etkileyen etmenleri anlamak ve geliştirmek zorundadırlar (Droussiotis ve Austin, 2002, s.208).

Turizm işletmelerinde, işgörenlerin müşteri ile temas düzeyleri yüksek olduğundan, bireylerin işletmeye uyum sağlamaları ve verimli çalışmaları zaman alacaktır. İşgören devir hızının yüksek olması diğerleri tarafından her zaman gözlemlenebilir durumdadır. Diğer işgörenler bu derece yüksek işgücü devir hızının olmasında olumsuz etkilenmektedir. İşgörenlerin etkilenmeleri sonucu, işlerinden gerekli verimi sağlamaları mümkün olamaz.

İşletmede yeni işe başlayan kişilerin işe alışma devreleri çoğu zaman çok sancılı olmaktadır. Bu dönem, birçok iş kazalarının meydana gelmesine neden olmaktadır. Örneğin, serviste çalışan bir elemanın tepsi taşıma işini öğrenmesi uzun

zaman alabilir. Bu nedenle, birçok iş kazalarının (bardak, tabak kırılması, çatal bıçaklarına kayıp olması gibi) meydana gelmesine sebep olmaktadır.

b) İşe Devamsızlık

Devamsızlık, üretim akışını olumsuz yönde etkileyen en önemli etmenlerden biridir. Devamsızlık, işe gelmesi planlanmış olan bireyin işe gelmeme durumudur. Bir başka yaklaşımla devamsızlık, bireyin kendisinin çeşitli seviyelerdeki meslektaşlarına göre, bulunduğu mevkiden daha az memnun olduğunu algılaması ve çalışma gruplarındaki standartlara ayak uyduramayan bireyin dışlanması sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2005, s.331). Spector ve Jex'in (2005) araştırması, iş tatmini ile işe devamsızlık arasında ters bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. İş tatmini yüksek olduğunda devamsızlık düşme eğiliminde, tatmin düşük olduğunda ise devamsızlık eğilimi yüksek olmaktadır (Spector ve Jex, 2005, s. 50).

c) Sağlık Sorunları

İş tatminsizliğinin sinirsel ve duygusal bozukluklara da yol açtığı bilinmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, nefes darlığı yorgunluk, baş ağrısı terleme vb. gibi etmenler ile iş tatminsizliği arasında ilişkiler vardır. Bazen işgörenin hayatındaki kötü evlilik, başarısız çocuk gibi diğer stres kaynakları iş tatminsizliği ile birleşerek kişiyi yıkmaktadır. İş tatminsizliği işgörenlerin ruh sağlığı üzerinde de etkili olmaktadır. Bireyde kaygı, gerilim, kişiler arası ilişkilerin oluşturduğu huzursuzluklar iş tatmini eksikliğinden kaynaklanan rahatsızlıklardır (Türk, 2007, s.97).

2.2.4. İş Tatmini ile İlgili Teoriler

Örgütsel davranış literatüründe iş tatmini ile ilgili birçok teori veya model mevcuttur. İş tatmini, örgütsel ve iş psikolojisi alanında yapılan araştırmaların en önemli konularından birisidir. Çünkü iş tatmini, iş şartlarını değerlendirme konuları

başta olmak üzere, işten ayrılma, devamsızlık, sorumluluk, iş çeşitliliği vb. konularla ilgilenmektedir (Keser, 2005, s. 56). Bunların her biri iş tatminini etkileyen çok önemli etmenlerdir. İşgörenlerin işinde tatmine ve tatminsizliğe sebep olan etmenleri ayrıntılı olarak açıklamaya çalışmaktadır. İş tatminine ilişkin olarak farklı bakış açılarıyla oluşturulan bu model ve teoriler bir yandan birbirini tamamlarken, diğer yandan da iş tatmininin farklı yönlerinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu teorilerin en önemlileri;

- Herzberg Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon),
- Farklılık Modeli (The Discrepancy Model),
- İş Yüzleri Modeli (The Facet Model),
- Dengeli Durum Teorisi (The Steady- State Theory).

Özellikle bu teoriler, işgöremlerde iş tatmin sağlayan ve iş tatminsizliğine nelerin sebepolduğu üzerinde durmaktadır. İşgörenlerin iş tatminine bakışlarına göre ve işletmenin politika ve yönetim anlayışına göre farklılık göstermektedir. Bu sebeple yukarda verilen modellerin her birisi iş tatminin farklı yönleri ele almasıyla beraber birbirlerini tatmamlamaktadırlar (George ve Jones, 2002, s.85).

a) Farklılık Modeli

İş tatmininin farklılık modelinde, işgörenlerin sahip oldukları işlerinde tatmin derecelerini belirlemek için, işlerini düşündükleri “ideal bir iş”le karşılaştırmasıdır. İdeal iş, işgörenin görüşleri paralelinde olması umulan bir iş veya bir işten beklenenleri kapsamaktadır. Farklılık modeline göre, işgörenin işten umdukları, arzuları ve istekleri ile ilgili beklentileri yüksek olduğu ve beklentiler karşılanmadığında iş tatmini olmayacaktır. Bir başka ifade ile işgören mevcut işini ve beklentilerini, ideal iş ve beklentileriyle karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu farklar iş tatmini sağlarken olumsuz farklar da iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İşgörenin zihnindeki “ideal iş” kavramı bazen de işin bir parçası ile ilgili olmaktadır. İşgören işin bir parçası ile ilgili sahip oldukları

ile olması gerekenleri karşılaştırmaktadır (Demir, 2007, s.173). Örneğin, işinin gereği olarak servis olması gerektiğini düşünen ama işletmede böyle bir uygulamanın olmaması veya olmasının mümkün olmayacağını bilmesi, işgörenin işinde tatminsizliğe neden olacaktır. Çalışanın genel tatmin sonucunu belirlemek için, işin farklı parçalarının her birinin tatmin düzeylerini belirlemek ve toplamak gerekir. Yönetim, farklılık modeliyle geliştirilen karşılaştırmalı yaklaşımları kullanarak işgörenlerin iş tatmin dereceleri hakkında bilgi sahibi olmakta ve bir işin, çalışanın “ideal iş”ine göre nasıl olduğu tespit etmektedir. Böylece yöneticiler, işgörenlerin iş tatmin seviyesini yükseltmek amacıyla onların işlerinde gerekli, anlamlı değişiklikleri ve düzenlemeleri yapma imkânı bulmaktadır.

b) İş Yüzleri Modeli

İş yüzü modeli, işi oluşturan farklı yüzlerin (yönlerin) her birinden farklı seviyede tatmin olduğu varsayımına dayanmaktadır. İş yüzü modelinde iş, birleşenlerine ya da farklı iş yüzeylerine ayrılmakta ve çalışanların her bir iş yüzünden ne kadar tatmin olduğu incelenmektedir. Modeldeki iş tatmin kavramında, iş yüzeylerinden elde edilen tatmin önemli bir yer tutmaktadır. İş tatmininin çok geniş kapsamlı bir kavram olmasından dolayı, “genel iş tatmini”ne, işin her bir yüzünden duyulan tatmini toplayarak oluşmaktadır. Scarpello ve Campnell 1980’li yılların başlarında iki çok uluslu şirkette yaptıkları çalışmada, genel iş tatmininin, iş yüzeylerinden duyulan tatminlerin toplamı olmadığını ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre “bütün” olarak iş tatmini, mevcut ölçülmüş parçaların toplamından daha karmaşık görünmektedir. Buna karşılık, Locke’a göre, (1976) genel iş tatmini, işi oluşturan ayrı unsurların değerlendirmelerinin toplamıdır. İşin çeşitli yüzlerinde duyulan tatminlerin toplamının genel iş tatminin ölçülmesi olarak kullanılması, ancak iş tatmin anketinin içeriğinin geçerliliği olduğu takdirde uygun olmaktadır (Demir, 2007, s.173–174).

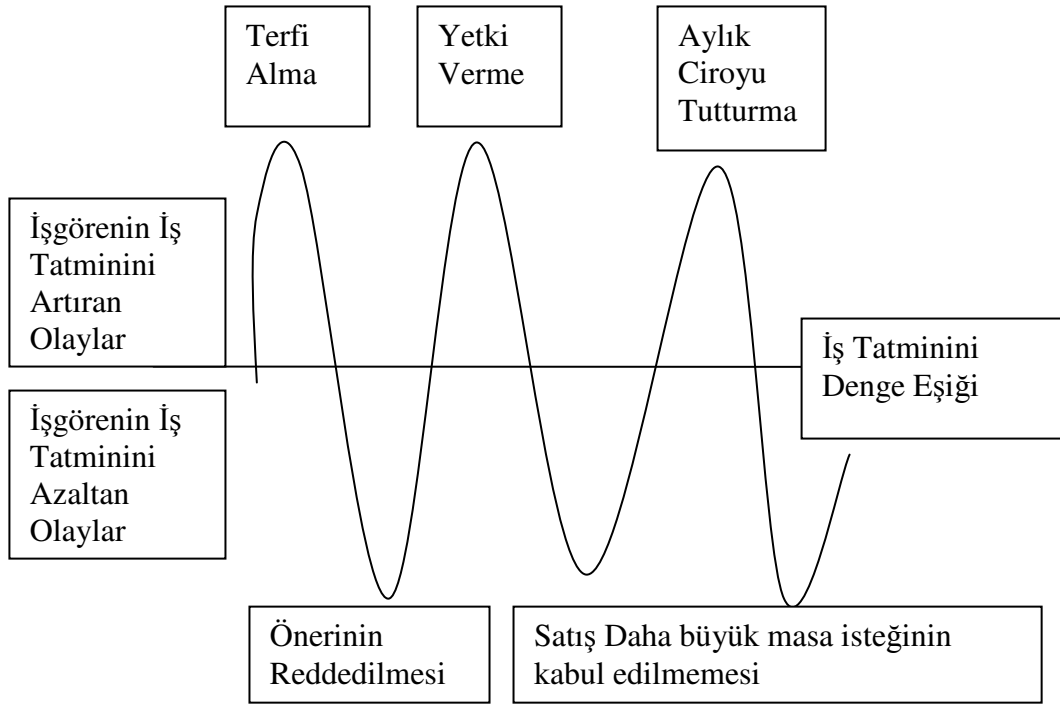
İş yüzü modeline göre, işgörenlerin iş tatmini derecesiyle ilgili olarak içinde bulundukları örgüt veya işlerin çok sayıdaki yönlerini dikkate almaktadır. Yöneticiler ve araştırmacılar ise, işgören iş tatminini sağlayan işin yüzeylerini belirlemeye

çalışmaktadır. Dikkat edilmesi gereken bir başka nokta ise, bir işgörene göre iş yüzeyi modelinde belirlenen aynı yüzeylerin farklı biçimde algılanmasıdır. Örneğin; işletme tarafından aile veya sosyal yardımlarla ilgili politikalarda iyileştirmeler aile sahibi olan işgörenleri tatmin ederken, genç, evli olmayan ve kariyer düşünen işgörenleri daha çok eğitim ve kariyer planlamasıyla ilgili yüzeyler iş tatmini sağlar. Buna göre, işgörenlerin iş tatmini ile ilgili değerlendirmeler yapılırken yönetim tarafından işgörenin farklı yönlerinin göz önünde bulundurulması gerekir.

Farklılık modeli, işgörenlerin kişisel özelliklerine de bağlı bir modeldir. İşgören özellikleri iş sonucunda elde etmiş olduğu tatmin, bireyin beklentilerine uygun olmalıdır. Bunu az veya çok fazla olması bireyde tatminsizliği sebep olacaktır. Örneğin, bireyin kariyer yapma beklentisi varsa ve işletmede böyle bir iş özelliği yoksa iş tatminsizliğine sebep olur. Bir başkası, iş güvenliği ile ilgilidir. İşgören güvenli bir işte çalışma istemesi ve iş özelliği gereği böyle olmadığı takdirde iş tatminsizliği olacaktır. Farklılık modeli, iş özellikleri modeli ile de ilgilidir. Model işgören beklentisi ve vermiş olduğu değerin iş tatmin üzerindeki etkisi üzerinde durmaktadır (Jlang ve Klein, 2002, s.5).

c) Dengeli Durum Teorisi

İş tatminine ilişkin dengeli durum teorisi, her işgörenin tatmin düzeyinin zaman zaman arttığı ve azaldığı fakat zaman içinde belli bir denge düzeyinde kaldığını belirtmektedir. Örneğin, terfi, ücretindeki artış, yetki ve sorumluluklarının genişlemesi çalışanın iş tatmin düzeyi geçici olarak arttırabilir. Fakat bu artış süreklilik arz etmez ve bir süre sonra dengede duracaktır. Bu durum aynı zamanda yapılan olumsuz durumlar sonucunda işgörende meydana gelen iş tatminsizliği için de geçerlidir. İşgörenin iş tatmin düzeyi düşmesi sürekli olmayabilir. Tekrar dengeye ulaşabilmesi için yükselecek ve bir denge noktası olacaktır. Bunun ile ilgili durumu gösteren denge düzeyi Şekil -7’de görülmektedir (Demir, 2007, s.173–174).



Şekil 8: Dengeli Durum Teorisinde İş Tatmini

Kaynak: George ve Jones, 2002, s.92.

Şekil 8’de görüldüğü gibi işgörenin iş durumundaki değişikliklere göre tatmin düzeyinde de değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişiklikler bazen iş tatminini azaltmakta bazen de arttırmaktadır. Ama belli bir süre sonra dengeye ulaşmaktadır. Denge düzeneğindeki eğişiklikler işgörenin içinde bulunduğu iklime göre değişiklik göstermektedir.

Araştırma, Herzberg çift etmen teorisi temel alınarak yapılmıştır. Bu modele göre işyerinde işgörenleri tatmin eden ve tatminsizliğe sebep olan etmenler ayrı ayrıdır. Buna rağmen tatmin ve tatminsizlik birbirinin karşıtı değildir. İşgöreni tatmin eden etmenler daha çok içsel etmenler; başarı, tanınma, işin kendisi, terfi, sorumluluk, gelişme olarak belirlenmiş, iş tatminsizliğine sebep olan dışsal etmenler ise; denetim, işletme politikası, yönetici ile ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, işgörenlerin kendi aralarındaki ilişkileri, işgörenin kişisel hayatı, işgörenlerin altındakilerle ilişkileri, statü, güvenlik olarak belirlenmiştir.

2.2.5. İş Tatmininin Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler

İşgörenin işine ve iş ortamındaki ilişkiler sistemine karşı tutumunun önemi ilk olarak Hawthorne (1924-1932) araştırmalarıyla ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, oluşturulan grubun verimlilik düzeylerinin artmış olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan kontrol ve görüşmeler sonucunda, teknik ve fiziksel şartlarda herhangi bir değişme meydana gelmemesine rağmen verimlilik artışının olduğu görülmüştür. Bunun nedeni; grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerin davranışlarındaki olumlu yönlerdeki değişmelerin işgörenler tarafından işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu oluşturmaları (Eren, 2004, s.21) işletmede işgörenlerin tatminini sağlayan değerler olduğu görülmüştür. Deney grubunda bulunan bireylerin algılamaları, işletme ve yönetim tarafından kendilerinin özel oldukları ve kendilerine değer verildiği şeklinde anlaşıldığı için verimlilik artmıştır.

İş tatmini konusunda 1930'lı yıllardan başlayarak günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (1943-1954), Herzberg'in çift etmen teorisi (1959), Alderfer'in varolma-ilişiki-gelişme teorisi (1964), Mc Clelland'ın başarı güdüsü kuramı (1988), Vroom'un beklenti teorisi (1964), Lawler ve Porter'ın ümit (beklenti) teorisi (1967), Adams'ın eşitlik teorisi (1963), Locke'nin adalet teorisi (1976) (Erdil vd., 2004, s.18) vb. iş tatmini ile ilgili yapılan teorilerden bazılarıdır.

İş tatmini çeşitli görüşme ve soru formları ile işgörenler işlerinde kendilerinin sevdikleri veya sevmedikleri durumları derecelendirmesi ile yapılan doğrudan ölçme yöntemi olduğu gibi, dolaylı olarak da işgörenin kendini işinde nasıl hissettiği hakkında soru veya sorularla da ölçmek mümkündür (Vroom, 1964, s.100).

İş tatmini bir tutum olduğu ve bireylerin verecekleri sağlıklı bilgilerle ölçülmesi gerektiği için ölçülmesi zor olan bir konudur. Bireyin tatmin olup veya olmadığı, içinde bulunduğu örgüt iklimine ve buna bağlı olarak geliştirdiği tutuma bağlıdır. Bireylerden doğrudan (birinci elden) bilgi toplanmasının sağlıklı olabilmesi

için kullanılacak olan yöntemler çok önemlidir. Yöntem, yanılğılardan uzak, güvenilir ve istenilen bilgiyi sağlamaya yönelik olmalıdır. İş tatmini ölçümlerinde iş tatmin ile ilgili teorilerin her birisi farklı yöntemleri kullanarak iş tatmini ile ilgili farklı yönleri ölçmeyi göstermektedir. İş tatmini araştırmaları sonucunda bir takım modeller geliştirilmiştir. Bunlardan iş tatmin araştırmalarında en yaygın olarak kullanılanlar ise; puanlama yöntemi, kritik olay yöntemi ve mülakat yöntemi en çok kullanılan yöntemlerdir.

2.2.5.1. Puanlama Yöntemi

İş tatmininin ölçülmesinde en çok başvuru alan yöntemlerdir. Bunun nedeni bilgilerin homojen toplanması ve sonuçların sayısal olarak ifade edilebilme olanağının bulunmasıdır (Erdoğan, 1999, s.258). En çok bilinen ve araştırmalarda sıkça yararlanılan ölçekler; “Brayfield – Rothe”, “Minnesota Tatmin Ölçeği”, “General Motors Yüzler Ölçeği” ve “İş Tanıma Endeksi” ölçekleridir.

Brayfield – Rothe İş Tatmin Ölçeği; Brayfield – Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve tasarlanan bu endeks, genel iş tatmininin ölçümü için uygun sorulardan oluşan bir ankettir. Anket, Warner tarafından (1973) yılında tekrar düzenlenmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tatmini ile ilgili genel iş çevresini açıklamaya ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, bireylerin demografik özellikleri ile ilgili ifadeleri içermektedir (Cano ve Miller, 1992, s. 2).

Minnesota Tatmin Ölçeği; Minnesota Tatmin Ölçeği (1967) yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen kısa ve uzun olmak üzere iki formu bulunan bir ölçektir. Kısa formu genel iş tatminini ölçmeye yarayan 20 ifadeden oluşmaktadır. Uzun formu da bireyin işinde tatmin veya tatminsizliğine sebep olan 100 etmen bulunmaktadır. Bu etmenler Likert ölçeğine uygun olarak düzenlenmiş ve bireylerin her ifadeye katılım derecelerini belirlemeleri istenmiştir. “Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire” adlı yayınlanan eserde bu formun nasıl kullanılması gerektiği ile ilgili açıklamalar da bulunmaktadır (Weiss vd., 1967, s.25).

General Motors Yüzler Ölçeği; General Motors Yüzler Ölçeği, iş tatminini ölçmede yüz ifadelerini yansıtan altı adet yüz resmini kullanarak geliştirdiği bir ölçektir. Bu ölçek daha çok General Motors Yüzler Ölçeği projeksiyona dayalı bir tekniktir. Duyguları ifade eden kelimelere dayalı soruların hepsinde belirli bir hata derecesi vardır. Buna bağlı olarak düşük kelime yeteneği olan kişilere anket uygulandığında hata büyük oranda artacağından bu sorun ancak yüz ifadeleri ile giderilebilecektir (Demir, 2007, s.194). Bu ölçekte anketi yanıtlayan kişi, iş, ücret, yönetim, yükselme olanakları ve iş arkadaşları ile ilgili olarak yöneltilen soruları, kendisini ifade eden en uygun yüz resmini seçerek yanıtlamaktadır. Ölçek metni okumayanlar için oldukça pratik bir yöntemdir (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.148).

İş Tanıma Endeksi Yöntemi; Bu ölçek Smith, vd., (1969) tarafından ortaya konulmuş ve JDI (Job Descriptive Index) Araştırma Grubu tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir. Yöntem, işgörenin işine karşı tutumunu analiz etmeyi sağlayan beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; işin kendisi, ücret, yükselme fırsatları, amirler ve iş arkadaşlarıdır. Bu etmenleri ölçmeye çalışan Likert tipi hazırlanmış 72 ifadeyi içermektedir. Bugüne kadar birçok araştırmada kullanılmıştır (Spector, 1997, s.14).

Porter Gereksinim ve Tatmin Ölçeği (Porter Need and Satisfaction Questionnaire-NSQ); Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Bu ölçek, daha çok yöneticilerin karşılaştıkları problemlere ilişkin soruları içermektedir. Ölçek mevcut olan durum ile ideal durum karşılaştırmalarına olanak vermektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 280; Tarlan ve Tütüncü, 2001, 147-148).

2.2.5.2. Kritik Olay Yöntemi

İlk defa Herzberg tarafından iş tatmin ölçeği olarak geliştirilmiştir. Bu yöntemde, işyerinde işgörenin kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan olaylarla, işyerinde işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan ya da iş tatmini sağlayan olayları zamana bağlı olarak yazmaları istemesidir (Eren, 2004, 510). Bu yöntemle işin hangi yönleri tatmin hangi yönlerinin ise tatminsizlik

açısından önemli olduğu belirlenmiştir (Demir, 2007, s.194). Ancak, bu yönteme gelen en önemli eleştirilerin başında, işgörenlerin kendilerini mutlu eden olayları hatırlamalarının daha kolay olacağı, başarı sağlamayan veya kendilerini mutsuz kılan olayları hatırlamanın daha zor olacağı hususudur. Ayrıca, araştırmacıların yorum yapmasına açık olması ve kendi duymak istedikleri şeklinde yorumlaması da bir başka eleştiri konusudur. Zaman alıcı ve değerlendirmecilerin kendi alanında çok iyi bir uzman olması gereği bir başka olumsuz tarafıdır. Bütün bunlara rağmen, iş tatmini bir tutum belirleme olduğu için bireyler soru formları ile yönlendirmek yerine kendi içinden gelen şekli ile onları tatmin eden ve etmeyen değerleri cevap vermelerine açık olması ve araştırmacılar tarafından müdahale edebilme imkanı bulunmayan bir yöntemdir.

