

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nurhak AKBUDAK

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ,
MOTİVASYONLARI ve DEMOGRAFİK FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİ; BİR OTELLER GRUBU BÜNYESİNDEKİ 5 YILDIZLI ZİNCİR
OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nurhak AKBUDAK

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ,
MOTİVASYONLARI ve DEMOGRAFİK FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİ; BİR OTELLER GRUBU BÜNYESİNDEKİ 5 YILDIZLI ZİNCİR
OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Danışman

Doç. Dr. Ufuk DURNA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2013

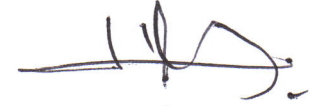
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Nurhak AKBUDAK'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

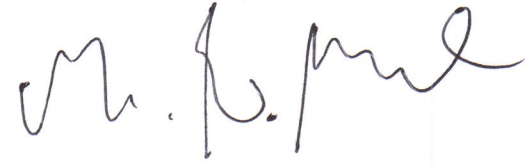
Başkan : Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR



Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Ufuk DÜRNA.



Üye : Prof. Dr. M. Emin İNAL



Tez Konusu: "Konaklama işletmelerinde Çalışanların İş Tatmini, Motivasyonları ve Demografik Faktörler arasındaki ilişkileri belirlemek"; bir oteller grubu bünyesinde ki Sıkkatü Zineir otel işletmelerine yönelik bir uygulama.

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 04/07/2013

Mezuniyet Tarihi : 11/07/2013

Doç. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

.....

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI

1.1 İş Tatmini Tanımı.....	2
1.2 İş Tatmininin Önemi.....	3
1.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	3
1.3.1 Bireysel Faktörler (Demografik Özellikler).....	3
1.3.1.1 Cinsiyet.....	4
1.3.1.2 Yaş.....	5
1.3.1.3 Medeni Durum.....	5
1.3.1.4 Zeka ve Yetenek.....	6
1.3.1.5 Kişilik.....	6
1.3.1.6 Statü.....	7
1.3.1.7 Eğitim Düzeyi.....	7
1.3.1.8 Kıdem.....	8
1.3.1.9 Sosyo - Kültürel Çevre.....	8
1.3.2 Örgütsel Faktörler.....	8
1.3.2.1 Fiziksel Özellikler.....	9
1.3.2.2 Ücret.....	9
1.3.2.3 İşin Yapısı.....	10
1.3.2.4 Yükselme Olanakları.....	11
1.3.2.5 Ast-Üst İlişkileri.....	11
1.3.2.6 İş Arkadaşları.....	12
1.3.2.7 Yönetim Tarzı ve Denetim.....	12

1.3.2.8	İletişim.....	13
1.4	İş Tatmininin Bazı Kavramlarla İlişkisi	13
1.4.1	İş Tatmini ve İş Tutumu	13
1.4.2	İş Tatmini ve Moral.....	14
1.4.3	İş Tatmini ve Verimlilik.....	14
1.4.4	İş Tatmini İle Performans ve Başarı.....	15
1.4.5	İş Tatmini ve Motivasyon	17

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

2.1	İhtiyaçlar ve İstekler.....	19
2.2	Güdüler.....	19
2.3	Motivasyon Tanımı ve Niteliği	20
2.4	Motivasyon Süreci.....	21
2.5	Motivasyonun Yararları	22
2.6	Motivasyonun Tarihsel Gelişimi	23
2.6.1	Endüstri Devriminin Getirdiği Önemli Yenilikler	23
2.6.2	Endüstri Devrimi - Makineleşme (19.yy. sonları).....	24
2.6.3	Endüstri Devrimi - Otomasyon (20. yy'ın ortaları).....	25
2.7	Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar.....	25
2.7.1	Moral	26
2.7.2	Özgerçekleştirim	26
2.7.3	Öz kişisel ve Düzenlenmiş Güdüleme	26
2.7.4	İş Doyumu	27
2.8	Motivasyon Türleri.....	28
2.8.1	İçsel Motivasyon	28
2.8.2	Fizyolojik Motivasyon	29
2.8.3	Sosyal Motivasyon	29
2.8.4	Psikolojik Motivasyon.....	30
2.9	Motivasyon Boyutları.....	30
2.9.1	Psikolojik Boyutu	30
2.9.1.1	İçsel Motivasyon	30
2.9.1.2	Dışsal Motivasyon.....	31
2.9.2	Yönetsel Boyutu	31

2.10	Motivasyonun Amaçları	32
2.10.1	Etkinlik	32
2.10.2	Verimlilik	33
2.10.3	Kalite	34
2.10.4	Kârlılık	35
2.10.5	Maliyet – Fiyat Uygunluğu	35
2.11	Motivasyonun Önemi	35
2.11.1	Yöneticiler ve Motivasyon	36
2.11.2	İşgörenler ve Motivasyon	37
2.12	Motivasyonun Temel Bileşenleri	38
2.12.1	Örgütsel Hedefler	39
2.12.2	Bireysel İhtiyaçlar	42
2.12.3	Efor	43
2.13	Motivasyon Süreci	44
2.14	Başlıca Motivasyon Kuramları	45
2.14.1	Kapsam Kuramları	45
2.14.1.1	Abraham Maslow’un Motivasyon Kuramı: İhtiyaçlar Hiyerarşisi	45
2.14.1.2	Alderfer’in E.R.G. Kuramı	46
2.14.1.3	Herzberg’in Çift Faktör Kuramı	47
2.14.1.4	David Mc Clelland’in Başarma İhtiyacı Kuramı (Achievement Motivation Theory)	47
2.14.2	Süreç Kuramları	48
2.14.2.1	Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı	48
2.14.2.2	Bekleyiş Kuramı	49
2.14.2.3	Eşitlik Kuramı	49
2.14.2.4	Amaç Kuramı	50
2.14.2.5	Atıf Kuramı	51
2.15	İlgili Araştırmalar	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, MOTİVASYONLARI ve DEMOGRAFİK FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1	Araştırmanın Amacı	54
3.2	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	55

3.3	Araştırmanın Yöntemi	55
3.3.1	Araştırmanın Örnekleme	55
3.3.2	Veri Toplama Aracı	56
3.3.3	Araştırmanın Analizi	56
3.4	Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar	56
3.4.1	Demografik Bilgiler ve Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular	57
3.4.2	İş Tatmini ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	59
3.4.3	Motivasyon ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki	66
3.4.4	İş Tatmini ve Motivasyon Arasındaki İlişki	74
	SONUÇ	76
	KAYNAKÇA	78
	EKLER	87
	EK 1 - Anket Formu	87
	ÖZGEÇMİŞ	90

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 İşgörenlerde Motivasyonel Süreçleri Etkileyen Faktörler	38
Tablo 3.1 Otel Türüne İlişkin Bulgular	56
Tablo 3.2 Çalışılan Bölüme ilişkin Bulgular	57
Tablo 3.3 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	58
Tablo 3.4 Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular	59
Tablo 3.5 İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 3.6 Cinsiyet ve İş Tatmini İlişkisi T Testi.....	61
Tablo 3.7 Yaş ve İş Tatmini İlişkisi ANOVA Testi	61
Tablo 3.8 Medeni Durum ve İş Tatmini İlişkisi T Testi.....	62
Tablo 3.9 Eğitim Durumu ve İş Tatmini İlişkisi Kruskal Wallis Testi	62
Tablo 3.10 Turizmle İlgili Eğitim Alma ve İş Tatmini İlişkisi T Testi.....	63
Tablo 3.11 Turizmle İlgili Eğitim Durumu ve İş Tatmini İlişkisi ANOVA Testi.....	64
Tablo 3.12 Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi ve İş Tatmini İlişkisi ANOVA Testi	65
Tablo 3.13 Turizm Sektöründe Çalışma Süresi ve İş Tatmini İlişkisi Kruskal Wallis Testi ..	66
Tablo 3.14 Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi.....	67
Tablo 3.15 Cinsiyet ve Motivasyon İlişkisi T Testi	68
Tablo 3.16 Yaş ve Motivasyon İlişkisi ANOVA Testi	69
Tablo 3.17 Medeni Durum ve Motivasyon İlişkisi T Testi	70
Tablo 3.18 Eğitim Durumu ve Motivasyon İlişkisi ANOVA Testi	71
Tablo 3.19 Turizmle İlgili Eğitim Alma ve Motivasyon İlişkisi T Testi	72
Tablo 3.20 Turizmle İlgili Eğitim Durumu ve Motivasyon İlişkisi ANOVA Testi.....	72
Tablo 3.21 Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi ve Motivasyon İlişkisi ANOVA Testi.....	73
Tablo 3.22 Turizm Sektöründe Çalışma Süresi ve İş Tatmini İlişkisi ANOVA Testi	74
Tablo 3.23 İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi Pearson Korelasyon Testi	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Locke ve Latham'ın Yüksek Performans Döngüsü.	4
Şekil 1.2 İş Tatmini Modeli.....	9
Şekil 1.3 Ödüllerin Tatmin İle Performans Arasındaki İlişkiye Etkisi	16
Şekil 1.4 İş Tatmini ve Başarısı Arasındaki İlişki	16
Şekil 1.5 Motivasyonel Dolaşım	18
Şekil 2.1 Motivasyon Süreci.....	21
Şekil 2.2 İş Planlamasına Farklı Yaklaşımlar.....	39
Şekil 2.3 İş Rotasyonu ve Motivasyon Arasındaki İlişki	40
Şekil 2.4 Genişletilmiş İş.....	40
Şekil 2.5 İş Zenginleştirme.....	41
Şekil 2.6 Performansın Yetenekle İlişkili Doğrusal Fonksiyonu	44
Şekil 2.7 Motivasyon Süreci.....	44
Şekil 2.8 Steers ve Porter'ın Genel Motivasyon Süreci Modeli.....	45
Şekil 2.9 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	46
Şekil 2.10 Alderfer'in E-R-G Teorisi	47
Şekil 2.11 Davranışsal Şartlandırma Süreci	48
Şekil 2.12 Beklenti Teorisi Modeli	49
Şekil 2.13 Eşitlik Teorisi	50
Şekil 2.14 Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü	50