2.2.5.3. Mülakat Yöntemi

İş tatmini ölçmenin bir başka yolu da mülakattır. Mülakat, ilgili kişi ile veya grupla karşılıklı olarak konuşmak, soru sormak ve alınan belgeleri kaydetmek suretiyle yapılan çalışmadır. Bu amaçla, anket formu olarak düzenlenmiş soru ve çizelgelerden de yararlanılabilir. Ancak, soruların çok dikkatli hazırlanması ve belli bir düzen içinde sorulması gerekir. İşgörenden alınan cevapların kayıt altına alınması gerekir (Arıkan, 2004, s.104). Mülakat yöntemi ile her çeşit inanç ve tutum ve tutum değişimleri, toplu davranışlar ve endüstriyel ilişkiler gibi davranış bilimlerinin bütün konularında kullanılmaktadır. Olayın derinlemesine analizine olanak verir. Ankette cevap veren kişi, araştırmacının anlamadığı veya daha derinlemesine analiz etmek istediği bir şey söylenirse, mülakatı yapanın ek sorular sormasına ve konuyu çok boyutlu hale getirmesine imkan verir. Mülakat yönteminde dikkatli davranılması işgörenlerin tepkilerinin yanlış yorumlanmaması ve değerlendirmede objektif davranılması gerekir. Mülakatı yapan, kendi düşüncelerinin verilen cevapları etkilememesine çalışmalıdır. Sorular, objektif bir biçimde sorulmalı, herhangi bir düşüncenin daha doğru ve kabul edilebilir olduğu izlenimi verilmemelidir (Doğan, 1987, s.67).

Buraya kadar araştırmanın temelini oluşturan Herzberg Çift Etmen Teorisi ve iş tatmini ile ilgili daha önce yapılan çalışmlara ele alındı. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için geniş bir literatür araştırması yapılmıştır. Birinci bölümde motivasyon ve motivasyon ile ilgili konular ele alınmıştır. İkinci bölümde iş tatmini ile ilgili literatür ele alınmıştır. Bu açıklamalardan sonra konun temelini oluşturan teorinin alan araştırması incelenmiştir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın yöntem ile ilgili bölümünde araştırmada kullanılan bilimsel modele, bu modele bağlı olarak belirlenmiş evren ve örnekleme yer verilmektedir. Örneklem seçilmesinden sonra verilerin nasıl toplandığı ve toplanan bu verilerin nasıl analiz edildiği üzerinde durulmuştur. Toplanan veriler analiz edilmiştir. Analizde çıkan sonuçlar amaca uygun olarak tablolar haline getirilmiştir. Tablolarda ortaya çıkan bulgular, daha önce oluşturulan hipotezlere göre yorumlanmış, literatür ile ilişkilendirilerek öneriler geliştirilmiştir. Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin analizi, bulgu ve yorumlara ele alınmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Bilimsel araştırma, bir amaca yönelik, belirli aşamalar içerisinde ve bir yöntem dâhilinde yapılan çalışmalardır (Arıkan, 2004, s.25). Araştırmanın amacına uygun olarak verilerin uygun koşullarda toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların yerine getirilmesinde çeşitli modellerden (tanımsal, denemesel vb.) faydalanılmaktadır. Araştırmacı, içinde bulunduğu koşullara ve öngördüğü hedeflere ulaşabilmek için söz konusu bu modellerden veya herhangi birinden yararlanmak durumundadır (Karasar, 1999, s.77).

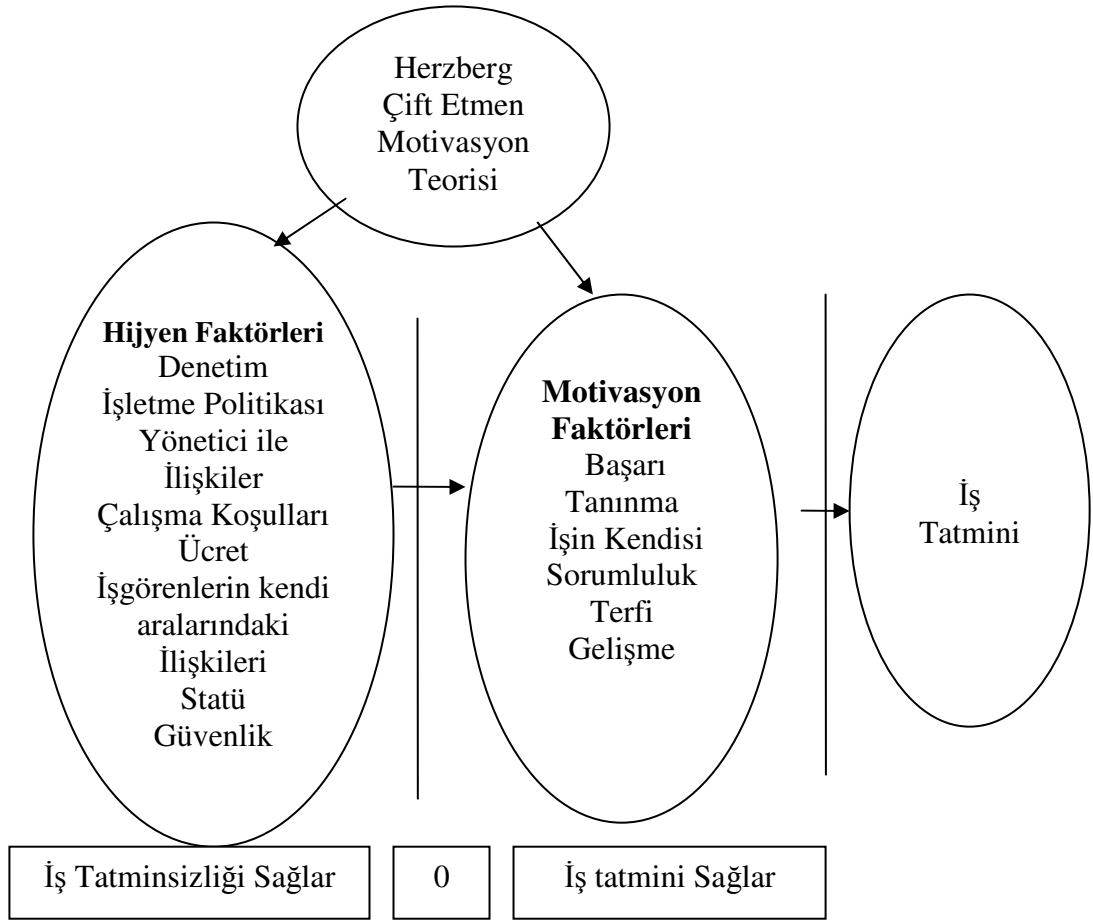
Araştırmada, tanımlayıcı ve ampirik araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç, içerik, problemi tanıma ve var olan durumu ortaya koymuş olmasından betimsel nitelik taşımaktadır. Diğer yandan, ele alınan, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişki test edilmesi sebebiyle de ampirik nitelik taşımaktadır (Kurtuluş, 1996, s.310). Diğer bir anlatımla, bu tür araştırmaların içeriğini; gerçeğin ne olduğunu bulmak ve var olan duruma anlam verilmesine dönük araştırmalar oluşturmaktadır (Ural ve Kılıç, 2005, s.18). Bu araştırma, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenleri motive eden araçların ne olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bu araçların, hangilerinin işgöreni işinde tatminine ve

hangilerinin işgöreni işinde tatminsizliğine sebep olduğu araştırma sonucunda belirlenmiştir.

Araştırmaya ilişkin mevcut durumu ortaya koymak amacıyla hazırlanan anketler, örneklem kapsamında yer alan otel işletmelerindeki işgörenlere uygulanmıştır. Anket, Herzberg Çift Etmen Teorisi'nde belirlenmiş olan kriterlere göre ilgili literatürde ve Minnesota tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ) olarak bilinen ölçekten yararlanmıştır.

Araştırma modeli; araştırmanın amacına ve hipotezlerine bağlı olarak Herzberg'in belirlediği Hijyen-Motivasyon ve iş tatmin kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklamaya dayanmaktadır. Hijyen-Motivasyon ve iş tatmin kavramları soyut kavramlardır. Kavramların test etmek için kavramları işe dönük tanımının yapılması yani kavramları araştırma modeli yardımıyla soyut olmaktan kurtarılacak, somut hale getirmek gerekmektedir. Hijyen-motivasyon ve iş tatmini kavramları daha çok bireylerin iç dünyası ile ilgilidir. Bireylerin bulundukları işte onları motive eden ve iş tatmini sağlayan etmenler daha çok zihinlerinde yer alışı şekline bağlıdır.

Araştırma konusunun daha kolay anlaşılabilmesi için aşağıdaki model geliştirilmiştir. Model yardımı ile kavramların görsellik düzeylerinin artırılarak soyut olmaktan kurtulması sağlanmıştır. Soyut kavramların anlaşılması daha çok şekillerle gösterilmek suretiyle somut hale getirilmiştir. Bu, kavramların daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır.



Şekil 9: Araştırma Modeli

Herzberg Motivasyon Kuramı, şekilde görüldüğü gibi etmenleri ikiye ayırmıştır. Bunlar; Hijyen etmenleri < 0 'dan küçük ve sıfır noktasına kadar olan ve iş tatminsizliğini oluşturan etmenlerdir. Motivasyon etmenleri ise, $0 < \text{Motivasyon}$ sıfırdan büyük ve motivasyon sağlayan etmenlerdir. Ama hiçbir zaman bu iki kavram birbirinin karşıtı değildir. Hijyen etmenleri iş yapılması için gerekli olan asgari şartlardır. Onun için hiçbir zaman tatmin sağlamaz. Motivasyon etmenleri ise hijyen etmenlerinden sonra iş tatmini sağlayan etmenlerdir. Amaç; Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisinin etmenlerinin sıralanması, konaklama işletmeleri açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Hijyen etmenleri, bireyin sağlıklı ve verimli çalışmasını sağlamak için işin tabiatı gereği olması gereken asgari şartlar oluştur. Daha çok bireyin dışında gelişen işletme yapısı ve çevre şartlarına bağlıdır. Motivasyon etmenleri ise hijyen etmenleri üzerine bireyin verimi veya performansını

artırmak için artı olarak geliştirilen etmenlerdir. Daha çok bireyin iç dünyası ile ilgilidir. İş tatmini, işgörenleri işe ve işletmeye karşı oluşturmuş oldukları olumlu tutumlar olarak bilinmektedir. Tatminin oluşması, hijyen etmenlerden daha çok motivasyon etmenleri ile oluşmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Türkiye’de turizm sektöründe faaliyet gösteren ilk 10 turistik bölge içersinden rasgele seçilen Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir’deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleridir. Araştırmanın evreni oluşturan işletmelerin tamamında uygulama yapmak oldukça güçtür. Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir araştırmanın evreni olarak belirlenmesinin nedeni, yatak kapasitesi ve gelen turist sayısı açısından Türkiye’nin ilk sıralardaki iller arasında yer almasıdır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006).

Araştırma, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde uygulanmıştır. Bunun nedeni, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin sektörde bulunan diğer konaklama işletmelerine oranla yönetimlerinin daha profesyonel, yılın 12 ayı hizmet verme oranı en yüksek düzeyde bulunması ve işgörenlerin daha yoğun olarak çalıştığı için benimsenmiştir. Ayrıca, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde daha kolay ve sağlıklı bilgi alınabileceği düşünülmüştür. Evren, konaklama işletmelerinin tespiti ve işgören sayısının hesaplanması, Kültür ve Turizm Bakanlığı kaynaklarına göre belirlenmiştir.

Araştırma alanının geniş olması, söz konusu alanın tümüne ulaşmada maliyet ve zaman sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırmalarda örneklem sayısının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken temel unsur, esas alınan örneğin hedef kitle olarak alınacak yığının (topluluğun) özelliklerini yansıtacak ve araştırmanın en düşük maliyetle yapılabilmesini sağlayacak nitelikte olmasıdır (Cannon, 1994, s.137). Diğer taraftan, bilimsel araştırmalarda evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün (hacminin) saptanması, araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesini sağlayan

temel unsurlardan biridir (Ural ve Kılıç, 2005, s.40). Araştırmada seçilen iller ve konaklama türleri evreni güçlü bir şekilde temsil ettiği düşünülmektedir.

Evren ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış olduğundan topluluk oranı ve tahminini ifade eden p değeri 0,5 olarak alınmıştır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst'un da (1994) ifade ettiği gibi bir matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu göstermektedir. Araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir nispi standart hata oranı % 3-5 arasında tahmin edilmelidir. %3'e yaklaştıkça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak %5'e yaklaştıkça örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise (+ -) %2,5'dir. Buna bağlı olarak Z değeri ise; 1,96'dır (Ural ve Kılıç, 2003, s.41).

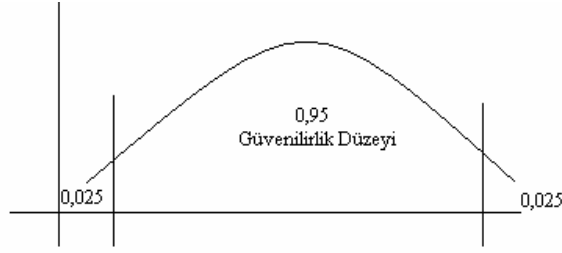
İlgili literatürde, (Karasar, 1999; Arıkan, 2004; Baş, 2001) konuya yönelik (örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına dair) çeşitli formüller verilmekle birlikte bu araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde Yamane (2001) tarafından belirtilen örneklem formülü kullanılmıştır (Yamane, 2001, s.116–117). Örneklem formülü aşağıdaki gibidir.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

n= Örnek çapı (Araştırma için uygulama yapılacak kişi sayısı)

N= Evren (yığındaki birim sayısı) (Araştırmaya konu olan illerde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan toplam işgörendir.)

z= Standart normal dağılım tablo değeri (Araştırmada istenilen güvenilirlik düzeyi %95 gibi)



d= Duyarlılık (Araştırma için kabul edilebilir hata payı – 0,05, 0,1, 0,03 gibi)

p = Araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin oranı ($p+q=1$) .

Bu açıklamalar ve kriterler ışığında araştırmanın sağlıklı yürütülmesi açısından özellikle dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri bulundukları illerin ortalama ağırlıklarına uygun olarak örnekleme seçilmiştir. Tablo 4’teki veriler, illerin dört ve beş yıldızlı otellerin sayıları ve bunların oda ve yatak sayıları Kültür ve Turizm Bakanlığı istatistiklerinde derlenmiştir.

Tablo 4: İl Bazında Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Tür ve Sınıflara Göre Dağılımı (2006)

İller	Konaklama İşletmesi	Turizm İşletme Belgeli		
		T. Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
Ankara	5 Yıldızlı Otel	11	2 231	4 763
	4 Yıldızlı Otel	27	2 172	4 139
İstanbul	5 Yıldızlı Otel	28	8 494	17 810
	4 Yıldızlı Otel	63	6 959	14 002
İzmir	5 Yıldızlı Otel	10	2 907	6 295
	4 Yıldızlı Otel	20	3 116	6 539
Muğla	5 Yıldızlı Otel	20	5 650	12 450
	4 Yıldızlı Otel	57	10 004	21 255
Nevşehir	5 Yıldızlı Otel	2	506	1 049
	4 Yıldızlı Otel	14	2 040	4 175
Genel Toplam		252	44079	92477
Toplam 5 Yıldızlı Otel Sayısı		71	18788	42367
Toplam 4 Yıldızlı Otel Sayısı		181	24291	50305

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006, s. 51.

Sektörde görev yapan yöneticiler ve Kültür Turizm Bakanlığı İşletmeler Genel Müdürlüğü yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda beş yıldızlı

konaklama işletmelerinde iki yatak için bir işgören, dört yıldızlı otel işletmelerinde ise dört yatak için bir işgören istihdamının reel sektör açısından tercih edilen ve sıklıkla uygulanan bir yöntem olduğu belirtmiştir. Bu durumda beş yıldızlı işletmelerin 42367 yatak sayısının $\frac{1}{2}$ 'si hesaplandığı zaman 21184 işgören sayısına, dört yıldızlı işletmelerin 50305 yatak sayısının $\frac{1}{4}$ 'ü hesaplandığı zaman 12576 işgören sayısına ulaşılmaktadır. Evreni oluşturan işgören sayısı ise, bu iki rakamın toplamı olan $N = 21184 + 12576 = 33760$ 'tir. Bu veriye göre örneklem sayısı ise;

n= Örneklem büyüklüğü

N= 33760

p= 0,5

q= 0,5

z= 1,96

d= 0.04

$$n = \frac{33760 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{33760 \cdot 0,04^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \cong 590$$

Araştırmada örneklem sayısı 590 olarak bulunmuştur. Buna göre en az 590 katılımcı üzerinde çalışıldığı takdirde örneklem evreni temsil edecektir. Bir başka hesaplama yöntemi de oda sayıları dikkate alınarak işgören sayısı hesaplanmaktadır.

Uluslararası standartlara göre dört ve beş yıldızlı otellerde odabaşına 1,1 işgörenin çalışması gerekmektedir (Çetiner, 1995, s. 16). Bu ölçüte göre Tablo 4'te verilen toplam 44079 oda sayısının 1,1 ile çarpılması sonucunda elde edilen $N = 48487$ 'dir. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Formülün Uygulanışı:

n= Örneklem büyüklüğü

N= 48487

p= 0,5

q= 0,5

z= 1,96

d= 0.04

$$n = \frac{48487.1,96^2.0,5.0,5}{48487.0,04^2 + 1,96^2.0,5.0,5} \cong 593$$

Her iki hesaplama yönteminde örneklem sayısı 590 ve 593 olarak çıkmıştır. Örneklem sayısı, evreni daha sağlıklı bir şekilde temsil edebilmesi için otellerin yıldız ve bulundukları illeri göre ağırlıklı ortalamaları 600 sayısı alınarak hesaplanmıştır. Bunun nedeni illere ve yıldızına göre dağılım yapıldığı zaman meydana gelecek hataları en aza indirmektir. Aşağıdaki Tabloda 5'te hesaplanan değerlerin dağılımı gösterilmektedir.

Tablo 5:İl Bazında Turizm Belgeli Konaklama Tesislerinin Tür ve Sınıflara Göre İşgören Sayısı ve Örneklem Dağılımı

İller	Konaklama İşletmesi	Yatak Sayısı	İşgören Sayısı İller göre		
			Evren	Örneklem Sayısı	
Ankara	5 Yıldızlı Otel	4 763	238 1	43	61
	4 Yıldızlı Otel	4 139	1035	18	
İstanbul	5 Yıldızlı Otel	17 810	890 5	158	221
	4 Yıldızlı Otel	14 002	350 1	63	
İzmir	5 Yıldızlı Otel	6 295	314 8	56	85
	4 Yıldızlı Otel	6 539	163 4	29	
Muğla	5 Yıldızlı Otel	12 450	622 5	110	205
	4 Yıldızlı Otel	21 255	531 4	95	
Nevşehir	5 Yıldızlı Otel	1 049	525	9	28
	4 Yıldızlı Otel	4 175	104 4	19	
Genel Toplam		4392477	337 60	600	600
Toplam 5 Yıldızlı Otel		42367	211 84	376	376
Toplam 4 Yıldızlı Otel		50305	125 76	224	224

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006, s.53.

Tablo 5’te örneklemin otel türüne göre ve il için dağılımını göstermektedir. Örneklemin evreni sağlıklı bir şekilde temsil edebilmesi için var olan otellerin yatak sayısı ve ona göre çalışan kişi sayısı bulunmuştur. Daha sonra hesaplamalara göre çıkan örneklem il ve otel türüne göre bulunan sayı ile orantılanmıştır. Buna göre, toplam 4 yıldızlı oteller için 224 sayısına, 5 yıldızlı oteller için 376 sayısına ve illere göre Ankara 61 (43+18), İstanbul 221 (158+63), İzmir 85 (56+29), Muğla 205 (110+95) ve Nevşehir 28 (9+19) sayısına ulaşılmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Konaklama işletmelerinde motivasyon uygulamaları ve bu uygulamaların işgörenlerin iş tatminine etkisini belirleyebilmek amacıyla örneklemden belirlenen verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Konuyla ilgili olarak çeşitli araştırmacılar tarafından, değişik zaman ve değişik yerlerde gerçekleştirilip, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak ölçek haline getirilmiş çeşitli ölçekler bulunmakla birlikte, temel ölçek Herzberg ve onun takipçileri tarafından belirlenen 13 etmenü test edecek ifadeler geliştirilerek yeni bir ölçek düzenlenmiştir.

İşgörenlerin iş tatminini ölçmeye yönelik ölçeklerden biri, Weiss vd., (1967), tarafından geliştirilen ve iş doyumunu 20 boyut üzerinden ölçen kapsamlı bir iş tatmini ölçeğidir. İlgili literatürde Minnesota tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ) olarak bilinen söz konusu bu ölçeğin 100 sorudan oluşan uzun formu ve 20 sorudan oluşan kısa formu bulunmakta ve her iki form da işin farklı 20 boyutuyla ilgili sorular içermektedir. Ölçekte kısa form daha çok işgörenin genel iş tatminini ölçen bir içeriğe sahiptir (Ezzedeen, 2003, s.8). Bu anketlerden yararlanılarak 12 soruluk anket hazırlanmıştır.

Gerek dünyada gerekse Türkiye’de konuyla ilgili yapılan araştırmalarda (Yıldırım, 1996; Avcı ve Karatepe, 2000; Ok, 2002; Hancer ve George, 2003; Herrera ve Lim, 2003; Hu, 2004; Blake, Kester ve Stoller, 2004; Olguntürk, 2005; Erel, 2005; vb.) yaygın olarak kullanılan “Minnesota Doyum Ölçeği”nin 20 alt

boyutu; yeteneğin ifadesi, başarı, aktivite, ilerleme, otorite, işletme politika ve uygulamaları, ücret, çalışma arkadaşları, bağımsızlık, ahlaki değerler, takdir, sorumluluk, güvenlik, sosyal hizmet-olanaklar, sosyal statü, mevki, yönetim (insan ilişkileri), yönetim (teknik konular), çeşitlilik ve çalışma koşullarını kapsamaktadır (Weiss vd., 1967, s. 3). Minnesota Doyum Ölçeği, “iş tatmini, bireyin ihtiyaçlarıyla bu ihtiyaçları karşılamayı beklediği iş sistemleri arasındaki uyumdan doğar” hipotezine dayanmaktadır ve ölçek ayrıca genel iş tatmini durumunu ortaya koymaktadır. Ölçekte katılımcıdan, 20 boyuta ilişkin verilen Likert tipinde hazırlanmış 20 soruya ilişkin 5 alternatif seçenek arasından kendilerine en yakın olanı seçmeleri istenmektedir (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.148). Ancak, bu araştırmada yukarıdaki bütün anketlerden yararlanılarak Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisinde belirlemiş olduğu etmenleri ölçmek ve ayrıca genel iş tatmini ölçmek için yeni bir anket hazırlanmıştır. Anket 5’li Likert ölçeğine göre toplam 51 ifadeyi içermektedir. Bu ifadelere işgörenlerin katılıp katılmama durumlarını belirlemek için;

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum,
- (2) Katılmıyorum,
- (3) Kısmen Katılıyorum,
- (4) Katılıyorum,
- (5) Kesinlikle Katılıyorum, olarak bir sıralama düzenlenmiştir.

Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için ölçeklerin, geçerlik ve güvenirlik analizlerinin daha önceden yapılan birçok çalışmada ortaya konulmuş olmasına rağmen, bu araştırmada da, daha sağlıklı sonuçlar alabilmek açısından tekrarlanmıştır. Bunun nedeni, önceden konuyla ilgili değişik zamanlarda ve değişik topluluklar üzerinde yapılan araştırmalarla, geçerlilik ve güvenirlik analizleri test edilmek suretiyle oluşturulan ölçeklerin en önemli sorunlarından biri olarak kabul edilen kültürel farklılık boyutunun dikkate alınmamasıdır. Bir kültürde geçerli ve güvenilir olarak belirlenen bir test-ölçek, başka bir kültürde bu özelliği taşımayabilir (Varol, 1989, s.21). Herzberg Çift Etmen Teorisinde belirlemiş olduğu 13 kriter ve genel iş tatmini etmenlerini ölçmek için literatüre uygun ve sektörün ihtiyaçları göz

önünde bulundurarak her bir etmen üç yargı ile ölçülmüştür. Genel iş tatmini ise 11 yargıdan oluşmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin özelliklerini ve çalıştıkları çalışma ortamının (sektörün) durumun ortaya koymak için 9 soru bulunmakta ve bir soru da açık uçlu olarak sorulmuştur. Motivasyon ve iş tatmini soruları beşli Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

Güvenirlilik, herhangi bir konuda örneklemi oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.) özelliği ölçülen varlık veya olayların bu özelliğinde bir değişme olmadıkça onları hep aynı sıraya koyan ölçüler verilmesidir. Yani bir testin aynı kişilere, benzer koşullarda birkaç kez uygulayarak bu uygulamalardan aynı kişiler için elde edilen değerler arasındaki ilişkiye bakılması yoluyla güvenirlik tahminine test-tekrar test yöntemiyle güvenirlik tahmini denir. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyonun) ölçülmesiyle ortaya çıkmaktadır. Güvenirlik analizi, katsayısı “0” ile “1” arasında değerler alır ve bu değer “1”e yaklaştıkça testin güvenirliği yüksek “0”a yakın olması da testin güvenirliği düşük olduğunu göstermektedir (Özçelik, 1989, s.113; Ural ve Kılıç, 2005, s.258). Ön anket uygulamasında toplanan veriler bu şekilde bir güvenirlik testine de tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik; bir ölçme aracının, neyi ölçüyorsa bunu hep aynı şekilde ölçmesini belirtir. Ölçme aracı, geçici içsel şartlardan veya dışsal şartlardan etkilenmeden tutarlı bir şekilde aynı tespitleri yapabilmelidir. Güvenilirliği tespit etmenin bir yolu, ölçme aracını yanıtlayan kişinin ölçme aracı tekrar uygulandığında ölçme aracını aynı şekilde yanıtlayıp yanıtlanmadığını tespit etmektir. Test-tekrar test güvenilirliği, bir ölçme aracını aynı gruba iki ayrı uygulamada verip sonra bu iki uygulamada elde edilen puanların korelasyonunu hesaplayarak bulunur. Eğer puanlar arasındaki korelasyon yüksekse ölçme aracının güvenilir olduğu kabul edilir (Ünver ve Gamgam, 1996, s.201)

İçsel tutarlılık, ölçme aracının varsayılan nitelikleri ölçen sorularının kendi içlerinde ne kadar birbirleriyle ilişkili olduklarını, ne kadar homojen bir soru grubu

oluşturduklarını tespit eder. İçsel tutarlılık, alfa katsayısı (Cronbach alfası) hesaplanarak bulunur. Alfa katsayısı, ölçme aracındaki farklı soruların aynı niteliği ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit eder. (Ercan ve Kan, 2004, s.213; Küçükdeveci, 2005, s.24)

Uygulanan anket formunun güvenirliliği Cronbach's Alpha testine göre % 96,3 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlilik testi uygulama sonucunda $0 < 0,96 < 1$ değerleri arasında olması ve 1 değerine çok yakın olması önemlidir. Güvenirliliğin değeri bire ne kadar yakın olursa o kadar yüksek demektir. Bu araştırmada yapılan ön analizde (63 denek üzerinden) 1'e çok yakın olan 0,96 olarak bulunmuştur.

Anket, işgörenler üzerinde uygulandıktan sonra örneklemin güvenirlilik Cronbach's Alpha testi tekrar yapılmıştır. Sonuç 634 işgören üzerinde yapılan analizde ise Cronbach's Alpha = % 95,8 olarak çıkmıştır. Bu sonuç sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilebilir aralık olduğu söylenebilir.

Geçerlilik; bir ölçme aracının güvenirliliğinin yüksek yeterli değildir. Aynı zamanda ölçmeyi planladığı özellikleri gerçekten ölçüyor olması da gerekir. Bir ölçme aracının geçerliliğini ortaya koymanın yollarından biri, bu ölçme aracından alınan sonuçların bir bireyin belli bir görevi yapabilecek yeteneği olduğunu veya belli bir şekilde davranacağını tahmin edebileceğini ispatlamaktır. Buna göre geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmek istenilen özelliği ölçem derecesine onun bu özelliği ölçmedeki özelliği geçerliliği denir (Özçelik, 1989, 114).

3.4. Veri Analiz Yöntemi

Anketlerin analizi ise, konuyla ilgili uzman desteği alınarak çözümlenmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır. Aşağıdaki istatistiksel analizler uygulanmıştır.

Çoklu regresyon:

Bir Y bağımlı değişkenin $X_1, X_2, \dots, X_m$ gibi m tane bağımsız değişkenden etkilendiği veya aralarında doğrusal ilişkinin varlığı kabul edilirse çoklu regresyon denklemi;

$$Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \dots + \beta_m.X_m + \varepsilon$$

Yada

$$Y = \beta_0 + \sum_{j=1}^m \beta_j.X_j + \varepsilon \text{ olarak yazılır.}$$

Modelde parametrelerin tahmini basit doğrusal regresyonda olduğu gibi en küçük kareler yöntemi ile yapılabilir. Modelin anlamlılığı için F testi yapılır. F testinde hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulur:

$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_m = 0$ “Bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenlerin hiç birisinin etkisi yoktur.”

$H_1: \beta_j \neq 0$ (en az bir j için) “Bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenlerden en az birisinin etkisi vardır.” (Akdeniz, 2006 s.464; Newbold, 2000, s. 548)

Elde edilen bulgular ANOVA tablosunda düzenlenir. Hesaplanan F değeri istenilen güvenirlik düzeyi için F tablo değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilir. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenir. Ayrıca, regresyon denklemindeki her bir katsayının anlamlılığı için student t testi yapılır. Student t testinde her bir katsayı için;

$H_0: \beta_j = 0$ “Bağımlı değişken üzerinde j . bağımsız değişkenin etkisi yoktur.”

$H_1: \beta_j \neq 0$ “Bağımlı değişken üzerinde j . bağımsız değişkenin etkisi vardır.”

Hipotez testi sonucunda H_0 hipotezi reddedilir ise ilgili değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılır.

Çoklu regresyon analizinde ayrıca çoklu korelasyon katsayısı ve çoklu

belirleme katsayısı hesaplanarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama miktarı da (yüzde olarak) hesaplanır (Ünver ve Gamgam, 1996, s.317).

4. BULGU VE YORUMLAR

Tezin giriş bölümünde belirtilen ve tezin temelini oluşturan iki temel hipotez bulunmaktadır. Temel hipotezlere bağlı olarak ayrı ayrı alt hipotezler konunun daha iyi anlaşılabilmesi için burada tekrar ele alınmıştır:

H₁: Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

H₂: Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Anketlerin analizi sonucunda ortaya üç farklı gruptan oluşan tablolar çıkmıştır. Bunlar, işgörenlerin demografik özellikleri ile işletme özelliklerini oluşturan tablolar, yukarıdaki hipotezlerin test edilmesi ile elde edilen ve hipotezleri destekleyen tablolardan oluşmaktadır

4.1. İşgörenlerin Demografik ve İşletme Özellikleri ile İlgili Elde Edilen Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmaya katılan işgörenlerle ilgili demografik özellikler ve işgörenlerin çalıştığı işletmenin özellikleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Tablo 6: İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n=634)

		n	%	Toplam
Cinsiyet	Erkek	447	70,5	634
	Kadın	187	29,5	
Yaş	18 ve daha az	33	5,2	634
	19 – 26	266	42	
	27 – 34	222	35	

	35 – 42	87	13,7	
	43 ve üzeri	26	4,1	
Eğitim	İlköğretim	78	12,3	634
	Lise	302	47,6	
	Ön lisans	136	21,5	
	Lisans	102	16,1	
	Lisansüstü	16	2,5	
Mesleki Eğitim Durumu	Mesleki Eğitim Almamış Olanlar	366	57,7	634
	Mesleki Eğitim Almış Olanlar	268	42,3	

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ile ilgili dağılımları Tablo 6’de verilmiştir. Bu tabloda; cinsiyet, yaş, eğitim ve mesleki eğitim durumu ile ilgili etmenler bulunmaktadır.

Tablo 6’ye göre araştırmaya katılan işgörenlerin, % 29,5’i kadınlar ve % 70,5’i erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine bakıldığında erkeklerin daha fazla turizm sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Bu alanda yapılan bazı (Toker, 2007; Akçadağ ve Özdemir, 2005; Yavuz, 2008) araştırmalarda da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Sonuca göre, turizm işletmelerinde erkeklerin kadınlara göre daha fazla yer aldıkları söylenebilir.

Tablo 6’ye göre araştırmaya katılan işgörenlerin yaş dağılımı, en fazla % 42 ile 19–26 yaş grubu, en az %4,1 ile 43 ve üzerindeki yaş grupları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş gruplarına bakıldığında, genç işgörenlerin daha fazla turizm sektöründe çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Tayland otel çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, 30 yaş ve altı gruplar, toplamın % 56,1’ini oluşturmaktadır (Sarker vd., 2003). Dolayısıyla, turizm sektörünün, daha çok gençlerin çalıştığı bir alan olduğu söylenebilir. Kıdem ve yaş etmenleri bakımından karşılaştırma yapıldığında da bu farklılık görülmektedir. Çünkü işgörenlerin iş tecrübelerinin de fazla olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 6’ye göre, araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumları değerlendirildiğinde en fazla % 47,6 ile lise grubu, en az % 2,5 ile lisansüstü grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumlarına kümülatif olarak bakıldığında, lise ve önlisans grupları % 69,1 ile diğer gruplara oranla turizm

sektöründe daha fazla çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Tarlan ve Tütüncü'nün (2001) yaptıkları araştırmada, lise düzeyinde eğitime sahip işgörenlerin oranı % 31, üniversite düzeyinde eğitimi olanların oranı ise % 52 olarak belirtilmiştir. Özellikle mesleki eğitim alıp almama durumları ile beraber bakıldığında, turizm eğitimi alanların, lise seviyesinde daha yaygın olması ve mesleki eğitim almayanların yoğunlukta olduğu gerçeği görülmektedir.

Tablo 6'ye göre, araştırmaya katılan işgörenlerin mesleki eğitim durumları da yer almaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 57,7'si mesleki eğitim almamış, % 42,3'ü ise mesleki eğitim almıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin mesleki eğitim durumlarına bakıldığında, mesleki eğitim almayanların alanlardan daha fazla turizm sektöründe çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Turizm sektörü açısından bakıldığında mesleki eğitimin ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Toker (2007), araştırmasında turizm eğitimini almayanların oranının % 60 olduğunu belirtmiştir. Turizm, çok önemli ve bacasız endüstri olarak bilinen bir sektördür. Böylesine önemli olan bir sektörün işgörenlerinin mesleki eğitim alanında bu kadar olumsuz bir durumda olması, sektör için çok ciddi bir sorundur.

Tablo 7: İşgörenlerin Çalıştığı Otelin Özelliklerine ve Çalışma Durumlarına Göre Dağılımı (n=634)

Grupların Dağılımı		n	%	Toplam
Kıdem Grupları	1 ve bir yıldan az	161	25,4	634
	2 – 5	311	49,1	
	6 –10	128	20,2	
	11– ve üstü	34	5,40	
Bölümler	Resepsiyon	103	16,2	634
	Servis ve Bar	201	31,7	
	Mutfak	62	9,8	
	Teknik Servis	58	9,1	
	Kat Hizmetleri	65	10,3	
	Muhasebe	51	8,0	
	Diğer	94	14,8	
Ünvanlar	Personelin Kendisi	396	62,5	634
	Alt Kademe Yönetici	156	24,6	
	Orta Kademe Yönetici	67	10,6	
	Üst Kademe Yönetici	15	2,4	

Gelir Grupları (YTL)	500 ve Altı	126	19,9	634
	501-750	284	44,8	
	751 – 1000	148	23,3	
	1001 – 2000	63	9,90	
	2000 ve üzeri	13	2,10	
Otel Statüsü	Ulusal	337	53,2	634
	Uluslararası	297	46,8	
Yıldız Sayısı	4 Yıldızlı	244	38,5	634
	5 Yıldızlı	390	61,5	

Araştırmaya katılan işgörenlerin, otelin özellikleri ve çalışma durumları ile ilgili dağılımlar Tablo 7’de görülmektedir. Bu tabloda, çalışma süresi, çalışılan bölümler, işgörenlerin çalıştığı pozisyon, gelir durumları ve otelin statüsü ve yıldız gibi özellikler bulunmaktadır.

Tablo 7’e göre, araştırmaya katılan işgörenlerin kıdem grupların dağılımı, en fazla % 49,1 oranı ile 2-5 yıl çalışanlar, en az % 5,4 11 yıl ve üstü çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin kıdem durumlarına kümülatif olarak bakıldığında, 1 ve daha az çalışan ile 2-5 yıl arasında çalışan işgören grupları % 74,5 ile diğer gruplara oranla turizm sektöründe daha fazla çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum, turizm işletmelerinde uzun süreli çalışan işgörenlerin fazla olmadığını ve işgören devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir. İşgören devir hızının yüksek olması çalışma ortamında birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Örneğin, servisteki hatalar, malzemelerde kırılma ve kayıp olma ve özellikle işgörenler arasındaki uyumsuzluğun müşteriler yansıması yaşanabilecek sorunların bazılarıdır. Akçadağ ve Özdemir’in (2005) çalışmalarında da işgörenlerin çalışma sürelerinin fazla olmadığı ortaya konulmuştur.

Tablo 7’de araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları bölümlere göre dağılımı, en fazla % 31,7 ile servis ve bar, en az % 8 ile muhasebe bölümü oluşturmaktadır. Unvanları açısından bakıldığında, en fazla % 62,5 ile işgörenlerin kendisi, en az % 2,4 ile üst kademedeki görev yapan işgörenler araştırmaya katılmıştır.

İşgörenlerin gelir durumuna göre dağılımı en fazla % 44,8 ile 501-750 YTL alan grubu, en az % 2,1 ile 2000 YTL ve üstünü alan grubu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların gelir durumlarına kümülatif olarak bakıldığında, 500 altı ile 750 YTL arasındaki gelir grubunda çalışanların % 64,7 oranında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, kıdem verileri ile karşılaştırıldığında uyumlu ve tutarlı bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Tablo 7’de araştırmaya katılan işgörenlerin otelin statüsü ve yıldızı bakımından dağılımı, % 53,2 ‘i ulusal % 46,8’i uluslararası oteller, % 38,5’i 4 yıldızlı, % 61,5 ile 5 yıldızlı oteller grubundan oluşmaktadır.

4.2. Hijyen Etmenleri ile Genel İş Tatmini Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgu ve Yorumlar

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek açısından oluşturulan hipotezler ve onlarla ilgili durumun tablo ve yorumlar bulunmaktadır. Çalışmada birinci hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Böylece etmenlerin her birinin ayrı ayrı iş tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Aşağıda verilen tablo 8 de çoklu regresyon modelinin anlamlılığı için F testi sonuçları ve tablo 9’da etmenlerin modeldeki katsayıları ve bu katsayıların anlamlılığı için test istatistiği değerleri verilmiştir. Daha sonra hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişki demografik özellikler bakımından incelenmiş, her bir demografik özellik için elde edilen bulgular tablo şeklinde düzenlenmiştir.

Tablo 8: İş Tatmini ile Hijyen Etmenleri Arasındaki Regresyon Modelinin Anlamlılığı için Yapılan F Testi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
--	----------------------------	--------------------------------	-------------------------------	----------	----------

Regresyon	261,358	8	32,67	129,132	0,000
Artık	158,122	625	0,253		
Toplam	419,48	633			
	$r = 0,789$	$r^2 = 0,623$			

Tablo 8’de görüldüğü gibi model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca modele göre; hijyen etmenlerinin tümü ile iş tatmini arasındaki korelasyon 0,789 ve belirleme katsayısı 0,623 bulunmuştur. Buna göre iş tatmini % 62,3’ü hijyen etmenleri tarafından açıklandığı söylenebilir. Herzberg vd. (1959), Herzberg (1965), ve Herzberg ve diğerlerinin (1968), yaptıkları araştırmalarda hijyen etmenlerinin iş tatmini ile ilişkisinin olmadığını kabul etmektedir. Bu etmenlerin ancak iş tatminsizliğini engelleyici etkisi olduğu öne sürülmüştür. Ancak burada çok güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatminindeki ancak % 37,7’lik bir bölüm hijyen etmenleri tarafından açıklanmayabilir. Herzberg çalışmalarından sonra yapılan araştırmalarda da hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlardan Davis’in (1971) yaptığı araştırmada, iş tatmini ve iş tatminsizliği etmenlerinin anlamlı ve yoruma açık olduğunu ileri sürmüştür. Hijyen etmenleri iş tatmini de sağlayabilir. Castillo ve Cano’nun (1999) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, hijyen etmenlerin cinsiyet bakımından analiz sonucunda hem erkek hem de bayan öğretmenlerde, hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Oshagbemi (1997), hijyen etmenlerinin hem iş tatminine hem de iş tatminsizliğine etkisi olduğunu ileri sürmüştür.

Araştırmaya göre turizm işletmelerinde çalışan işgörenleri demografik özelliklerine bakıldığı zaman işgörenleri ücret ve eğitim düzeyleri düşük ve mesleki eğitim almamış olanların daha fazla olduğu gerçeği ile hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin olması tutarlı olduğu söylenebilir.

Tablo 9: İş Tatmini ile Hijyen Etmenleri Arasındaki Çoklu Regresyon Katsayıları

Hijyen Etmenleri	β Katsayıları	Standartlaştırılmış β Katsayıları	t	p
Sabit	0,555		5,674	0,000
Çalışma Koşullarından	0,095	0,108	3,045	0,002
Yönetici ve Yönetici ile	0,036	0,041	1,176	0,240

İlişkiler				
Ücret	0,097	0,124	3,475	0,001
Statu	0,076	0,09	2,703	0,007
İş Güvenliği	0,082	0,092	2,79	0,005
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,101	0,113	3,151	0,002
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,147	0,164	4,519	0,000
Personel Yaşamı	0,210	0,266	7,19	0,000

Regresyon analizine göre; elde edilen regresyon denkleminde sadece “yönetici ve yönetici ile ilişkiler” etmeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Dolayısıyla iş tatmini üzerinde bu etmenin etkisi yoktur.

Yapılan korelasyon analizinde elde edilen korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunduğundan H_0 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak doğrusal ilişki vardır. Hijyen etmenlerinin iyileştirilmesi iş tatminini olumlu olarak etkileyecektir.

4.3. Motivasyon Etmenleri ve Genel İş Tatmini Arasındaki İlişki ile İlgili Bulgu ve Yorumlar

Çalışmada ikinci hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_2 : Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Böylece etmenlerin her birinin ayrı ayrı iş tatmini ile ilişkisi incelenmiştir. Aşağıda verilen tablo 10’da çoklu regresyon modelinin anlamlılığı için F testi sonuçları ve tablo 10’da etmenlerin modeldeki katsayıları ve bu katsayıların anlamlılığı için test istatistiği değerleri verilmiştir. Daha sonra Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişki demografik özellikler bakımından incelenmiş, her bir demografik özellik için elde edilen bulgular tablo şeklinde düzenlenmiştir. Ayrıca, bu tablolarda motivasyon etmenlerinin iş tatmini üzerindeki payı hakkında da bilgi vermektedir.

Tablo 10: Motivasyon Etmenleri İle İş Tatmini Arasındaki Regresyon Modelinin Anlamlılığı İçin Yapılan F Testi Sonuçları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Regresyon	281,614	5	56,323	256,559	,000
Artık	137,866	628	0,22		
Toplam	419,48	633			
	$r = ,0819$	$r^2 = 0,669$			

Tablo 10’da görüldüğü gibi model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, modele göre; motivasyon etmenlerinin tümü ile iş tatmini arasındaki korelasyon 0,819 ve belirleme katsayısı 0,669 bulunmuştur. Buna göre, iş tatminindeki değişimin % 69, 9’ü motivasyon etmenleri tarafından açıklanmaktadır. Tablo 10’da hijyen etmenlerinin tümü ile iş tatmini değişim oranı % 62,3 olarak bulunmuştur. Her iki etmen grubunun karşılaştırılması yapıldığı takdirde motivasyon etmenlerinin hijyen etmenlerinden daha fazla iş tatminini açıkladığını söylenebilir. Bu sebeple her ne kadar hijyen etmenleri iş tatmini açıklamaya çalışsa da bir farklılığın da olduğu ve Herzberg Çift Etmen Teorisini tam karşılığı olmasa da doğruladığı söylenebilir.