KISALTMALAR LİSTESİ

- Vd. : Ve Diğerleri
yy. : Yüz Yıl
p. : Olasılık, Anlamlılık Düzeyi

ÖZET

Çalışanların verimliliğinin artması ve bu durumun örgüt etkinliğine yansması, oldukça önemlidir. Örgütsel başarı, çalışanların iş görme yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu çalışmada, turizm sektöründe, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan Rixos Grup Otel çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Anketler 190 kişiye uygulanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketler güvenilir ölçeklerden ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 16 paket programı ile çözümlenmiştir. Veri çözümlenmesinde, frekans, yüzde, t testi ve ANOVA testi istatistiklerinden ayrıca korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada cinsiyet, eğitim durumu, turizmle ilgili eğitim alma durumu, bulunduğu işyerinde çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki mevcuttur. Bununla birlikte motivasyon ile sadece medeni durum arasında anlamlı ilişki mevcuttur. Ayrıca iş tatmini ve motivasyon arasında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Motivasyon, Turizm Sektörü, İşgören, Yönetici

SUMMARY

Increase in the efficiency and effectiveness of the organization employees reflection of this situation, it is quite important. Organizational success is directly related to employees' vision capabilities. In this study, the tourism industry, examined the relationship between job satisfaction and motivation. Rixos Hotels Group, which has an important place in the tourism sector employees comprised the research sample. Questionnaire was administered to 190. The survey technique was used to collect the data. Surveys consist of reliable scales and demographic questions. The data obtained were analyzed by SPSS 16 software. Data analysis, frequency, percentage, t-test and ANOVA test statistics, correlation analysis is also used. Research, gender, education, tourism-related level of education, the workplace where the duration of working time and work in the industry is a significant relationship between job satisfaction. However, the motivation is not only a significant relationship between marital status. We also found a relation between job satisfaction and motivation.

Keywords: Job Satisfaction, Motivation, Tourism Sector, Employee, Executive

ÖNSÖZ

Türkiye'nin aktif bir şekilde dış turizmi özellikle 1980'li yıllardan bu yana önemli bir gelişmeler kaydetmeye başlamıştır. 1980'den sonra turizm ülke ekonomisine çok büyük katkı sağlayan gelir kalemlerinden biri halini almıştır. Turizm, Türkiye için oldukça önemli bir döviz kaynağı oluşturmaktadır. Bununla birlikte ülkede, yeni istihdam olanaklarının meydana getirilmesinde böylece işsizliğin azaltılmasında ve ödemeler dengesi sorunlarının giderilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Turizm sektörü, Türkiye'nin ekonomik kalkınma politikasında anahtar sektör olarak görülebilecek bir konuma sahiptir. 2012 yılı itibariyle Türkiye'ye yaklaşık 32 milyon turist gelmiş ve bu turist Türkiye ekonomisine yaklaşık 29,5 milyar dolar bırakmıştır.

Bu çalışmada Rixos Otel Grup çalışanlarının motivasyon ve iş tatminleri algıları incelenmiştir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde çalışan bireylerin demografik özelliklerinin, motivasyonlarına ve iş tatminlerine olan etkisi araştırılmıştır. Rixos Otel Grup işletmeleri 2000 yılında turizm sektöründe söz sahibi olmaya başlayıp, sektörün başkenti Antalya'da hizmete başlamıştır. Ayrıca tüm bunları Uluslararası alanda tanınmış bir otel markası olma yolunda, yüksek kalite ve lüks segmentler içinde Resort ve Şehir otelleri ile pazarda lider olma yolunda amaç edinip ilerlemektedir.

Rixos Hotel grubu zincirindeki 22 otelle dünyanın 8 ülkesinde misafirlerini ağırlamaktadır. Toplam 8.637 oda ve 21.554 yatak kapasitesiyle hizmet sunmaktadır. 2013 yılı itibariyle 6.500 kişi Rixos Hotel grupta istihdam edilmektedir.

Bu çalışmada yoğun iş temposu arasında bana zaman ayırarak yardımlarını esirgemeyen başta değerli hocam Doç. Dr. Ufuk DURNA ve diğer hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimim süresi boyunca bana sağladığı manevi destekten ötürü başta merhum **Babam'a** ve tez çalışması süresince gösterdiği sabırdan dolayı sevgili **Eşime** en içten teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Nurhak AKBUDAK

Antalya, 2013

GİRİŞ

Örgütlerde bir yandan örgüte uygun işgücü aranırken bir yandan da çalışanların bazı temel ihtiyaçlarının belirlenmesi önem arz etmektedir. Yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını sürekli olarak izlemek ve göz önünde bulundurmaları zorundadır. Çalışanların aynı amaç doğrultusunda çalışmaları ve örgüte verimlilik sağlayabilmeleri için motive olmaları oldukça önemlidir. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması, örgüt için hayati öneme sahiptir. Çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesinin temel sebebi, personelin yüksek derecede performans göstermesini sağlamak ve iş tatminlerini arttırmaktır.

Bu çalışmada turizm sektörü çalışanlarının motivasyon ve iş tatminleri algıları incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı turizm sektöründe çalışanların motivasyonları ve iş tatminleri arasındaki ilişkinin saptanmasıdır. Ayrıca çalışmada demografik değişkenlerle motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda turizm sektöründe çalışan bireylerin demografik özelliklerinin, motivasyonlarına ve iş tatminlerine olan etkisi araştırılmıştır.

Çalışma üç bölümde oluşmaktadır. Birinci bölümde iş tatmini kavramı ve özellikleriyle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramıyla ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise iş tatmini ve motivasyonla ilgili uygulanan anket sonuçlarına yer verilmiş ve yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMI

1.1 İş Tatmini Tanımı

İnsanlar yaşamlarının büyük bölümünü herhangi bir işte çalışarak geçirmektedir. Bu sebeple, çalışanın çalıştığı işten beklediği tatmin oranı hayatına büyük ölçekte etki etmektedir. Çalışanın işinden duyduğu haz ve bunun hayatı üzerindeki pozitif etkisi kademeli olarak, çalışanın ruhsal sağlığının yanı sıra bedensel sağlığını da pozitif etkileyerek, kişinin aile ortamında mutluluğunu sağlarken; örgütte de verimliliği sağlamaktadır (Orucu, Yumuşak, Bozkur, 2006:1-2).

Endüstriyel psikoloji dalında dünyada en çok ilgi gören ve araştırılan konulardan biri de iş tatmini kavramıdır. İş tatminine etki eden faktörlerin nedenlerinin saptanması hem iş sağlığı bakımından çalışanlara uygun koşulların sağlanmasını hem de çalışanların organizasyonel verimliliklerinin artması bakımında önem arz etmektedir.

Arzu edilen bir şeyin gerçekleşmesi için çaba harçayarak ulaşılan gönül doygunluğuna tatmin denilmektedir. Gereksinimlerin giderilmesi sonucunda ulaşılan mutluluk durumu olarak da tanımlanabilmektedir (Halsey, 1988: 884).

İş tatminin tanımı ise; bireyde, çalışma hayatı ya da sözü edilen birey ile çalıştığı iş ortamının şartları arasındaki uyum ve dengenin bir sonucu olarak beliren memnuniyet duygusunu ve bireyin çalıştığı işe karşı takındığı olumlu tutum olarak tanımlanmaktadır (Ugboro, Obeng, 2000:254).