Turizm işletmelerinde iş tatmini üzerindeki hijyen ve motivasyon etmenleri açısından bakıldığı zaman motivasyon etmenleri daha fazla önemsendiği ortaya çıkmaktadır. Bu işgörenleri iş tatmini sağlayan etmenlerin dışsal olmadan daha çok içsel etmenler olduğu söylenebilir. Turizm işletmelerinin özelliği olarak işe başlayan her eleman en alt basamaktan başlayarak zamanla kariyer yapmaktadır. Bu sebeple iş tatminini açıklayan ve en yüksek düzeyde ilişkili olan etmenin ilerleme imkanları çıkmış olması sektörün gereği olarak tutarlı bir sonuçtur denilebilir. Tanınmanın fazla anlamlı bulunmaması sektörün gereği işgörenlerin kariyer yapmaları göstermiş oldukları performansla ilişkili olduğu için önemli görülmemiş olabilir. Ayrıca, araştırmaya katılan işgörenlerin çoğu hiç bir yönetim kademesinde bulunmayan ve dolayısıyla herhangi bir sorumluluğu olmayan işgörenin kendisi olduğu için tanınma önemli bir etmen olarak belirtilmemiş olabilir. Regresyon modelindeki katsayılar ve bu katsayıların anlamlılığı ile ilgili bilgiler Tablo 11’de verilmiştir.

Yapılan regresyon analizine göre; elde edilen regresyon denkleminde sadece “Tanınma” etmeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Dolayısıyla iş tatmini üzerinde bu etmenin etkisi yoktur.

Tablo 11: Motivasyon ile İş Tatmini Etmenleri Arasındaki Regresyon Katsayıları

Motivasyon Etmenleri	β katsayıları	Standartlaştırılmış β katsayıları	t	p
Sabit	0,639		7,715	0,000
Başarı	0,229	0,264	7,463	0,000
Tanınma	0,005	0,005	0,146	0,884
Sorumluluk	0,091	0,101	2,72	0,007
İşin Kendisi	0,132	0,138	4,08	0,000
İlerleme Ve Gelişme İmkânları	0,359	0,434	12,61	0,000

Yapılan korelasyon analizinde elde edilen korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunduğundan H_0 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla, motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak doğrusal ilişki vardır. Bu ilişki Herzberg vd. (1959) tarafından da ortaya çıkarılmıştır.

4.4. Hijyen-Motivasyon Etmenleri ile Genel İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Özellikleri Açısından İncelenmesi

Bu bölümde işgörenlerin özellikleri ile çalışmış oldukları işletmenin özellikleri Herzberg Çift Etmen Motivasyon Terosine göre belirlenmiş olan etmenlerin iş tatminine etkileri ayrı ayrı olarak incelenmiştir.

Tablo 12: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	β Katsayıları	
	Erkek	Bayan
Çalışma Koşullarından	0,105*	0,105
Yönetici ve Yönetici İle İlişkiler	0,066	0,001
Ücret	0,112*	0,142
Statü	0,109*	0,067

İş Güvenliği	0,017	0,252*
Şirket Politikaları Ve Uygulaması	0,116*	0,112
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,198*	0,084
Personel Yaşamı	0,296*	0,199*
P=0,000	$r^2=0,648$ F=100,597	$r^2=0.598$ F=33.081

*: t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin cinsiyet bakımından; erkeklerde; “çalışma koşullarından”, “ücret”, “statü”, “şirket politikaları ve uygulamaları”, “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı” etmenleri Bayanlarda ise; “İş güvenliği” ve “personel yaşamı” etmenleri H_1 hipotezini desteklemiştir.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 12’de verilmiştir. Tablo 12’de görüldüğü gibi; erkeklerde hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin % 64,8’ini açıklarken bayanlarda hijyen etmenleri iş tatminindeki değişimin % 59,8’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla erkeklerde hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı bayanlara göre daha yüksektir. Ayrıca yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre erkeklerde iş tatmini üzerinde etkili olan hijyen etmenleri çalışma koşullarından, ücret, statü, şirket politikaları ve uygulaması, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı olurken; bayanlarda sadece iş güvenliği ve personel yaşamı olmaktadır. Castillo ve Cano (1999), yapmış oldukları araştırmada erkeklerde, yöneticinin kendisi, politikalar, ücret ve çalışma koşulları önemli olurken; bayanlarda işin kendisi ve çalışma koşulları önemli olarak ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenler içinde bayanların daha az olduğunu gerekçesinin açıklanması turizm sektöründe işi güvenli bulmadıkları için fazla çalışmamaktadırlar. Erkeklerin iş güvenliğini fazla önemsenmemelerinin sebebi sektörde her zaman iş bulabilme imkânlarının olabileceği düşüncesi olabilir.

Etmenlerin katsayısı istatistiksel analizlerine bakıldığı zaman erkeklerde en yüksek puanı 0,296 ile personelin sosyal yaşantısı alırken, bayanlarda en yüksek puanı 0,252 ile iş güvenliği almıştır. Bu erkekler açısından iş tatmini en iyi açıklayan personelin yaşantısı olurken, bayanlara en iyi açıklayan ise iş güvenliği olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 13: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

Motivasyon Etmenleri	β Katsayıları	
	Erkek	Bayan
Başarı	0,269*	0,276*
Tanınma	0,01	0,003
Sorumluluk	0,082	0,156*
İşin Kendisi	0,193*	0,000
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,406*	0,475*
p=0.000	r ² =0,678 F=188,761	r ² =0.662 F=70.846

*:t testine göre, $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin cinsiyet bakımından, erkeklerde; “başarı”, “işin kendisi” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, bayanlarda; “başarı”, “sorumluluk” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, etmenleri H₂ hipotezini desteklemiştir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin cinsiyet değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 13’te verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; erkeklerde motivasyon etmenleri ile iş tatminindeki değişimin % 67,8’ini açıklarken bayanlarda hijyen etmenleri iş tatminindeki değişimin % 66,2’ni açıklamaktadır. Dolayısıyla, erkeklerde motivasyon etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı bayanlara göre daha yüksektir. Ayrıca, yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre erkelerde iş tatmini üzerinde etkili olan motivasyon etmenleri başarı, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkânları olurken, bayanlarda farklı olarak başarı, sorumluluk ve ilerleme ve gelişme imkânları olmaktadır.

Hijyen ve motivasyon etmenleri ile iş tatmini cinsiyet bakımında ilişkisine bakıldığında motivasyon etmenleri daha yüksek değerler aldıkları görülmektedir. Her ne kadar her iki grupta da farklılık olmasına rağmen motivasyon etmenleri iş tatmini açısından daha fazla önemsenmektedir.

Hem erkeklerde hem de bayanlarda en yüksek belirleme katsayısı ilerleme ve gelişme imkanları almıştır. Erkeklerde belirleme katsayısı 406 iken bayanlarda belirleme katsayısı 475 çıkmıştır. Her iki grupta da iş tatmini açısından en önemli görülen etmen işteki ilerleme ve gelişme imkânları olarak görülmektedir.

Tablo 14: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Yaş Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	Yaş Grupları için β Katsayıları				
	18 ve altı	19–26	27–34	35–42	43 ve üst
Çalışma Koşullarından	0,305	0,085*	0,16*	-0,068*	-0,157
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	-0,069*	0,014	0,135*	0,051	-0,026
Ücret	0,272	0,163	0,04*	0,201	0,073
Statü	0,086*	0,055*	0,108	0,206	0,08
İş Güvenliği	-0,05	0,132	0,033	0,137	0,176
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,198	0,108*	0,074	0,082	0,397
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,139	0,139*	0,135*	0,165	0,424*
Personel Yaşamı	0,301*	0,306*	0,304*	0,200*	-0,045
	$r^2=0,845$ $F=16,319$ $p=0.000$	$r^2=0,609$ $F=50,106$ $p=0.000$	$r^2=0,624$ $F=44,197$ $p=0.000$	$r^2=0,649$ $F=20,84$ $p=0.000$	$r^2=0,745$ $F=6,215$ $p=0.001$

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin yaş etmeni bakımından; 18 ve altı yaş grubunda; “yönetici ve yönetici ile ilişkiler”, “statü” ve “personel yaşamı”, 19-26 yaş grubunda; “çalışma koşullarından”, “statü”, “şirket politikaları ve uygulamaları”, “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı”, 27-34 yaş grubunda; “çalışma koşullarından”, “ücret”, “yönetici ve yönetici ile ilişkiler”, “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı”, 35-42 yaş grubunda; “çalışma

koşullarından ve “personel yaşamı”, 43 ve üstü yaş grubunda; sadece “personel yaşamı” etmenleri H_1 hipotezini desteklemiştir.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yaş değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 14’te verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; yaş grupları bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin 18 ve altı yaş grubu % 84,5’ni, 19–26 yaş grubunda % 60,9’nu, 27-34 yaş grubunda % 62,4’dü, 35-42 yaş grubunda % 64,9’nu ve 43 ve üstü yaş grubunda % 74,5’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, 18 ve altı yaş grubunda hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer gruplara göre daha yüksektir. Ayrıca, yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre yaş grupları iş tatmini üzerinde etkili olan hijyen etmenleri 18 ve altı yaş grubu; yönetici ve yönetici ile ilişkiler, statü ve personel yaşamı, 19–26 yaş grubunda; çalışma koşullarından statü, şirket politikaları ve uygulaması, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı, 27-34 yaş grubunda; çalışma koşullarından, yönetici ve yönetici ile ilişkiler, ücret, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı, 35-42 yaş grubunda; çalışma koşullarından ve personel yaşamı 43 ve üstü yaş grubunda; işgörenler arasındaki ilişkiler olmaktadır. Hijyen etmenleri açısından yaş gruplarına göre en fazla önemli olan işgörenin iş dışındaki yaşantısı ve çalışma koşulları olduğu ortaya konulmuştur.

Yaş ile iş tatmini arasında “U” şeklinde ilişkinin olduğunu Herzberg vd., (1959), Clark vd. (1996) araştırmalarında ortaya koymuşlardır. Yaş ile iş tatmini arasında doğrusal ilişkini olduğunu ise Metle, (1997) Küveyt’te banka çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada pozitif yönde ilişki olduğunu ortaya koymuştur, Lee ve Wilber, (1985) Savery, (1996) araştırmalarında da pozitif doğrusal ilişki ortaya çıkmıştır. Yaşın ilerlemesi, işgörenlerin çalışmış oldukları kurumu benimseme duyguları olumlu yönde artmakta, dolayısıyla iş tatminleri üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Oshagbeni, (1998, 2000) Hickson ve Oshagbeni, (1999) üniversite hocaları arasında yapmış oldukları araştırmada yaş ile iş tatmini arasında güçlü ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır.

Yaşın iş tatmini ile ilişkisinin zayıf ilişki olduğunu iller süren araştırmalar da vardır. Bernal vd., (1999) yapmış oldukları araştırmada yaş ile iş tatmini arasında zayıf bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Tablo 15: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Yaş Bakımından İncelenmesi

Motivasyon etmenleri	Yaş Grupları için β Katsayıları				
	18 ve altı	19–29	27–34	35–42	43 ve üst
Başarı	0,445*	0,231*	0,341*	0,226*	0,257
Tanınma	-0,198	0,059	-0,026	0,026	0,095
Sorumluluk	0,327	0,037	0,115	0,058	-0,034
İşin Kendisi	0,211	0,117*	0,151	0,143	0,342
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,266*	0,471*	0,373*	0,515*	0,395*
	$r^2=0,696$ $F=12,341$ $p=0.000$	$r^2=0,626$ $F=86,886$ $p=0.000$	$r^2=0,699$ $F=100,231$ $p=0.000$	$r^2=0,750$ $F=48,713$ $p=0.000$	$r^2=0,815$ $F=17,618$ $p=0.000$

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin yaş fakörü bakımından; 18 ve altı yaş grubunda; “başarı” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, 19-26 yaş grubunda; “başarı” “işin kendisi” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, 27-34 yaş grubunda; “başarı” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, 35-42 yaş grubunda; “başarı” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, 43 ve üstü yaş grubunda; “ilerleme ve gelişme imkânları” etmenleri H_2 hipotezini desteklemiştir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yaş değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 15’te verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi; yaş grupları bakımından motivasyon etmenleri ile iş tatminindeki değişimin 18 ve altı yaş grubu % 96,6’sını, 19–26 yaş grubunda % 62,6’sını, 27-34 yaş grubunda % 69,9’ü, 35-42 yaş grubunda % 75,0’i ve 43 ve üstü yaş grubunda % 81,5’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, 43 ve üstü yaş grubunda motivasyon etmenleri iş tatmini

değişimindeki belirleme katsayısı diğer gruplara göre daha yüksektir. Bu yaşın ilerlemesi ile birlikte motivasyon ve iş tatmini beklentisinin de yükseldiği söylenebilir. Çünkü daha önce yaşlarına göre hijyen etmenlerinin iş tatminini açıklama (Tablo 15) durumu 18 ve altı yaş grubunda daha fazla olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre yaş grupları iş tatmini üzerinde etkili olan motivasyon etmenleri 18 ve altı yaş grubu; başarı 0,445, ilerleme ve gelişme imkânları 0,266, 19-26 yaş grubunda; ilerleme ve gelişme imkânları 0,471, başarı 0,231, işin kendisi 0,117, 27-34 yaş grubunda; ilerleme ve gelişme imkânları 0,373, başarı 0,341, 35-42 yaş grubunda; ilerleme ve gelişme imkânları 0,515, başarı 0,226, 43 ve üstü yaş grubunda; ilerleme ve gelişme imkânları 0,395 işgörenler arasındaki ilişkiler olmaktadır. İş tatmini yaş grupları açısından hiçbir anlam ifade etmeyen sadece iş tanınma ve sorumluluktur. Ayrıca, işin kendisi de sadece bir grupta ilişki bulunmuş ancak o da çok zayıf bir ilişkidir. Motivasyon etmenleri açısından yaş gruplarına göre en fazla önemli olan ilerleme ve gelişme imkânlarıdır. Kalleberg ve Mastekaasa (2001) yapmış oldukları araştırmada da ilerleme imkanı ile iş tatmini arasında olumlu ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 16: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Eğitim Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	Eğitim Grupları için β Katsayıları				
	İlk Öğretim	Lise	MYO	Lisans	Lisans Üstü
Çalışma Koşullarından	-0,206	0,175*	0,091	0,183*	-0,239
Yönetici ve Yönetici İle İlişkiler	0,108	0,011	0,139	-0,032	-0,622
Ücret	0,030	0,108	0,264*	-0,009	0,752
Statü	0,182	0,087	0,019	0,113	-0,515
İş Güvenliği	0,193	0,059	0,093	0,167	0,646
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,259	0,102*	0,041	0,110	0,520
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,279*	0,180*	0,125	0,098	0,186
Personel Yaşamı	0,117*	0,283*	0,231*	0,393*	0,306
	$r^2=0,647$ $F=15,775$ $p=0,000$	$r^2=0,648$ $F=67,531$ $p=0,000$	$r^2=0,602$ $F=24,032$ $p=0,000$	$r^2=0,623$ $F=19,251$ $p=0,000$	$r^2=0,796$ $F=3,422$ $p=0,061$

*:t testine göre, $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin eğitim fakörü bakımından; ilköğretim mezunları; “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı”, lise mezunları; “çalışma koşullarından”, “şirket politikaları ve uygulaması” “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı”, MYO mezunları; “ücret ve “personel yaşamı” etmenleri H_1 hipotezini desteklemiştir.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin eğitim değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 16’da verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; eğitim durumu bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin ilköğretim grubunda % 64,7’sini, lise grubunda % 64,8’sini, MYO grubunda % 60,2’sini, lisans grubunda % 62,3’i ve lisansüstü grubunda % 76,6’sını açıklamaktadır. Dolayısıyla, lisansüstü grubunda hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer gruplara göre daha yüksektir. Ayrıca, yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre eğitimin iş tatmini üzerinde etkili olan hijyen etmenleri ilköğretim; 0,279 işgörenler arasındaki ilişkiler ve 0,117 personel yaşamı; lise 0,283 personel yaşamı, 0,175 çalışma koşullarından, 0,117 işgörenler arasındaki ilişkiler ve 0,102 şirket politikaları ve uygulaması; MYO; 0,264 personel yaşamı ve 0,231 ücret olarak ortaya çıkmıştır. Lisans ve lisansüstü gruplarında işgörenler arasındaki anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. İş tatmini eğitim grupları açısından hiçbir anlam ifade etmeyen iş güvenliği, statü ve yönetici ile ilişkiler etmenleri olmaktadır. Hijyen etmenleri açısından eğitim gruplarına göre en fazla iş tatmini üzerinde etkisi olan işgörenin iş dışındaki yaşantısı olarak ortaya konulmuştur. Bu farklılık aynı zamanda yaş ile iş tatmini arasında da önemli bir etmen olarak ortaya çıkmıştır. Akıncı, (2002) yapmış olduğu araştırmada kişiler arası ilişkiler ile eğitim düzeyi iş tatmini ilişkisi olumlu yönde ve yüksek olarak ortaya çıkarmıştır.

Tablo 17: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişisinin Eğitim Bakımından İncelenmesi

Motivasyon Etmenleri	Eğitim Grupları için β Katsayıları				
	İlk öğretim	Lise	MYO	Lisans	Lisans üstü

Başarı	0,195	0,254*	0,275*	0,296*	0,188
Tanınma	-0,089	0,013	-0,035	0,124	-0,06
Sorumluluk	0,319*	0,084*	0,061	0,121	-0,126
İşin Kendisi	0,081	0,148*	0,148	0,057	0,515
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,390*	0,454	0,451*	0,377*	0,544*
p=0.000	r ² =0,700 F=33,65	r ² =0,683 F=127,5	r ² =0,613 F=41,118	r ² =0,646 F=35,024	r ² =0,886 F=15,51

*:t testine göre, $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin eğitim durumu bakımından; ilköğretim mezunları; “sorumluluk” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, lise mezunları; “başarı” “sorumluluk” ve “işin kendisi”, MYO mezunları; “başarı” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, lisans mezunları; “başarı” ve “ilerleme ve gelişme imkânları” faktörleri H_2 hipotezini desteklemiştir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin eğitim değişkeni bakımından incelenmesi tablo 17’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; eğitim durumu bakımından motivasyon etmenleri ile iş tatminindeki değişimin ilköğretim grubunda % 70,0’ini, lise grubunda % 68,3’nü, MYO grubunda % 61,3’nü, lisans grubunda % 64,6’sını ve lisansüstü grubunda % 88,6’sını açıklamaktadır. Dolayısıyla, lisansüstü grubunda motivasyon etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer gruplara göre daha yüksektir. Ayrıca yapılan çoklu değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre eğitimin iş tatmini üzerinde etkili olan motivasyon etmenleri ilköğretim ilerleme ve gelişme imkânları 0,390, sorumluluk 0,319, lise başarı 0,254, işin kendisi 0,148, sorumluluk 0,084, 27-34 MYO ilerleme ve gelişme imkânları 0,377, başarı 0,296 lisansüstü ilerleme ve gelişme imkânları 0,544 işgörenler arasındaki ilişkiler olmaktadır. İş tatmini eğitim grupları açısından hiçbir anlam ifade etmeyen sadece tanınma olmuştur. Motivasyon etmenleri açısından eğitim gruplarına göre en fazla önemli olan ilerleme ve gelişme imkânlarıdır. Kalleberg ve Mastekaasa (2001) yapmış oldukları araştırmada da ilerleme imkanı ile iş tatmini arasında olumlu ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 18’de Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin mesleki eğitim alıp almamadurumuna göre; mesleki eğitim alanlarda; “ücret” “iş güvenliği” “şirket

politikaları ve uygulaması” “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı”, mesleki eğitim almayanlarda; “çalışma koşullarından” “ücret” “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı” etmenleri H₁ hipotezini desteklemiştir.

Tablo 18: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Mesleki Eğitim Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	Eğitim Grupları için β Katsayıları	
	Mesleki eğitim almamış	Mesleki eğitim almış
Çalışma Koşullarından	0,026	0,210*
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,070	0,017
Ücret	0,107*	0,149*
Statü	0,086	0,075
İş Güvenliği	0,144*	0,053
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,157*	0,051
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,181*	0,145*
Personel Yaşamı	0,229*	0,304*
p=0.000	$r^2=0,647$ F=81,731	$r^2=0,604$ F=49,325

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin mesleki eğitim değişkeni bakımından incelenmesi tablo 18’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; mesleki eğitim durumu bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin mesleki eğitim almamış grubunda % 64, 7’sini, mesleki eğitim almış grubunda % 60,4’dü, açıklamaktadır. Dolayısıyla, mesleki eğitim almamış grubunda hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı mesleki eğitim almış gruba göre daha yüksektir. Ayrıca yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre mesleki eğitimin iş tatmini üzerinde etkili olan hijyen etmenleri mesleki eğitim almamış 0,229 personel yaşamı, 0,181 işgörenler arasındaki ilişkiler, 0,157 şirket politikaları ve uygulaması 0,144 iş güvenliği ve 0,107 ücret; mesleki eğitim almış olanlar 0,304 personel yaşamı, 0,210 çalışma koşullarından, 0,149 ücret, 0,145 işgörenler

arasındaki ilişkiler olarak ortaya çıkmıştır. Her iki grupta da statü ve yönetici ile ilişkiler etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır.

Tablo 19: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Mesleki Eğitim Bakımından İncelenmesi

Motivasyon etmenleri	Eğitim Grupları için β Katsayıları	
	Mesleki eğitim almamış	Mesleki eğitim almış
Başarı	0,315*	0,180*
Tanınma	-0,047	0,099
Sorumluluk	0,132*	0,061
İşin Kendisi	0,090*	0,210*
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,454*	0,407*
p=0.000	$r^2=0,711$ F=177,149	$r^2=0,633$ F=90,444

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin mesleki eğitim alıp almaması durumuna göre; mesleki eğitim alanlarda; “başarı” “sorumluluk” “işin kendisi” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, mesleki eğitim almayanlarda; “başarı” “işin kendisi” ve “ilerleme ve gelişme imkânları” etmenleri H_2 hipotezini desteklemiştir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin mesleki eğitim değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 19’da verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; mesleki eğitim durumu bakımından motivasyon etmenleri ile iş tatminindeki değişimin mesleki eğitim almamış grubunda % 71,1’ini, mesleki eğitim almış grubunda % 63,3’nü, açıklamaktadır. Dolayısıyla, mesleki eğitim almış grubunda motivasyon etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı mesleki eğitim almamış gruba göre daha yüksektir. Mesleki eğitim almamış olanlarda hijyen

etmenleri yüksek olurken, mesleki eğitim almış olanlarda ise motivasyon etmenleri daha yüksek olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre yaş grupları iş tatmini üzerinde etkili olan motivasyon etmenleri mesleki eğitim almamış, ilerleme ve gelişme imkânları 0,454, başarı 0,315, sorumluluk 0,132 ve işin kendisi 0,090 mesleki eğitim almış grubunda; ilerleme ve gelişme imkânları 0,407, işin kendisi 0,210 başarı 0,180 işgörenler arasındaki ilişkiler olmaktadır. İş tatmini mesleki eğitim durumu açısından hiçbir anlam ifade etmeyen sadece tanınma olarak ortaya çıkmıştır. Motivasyon etmenleri açısından mesleki eğitim durumuna göre en fazla önemli olan ilerleme ve gelişme imkânlarının iş tatmini ile ilişkisi vardır.