İlk olarak 1920 senesinde ortaya iş tatmini kavramı, 1930 ve 1940 senelerinde asıl önemini kazanmış ve elde edilen sistematik bilgiler sayesinde anlaşılmuştur. O senelerden itibaren iş tatmini konulu çalışmalar tarafından, konu değişik bakış açılarından incelenmiş ve bu konu üzerinde pek çok araştırma yapılmıştır (Agho, Mueller, Price, 1993:1007). Yapılan bu araştırmalar neticesinde; moral, motivasyon, işi çekici görme, işle özdeşleşme gibi kavramlarla bağlantılı olan iş tatminine dair pek çok tanım yapılmıştır.

Kişiler bireysel kabiliyetlerini ortaya çıkarmak ve bunları hayata geçirmek isterler. Bunları hayata geçirme hususunda karşılaşılan herhangi bir negatif durum ya da algı çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olabilmektedir. Aynı zamanda psikolojik problem ve şikâyetlere de neden olabilmektedir. İş tatminine ulaşamayan bireylerin psikolojik olgunluğa ulaşmaları güçleşir ve bu durum kişinin hayal kırıklığı yaşamasında neden olur. İş tatmini çalışanın verimliliğini yükseltirken iş tatminsizliği ise çalışanın performansını ve verimliliğini

olumsuz olarak etkilemektedir. Böyle bir psikoloji içerisinde olan çalışan işini aksatabilmekte hatta işten çıkabilmektedir. Mutlu ve üretken insan yalnızca iş yaşamında değil aynı zamanda sosyal hayatında da tatmin duygusuna erişmiştir. Çalışanların organizasyonlarda iş tatminlerinin düşük seviyelerde olması başka bir deyişle iş tatminsizliğinin yaşanması durumu yalnızca bireysel anlamda negatif sonuçlar ortaya çıkarmayacaktır. Örgütsel sonuçlara bakılan bu olayda çalışan genellikle işe gitme konusunda arzusuz, örgütten ayrılmaya meyilli, yetersizlik duygusu yaşayan, işbirliği sağlayamayan, işte hatalara neden olan, işten uzaklaşmak isteyen, karar alma konusunda yetersiz olma ve nicelik ve nitelik düşmesi yaşamaktadır.

1.2 İş Tatmininin Önemi

İş tatmininin önemi genellikle üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar: birey açısından, örgüt açısından ve yönetici açılarından (Yılmaz, Karahan, 2009:201).

Birey Açısından: Çalışanının mutluluğuna iş tatmininin katkı sağlayacağı, iş tatminsizliğinin ise çalışanın işine yabancılaşmasına dolayısıyla da uyumsuzluk ve ilgisizlik durumunun meydana geleceği söylenmektedir.

Örgüt Açısından: Çalışanlarının isteklerini karşılayabilen örgütler çalışacak eleman bulmakta zorlanmazlar. Dolayısıyla iş tatmininin sağlandığı örgütlerde çalışanlar devamlılık gösterirler. İş tatmininin sağlanmadığı örgütlerde ise, eleman bulmada güçlükler, mevcut çalışanlarda devamsızlık sorunları ve buna bağlı olarak verimlilik kayıpları görülmektedir. Dolayısıyla iş tatmini örgüt bakımından çok önemli bir etkidir diyebiliriz.

Yönetici Açısından: Çalışanların örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda verimli olarak iş görmeleri yöneticilerin başarılarına bağlıdır. Çalışanların özellikle üstleri tarafından diğer kişiler yanında takdir edilmesi, çalışanın işe karşı olan tutumunu, arzusunu ve amirlerine karşı saygısını yükseltir.