Tablo 20: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Kıdem Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	Kıdem Grupları için β Katsayıları (Yıl)			
	1 ve altı	2-5	6-10	11-üstü
Çalışma Koşullarından	0,135	0,041	0,222*	-0,005
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,000	0,087	0,000	0,119
Ücret	0,115	0,129	0,092	0,097
Statü	0,07	0,088	0,175*	0,148
İş Güvenliği	-0,004	0,154*	0,013	0,163
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,207*	0,048	0,127	0,347*
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,198*	0,210*	0,102	-0,08
Personel Yaşamı	0,243*	0,225*	0,359*	0,445*
p=0.000	$r^2=0,799$ F=33,569	$r^2=0,778$ F=56,081	$r^2=0,647$ F=81,731	$r^2=0,877$ F=10,457

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin kıdem bakımından; 1 ve altı kıdem grubunda; “şirket politikaları ve uygulaması”, “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı”, 2-5 kıdem grubunda; “iş güvenliği”, “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı”, 6-10 kıdem grubunda; “çalışma koşullarından” “statü” ve “personel yaşamı”, 11 ve üstü kıdem grubunda; “şirket politikaları ve uygulaması” ve “personel yaşamı” etmenleri H_1 hipotezini desteklemiştir.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kıdem değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 20’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; kıdem grupları bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin 1 yıl ve altındaki ş grupta % 79,9’unu, 2-5 yıl grubunda % 77,8’ni, 6-10 yıl grubunda % 64,7’sini, 11 yıl ve üstü grubunda % 87,7’sini, açıklamaktadır. Dolayısıyla, 11 yıl ve üstü grubunda hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı daha yüksektir. Ayrıca, yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre kıdemin iş tatmini üzerinde etkili olan hijyen etmeni bütün gruplarda işgörenin sosyal yaşantısı olarak ortaya çıkmıştır. İş tatmini kıdem grupları açısından hiçbir anlam ifade etmeyen ücret ve yönetici ile ilişkiler etmenleri olmaktadır.

Tablo 21: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Kıdem Bakımından İncelenmesi

Motivasyon etmenleri	Kıdem Grupları için β Katsayıları (Yıl)			
	1 ve altı	2-5	6-10	11 ve üstü
Başarı	0,161*	0,256	0,297*	0,468*
Tanınma	-0,035	0,075	-0,063	0,053
Sorumluluk	0,031*	0,079	0,179*	0,261
İşin Kendisi	0,270*	0,132	0,027	0,03
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,497	0,405	0,486*	0,285*
p=0.000	$r^2=0,847$ F=15,566	$r^2=0,812$ F=117,993	$r^2=0,824$ F=51,534	$r^2=0,839$ F=13,302

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin kıdem bakımından; 1 ve altı kıdem grubunda; “başarı”, “sorumluluk” ve “işin kendisi”, 6-10 kıdem grubunda; “başarı”, “sorumluluk” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, 11 ve üstü kıdem grubunda; “başarı” ve “ilerleme ve gelişme imkânları” etmenleri H_2 hipotezini desteklemiştir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin kıdem değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 21’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; kıdem grupları bakımından motivasyon etmenleri ile iş tatminindeki değişimin 1 yıl ve altındaki ş grupta % 84,7’sini, 2-5 yıl grubunda % 81,2’sini, 6-10 yıl grubunda %

82,4'dü, 11 yıl ve üstü grubunda % 83,9'ünü açıklamaktadır. Dolayısıyla, 1 yıl ve altındaki grubunda motivasyon etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı daha yüksektir. Kıdem açısından iş tatmin sağlamada motivasyon etmenleri iş yeni başlayanlar için daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yapılan çoklu değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre kıdemin iş tatmini üzerinde etkili olan motivasyon etmenleri 1 yıl ve altı grubu; işin kendisi 0,270, başarı 0,161, 6-10 yıl grubunda; ilerleme ve gelişme imkânları 0,486, başarı 0,297, sorumluluk 0,179, 11 yıl ve üstü grubunda; ilerleme ve gelişme imkânları 0,373, başarı 0,468, 35-42 yaş grubunda; başarı 0,226, ilerleme ve gelişme imkânları 0,285 işgörenler arasındaki ilişkiler olmaktadır. İş tatmini kıdem grupları açısından hiçbir anlam ifade etmeyen motivasyon etmenlerinden sadece tanınma olmuştur. Ayrıca, 2-5 yıl grubu ile motivasyon etmenleri arasında anlamlı ilişki çıkmamıştır. Akıncı (2002) yapmış olduğu araştırmada da kıdem ile iş tatmini arasında ilişki var olduğu görülmüştür. Başarının önemli bir iş tatmini etmeni olduğunu belirtmiştir.

Tablo 22: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin İşgörenlerin Çalıştığı Bölüm Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	Bölümler için β Katsayıları						
	Res.	Ser. ve Bar	Mutfak	Teknik Servis	Kat Hiz.	Muh.	Diğ.
Çalışma Koşullarından	0,033	0,192*	-0,019	0,252*	-0,198	0,139	0,192
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,096	0,054	0,315*	-0,032	-0,041	-0,025	-0,138
Ücret	0,211*	0,128*	-0,041	0,153	0,200	0,056	0,282*
Statü	0,090	0,089	-0,004	0,123	0,019	0,238*	-0,034
İş Güvenliği	0,185*	0,014	0,172	-0,105	0,252*	0,208	0,158
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,195*	0,007	0,079	0,094	0,286*	0,171	0,161
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,003	0,162*	0,289*	0,277*	0,295*	0,157	0,092
Personel Yaşamı	0,219*	0,340*	0,225*	0,338*	0,150*	0,14	0,168
p=0.000	$r^2=0,821$ F=24,289	$r^2=0,816$ F=47,839	$r^2=0,859$ F=18,647	$r^2=0,807$ F=11,423	$r^2=0,847$ F=17,8	$r^2=0,79$ F=8,69	$r^2=0,999$ F=10,144

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin bölümler bakımından; resepsiyon bölümü çalışanlarında; “ücret”, “iş güvenliği”, “şirket politikaları ve uygulaması” ve “personel yaşamı”, servis ve bar bölümü çalışanlarında; “çalışma koşulları”, “ücret”, “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı”, mutfak bölümü çalışanlarında; “yönetici ve yönetici ile ilişkiler”, “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı”, Teknik servis bölümü çalışanlarında; “çalışma koşulları”, “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı”, kat hizmetleri bölümü çalışanlarında; “iş güvenliği”, “şirket politikaları ve uygulaması”, “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı” etmenleri H_1 hipotezini desteklemiştir.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bölüm değişkeni bakımından incelenmesi tablo 22’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; bölümler bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin resepsiyon bölümünde % 82,1’ni, servis ve bar bölümünde % 81,6’sını, mutfak bölümünde % 85,9’unu, teknik servis bölümünde % 80,7’sini, kat hizmetleri bölümünde % 84,7’sini, muhasebe bölümünde % 79,0’unu ve diğer bölümlerde % 99,9’unu açıklamaktadır. Dolayısıyla, mutfak bölümü ve diğer bölümler olarak belirtilende hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer bölümlere göre daha yüksektir. Ayrıca yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre bölüm fonksiyonun iş tatmini üzerinde etkili olan hijyen etmenleri resepsiyon; 0,219 personel yaşamı; servis ve bar 0,340 personel yaşamı; mutfak; 0,289 işgörenler arasındaki ilişki; teknik servis 0,338 personel yaşamı; kat hizmetleri 0,286 şirket politika ve uygulamaları; muhasebe 0,238 statü olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 23: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin İşgörenlerin Çalıştığı Bölüm Bakımından İncelenmesi

Motivasyon etmenleri	Bölümler için β Katsayıları						
	Res.	Ser. ve Bar	Mutfak	Teknik Servis	Kat Hiz.	Muh.	Diğ.
Başarı	0,357*	0,159*	0,487*	0,243*	0,193	0,415*	0,161
Tanınma	0,14	0,119	-0,286*	-0,145	0,104	-0,098	0,078
Sorumluluk	0,178*	-0,036	0,011	0,168	0,286*	0,106	0,319*
İşin Kendisi	0,061	0,310*	0,111	0,02	0,153	-0,12	-0,031

İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,254*	0,405*	0,593*	0,534*	0,227	0,623*	0,419*
p=0.000	r ² =0,853 F=51,66	r ² =0,84 F=92,56	r ² =0,87 F=34,32	r ² =0,76 F=14,25	r ² =0,87 F=36,20	r ² =0,87 F=20,0	r ² =0,79 F=29,72

*:t testine göre, $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin bölümler bakımında; resepsiyon bölümü çalışanlarında; “başarı”, “sorumluluk” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, servis ve bar bölümü çalışanlarında; “başarı”, “işin kendisi” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, mutfak bölümü çalışanlarında; “başarı”, “tanınma” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, teknik servis bölümü çalışanlarında; “başarı” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, kat hizmetleri bölümü çalışanlarında; “sorumluluk”, muhasebe bölümü çalışanlarında; “başarı” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, Mutfak bölümü çalışanlarında; “ilerleme ve gelişme imkânları” etmenleri H₂ hipotezini desteklemiştir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin bölüm değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 23’te verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; bölümler bakımından motivasyon etmenleri ile iş tatminindeki değişimin resepsiyon bölümünde % 85,3’ünü, servis ve bar bölümünde % 84,0’ünü, mutfak bölümünde % 87,0’sini, teknik servis bölümünde % 76,0’sini, kat hizmetleri bölümünde % 87,0’sini, muhasebe bölümünde % 87,0’sini ve diğer bölümlerde % 79,0’unu açıklamaktadır. Dolayısıyla, mutfak bölümü, kat hizmetleri ve muhasebe bölümler motivasyon etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer bölümlere göre daha yüksektir. Ayrıca, çoklu değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre bölümlerin iş tatmini üzerinde etkili olan motivasyon etmenleri resepsiyon başarı 0,357, servis ve bar ilerleme ve gelişme imkânları 0,405, işin kendisi 0,310, mutfak ilerleme ve gelişme imkânları 0,593, başarı 0,487, teknik servis ilerleme ve gelişme imkânları 0,534, kat hizmetleri sorumluluk 0,286, muhasebe ilerleme ve gelişme imkânları 0,563 işgörenler arasındaki ilişkiler olmaktadır.

Tablo 24’de göre Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin unvan bakımından; personelin kendisi; “çalışma koşullarından”, “ücret”, “iş güvenliği”, “şirket politikaları ve uygulaması”, “işgörenler arasındaki ilişkiler”ve “personel yaşamı”, alt kademe yöneticilerde; “ücret”, “işgörenler arasındaki ilişkiler”ve “personel yaşamı”, Orta kademe yöneticilerde; “statü” ve “işgörenler arasındaki ilişkiler”, üst kademe yöneticilerde; “Yönetici ile ilişkiler”, “statü”, “işgörenler arasındaki ilişkiler”ve “personel yaşamı” etmenleri H₁ hipotezini desteklemiştir.

Tablo 24: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Ünvan Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	Ünvanlar için β Katsayıları			
	Personelin Kendisi	Alt Kademe	Orta Kademe	Üst Kademe
Çalışma Koşullarından	0,110*	0,004	0,248	0,043
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,078	0,016	0,053	-0,979*
Ücret	0,107*	0,219*	-0,033	0,155
Statü	0,065	0,079	0,271*	0,446*
İş Güvenliği	0,094*	0,09	0,099	0,06
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,131*	0,128	-0,017	0,176
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,118*	0,223*	0,250*	0,550*
Personel Yaşamı	0,309*	0,221*	0,116	0,595*
	$r^2=0,633$ $F=83,534$ $p=0.000$	$r^2=0,635$ $F=31,95$ $p=0.000$	$r^2=0,55$ $F=8,856$ $p=0.000$	$r^2=0,962$ $F=18,731$ $p=0.001$

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin unvan değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 24’da verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; unvan grupları bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin personelin kendisinde % 63,3’ünü, alt kademe yöneticilerde % 63,5’ini, orta kademe yöneticilerde % 55,0’ini ve üst kademe yöneticilerde % 96,2’sini açıklamaktadır. Dolayısıyla, üst kademe yöneticilerde hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer bölümlere göre daha yüksektir. Ayrıca çoklu regresyon

analizi sonuçlarına göre unvanların iş tatmini üzerinde etkili olan hijyen etmenleri alt kademe; 0,223 işgörenler arasındaki ilişkiler ve 0,221 personel yaşamı; personelin kendisi 0,309 personel yaşamı, orta kademe; 0,271 statü, üst kademe; 0,595 personel yaşamı ve 0,554 işgörenler arasındaki ilişkiler olarak ortaya çıkmıştır. Üst kademe yöneticilerde yöneyici ve yöneticiler ile ilişkiler negatif yönde iş tatmini ile ilikin olduğu ortaya çıkmıştır. DeSantis ve Durst (1996) kamu ile özel sektör iş tatmini karşılaştırmasını konusunda yapmış oldukları araştırma sonucunda, kamu sektöründe çalışan işgörenleri, yöneticinin uzmanlık gücüne güvenmeleri ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır. Emmert ve Taher (1992) araştırmalarında mavi yakalı işgörenlerin profesyonel işgörenlerden daha yüksek düzeyde iş tatmine sahip oldukları bulunmuştur.

Tablo 25: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Ünvan Bakımından İncelenmesi

Motivasyon etmenleri	Ünvanlar için β Katsayıları			
	Personelin Kendisi	Alt Kademe	Orta Kademe	Üst Kademe
Başarı	0,285*	0,245*	0,188	0,418
Tanınma	0,036	-0,063	-0,05	0,043
Sorumluluk	0,094*	0,159*	-0,026	-0,132
İşin Kendisi	0,107*	0,140*	0,275*	0,414
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,419*	0,460*	0,472*	0,428*
	$r^2=0,686$ F=170,68 p=0.000	$r^2=0,653$ F=56,557 p=0.000	$r^2=0,547$ F=14,741 p=0.000	$r^2=0,777$ F=6,277 p=0.009

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin unvan bakımından; personelin kendisi; “başarı”, “sorumluluk”, “işin kendisi”,ve “ilerleme ve gelişme imkanları”, alt kademe yöneticilerde; “başarı”, “sorumluluk”, “işin kendisi”,ve “ilerleme ve gelişme imkanları”, orta kademe yöneticilerde; “işin kendisi”,ve “ilerleme ve gelişme imkanları”, üst kademe yöneticilerde; “ilerleme ve gelişme imkanları” etmeni H_2 hipotezini desteklemiştir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin unvan değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 25’te verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; unvan grupları bakımından motivasyon etmenleri ile iş tatminindeki değişimin personelin kendisinde % 68,6’sını, alt kademe yöneticilerde % 65,3’ünü, orta kademe yöneticilerde % 54,7’sini ve üst kademe yöneticilerde % 77,7’sini açıklamaktadır. Dolayısıyla, üst kademe yöneticilerde motivasyon etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer bölümlere göre daha yüksektir. Hijyen ve motivasyon etmenleri unvanlarına göre beraber bakıldığında motivasyon değişim katsayısı daha fazladır. Hijyen etmenlerine göre personelin kendisi ve alt kademe yöneticilerde motivasyon değişim katsayısı artarken, orta ve üst kademe yöneticilerinde düşmüştür. Dolayısıyla unvanın motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki en yüksek belirleme katsayısı $R^2 = 0,777$ olmaktadır. Ayrıca yapılan çoklu değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre unvanın iş tatmini üzerinde etkili olan motivasyon etmenleri personelin kendisi; ilerleme ve gelişme imkânları 0,419, başarı 0,285, alt kademe; ilerleme ve gelişme imkânları 0,460, başarı 0,245, ortak kademe; ilerleme ve gelişme imkânları 0,473, işin kendisi 0,275, üst kademe; ilerleme ve gelişme imkânları 0,428 olmaktadır. İş tatmini unvan açısından hiçbir anlam ifade etmeyen sadece tanınma olmuştur. Ayrıca üst yönetimin motivasyon etmenleri ile iş tatmini ilişki sadece ilerleme ve gelişme imkânları etmeninde bulunmuştur. Pors ve Johannnsen (2002) yapmış oldukları “Kütüphane direktörleri motivasyon ve iş tatmini stratejileri” araştırmalarında kıdem ile iş tatmini arasında olumlu ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 26: Hijyen Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Ücret Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	Ücret Grupları için β Katsayıları (YTL)			
	500 ve altı	501 - 750	751 - 1000	1001 ve üstü
Çalışma Koşullarından	0,033	0,087	0,202*	0,124
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,001	0,103*	0,071	-0,200*
Ücret	0,240*	0,119*	0,099	-0,017
Statü	0,085	0,041	0,107	0,245
İş Güvenliği	0,05	0,171*	-0,066	0,179
Şirket Politikaları	0,067	0,128*	0,138	0,168

ve Uygulaması				
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,281*	0,122*	0,127	0,251*
Personel Yaşamı	0,216*	0,261*	0,313*	0,260*
p=0.000	r ² =0,700 F=34,047	r ² =0,576 F=49,132	r ² =0,618 F=28,066	r ² =0,528 F=11,504

*:t testine göre, p<0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin ücret etmeni bakımından; 500 Ytl ve altı ücret grubunda; “ücret”, “işgörenler arasındaki ilişkiler”, ve “personel yaşamı”, 501-750 Ytl ücret grubunda; “yönetici ve yönetici ile ilişkiler”“ücret”, “iş güvenliği”, “şirket politikaları ve uygulaması” “işgörenler arasındaki ilişkiler”, ve “personel yaşamı”, 751-1000 Ytl ücret grubunda; “çalışma koşulları ve “personel yaşamı”, 1001 Ytl ve üstü ücret grubunda; “yönetici ve yönetici ile ilişkiler”, “işgörenler arasındaki ilişkiler” ve “personel yaşamı” etmenleri H₁ hipotezini desteklemiştir.

Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ücret değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 26’da verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; ücret grupları bakımından hijyen etmenleri ile iş tatminindeki değişimin 500 YTL ve altı grubunda % 70,0’ini, 501-750 YTL grubunda % 57,6’sını, 751-1000 YTL grubunda % 61,8’ni ve 1001 YTL ve üst grubunda % 52,8’ni açıklamaktadır. Dolayısıyla, 500 YTL ve alt grubunda hijyen etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer bölümlere göre daha yüksektir. Ayrıca, yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre ücretin iş tatmini üzerinde etkili olan hijyen etmenleri 500 YTL ve alt grubunda 0,281 işgörenler arasındaki ilişkiler ve 0,240 ücret; 501–750 YTL 0,261 personel yaşamı, 0,171 iş güvenliği, 751–100 YTL 0,313 personel yaşamı, 1001 YTL ve üstü grubunda 0,260 personel yaşamı olarak ortaya çıkmıştır. Davis (2004) küçük ölçekli işletmeler üzerinde yapmış olduğu araştırmada, ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkinin düşük, işgörenler arasındaki ilişkiler ve yönetici ile ilişkiler ise yüksek ilişki düzeyi olduğunu belirtmiştir. Akıncı (2002) yapmış olduğu araştırmada, iş tatmini ile ücret arasında yüksek ilişkinin var olduğu görülmüştür. Bu sebeple, daha önce yapılmış olan araştırmalar ve bu araştırmanın sonucuna göre ücret ile iş tatmini arasında ilişkinin olduğu söylenebilir.

Tablo 27: Motivasyon Etmenleri – İş Tatmini İlişkisinin Ücret Bakımından İncelenmesi

Motivasyon etmenleri	Ücret Grupları için β Katsayıları (YTL)			
	500 ve altı	501-750	751-1000	1001 ve Üstü
Başarı	0,175*	0,346*	0,216*	0,329*
Tanınma	-0,083	0,04	-0,011	0,126
Sorumluluk	0,09	0,043	0,220*	0,046
İşin Kendisi	0,048	0,161*	0,152*	0,184
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,693*	0,338*	0,391*	0,373*
p=0.000	$r^2=0,754$ F=73,704	$r^2=0,647$ F=101,875	$r^2=0,648$ F=54,348	$r^2=0,641$ F=25,033

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında ilişkinin ücret etmeni bakımından; 500 Ytl ve altı ücret grubunda; “başarı” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, 501-750 Ytl ücret grubunda; “başarı”, “işin kendisi” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, 751-1000 Ytl ücret grubunda; “başarı”, “sorumluluk”, “işin kendisi” ve “ilerleme ve gelişme imkânları”, 1001 Ytl ve üstü ücret grubunda; “başarı” ve “ilerleme ve gelişme imkânları” etmenleri H_2 hipotezini desteklemiştir.

Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin ücret değişkeni bakımından incelenmesi Tablo 27’de verilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi; ücret grupları bakımından motivasyon etmenleri ile iş tatminindeki değişimin 500 YTL ve altı grubunda % 75,4’ünü, 501-750 YTL grubunda % 64,7’sini, 751-1000 YTL grubunda % 64,8’ni ve 1001 YTL ve üst grubunda % 64,1’ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, 500 YTL ve alt grubunda motivasyon etmenleri iş tatmini değişimindeki belirleme katsayısı diğer bölümlere göre daha yüksektir. Motivasyon etmenleri hijyen etmenlerine göre iş tatmini değişimindeki belirleme katsayıları genel olarak daha yüksektir. Bu iş tatminini açıklama için motivasyon etmenleri hijyen etmenlerinde daha etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca yapılan çoklu değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre ücretin iş tatmini üzerinde etkili olan motivasyon etmenleri 500 YTL ve altı grubunda; ilerleme ve gelişme imkânları 0,693, 501-750 YTL; başarı 0,346, 751-1000 YTL; ilerleme ve gelişme imkânları 0,391, 1001 YTL ve üstü; ilerleme ve gelişme imkânları 0,373 işgörenler arasındaki ilişkiler

olmaktadır. İş tatmini yaş grupları açısından hiçbir anlam ifade etmeyen sadece tanınma olmuş ve sorumlulukla da çok zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki sonuçlara göre, H_1 ve H_2 hipotezleri ise kabul edilmiştir. Herzberg'in belirlemiş olduğu hijyen ve motivasyon etmenleri de işgörenlerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın literatür kısmında, motivasyon kavramı ve iş tatmini kavramı irdelenmiştir. Motivasyon teorilerinin içinde Herzberg'in Çift Etmen Teorisi ele alınmış ve iş tatmini ve tatminsizliğine etkisi olan etmenler ayrı ayrı açıklanmıştır. Bu etmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Herzberg'in teorisinde belirlediği hijyen etmenleri işgörenin iş tatminsizliğine sebep olan etmenler olarak kabul edilmektedir. Motivasyon etmenleri ise iş tatmini sağlayan unsurlar olarak ele alınmıştır.

Ülkelerin ekonomik hayatına etki eden en önemli sektörlerden biri turizm sektörüdür. Turizm sektörü, bacasız sanayi olarak bilinmektedir. Yurtdışına, ülkede üretilen ürünleri çıkarmadan ihracatın mümkün olduğu, bölgeler arasında ekonomik dengeyi sağlayan ve turizm gelirleri çarpan etkisi en fazla olan sektörlerden biridir. Çünkü bölgeye gelen turistler sadece konaklama ve yeme-içmeye para harcamıyor. Aynı zamanda eğlence, alışveriş, tarihi ve kültürel eserler de para harcamaktadır. Bölgelerin sosyal ve ekonomik yönden kalkınmasına etki eden, bölgede yaşayan insanların kültürel yönden gelişmesine katkıda bulunan, ülkedeki işsizlik probleminin çözülmesinde olumlu etkisi olan, ülkeye döviz girdisi sağlayarak ödemeler dengesi üzerinde etkisi olan ve en önemlisi dünya barışına katkısı olan önemli sektörlerden biridir.

Turizm sektörü; seyahat, konaklama, hediyelik eşya, yöresel ürünler ve çeşitli organizasyonlardan oluşan bölümlerin bir bütündür. Turizm sektörü içinde yer alan işletmelerden en önemlisi konaklama işletmeleridir. Bu araştırmada da böyle kabul edildiği için araştırmanın konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılması uygun görülmüştür. Konaklama işletmelerinin yatırım maliyetleri yüksek ve geri dönüşüm süresi uzundur. Bununla beraber, işletme sermayesi yatırım sermayesine göre daha düşüktür. Geçmiş yıllarda hükümetler yatırımı teşvik etmek için kolaylıklar ve krediler sağlamıştır. Konaklama işletmelerinin en önemli girdisini işgücü oluşturmaktadır. Bunun sebebi, işgörenin sürekli müşteri ile yakın ve sıcak temasta olmasındandır. İşgörenin işinde mutlu olması ve gerekli iş tatminine ulaşması için gerekli olan motivasyon araçları, geliştirilmeli ve iyileştirilmelidir. Konaklama sektöründe ürünü satan, verimli çalışmayı sağlayan, girdi maliyetlerini azaltan en önemli etmen açısından bakıldığında işgören öne çıkmaktadır. Özellikle müşterinin daha fazla otelde kalmasını ve daha çok harcamasını sağlayacak olan işgörenin nazik, güler yüzlü, cana yakın, saygılı neşeli vb. özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu gibi özelliklerinin müşteriye olumlu bir şekilde yansımaları sağlayacak olan husus, iş görenin işinden ne kadar tatmin veya tatminsizlik duyması ile ilgilidir.

Bu araştırmada, konaklama işletmelerinde Herzberg'in Çift Etmen Teorisini test etmek ve işgörenlerin iş tatmininde etkili olan etmenleri belirlemek amaçlanmıştır. Ayrıca Herzberg'in yaptığı araştırma sonucunda birbirinden ayırdığı hijyen ve motivasyon etmenleri bulunmaktadır. Motivasyon etmenleri, literatürde iş tatmini sağlayan etmenler olarak kabul edilmektedir. Ancak, hijyen etmenleri hakkında çeşitli eleştiriler bulunmaktadır. Teoriyi bu bakımdan destekleyen araştırmalar olduğu gibi desteklemeyen araştırmalar da bulunmaktadır. Araştırmacıların düşünceleri ve araştırma sonuçları literatür bölümünde incelenmiştir. Burada amaçlanan hijyen etmenlerinin iş tatminine etkisini ve etki derecesini ortaya koymaktır. Ayrıca, Herzberg'in yapmış olduğu önemlilik sıralamasının, konaklama işletmeleri açısından da geçerli olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmada önemle belirtilmesi gereken husus, Herzberg ve arkadaşları tarafından (1959) yapılan araştırmada kullanılan yöntem ile bu araştırmada kullanılan yöntemin farklı olması burada önemle belirtilmesi gereken bir hususdur. Herzberg ve arkadaşları tarafından mülakat yöntemi kullanılmıştır. Mülakatta çıkan sonuçların değerlendirilmesi sonucu, ift Etmen Teorisi ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada ise Herzberg ve arkadaşları tarafından ortaya konulan etmenler, Likert leğine göre düzenlenmiş ifadelerle test edilmiştir. Bu sebeple farklılıkların görülmesi kullanılan yöntemle de ilgili olabilir.

Araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlar çıkarılmış ve bu sonuçlara göre de öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın demografik bulgularla ilgili bölümünde çıkan sonuçlar, turizm işletmelerinin durumu hakkında bilgiler vermektedir. Turizm sektöründe çalışan işgörenler hakkında daha çok araştırmaların gerekliliğini de ortaya koymaktadır.

Ülkenin en önemli gelir kaynaklarından biri olan turizm sektöründe çalışanlar arasından erkekler çoğunluğu oluştırmaktadır. Bu sonuç benzer araştırmalarda da ortaya çıkmıştır.

neri olarak bayan çalışanların sektörde daha fazla yer edinmeleri için gerekli araştırmaların yapılması gerekmektedir. Ayrıca bayanların daha rahat çalışmalarını sağlayacak ortamın sağlanması gerekir.

Bir başka sonuca göre çalışanların daha çok gençlerden oluştuğu ortaya çıkmıştır. nemli olan bir sektörde bu kadar gençlerin çalışması sektörün geleceği açısından önemli bir eksikliktir. Çünkü, gençlerin fazla olması demek, sektörde tecrübeli kişilerin daha az olduğu anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bu sonuç, işgörenlerin çalıştıkları süre itibariyle de bakıldığı zaman çok uzun süreli çalışanların az olduğu ve genellikle kısa süreli olarak çalışanların daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Sektörde alışan işgörenlerin yaptıkları işi bir meslek olarak görmedikleri

anlaşılmaktadır. Sektörde çalışmayı geçici olarak görmekte oldukları anlaşılmaktadır. Bu sebeple, işgören açısından sektörün çok önemli eksiklikleri olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu soruna öneri olarak, öncelikle sektörde çalışan işgörenlerin turizm işini bir meslek olarak görmelerini sağlayacak önlemlerin alınması gerekir. Turizmi meslek edinmiş olan kişilerin geleceklerini güvence altına alacak tedbirleri geliştirmek gerekir. Çünkü, araştırmanın temelini oluşturan ve Herzberg'in teorisinde bir hijyen etmeni olan "işgören yaşamı" bu araştırmada önemli bir motivasyon etmeni olarak ortaya çıkmış ve dolayısıyla işgören yaşamı, onların sektörde daha uzun süre kalmalarına etki eden en önemli etmenlerin başında gelmiştir. Bu sebeple, işgörenlerin özel yaşantısı, onların uzun süre sektörde çalışmalarını sağlayacak önemli bir etmen olarak ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmeleri vardiya sistemine dayalı, uzun süre ve gecenin geç saatlerine kadar çalışmayı gerektiren bir anlayışa dayanmaktadır. Bu çalışma sistemine veya anlayışına yeni bir bakış kazandırılarak bireylerin daha uzun süre sektörde kalmalarını sağlamak mümkün olabilir.

Eğitim ve mesleki eğitim durumları göz önüne alındığında, eğitim durumu lise ve daha çok mesleki eğitim almamış bireylerin çoğunluğu oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum daha önce benzer birçok araştırma tarafından da ortaya konulmuştur. Türkiye'nin en önemli sektörlerinden biri olan turizmde çalışanların eğitim düzeylerinin düşük ve sektörle ilgili herhangi bir mesleki eğitim almamış olan kişilerden olması önemli bir eksikliktir. Özellikle 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri açısından bu böyle olurken diğer işletmeler için daha kötü bir durum olduğu söylenebilir.

Bu sorunun çözümü için, özellikle her meslekte olduğu gibi turizm de çalışacak olan kişilerin mesleki belgeye sahip olma zorunluluğunun olması gerekir. Bu zorunluluk işletmeciliği de kapsayacak şekilde olmalıdır. Çünkü turizmi bilmeyen girişimci veya yöneticilerin olması çalışacak olan kişilerinde turizm eğitimi almamış kişilerden seçilmesine neden olmaktadır. Bunun bir örneği eczanelerdir. Bir eczanenin açılabilmesi için eczacılık fakültesinden mezun olma zorunluluğu

bulunmaktadır. Bununla beraber, çalışacak olan kişilerde de mesleki yeterlilik belgesinin olması gerekir. Turizm işletmeleri içinde böyle bir zorunluluk oluşturulması şarttır.

Mesleki eğitimin geliştirilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Mesleki eğitimin her yerde açılmasına kesinlikle izin verilmemelidir. Açılacak olan her mesleki eğitim kurumunun mutlaka sektörde öğrencilerin pratik uygulamalarını yapabilecek birkaç otel tarafından desteklendiğine dair referansın verilmesi zorunlu hale getirilmesi gerekir. Ankara Ticaret Odasının Sincan Organize Sanayi Bölgesinde açtığı iş garantili mesleki eğitim merkezi, bölgesel turizm mesleki eğitimi veren okulların geliştirilmesine bir model olarak düşünülebilir. Turizm sektöründeki eğitim düzeyinin düşüklüğü ve mesleki eğitim sorununu ortadan kaldıracak bir çözüm olarak önerilebilir.

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işgörenlerle ilgili bilimsel çalışmaları önemi açısından önemlidir. Turizm sektöründe eğitim sorunlarının çözülebilmesi için bilimsel çalışmalara da gerekli önemin verilmesi gereklidir. Bu ancak işletme başında bulunan sahipleri ve yöneticilerin eğitilmiş olmasına bağlıdır.

Araştırmanın problemi açısından ortaya çıkan sonuç ve öneriler ise;

Araştırmanın temelini, Herzberg'in Çift Etmen Teorisinde belirttiği hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkinin olup olmaması oluşturmaktadır. Motivasyon etmenleri ise, iş tatmini üzerindeki etkisi kabul edilmekle birlikte etmenlerin sıralaması ve ilişkinin gücü açısından mevcut durumu ortaya koymaktır. Bu açıdan bakıldığında Herzberg'in Çift Etmen Teorisinde belirlediği hijyen etmenleri, iş tatminsizliğini engelleyici etkisi olduğu ve iş tatminine ise etkisinin olmadığı sonucu açısından teori desteklenmemiştir. Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında güçlü ilişkinin var olduğu ortaya çıkmıştır. Hatta bazı etmenlerin etkisi normal olarak kabul edilen motivasyon etmenlerinden de daha güçlü olarak iş tatmini ile ilişkileri olduğu yapılan istatistiksel analizler sonucunda görülmüştür. Motivasyon etmenlerinin sıralanması ve iş tatminine etkisi farklı olarak ortaya çıkmıştır. Hatta

bazı motivasyon (Herzberg'e göre) etmenlerin iş tatmini ile ilişkisinin işgörenin özellikleri açısından tek tek bakıldığında anlamlı ilişkinin olmadığı da görülmüştür. Herzberg'in Motivasyon etmenleri olarak kabul ettiği ve asıl iş tatminine etki eden etmenler olduğunu kabul ettiği bazı etmenler açısından da teörin desteklenmediği ortaya çıkmıştır.

Herzberg'in Hijyen etmenler olarak belirlediği; çalışma koşullarından yönetici ve yönetici ile ilişkiler, ücret, statü, iş güvenliği, şirket politikaları ve uygulaması, işgörenler arasındaki ilişkiler, personel yaşamı etmenler ile iş tatmini arasında ilişkinin var olduğu kabul edilmiştir. Bu sebeple konaklama işletmelerinde iş tatmini sağlayabilmek için hijyen olarak kabul edilen etmenlerin birer motivasyon aracı olarak kullanılabileceği ortaya çıkmıştır. Hatta işgören özellikleri sabit alarak yapılan Pearson Korelasyon katsayısında en yüksek değeri alan "personelin özel yaşantısı" etmenü olduğu görülmüştür.

Çözüm önerisi olarak, konaklama işletmelerinin sahip ve yöneticilerinin işgörenin sosyal yaşantısına önem vererek işgörenleri motive edebileceği söylenebilir. Bunun sonucunda iş tatmini sağlanan işgörenin müşteri ile ilişkileri daha sağlıklı olacaktır. Bilindiği gibi konaklama maliyetlerinin en önemlisini teşkil eden, insan kaynakları maliyetidir. Böylece insan kaynakları daha etkin kullanılmak suretiyle maliyetlerinin azaltılmasına da yardımcı olacaktır. İş sırasında işgören üzerinde oluşan tatminsiz havanın dağılması sonucu, çok hassas olan serviste kullanılan araç-gereçlerinin her yıl fire vermesinin de ortadan kalkmasına önemli katkı sağlayacaktır.

Herzberg'in Hijyen etmenleri, Pearson Korelasyon katsayısı açısından; personel yaşamı, işgörenler arasındaki ilişkiler, şirket politikaları ve uygulaması, ücret, çalışma koşulları, statü, iş güvenliği, yönetici ve yönetici ile ilişkiler olarak sıralanmıştır. İşletme sahipleri ve yöneticilerinin işgörenlerde iş tatminini sağlamaları için hijyen etmenleri açısından yukarıdaki sırlamayı takip etmeleri önerilmektedir. Bu araştırmanın beş farklı bölgede yapılmış olması sebebiyle de bütün konaklama işletmeleri için geçerli bir durum olduğu söylenebilir.

İşgörenin özellikleri açısından sonuçlar incelendiğinde en önemli sonuçları şöyle sıralamak mümkündür;

Cinsiyet bakımından erkekler için en önemli etmen işgörenin sosyal yaşantısıdır. Bayanlar açısından en önemli etmen ise, iş güvenliğidir. Öneri olarak erkeklerin bayramlarda, hafta sonları ve gece geç saatlere kadar çalışmaları, onları fazlasıyla yıpratmaktadır. Bu sebeple, sosyal yaşantılarına zaman kalmadığı düşüncesiyle işletme belli dönemlerde personel için de otellerini kullanmaları gerekir. İşgörenler için gerekli motivasyonu sağlamak ve kendilerini sosyal yaşantıdan soyutlamış olarak hissetmemeleri için aileleri ile katılabilecekleri çeşitli moral geceleri düzenlenebilir. Otellerin yoğun olarak çalışmadığı dönemlerde işgörenlerin aileleri daha düşük veya maliyetine kalabilmelerini sağlamak, iş tatminleri ve kurumla bağlarını güçlendirilmesi açısından önemli olabilir.

Araştırmanın demografik özellikleri bölümünde de erkeklere oranla bayanların daha az çalıştıkları görülmüştür. Bu sebeple, bayanların iş tatminleri üzerinde en etkili olan etmen iş güvenliği olmuştur. Yaş ve çalışma süresi açısından bakıldığı zaman daha çok genç ve çalışma süreleri bir yıldan az ve beş yıl içinde sıkışmış olduğu ortaya çıkmıştır. Bütün bu özellikler ile birlikte bakıldığı zaman bayanların neden iş güvenliğine önem vermiş oldukları anlaşılmış olacaktır. Öneri olarak bayanların kendilerine has özellikleri (evlilik, doğum vb.) sebebiyle, onlara yönelik esnek zaman uygulaması sağlanarak daha fazla ve uzun süre turizm sektöründe kalmaları sağlanabilir. Buna benzer uygulama zincir fast food restoranlarında bulunmaktadır.

Yaş bakımından en fazla çalışmakta olan yaş grubu 18 yaşından az ve 26 yaş arasında toplanmış olduğu görülmektedir. Hijyen etmenlerinde en önemli etmen “işgörenler arasındaki ilişkilerde” 19–26 yaş grubu için ortaya çıkmıştır. Motivasyon etmeni olarak işgörenin iş tatmini üzerinde yaş bakımından en önemli etmen, işgörenler arasındaki ilişkiler olduğu için birer motivasyon aracı olarak da kullanılabilir. Konaklama işletmeleri özellikleri itibariyle ekip halinde çalışmayı

gerektiren bir sektördür. Örneğin; yemeğin çok mükemmel pişirilmiş ve lezzetli olmasının anlam ifade edebilmesi için çok güzel bir servisle sunumu önemlidir. Aynı şekilde tersten düşünüldüğü zaman çok kötü hazırlanmış bir yemek ne kadar mükemmel bir sunumla sunulursa sunulsun bir anlam ifade etmeyecektir. Her ikisinin de uyum içinde çalışmaları neticesinde olumlu ve güzel bir hizmet ortaya çıkabilir, müşteri de bundan mutluluk duyar.

Özellikle hizmetlerin yürütülmesi için işgörenler arasında işbirliğinin bu kadar önemli olduğu bir sektörde ilişkilerin geliştirilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması da gerekmektedir. İşgörenler arasında çıkan çatışmaları önlemek önemli olmaktadır. Bunun bir yolu, işgörenler arasında sosyal etkinliklerin artırılması olabilir.

Eğitim ve mesleki eğitim durumları hijyen etmenlerinin iş tatmini ile ilişkisi açısından bakıldığında zaman sektörde çalışan işgörenlerin eğitim düzeyleri düşük ve mesleki eğitim düzeylerinin de yetersiz olduğu ortaya konulmuştur. Bu durum daha önce yapılmış olan araştırmalar tarafından da ortaya çıktığı görülmüştür. İşgörenlerin iş tatmini açısından bu kadar hijyen etmenlerinin önemli olmasının bir etkisi de eğitim durumları olduğu söylenebilir. Daha önce literatür bölümünde de eğitim durumunu işgörenlerin beklentilerini düşük olacağı ve dolayısıyla hijyen etmenleri olarak bilinen etmenleri motivasyon etmeni olarak kabul edebilmektedirler. Çünkü, beklentileri fazla olmayacağı illeri sürülmüştür. Bu araştırmada illeri sürülen düşünceyi de teyit etmiştir.

İşgörenlerin, turizm sektöründe daha uzun süreli çalışmalarını sağlamak için başta da belirtildiği gibi bir meslek olarak turizmi algılamalarını sağlayacak uygulamaların yapılması gerekmektedir. Özellikle konaklama işletmeleri açısından en yüksek maliyeti oluşturan işgören ücretleri olması nedeniyle çok düşük olarak uygulanan ücretlerin iyileştirilmesi onların bu sektörü bir meslek olarak kabul edip uzun süre çalışmaları üzerinde etkisi olacaktır. Genel olarak bakıldığında zaman, işgörenlerin sosyal yaşantıları diğer özelliklerde olduğu gibi burada da en önemli etmen olarak ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin motivasyonlarının sağlanmasında

kullanılabilecek önemli etmenlerin başında işgörenin sosyal yaşantısı gelmektedir. İşletme sahipleri ve yöneticileri çalışan işgörenlerin aile hayatlarıyla da ilgilenmeleri iş tatmini açısından önemli bir etmen olduğu söylenebilir. Sadece işletme içinde yapılacak iyileştirmelerin iş tatmini için yeterli olmadığını, işgörenlerin işletme dışında bulunan yaşantıları ile beraber düşünülmesi gerektiği söylenebilir. Japon yönetim sisteminde olduğu gibi uzun istihdamı sağlayabilmek için işgörenlerin ailevi yaşantıları ile ilgilenilmesi gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Bölümler itibariyle en fazla hijyen etmenleri iş tatmini üzerinde etkisi olan bölümler resepsiyon, kat hizmetleri, servis ve bar olduğu görülmektedir. Konaklama işletmelerinde müşteri ile en yüksek teması olan bölümler olduğu bilinmektedirler. Bu konuda yöneticilerin müşterinin etkilenmesi göz önünde bulundurarak bölümlerin iş tatmin düzeylerini yükseltmeleri ve devamlılığını sağlamaları gerekmektedir.

Ünvanlar bakımından çıkan sonuç işgörenin kendisi iş tatmini konusunda beklentileri hijyen etmenleri seviyesinde daha çok görüldüğü söylenebilir. Yönetim kademesinde hiçbir yetkisi olmayan işgörenlerin beklentilerinin düşük olması 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri için çok olumsuz bir durum olduğu söylenebilir. Bu durumu diğer konaklama işletmeleri için daha da kötü olduğu söylenebilir. İşgörenlerinin beklentisinin yükseltilmesi demek, iş tatmin düzeylerinin de yükselmesi anlamına gelmektedir. Yöneticiler bu yönde de çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Ücret bakımında 500 YTL altı ve 750 YTL arasında bulunan işgörenler iş tatmini sağlanmasında hijyen etmenlerine daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Daha önce yukarda belirtildiği gibi işgörenlerin ücretlerinde iyileştirmelerin yapılması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu yapıldığı takdirde işgörenlerin, sektörü geçici bir gözle bakmaları yerine daha uzun süre çalışacak bir ortam olarak görmelerini sağlayacaktır.

Herzberg'in belirlemiş olduğu hijyen etmenleri işgörenlerde iş tatmini sağlanması açısından birer motivasyon aracı olarak kullanılabilmektedir. İş tatmini

üzerinde etkili olduğu da araştırma sonucunda ve daha önce yapılmış olan araştırmalarla da ortaya konulmuştur. Ancak, motivasyon etmenleri ile beraber bakıldığı zaman Herzberg'in belirlemiş olduğu motivasyon etmenlerin iş tatmini üzerinde etkisi daha fazla olduğu da bir gerçektir. İşgörenlerde iş tatminini oluşturmak, motivasyon etmenlerinin hijyen etmenlerinden daha etkili olduğu söylemek mümkündür.

Herzberg'in Çift Etmen Teorisinde belirlemiş olduğu motivasyon etmenlerini iş tatmini ile ilişkisi bakımından yapılan analizler sonucunda konaklama işletmeleri açısından şu sonuçlara varılmıştır;

Motivasyon etmenlerinden “ilerleme ve gelişme imkanları” en güçlü etmen olarak ortaya çıkmıştır. Burada Herzberg Çift Etmen Teorisinde belirlemiş olduğu gibi motivasyon ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak etmenlerin iş tatmini ile ilişkisi Herzberg'in sıralamasından farklı olarak ortaya çıkmıştır. Herzberg ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırmada en güçlü etmen başarı olurken bu araştırmada kariyer imkanları en güçlü etmen olarak ortaya çıkmıştır. Başarı ikinci en güçlü etmen olarak ortaya çıkmıştır. Hijyen etmenleri ile karşılaştırıldığında motivasyon etmenlerinin ilişki düzeyi daha yüksek olduğu görülmüştür.