1.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

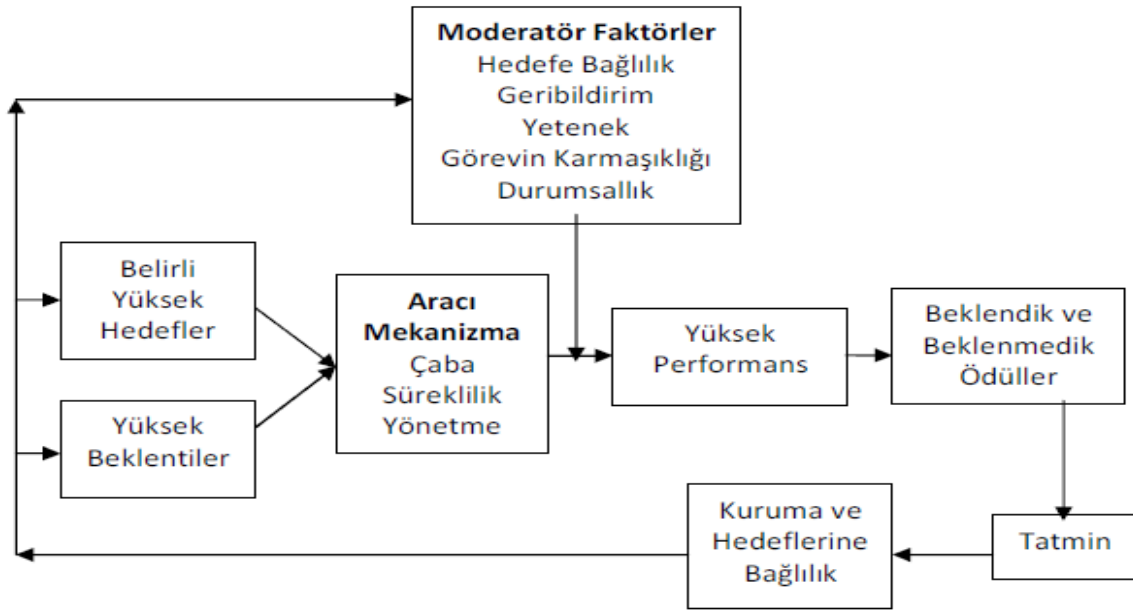
Yapılan çalışmalar neticesinde iş tatmini etkileyen unsurların ikiye ayrıldığı görülmektedir. Bu açıdan yapmış olduğumuz bu çalışmada da iş tatminini etkileyen unsurlar bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

1.3.1 Bireysel Faktörler (Demografik Özellikler)

Kişiden kişiye, iş tatminine ya da tatminsizliğine sebep olan unsurlar değişiklik göstermektedirler. Her kişi aynı unsurdan diğerlerinin etkilendiği kadar etkilenmeyebilir. Bu sebeple tatmin ya da tatminsizlik örgüt içerisinde yer alan kişisel değişikliklerden

kaynaklanmaktadır (Özkalp, Kirel, 2001:72). Değişik kişilik özellikleri gösteren bireylerin farklı durumlara farklı tepkiler göstermesi beklenen bir durumdur.

İş tatminiyle ilgili olarak kişisel özellikler bu araştırma için şu şekilde olacaktır: cinsiyet, yaş, medeni durum, zeka ve yetenek, kişilik, statü, eğitim düzeyi, kıdem ve sosyo-kültürel çevre.



Şekil 1.1 Locke ve Latham'ın Yüksek Performans Döngüsü.

Kaynak: Erdoğan, 1996: 231.

1.3.1.1 Cinsiyet

Cinsiyet kavramına toplumsal açıdan bakıldığında, erkek ve kadına verilen misyonların farklılıklar gösterdiği söylenebilir. İş hayatında kadın ve erkeğin davranışlarına etki eden, çalışma hayatına ve işe bakış açılarında önemli farklılıklar yaratmaktadır. Geleneksel olarak kadının ev işleri, çocuk bakımı vb ev ve aile üzerine kurulu işler üstlenmesi ve erkeğin de ev dışında çalışarak ailesinin geçimini sağlayan bir role bürünmesi, erkek ile kadın arasında çağlar boyunca süregelen bir toplumsal rol dağılımına neden olmuştur (Keleş, 2006:56).

Çalışanların cinsiyetleri çalıştıkları işe olan tutumlarının meydana gelmesinde ve iş ortamının değerlendirilmesinde değişiklikler ortaya çıkartabilir. Cinsiyet ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı inceleyen birçok araştırmada; bu görüşe destek sağlayan verilerin yanı sıra, erkek ve kadın çalışanların şartların eşit olduğu durumda, iş tatmini hususunda herhangi bir farklılık göstermediği görülmektedir. Kadın çalışanlara oranla erkek çalışanların iş ortamında kendilerini daha fazla ifade etmeleri ve kendilerini ortaya çıkarmaları için daha

fazla fırsat yakalamaları, işe duydukları değerın yükselmesine ve bununla birlikte iş tatminlerinin artmasında sebep olmaktadır. Kadınlarda ise iş tatminin düşmesi “işte kadın olma” durumu ile açıklanmaya çalışılmıştır. Kadınların engellemelere daha fazla maruz kalması onların iş tatminlerinin düşük seviyede olmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, kadınların sorumluluk sahibi olduğu aile ve ev gibi şeyler nedeni ile kadınların daha fazla çatışma ortamında bulunması, onların iş tatminlerini düşüren etkenler olarak gösterilebilmektedir (Eğınli, 2009: 39).

1.3.1.2 Yaş

Yaş iş tatminin de incelenen demografik değişkenler arasındaki en önemli faktörlerden biridir. Kimi araştırmalarda iş tatmini ile yaş arasında bir ilişkinin olmadığı söylenmekle birlikte kimi araştırmalarda ise aralarında bir ilişkinin mevcut olduğu söylenmektedir (Demir, 2007:119). Yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin var olduğunu söyleyen araştırmacılar: Herzberg, Mausner, Peterson ve Capweel’dir. Bu araştırmacılara göre, işe yeni başlayan genç çalışanların moral ve motivasyon seviyelerinin yüksek olması, iş tatminlerini de yüksek olmasını sağlamaktadır. İşe başladıktan sonra geçen birkaç yıl sonra, iş tatmini belirgin bir şekilde düşüş göstermekte ve ilerleyen yıllarda ise işlerine devam eden çalışanların iş tatminleri tekrar artış göstermektedir. Buna istinaden araştırmacılar yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi “U” şeklinde bir eğriye benzetmektedirler (Oswald, Warr, 1996:58).

Yine Herzberg’in yapmış olduğu araştırmaya göre de, yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki “U” şeklindeki eğriyle benzer özellikler göstermektedir. Yani genç yaşta yüksek bir ilişkiyle başlayan dönem orta yaşlarda düşük bir ilişkiye; ilerleyen yaşlarda ise yine yüksek bir ilişkiye dönmektedir (Canik, 2010: 74).

Genç çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması işe uyum süreci ve yeni işe başlamanın vermiş olduğu azimle ilişkilendirilebilir. İlerleyen zamanlarda çalışanın işe karşı olan isteklerinin ve beklentilerinin gerçekleşmemesi hayal kırıklığına neden olmakta bu da iş tatminini düşürmektedir.

İlerleyen yaşlardaki çalışanlar ise iş durumuna adaptasyonlarının tam olması nedeniyle iş tatminleri daha yüksek olmaktadır. İlerleyen yaşlarıyla birlikte kariyerlerinin de gelişmesi, istedikleri konumlara ulaşmaları iş tatminini artırıcı bir etki yaratmaktadır.

1.3.1.3 Medeni Durum

1957 senesinde Herzberg ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmalar neticesinde medeni durum ile iş tatmini arasında net bir ilişkinin varlığına rastlanmamıştır (Scott vd., 2005:103). Fakat Noriega ve arkadaşlarının yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, çalışan

bir kadının evli ve aynı zamanda çocuk sahibi olması, ev işlerindeki bütün sorumluluğun kadına kalması ve eşin ev işlerine yardımcı olmaması durumu ile ruhsal bozukluklar arasında bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır. İş tatmini, kabiliyetin ve yaratıcılığın geliştirilmesinde, ruhsal bozukluklar ve yorgunluğa karşı engelleyici bir etki yarattığı belirtilmektedir (Noriega vd., 2004:40). Başka bir taraftan, yine yapılan araştırmalara bakılacak olursa; evli çalışanların iş tatminleri bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Evli olan çalışanlar bekar çalışanlara oranlara göre daha az devamsızlık yaptıkları, daha az işten çıkmayı düşündükleri görülmüştür. Bu da evli çalışanların neden iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Dullar, boşanmış olanlar ya da evlilik dışı beraberlik yaşayanların iş tatminlik seviyeleri ve iş verimlilikleri evlilere oranla daha düşük olduğu görülmektedir (Lam vd., 2001:159).

1.3.1.4 Zeka ve Yetenek

Kişinin zekası, karakter özellikleri ve yetenekleri de iş tatmini ortaya çıkaran faktörler arasındadır. Burada yeteneğin ifadesi, kişinin işte yeteneklerini sergileyebilme derecesidir. Yeteneklerini sergileyerek, başkalarına yardımcı olabilme, diğerleri için herhangi bir şey yapabilme olanağı ne derece yüksekse, kişinin iş tatmini o derece yüksek olacaktır. Kişinin kişisel özellik ve kabiliyetlerinin altında ya da üstünde iş yapmaya zorlanması durumunda da iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Aynı şekilde kişinin zeka seviyesinin altında ya da üstünde iş verilmesi iş tatmininin düşüşüne neden olacaktır (Mercanlıoğlu, 2012:124).