Motivasyon etmenlerinin alt boyutları tek tek incelendiği zaman “tanınma” etmeni işgörenler için iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür. Bu etmenin bir motivasyon aracı olarak kullanılması pek tasvip edilecek bir durum olmadığı ortaya çıkmıştır. Motivasyon etmenlerine araştırmaya katılan işgörenlerin özellikleri açısından bakıldığı zaman, araştırmaya katılanların çoğunun herhangi bir yönetim özelliği olmayan ve daha çok alt kademe yöneticileri olduğu gerçeğinden hareketle tanınmanın önemslenmemiş olması normal bir durum olarak görülmektedir.

Motivasyon etmenleri cinsiyet bakımından iş tatmini üzerindeki etkisi bayanlarda; kariyer yapma, başarı ve sorumluluk, erkeklerde ise kariyer yapma, başarı ve işin kendisi olarak ortaya çıkmıştır. Hem bayanlarda hem de erkeklerde tanınma etmeni bir anlam ifade etmemiştir.

Yaş etmen bakımından iş tatmini ile ilişkisine bakıldığı zaman, motivasyon etmenleri en fazla 19-26 yaş gruplarında ortaya çıkmıştır. Tanınma ve sorumluluk etmenleri hiçbir yaş grubunda anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır. Herzberg'e göre, motivasyon etmenleri olmasına rağmen iş tatmini ile ilişkileri açısından anlam ifade etmemiştir.

Eğitim etmeni, en fazla ilişki lise grubunda ortaya çıkmıştır. Lise grubu aynı zaman araştırmaya en fazla katılan grup olarak görülmektedir. Eğitim grupları açısından hiçbir grupta anlam ifade etmeyen sadece tanınma etmeni olmuştur. Mesleki eğitim alıp almama durumlarına göre bakıldığı zaman, mesleki eğitim almamış olanlar almış olanlara göre daha fazla motivasyon etmenlerini iş tatmini ile ilişkisi açısından önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Tanınma etmeni iş tatmini ile ilişkisi açısından hiçbir anlam etmediği ortaya çıkmıştır.

Kıdem etmeni açısından, bütün gruplarda tanınma etmeni ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. En yüksek ilişki 2-5 yılları arasında çalışma süresi olan grupta ortaya çıkmıştır. Bütün yaş gruplarında en önemli etmenin ilerleme ve gelişme imkânları olduğu ortaya çıkmıştır.

Bölümler itibariyle ilişkiye bakıldığı zaman tanınmanın bir motivasyon aracı olarak iş tatmini ilişkisi negatif yönden mutfak bölümünde ortaya çıkmıştır. Bireyin tanınmışlık düzeyi ile iş tatmini arasında ters yönden bir ilişkinin olduğu ve tanınmanın birey üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu söylenebilir. Birey tanındıkça iş tatmini düştüğü söylenebilir. Bu bireyin tanınmasıyla iş yükünün artmış olabileceği düşüncesi sonucu olabilir. Motivasyon etmenleri içinde iş tatmini ilişkisi açısından bütün bölümlerde en yüksek ilişki çıkan ilerleme ve gelişme imkanları etmeni ortaya çıkmıştır.

İşgörenlerin unvanları açısından motivasyon etmenleri ile iş tatmini ilişkisi en fazla personelin kendisi grubunda ortaya çıkmıştır. Motivasyon etmenleri içinde

bütün gruplar için en yüksek değere sahip olan ilerleme ve gelişme imkânları etmeni ortaya çıkmıştır.

Herzberg'in belirlemiş olduğu motivasyon etmenleri iş tatmini ile ilişkileri açısından genel olarak bakıldığı zaman hijyen etmenlerinden daha yüksek ilişkinin var olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, işgörenlerin işyerinde motive olmalarını sağlayacak ve iş tatmini üzerinde etkisi en fazla etkili olan etmenlerin içsel etmenler olduğu söylenebilir. İşletme ve işten kaynaklanan dışsal etmenler önemli olmakla birlikte içsel etmenlerin daha baskın olduğu söylenebilir. Bu sebeple, konaklama işletmelerinde işgörenin iş tatmini sağlanması, içsel olarak bilinen ve işgörenin iç dünyası ile ilgili olan etmenleri dışardan sağlanan ve fiziksel olarak görülen etmenlerden daha etkili olduğu söylenebilir. İşletme sahipleri ve yöneticileri, ilerleme ve gelişme imkanları, başarı, işin kendisi ve sorumluluk etmenlerini, ücret, iş güvenlik, çalışma koşulları vb. etmenlerden daha fazla önem vermeleri gerekmektedir. Bu etmenleri daha fazla motivasyon aracı olarak kullanmaları önerilir.

Sonuç olarak, Herzberg'in geliştirmiş olduğu Çift Etmen Teorisi bu araştırma tarafından desteklenmemiştir. Hijyen etmenleri ile iş tatmini arasında ilişki olduğu gibi bazı motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasında da ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Motivasyon etmenleri ile iş tatmini arasındaki ilişki ile hijyen etmenleri ile iş tatmini arasındaki düzey olarak bakıldığı zaman, motivasyon etmenlerinde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Bu araştırma, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini sağlamaları için hangi motivasyon araçlarını kullanılması gerektiği belirlemek için yapılmıştır. Araştırma sonucunda işletme sahipleri ve yöneticileri için yukarıdaki öneriler sunulmuştur. Ayrıca bu araştırmadan sonra araştırmacıların hangi konularda araştırma yapmaları gerektiği konusunda yardımcı olacağı ümit edilmektedir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

- Turizm Sektöründe işğörenlerin neden uzun süreli alışmadıklarının irdelenmesi,
- Turizm sektöründe çalışan işğörenlerin cinsiyetleri bakımından bayanların neden az olduğunun ve gerekçelerinin ortaya konulması için gerekli araştırmalar yapılabilir.
- Turizm sektöründe neden mesleki eğitim almamış olan işğörenlerin fazla olduğu irdelenmesi,
- Turizm sektöründe çalışan işğörenlerin iş tatmini düzeyleri ile işletme maliyetleri arasında ilişki var mı?
- Turizm sektöründe içsel veya dışsal motivasyon etmenlerinin hangilerinin iş tatmini üzerinde etkisi daha fazla olduğunu araştırılması önemli olabilir.

KAYNAKÇA

AKAT, İ. BUDAK, G. ve BUDAK, G. (2002). **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları.

AKÇADAĞ ve ÖZDEMİR, (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10 (2), 167-193.

AKDENİZ, F. (2006). **Olasılık ve İstatistik**, Ankara: Nobel Kitabevi.

AKINCI, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4, 1–25.

AKTAN, C.C. (1998), Japon Yönetiminde Başarının Sırları, **Ekonomi Forum Dergisi**, 5(6), 50-52.

ANG, K., GOH, C. and KOH, H. (1993). The Impact of Age onThe Job Satisfaciton of Accountants, **Personnel Review**, 22,31-39.

- ARDIÇ, K. ve BAŞ, T (2001). Kamu ve Vakfı Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**: İstanbul, 511–540.
- ARVEY R. D., BOUCHARD T. J., NANCY L. S. and LAUREN M. A. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components, **Journal of Applied Psychology**, 74, 187–192.
- ARIKAN, R. (2004). **Araştırma Teknikleri Ve Rapor Hazırlama**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- AVCI, T. ve KARATEPE, O. M. (2000). İşletmenin Sınır Biriminde Çalışan İlgörenlerin Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Bildiriler: İstanbul, 541–570.
- BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7, 1-30.
- BALCI, A. (2000). **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Pegam Yayıncılık.
- BARANSEL, A. (1979). **Çağdaş Yönetim Düşüncesi Evrimi**. 1. Cilt, 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BASSETT-JONES, N. and LLOYD, G. (2005) Does Gerzberg's Motivation Theory have Staying Power?, **Journal of Management development**, 24 (10), 929-943.

BAŞ, T. ve ARDIÇ, K. (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği, **İktisat İşletme ve Finans Dergisi (Ek Sayı)**, Eylül-2002, 72-81.

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

BAŞARAN, İ.E., (1991), **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Gül Yayınevi.

BATMAN, O. ve YILDIRGAN, R., (2001). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri**. (Editör:Burhanettin ZENGİN). Adapazarı: Değişim Yayınları.

BAYSAL A. C, ve TEKARSLAN E. (1996). **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Avcıol Basın- Yayın.

BHAPPU, A.D. (2000). The Japanese Family: An Institutional Logic For Japanese Corporate Networks and Japanese Management, **Academy of Management Review**, 25(2), 409-415. (Çeviren: Nuray Atsan) İnternet Erişim: www.minikjaponya.com / 14.06.2007.

BİNGÖL, D. (1996). **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

BLAKE, Shane, KESTER, S. L. and STOLLER, J. K. (2004). Respiratory Therapists' Attitudes About Participative Decision Making: Relationship Between Managerial Decision-Making Style and Job Satisfaction. **Respiratory Care**, 49, 917-925.

BOCKMAN, V.M. (1971). The Herzberg Controversy, **Personnel Psychology**, 24, 155-189.

BRAYFIELD, A.H. and ROTHE, H.F. (1951) An Index of Job Satisfaction, **Journal of Applied Psychology**, 35(5), 307-311. (İnternet Erişim: 23.11.2007.)

- BROOKS, Lan, (2006). **Organisational Behaviour**, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- BUCHANAN and HUCZYNSKI, A., (2004). **Organizational Behaviour**, Fifth Edition, Spain: Mateu-Cromo, Artes Graficas.
- BUDAK, G. (1998). **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- CAN, H. (1997). **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CANNON, J.C. (1994). Issues in Sampling and Sample Design - A Managerial Perspective, **Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook For Manager and Researcher**, Ritchie, J. ve Goeldner, C. (Ed.), 131-143. New York: John Wiley.
- CANO, J. and MILLER, G., (1992). A Gender Analyisi of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors, and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers, **Journal of Agricultural Education**, 33(3), 40-46.
- CARSON, M.C., (2005). A Historical view of Douglas McGregor's Theory Y, **Management Decision**, 43(3), 450-460.
- CASTILLO, J.and CANO, J (1999).The Principal Components of the Motivator-hygiene Theory of Ohio Agricultural Education Teachers, **Annual National Agricultural Education Education Research Conference**, 308-321
- CERTO, S.C. (1997). **Modern Management**, New Jersey: Prentice Hall.
- CHAMPOUX, J.E. (2006). **Organizational Behavior**, Third Edition, United States of America: Thomson South-Western.

- CHEN, L. H., (2007). Job Satisfaction Among Information System (IS) Personnel, **Computers in Human Behavior**, 24, 105-118.
- CLARK, A. OSWALD, A. and WARR, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 96, 57-81.
- CURRAN, J. and STANWORTH, J. (1981). A New Look at Job Satisfaction in the Small Firm, **Human Relations**, 34, 343-65.
- CÜCELOĞLU, D. (1994). **İnsan ve Davranışı**, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ÇELEBİOĞLU, F. (1983). **Davranış Açısından İşbilim**, İstanbul: Venus Ofset.
- ÇEKMECELİĞÖLÜ, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, “**İş Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8(2), 153-168
- ÇETİNER, E. (1995). **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**. Ankara: Tutibay Yayınları.
- DAVIS, G. (2004), Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Businesses, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 11(4), s.495-503
- DEMİR, N. (2007). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, İstanbul:Türkmen Kitabevi.
- DENİZ, M. (2005). **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, (Editör: Mehmet Tikici), Ankara: Nobel Yayınları.
- DESANTIS, V. and Durst, S. (1996). Comparing Job Satisfaction Among Public and Private Sector Employees, **American Review of Public Administration**, 26, 327-344.

DESHIELDS JR, O.W., KARA, A. and KAYANK, E. (2005). Determinants of Business Student Satisfaction and Retention in Higher Education: Applying Herzberg's two-factor Theory, **International Journal of Educational Management**, 19(2), 128-139.

DOĞAN, Hasan Zafer, (1987). **Davranışsal Araştırma**, İzmir: Uğur Ofset Matbaası.

DROUSSIOTIS, A. and AUSTIN, J. (2002). Job satisfaction of managers in Cyprus **Emeald Journal of Businees**, 2(2), 208-222.

DRUCKER, P.F. (1994). **Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları** (İngilizceden Çeviren: Fatoş DİLBER), Ankara: ODTÜ Yayınları.

EFİL, İ. (1999). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

EMMERT, M. and TAHER, W. (1992). Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs On Motivation , Job Satisfaction and Work Involvement, **American Review of Public Adminisration**, 22, 37-49.

ERCAN, İ. ve KAN, İ (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik, **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 30 (3), 211-216

ERDEM, R. ve KOCABAŞ, İ., (2007) Yönetimde Doğu Paradigması www.manas.kg/pdf/sbdpdf10/makaleler/15.pdf/23/08/2007.

ERDEM, F. (1996) **İşletme Kültürü**, Ankara: Fredrich- Nauman Vakfı Yayını.

ERDİL O., KESKİN, H., İMAMOĞLU, S. Z. ve ERAT, S. (2004). Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu İle İş

Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı: 5, s.17-26.

ERDOĞAN, İ. (1999). **Örgütsel Davranış**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

EREL, E. (2005). **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Branş Öğretmenlerinin İş Doyumları (Ankara İli Örneği)**, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EREN, E. (1998). **Yönetim ve Organizasyon**. (4. Basım).İstanbul: Beta Yayınları.

EREN, E. (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (8. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

EREZ, M. (1994). Toward a Model of Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (559-608), H.C.Triandis, M.D. Dunette, L.M. Hough (Ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psycholgist Press.

EROĞLU, F. (1996). **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

ESKILDSSEN, J.K., KRISTENSEN, K. And WESTLUND, A.H. (2003). Work Motivation and Job Satisfaciton in The Nordic Countries, **Employee Relations**, 26 (2), 123-136.

EZZEDEEN, S. R. (2003), **Research Note on Job Satisfaction**. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.

FUTRELL, C. M. and PARASURAMAN, A. (1984). The Relationship of Satisfaction And Performance To Salesforce Turnover. **Journal of Marketing**, 48, 33-40.

- GARDNER, G. (1977). Is There a Valid Test of Herzberg's Two-Factor Theory?, **J.occup Psychol**, 50, 197-204.
- GELB, J. M. (2004). **Dehanızı Keşfedin**, (İngilizceden Çeviren: Handan Balkara), İstanbul: Boyner Yayınları.
- GEORGE, D. (2002). The Adverse and Positive Effects of Change on Employee Motivation Driven by New Information Systems Development in the Workplace. **March 2002**, www.livewiredg.myby.co.uk/portfallo.(14.9.2007).
- GEORGE, J.M. and JONES, G.R. (2002). **Organizational Behavior**, Third Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- GITMAN, L. J. and MCDANIEL, C. (2002). **The Future of Business**, United States of America: South- Western.
- GOMEZ- MEJIA, L. R. BAKLIN, D. B. and CARDY, R. L. (2005), **Management**, Second Edition, Boston USA: Mc GRAW- HILL International Edition.
- GÖREN, B. (1996). Yönetimde Yeni Anlayışlar, **Sızıntı Dergisi**, 18(212), 1-6.
- GRIFFIN, M. L. (2001). Job Satisfaction Among Detention Officers: Assessing the Relative Contribution of Organizational Climate Variables, **Journal of Criminal Justice**, 29-33.
- GRIFFIN, R. W. and EBERT, R. J. (2004). **Business**, Seventh Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- GÜRÜZ, D. ve GÜREL, E. (2006). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları.

- HACKMAN, J.R. and OLDHAM, G.R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, **Organizational Behavior and Human Performance**, 16 (3), 250-179.
- HANCER, M. and GEORGE, T. (2003). Job Satisfaction of Restaurant Employees: an Empirical Investigation Using the Minnesota Satisfaction Questionnaire, **Journal of Hospitality & Tourism Research**, 27, 85-100.
- HART. J.W., STASSON, M.F., MAHONEY, J.M. and STORY, P. (2007). The Big Five and Achievement Between Personality and a Two-Factor Model of Motivation, **Individual Differences Research**, 5, 267-274.
- HERBERT, M. and BURKE, B. (1997). Determinants of Job Satisfaction in Different **Career Stages**, Perceptual and Motor Skills, 84, 146-153.
- HERRERA, R. and LIM, J.Y. (2003). Job Satisfaction Among Athletic Trainers In NCAA Division Iaa Institutions. **The Sport Journal**, 6, 45-57.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. and SNYDERMAN B.B. (1959). **The Motivation to Work**, New Jersey: Transaction Publishers (Originally Published in 1959 by John Wiley&Sons, Inc.).
- HERZBERG, F. (1965). The New Industrial Psychology, **Industrial and Labour Relations Review**, 18, 364-376
- HERZBERG, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?, **Harvard Business Review**, 46, 53-62
- HERZBERG, F., WILLIAM, J.P., ROBERTSON, K.B. (1969). Job Enrichment Pays off, **Harvard Business Review**, March-April, 61-78

HERZBERG, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles, **Organizational Dynamics**, 18-28.

HICKS, H. G. (1972). **Örgütlerin Yönetimi** (Çev: Osman Tekok, Bintuğ Aytek ve Birol Bumin) Ankara:Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.

HODGSON, W. (1997). **The IEBM Habdbook of Organizational Behavior**, London: International Thomson Business Press.

HOUSE, R. J., SHANE, S.A and HEROLD, D.M. (1996). Rumors of The Death of Dispositional Research Are Vastly Exaggerated, **Academy of Management Review**, 21, 203-224.

HU, M. L. (2004). Relationship Between Personality and Internship Job Satisfaction of Hospitality Students in Taiwan. **Educational Research & Information**, 12, 103 – 132.

ILIES, R. and JUDGE, T.A. (2002). Understanding The Dynamic Relationships Among Personality, Mood And Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 1119-1139.

İNCE, Ö. (2003). **İş Tatminine Etki Eden Başlıca Etkenler ve Uygulamadan Bir Örnek**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

JLANG, J.J and KLEIN, G. (2002). A Discrepancy Model of İnformantion Personnel Turnover, **Journal of Management Information Systems**, 19(2), 249-272.

JUDGE, T. and BONO, J.E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Genealized Self-Efficacy, Locus Control, And Emotional Stability-with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis, **Journal of Aplied Psychology**, 86, 80-92.

JUDGE, T., HELLER, A. D. and MOUNT, M.K. (2002). Five-Factor Model of personelty and Job Satisfaction: A Meta-Analysis, **Journal of Applied Psychology**, 87, 530-541.

KAĞITÇIBAŞI, Ç., (1979). **İnsan ve İnsanlar**, İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık Sanayii A.Ş.

KALLEBERG, A.L, and MASTEKAASA, A.(2001). Satisfied Movers, Committed Stayer, **Work and Occupatoins**, 28 (2), 183-209

KANTARCI, K. (1997). **Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

KARASAR, N. (1999). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, (9.Basım), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

KARP, H.B. and NICKON, J.W. (1974). An Application of Motivator-Hygiene Theory to Motivational Patters and Economic Variables Among the Black, Working Poor, **The American Journal of Economics and Sociology**, 33, 2, 113-125.

KESER, A. (2005). The Relationship Between Job and Life Satisfaction in Automobile Sector Employees in Bursa-Turkey, **“İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 7(2), 52-63.

KHALEQUE, A. and RAHMAN, M.A. (1987). Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction on Industrial Workers, **Human Relations**, 40, 401-416.

- KIM, W. G., LEONG, J. K. and LEE, Y.K. (2005). Effect of Service Orientation on Job satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant, **International Hospitality Management**, 24, 171-193.
- KIRKCALDY, B.D. and MARTIN, T. (2000). Job Stressand Satisfaction Among Nurses: Individual Differences, **Stres Medicine**, 16, 77-89.
- KOÇEL, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları.
- KOPARAL, C. İNAN Ö. ve BERBEROĞLU G. (2001). **Yönetim ve Organizasyon** 2, Derleyen: İnan Özalp. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Yayınları no.951.
- KOUSTELIOS, D. A. (2001). Personal Characteristics And Job Satisfaction Pf Greek Teachers, **The International Journal of Educational management**, 15(7), 354-358.
- KURTULUŞ, K. (1996). **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- KÜÇÜK, F. (2007). Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Bir Uygulama, **Finans, Politika &Ekonomik Yorumlar**, 44(511), 75-94.
- KÜÇÜKDEVECİ, A.A. (2005). Rehabilitasyonda Yaşam Kalitesi, **Türkiye Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon Dergisi**, 5, 23-29.
- LAM, T., BAUM, T. and PİNE, R., (2001). Study of Managerial Job Satisfaction In Hong Kong's Chinese Restaurants, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 13(1), 35-42.
- LARWOOD, L. (1984) **Organizational Behavior and management**, Boston: Kent Publishing Company A Division of Wadsworth, Inc.

- LINDNER, J.R. (1998). Understanding Employee Motivation, *Journal of Extension*, 36, s. 1-6. <http://www.jeo.org/jeo/1998June/rb3.html>. Erişim Tarihi: 18.08.2007.
- LU, H., ALISON E. W. and BARRIBALL, K.L. (2005). Job satisfaction Among Nurses: A Literature Review, **International Journal of Nursing Studies**, 42, 211-227.
- MAIDANI, E. A. (1991). Comparative Study Of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public And Private Sectors, **Public Personnel Management**, 20, 441-448.
- MATZLER, K. and RENZL, B. (2006). Asymetric Effects In The Formation of Employee Satisfaction, **Tourism Management**, 10, 1-11.
- MCGREGOR, M.D. (1985). **The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing**, New York NY: Mc Graw-Hill
- METLE, M.K. (1997). The Relationship Between Age and Job Satisfaction: A Study Among Female Bank Employees in Kuwait, **International Journal of Management**, 14, 654-666.
- MOORHEAD, G. and GRIFFIN, R. W. (2004). **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- MOUNT, K.M., HELLER, D. and JUDGE, T.A., (2002). Five-Factor of Personality and Job Satisfaction: A Mate-Analysis, **Journal of Applied Psychology**, 87, 530-541.
- MOTOWIDLO, S. J. (1996). Orientation Toward the Job and Organization: A Theory of Individual Diferences in Job Satisfaction, K.R.Murphy (Ed.),

Individual Differences and Behavior in Organizations:175-208. San Francisco:Jossey-Bass.

NAHAVANDI, A. and MALEKZADEH, A.R. (1999). **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

NEWBOLD, P. (2000). **İşletme ve İktisat İçin İstatistik**, (İngilizce Çeviren: Ümit Şenesen), İstanbul: Literatür Yayıncılık

NICHOLSON, N. (1998). **Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior**, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

OK, S. (2002). **Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

OLGUNTÜRK, E. (2005). **Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonelleşme ve İş Tatmini İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

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

ORAL, S. (1994). **Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği**, İzmir: Doğruluk Matbaacılık.

OSHAGBEMI, Titus, (1998). The Impact of Age on The Job Satisfaction of University Teacher, **Research in Education**, **59**, 95 – 108.

OSHAGBEMI, T. (1999). Satisfaction With Co-Workers Behaviour, **Employee Relation**, 20, 88 - 102.

OSHAGBEMI, T. (2000). Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction? **International Journal of Social Economics**, 27, 205 - 217.

ÖZÇELİK, D.A. (1989) Test Hazırlama Kılavuzu, ÖSYM Eğitim Yayınları 5, Ankara.

ÖZÇELİKEL, H. (1994). Bir Personel Yöneticisinin Gözüyle Japon Yönetim Sistemleri, <http://www.sorucevap.com/ismeslek/iskariyer/yoneticiler/ders.asp?209647>. (İnternet Erişim Tarihi: 14.08.2007)

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılama Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21, 77-96.

ÖZEL, M. (2000), Japon Yönetim Sistemi: KAIZEN, **Yeni Şafak Gazetesi**.12.06.2006.

ÖZMEN, Ö., KATRİNLİ, E. ve ATABAY, G. (1991). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İşin Özelliklerine ve Kişilik Tiplerine Göre İş Doyumları, Kuşadası: (21/23 Kasım 1991). **2. Ulusal Turizm Kongresi**.

PARSONS, E. and BROADBRIDGE, A. (2006). Jop Motivation and Satisfaction: Unpacking The Key Factors For Charity Shop Mangers, **Journal of Retailing And Consumer Service**, 13, 121–131.

PİNDER, C.C. (1984). **Work Motivation Theory, Issues and Applications**, United States of America: Harper Collins Publishers.

POLATCI, Sema ve ARDIÇ, K. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(1), 137-154.

- PORS, N.O. and JOANNSEN, C. G. (2002). **Job Satisfaction and Motivational Strategies Among Library Directors**, New Library World, 103 (1177), 199-208.
- RAI, S. (2004). Motivational Theories and Incentives Approaches, **IIMB Management Review**, 43-50.
- ROBINSON, S.P. (1998). **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River.
- ROBINSON, S.P. and DECENZO, D.A. (2001). **Management**, New Jersey: McGraw-Hill.
- RUTHANKOON, R and OGUNLANA, S.O., (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in The Thai Construction, **Engineering, Construction And Architectural Management**, 10(5), 333-341.
- SAARI, L. M. and JUDGE, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. **Human Resource Management**, 43, 395-407.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2001). **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1986). **Örgütsel Davranış**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları No: 10.
- SARGUT, A.S. (2001). **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara: İmge Kitabevi.
- SARKER, S.J., CROSSMAN, A and CHINMETEEPITUCK, P.,(2003), The Relationships of Age and Length of Service With Job Satisfaction: An

Examination of Hotel Employees in Thailand, **Journal of Managerial Psychology**, 18, 745-758.

SAVERY. L.K. (1996). The Congruence Between The Importance of Job Satisfaction and The Perceived Level of Achievement, **Journal of Management Development**, 15, 18-27.

SCHUTZ, D.P and SCHUTZ, S.E. (1990), **Psychology and Industry Today**, New York: Mac Millan Ellen Company.

SİLAH, M. (2005). **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

SINGH, S. and SINGH, A. (1980). The Effect of Certian Social and Personal Factors on Job Satisfaction of Supervisors, **Psychological Studies**, 25, 129-132

SNIPES, R.L., OSWALD, S.L., LATOUR, M. and ARMENAKIS, A.A., (2005), The Effects of Specific Job Satisfaction Factes on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis, **Journal of Business Research**, 58, 1330-1339.

SÖKMEN, A. ve BOYLU, Y., (2001). Otel İşletmeleri ve Yöneticileri Açısından Etik Kavramı ve Uygulamaları: Ankara’da Ampirik Bir Araştırma, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5, 147-160

SPECTOR, P. E. and JEX S. M. (2005). Relations of Job Characteristics From Multiple Data Sources With Employee Affect Absence, Turnover Intentions, and Health, **Journal of Applied Psychology**, 76(1), 46-53.

SPECTOR, P. E. (1997). **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**. London: Sage Publications.

- STAW, B. M. and ROSS, J. (1985). Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. **Journal of Applied Psychology**, 70, 469-480.
- STAW, B. M., BELL, N.F. and CLAUSEN, J.A. (1986). The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test, **Administrative Science Quarterly**, 31, 437-453.
- SUN, H.Ö., (2002), **İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: TCMB, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü**, (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi), TCMB, Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- SYPTAK, J.M., MARSLAND, W.D. and ULMER, D. (1999). **Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice**, Family Practice Management, 14, 315-327.
- ŞİMŞEK, M. Ş. (2002). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Günay Ofset.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMİCİ, T. ve ÇELİK, A. (2003). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- TARLAN, D. ve TÜTÜNCÜ, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarı Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3, 141-163.
- TAŞLIYAN, M. (2007). Turizm ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini ile Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, 12(9), 185-194.
- TENGLİMOĞLU, D. (2005), Hizmet İşletmelerde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 23-45

- TENGLİMOĞLU, D. ve ÖZTÜRK, Y., (2004), **İşletmelerde Hakla İlişkiler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık San.ve Tic. A.Ş.
- TEPECİ, M. and BARTLETT, A.L.B. (2002). The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, anizational Culture and Person Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions, **The International Journal of Hospitality Management**, 21, 151-171.
- TESTA, M.R. (1999). Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation, **Leadership & Organization Development Journal**, 20(3), 154-161.
- TIETJEN M.A. and MYERS, R.M. (1998). Motivation and Job Satisfaction, **Management Decision**, 36, 226-231.
- TOGIA, A., KOUSTELIOS, A and TSIGILIS, N. (2004). Job Satisfaction Among Greek Acedemic Librarians. **Library & Information Science Research**, 26, 373-383.
- TOKER, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8(1), 92-107.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2006). **Turizm İstatistikleri Bülteni**, Ankara.
- TÜRK, M.S. (2007). **Örgüt Kültür ve İş Tatmini**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve ÇİÇEK, O. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme. **Anatolia: Turizm ve Araştırmaları Dergisi**. 1, 124-128.

- TÜTÜNCÜ, Özkan, (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş Doyumu Analizi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2 (3), 169–181.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M. (2002). **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve İPEKGİL D. Ö. (2003). Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması. **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5(4), 130-151.
- UÇKUN, G., PELİT, E. ve EMİR, O. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca’da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 7, 39–59.
- ÜNVER, Ö. ve GAMGAM, H. (1996). **Uygulamalı İstatistik Yöntemler**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- UPPAL, S. (2005). Disability, Workplace Characteristics and Job Satisfaction, **International Journal of Manpower**, 26(4), 336-349
- URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2005). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 12.0 For Windows)**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÜRETEN, S. (2002). **Üretim/ İşlemler Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi .

- UYARGİL, C. (1988). **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- VAROL, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik, **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1, 21-26.
- VROOM, V. H., (1964). **Work and Motivation**, New York: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- WEISS, H. M. and. CROPANZANO, R (1996). Affective Events Theory: A Theoreticel Discussion of The Structure, Causes and Concequences of Affective Experiences at Work, **Research in Organizational Behavior**, 18, 1-74.
- WEISS, D.J., DAWIS, R.V., ENGLAND, G.W. and LOFQUIST, L. H. (1967). **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionare**. Minnesota Studies in Vocational: XXII. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- WILLIAMS, A. and LANKFORD, S. (2003). An Analysis of Work-Motivatoin Research in Leisure Services, **Journal of Parks & Recreation Adminidtration**, 15, 8-16.
- WILSON, F. D. (2004). **Organizational Behaviour and Work**, Second Edition, New York: Oxford University Press Inc.
- YAMANE, T. (2001). **Temel Örneklem Yöntemleri**. (İngilizceden Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- YAVUZ, Ercan, (2008). **Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analiz**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

YILDIRIM, F. (1996). **Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

YILDIZ, G. ve ARDIÇ, K., (2002), Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?, **Mimar ve Mühendis Dergisi**, 6(31), 1-11

YÜKSEL, Ö. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.

ZERENLER, M. ve İRAZ, R. (2006), Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 16, 757-776.

Ek1: Anket Formu

Motivasyon ve İş Tatmini Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki anket formu, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği alanında yapılan doktora tezine veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketin amacı, işgörenlerin motivasyon ve iş tatminini sağlayan araçları belirlemektir. Ankete vereceğiniz cevaplar doktora tez çalışması dışında, başka hiçbir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Yüksel ÖZTÜRK

Tez Öğrencisi
Arş. Gör. Hüseyin ALKIŞ
halkis@gazi.edu.tr
Tel:0505 2786585

- 1.Cinsiyetiniz: ☐ Bay ☐ Bayan
- 2.Yaşınız: ☐ 18 ve daha az ☐ 19 – 26 ☐ 27 – 34 ☐ 35 – 42 ☐ 43 ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz:[☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
4. Bitirdiğiniz okulun turizm mesleği ile ilgili olup olmaması:
☐ İlgilidir ☐ İlgili değildir
5. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?
☐ 11 ve bir yıldan az ☐ 2 – 5 ☐ 6 –10 ☐ 11–16 ☐ 17–21
☐ 22 ve üstü6. Çalıştığınız bölüm:
☐ Resepsiyon ☐ Servis ve Bar ☐ Mutfak ☐ Teknik Servis
☐ Kat Hizmetleri ☐ Muhasebe ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz):.....
- 7.Görev / Unvan: ☐ Alt Kademe (Bölüm Şefi, Posta Başı vb.)
☐ Personel (İşgören Kendisi)

[] Orta Kademe(Ön Büro Müd., Yiyecek İçecek Müd.vb.)

[] Üst Kademe (Gen Md ve Gen.Md.Yrd)

8. Almış olduğunuz ücret:

[] 500 ve Altı [] 501–750 [] 751 – 1000 [] 1001 – 2000 [] 2001 ve üzeri

9. Çalıştığınız Konaklama İşletmesi: [] Ulusal [] Uluslararası

[] 4 Yıldız [] 5 Yıldız

Sayın katılımcı, çalıştığınız oteli dikkate alarak lütfen aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (X) işaretleyiniz. İfadeler kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında beşli (5) bir derecelendirme ile belirtilmektedir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum						
MOTİVASYON ve İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ İFADELER						
1	İşyerimizdeki fiziksel (ısınma, aydınlanma ve havalandırma vb.) koşullar, işgörenler dikkate alınarak düzenlenmektedir.					
2	Çalışma ortamında kullandığımız araç ve gereçler işim için yeterlidir.					
3	İş yerimizdeki çalışma koşulları (çalışma saatleri, mesai, servis, yemek hizmetleri vb.) işgörenlerin durumu dikkate alınarak düzenlenmektedir.					
4	Yöneticilerimiz, işimize yönelik sorunlarla ilgilenir ve çözüm önerileri geliştirirler.					
5	Yöneticilerimiz, teknik konularda bilgi sahibidirler ve işgörelere ihtiyaç duydukları anda gerekli yardımı sağlamaktadırlar.					
6	Yöneticilerimiz, karşılaşılan sorunların çözümünde destek olurlar.					
7	İşletmemizin uyguladığı ücret politikasının adil olduğu görüşündeyim.					
8	Çalıştığım işletmeyi, benzer işletmelerle karşılaştırdığımda, elde ettiğim gelir yeterlidir.					
9	Yaptığım işin karşılığını tam olarak aldığımı düşünüyorum.					
10	Mesleğimin toplumda hak ettiği saygıyı gördüğüne inanıyorum.					
11	İşyerindeki statümün, toplumda itibar görmeme neden olduğuna inanıyorum.					
12	Statüm, mesai arkadaşlarım nazarında önemli birisi olduğum hissini uyandırmaktadır.					
13	İşletmemizde, iş güvenliği ve işçi sağlığı ile ilgili önlemler alınmaktadır.					
14	İş kazalarına karşılık koruyucu hekimlik hizmetleri ve gerekli eğitimler verilmektedir.					
15	İşletmemizde, işgörenlerde, işten uzaklaştırma korkusu					

	<u>bulunmamaktadır.</u>					
16	İşletmemizde, işgören gerektiğinde inisiyatif kullanabilmektedir.					

Sayın katılımcı, çalıştığınız oteli dikkate alarak lütfen aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (X) işaretleyiniz. İfadeler kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında beşli (5) bir derecelendirmeyi belirtmektedir.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MOTİVASYON ve İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ İFADELER						
17	İşletmemizde, demokratik ve katılımcı politikalar uygulanmaktadır.					
18	İşgörenler, işletmede meydana gelen gelişme ve uygulamalar hakkında bilgilendirilir.					
19	İşletmemizde, işgörenler arasında uyum ve işbirliği vardır.					
20	İşletmemizde, yürütülen işlerde takım ruhuyla hareket edilmektedir.					
21	İşletmemizde, işgörenler arasında insan ilişkileri ve iletişim açısından uyum vardır.					
22	İşletmemizde, işgörenlerin iş dışı yaşamlarına ilişkin problemlere çözüm bulunur.					
23	İşletmemizde, işgörenlerin iş dışı sosyalleşmelerine önem verilmektedir.					
24	Yöneticilerimiz, işgörenlerin yaşam standardını yükseltmeye yönelik çabalar sarf etmektedir.					
25	İşletmemizde ortaya çıkan başarı veya başarısızlık işgörenlerle paylaşılmaktadır.					
26	İşletmemizde işgören, performansının karşılığını adaletli bir şekilde almaktadır.					
27	İşletmemizde, işgörenler bilgi, beceri ve yeteneklerini sergileyebilme imkânı bulabilmektedirler.					
28	İşletmemizde, mesleğimizle ilgili gösterdiğimiz başarı bireysel					

	tanınmamızı sağlar.						
29	İşyerimizde, başarılı personel tüm çalışanlara tanıtılmaktadır.						
30	İşyerimizde, mesleğimi iyi yaptığımda, başkalarının dikkatini çekebilemekteyim.						
31	İşletmemiz, işgörenlerin bireysel sorumluluklarına önem vermektedir.						
32	İşletmemiz, işgörenlerin bireysel karar almayı ve uygulamayı teşvik etmektedir.						
33	İşletmemizde, işgörelere sorumluluk verilmesi onların başarılı olmalarını sağlar.						
34	İşyerimiz, işgörenin farklı işleri yapabilmesini, monotonluktan kurtulmasını sağlamaktadır.						
35	İşletmemizde, yönetim görev ve sorumluluklarımı yerine getirmemde esnek davranmaktadır.						
36	İşletmemizde, yaptığım işten dolayı mesleki ve teknolojik gelişmeleri takip etmek zorundayım.						
37	İşletme yönetimimiz, mesleki kariyer ve ilerleme için işgörenleri teşvik etmektedir.						
38	İşletmemizde, mesleki ilerleme ve kariyer için gerekli eğitimler verilmektedir.						
39	İşletmemizde, mesleki yenilikleri uygulama imkânı bulunmaktadır.						
40	İşletmemizde, fazla çalıştığımız zaman uygulanan ek ücret sisteminden memnunum.						
41	İşletmemizdeki ödüllendirme sisteminden memnunum.						
42	İşletmemizde, terfinin adalet ve liyakat sistemiyle yapılmasından memnunum.						
43	İşletmemizdeki dostluk ve arkadaşlık ortamından memnunum.						
44	İşyerimizdeki çalışma saatlerinden memnunum.						
45	İşletmemizin mesleki gelişimimize yardımcı olmasından memnunum.						
46	Var olan işimde emekli oluncaya kadar devam edeceğim.						
47	İş ilişkilerim, aile ve toplumsal yapımı olumlu etkilemektedir.						
48	İşyerime karşı duygusal bir bağımın olduğunu hissediyorum.						
49	İşyerindeki verimlilik düzeyimden ve performansından memnunum.						
50	Çalıştığım işletmeden herkese gururla bahsederim.						
51	İşyerimizin sosyal beklentilerimizi karşılama düzeyinden memnunum.						

Ek 2: Hijyen ve Motivasyon Faktörlerin Alt Faktörleri (Herzberg vd. 1959 Ekinden alınmıştır.)

Herzberg Çift Faktör Teorisinin Hijyen ve Motivasyon Faktörleri Alt Faktörler	
1.Tanınma	0.Tanımlanmadı 1.İş övüldü-ödül yok 2. İş övüldü-ödül verildi

	3. İş fark edildi- övgü yok 4. İş fark edilmedi 5. İyi fikirler Kabul edilmedi 6. Yetersiz iş kötülendi ve eleştirildi- ceza yok 7. Yetersiz iş kötülendi ve eleştirildi- ceza verildi 8. Başarılı iş kötülendi ve eleştirildi- ceza yok 9. Başarılı iş kötülendi ve eleştirildi- ceza verildi R. Denetçi yada başkası tarafından yapılan işe verilen önem. X.Şirket tarafından kabul edilen düşünce
2.Başarı	0.Tanımlanmadı 1.İşin ya da bir parçasının başarılı bir şekilde tamamlanması 2. İyi bir fikir ya da sorun için çözüme sahip olunması 3. Şirket için kazanç sağlanması 4. Şüphelenenlere ve meydan okuyanlara haklılığının göstermek 5. İş veya onun bir parçasında başarısızlık 6. İşin sonuçlarını görmek 7. İşin sonuçlarını görmemek
3.Gelişme İmkânı	0.Tanımlanmadı 1.Becerilerde gelişme- nesnel delil 2. Statüde gelişme (İlerleme – nesnel delil) 3. Gelişme için fırsat yokluğu- nesnel delil
4.İlerleme	0.Tanımlanmadı 1.beklenmedik ilerleme kaydedilmesi 2. İlerleme kaydedilmesi (Beklenen veya beklenmeyen tanımlanmadı) 3. Beklenen ilerleme almada başarısızlık 4. Maaş indirilmesi
5.Ücret	0.Tanımlanmadı 1.Ücret artışı alınması (Beklenen yada beklenmeyen tanımlanmadı) 2. Beklenen ücret artışı alınması 3. Beklenen artışın alınmaması 4. Alınan ücret artışının beklenenden daha az yada daha çok olması 5. Maaşın miktarı 6. Benzer yada aynı iş yapanlar arasında adil bir şekilde ücretin dağılımı 7. Benzer yada aynı iş yapanlar arasında adil olmayan bir şekilde ücretin dağılımı
6.Kişiler Arası İlişkiler-Üst Yönetici	0.Tanımlanmadı 1.Üst Yöneticisi ile arkadaşça ilişkiler 2. Üst Yöneticisi ile arkadaşça olmayan ilişkiler 3. Üst Yöneticiden çok şey öğrenme 4. Üst yönetici yönetim ile onu destekledi 5. Üst yönetici yönetim ile onu desteklemedi 6. Dürüst yönetici

	7. Dürüst olmayan yönetici 8. Yönetici önerileri dinlemeye istekli 9. Yönetici önerileri dinlemeye isteksiz R. Yönetici yapılan işe önem vermesi X. Yönetici yapılan işe önem vermemesi
7.Kişiler Arası İlişkiler-kendini emri altına çalışanlar	0.Tanımlanmadı 1. Emri altına çalışanlar ile iyi iş ilişkileri 2. Emri altına çalışanlar ile zayıf iş ilişkileri 3. Emri altına çalışanlar ile iyi kişisel ilişkileri 4. Emri altına çalışanlar ile zayıf kişisel ilişkileri
8.Kişiler Arası İlişkiler-İş Arkadaşları	0.Tanımlanmadı 1.Beraber çalıştıkları insanları sevmesi 2. Beraber çalıştıkları insanları sevmemesi 3. Beraber çalıştıkları insanlarla yardımlaşması 4. Beraber çalıştıkları insanlarla yardımlaşmaması 5.Bağlı bulunduğu grubun parçası olması 6. Gruptan tecrit edilmesi
9.Denetim	0.Tanımlanmadı 1.Uzman denetçi 2. Uzman olmayan denetçi 3. Denetçinin her şeyi kendi başına yapmaya çalışması 4. Denetçinin iyi işbölümü yapıyor olması 5.Denetçinin çok katı şekilde eleştirmesi 6. Denetçinin adam kayırması
10.Sorumluluk	0.Tanımlanmadı 1.Denetçi olmadan iş yapılması 2. Sorumlu (kendi işinden) 3. Başkalarının işlerinde sorumlu tutulması 4. Sorumluluk verilmemesi 5.Yeni sorumluluk verilmesi (resmi ilerleme yok)
11.İş Politikası ve Yönetimi	0.Tanımlanmadı 1.İşin etkili organizasyonu 2. İşin zararlı yada etkisiz organizasyonu 3. Faydalı kişisel politikalar 4. Zararlı kişisel politikalar 5.Şirket hedefi ile kişisel hedefin aynı olması 6. Şirket hedefi ile kişisel hedefin aynı olmaması 7. Yüksek şirket statüsü 8. Düşük şirket statüsü
12.Çalışma Koşulları	0.Tanımlanmadı 1.İşlerin tecrit edilmesi 2. Sosyal bir çevrede çalışma 3. İyi fiziksel çevrede çalışma 4. Zayıf fiziksel çevrede çalışma 5.İyi imkanlar 6. Zayıf imkanlar 7. Doğru miktarda iş

	8. Çok fazla iş 9. Çok az iş
13.İşin kendisi	0.Tanımlanmadı 1.Rutin 2. Değişken 3. Etkili 4. Çok kolay 5.Çok zor 6. İşin tamamını yapmaya fırsat
14.İşgörenin kişisel hayatı	0.Tanımlanmadı 1.Ailevi problemler 2. Toplum ve diğer dış durumlar 3. Ailevi ihtiyaçları ve ücret beklentileri
15.Statü	0.Tanımlanmadı 1.Statü belirtileri 2. Statü verilmesi 3. Statü verilmemesi
16.İş güvenliği	0.Tanımlanmadı 1.İş güvencesi yada güvenliği diğer nesnel işaretleri 2. İş güvenliğinin nesnel işaretlerinin yokluğu (Örneğin; şirketin güven vermemesi)