1.3.1.5 Kişilik

İş tatmini ile kişilik arasındaki ilişkiyle ilgili pek çok görüş ortaya atılmıştır. Bu farklı görüşleri beş faktör kişilik kuramı aynı çatı altında toplamıştır. Yapılan araştırmalarda kişilik ile incelemelerin beş başlık altında incelenebileceği görülmüştür. Bu faktörler, iş tatmininde ve çalışanların iş performanslarında etkili olmaktadır. Bu beş faktör kişilik boyutlarının esas özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Dışadönüklük: neşeli, enerjik, cana yakın, heyecan arayan ve baskın, sakin, mesafeli, içe dönük ve yalnızlığı seçen.
- Gelişime açıklık: analitik, yaratıcı, duyarlı, başka görüşlere açık.
- Duygusal denge: özgüvenli, sabırlı, rahat, eleştiriye açık, endişeli, çekingen, strese toleranslı, gergin.
- Uyumluluk: inatçı, alçak gönüllü, samimi, işbirliğini seven, ihtiyatlı, rekabetçi, dik başlı, şüpheli, anlayışlı.

- Sorumluluk: azimli, sistemli, hırslı, plansız, dikkat dağınıklığı olan, düzensiz, başarıya yönelimli, erteleyen, titiz (Mohammed vd., 2009:135).

Bir insanın kişiliği, herhangi bir iş hakkında olan düşünce ve duygularına olumlu veya olumsuz olarak etki etmektedir. Mesela, beş büyük faktör kişilik boyutlarından dışa dönüklük boyutunun yoğun şekilde hissedildiği bir insanda, bu özelliğin düşük seviyede hissedildiği bir insana oranla iş tatmin seviyesinin daha fazla olduğu rahatlıkla söylenebilir.

İş tatmininde kişiliğin etkin bir faktör olduğunu öne süren Richard Arvey ve arkadaşları; kişiliğin bir kısmının genetik olarak oluştuğunu söylemişler ve iş tatmininde bu genetik yapının ne derece etkili olduğunu saptamaya çalışmışlardır. Bunu belirlemek amacıyla da küçük yaşta birbirinden ayrı ayrı büyütülen 34 tek yumurta ikizi incelenmiştir. Aynı genetik yapıda olan bu ikizler farklı durumsal ortamlarda yetişmişler ve iş tatmin seviyelerinin ne derece birbirlerinden ayrıldıkları incelenmiştir. Bu araştırma neticesinde genetik unsurların, ikizler arasındaki iş tatmin seviyelerindeki değişikliklerin %30'una neden olduğu görülmüştür. Yine aynı araştırmada ikizlerin genetik kodlarına uyumlu işler aradıkları da saptanmıştır. Başka bir deyişle, insanların kısmi olarak aldıkları kişilikleri, onların iş seçimlerinde benzer türdeki işleri seçmelerine neden olmaktadır (Demir, 2007:127).

1.3.1.6 Statü

İş tatmini ile statü arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır. Kişinin sosyal statüsü arttığı oranda iş tatmini artmaktadır. Kişinin toplum içinde saygın birisi olarak tanınması sosyal statünün bir işaretidir. Çalıştığı işten kazandığı maddi ya da manevi kazançlar kişinin sosyal statüsünü yükseltir ve toplum nezdinde olumlu bir yere sahip olmasını sağlar. Bu da iş tatmininin artmasına neden olmaktadır.

1.3.1.7 Eğitim Düzeyi

İş tatmini ile eğitim arasındaki diğer faktörlerde olduğu tek yönlü değildir. Yani aralarındaki ilişki sadece olumlu ya da olumsuz olmayıp, her ikisini de kapsayan bir ilişki niteliğindedir. Bireyin eğitim düzeyi yüksekse daha iyi şartlarda ve daha doyurucu işler bulabilmektedir. Dolayısıyla da yaptıkları işlerde tatmin duyguları da yüksek olmaktadır. İş tatmini üzerinde, eğitimin olumsuz yanı ise, çalışanların istek ve beklentilerinin eğitim seviyesi yükseldikçe daha çok artış eğilimi göstermesinden kaynaklanmaktadır (Ganzach, 2003:97). Yüksek eğitim düzeyi iş değiştirme bakımından da çalışan geniş bir yelpaze sunmaktadır ve bu da işgücü devrine direkt etki etmektedir. Aynı zamanda Parasuraman işgücü devri üzerinde eğitimin etkisinin tutarsız olduğunu söylemiştir. Price ise işgücü devri üzerinde eğitimin etkili olduğu düşüncesi üzerinde durmuştur. Fakat çalışmalarında karşıt

verilere sahip araştırmalarının olduğunu da söylemiştir. Kimi çalışmalarda ise eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı söylense de iş tatmini üzerinde eğitimin önemli bir etkisi vardır (ztekin, 2008:36-37).

1.3.1.8 Kıdem

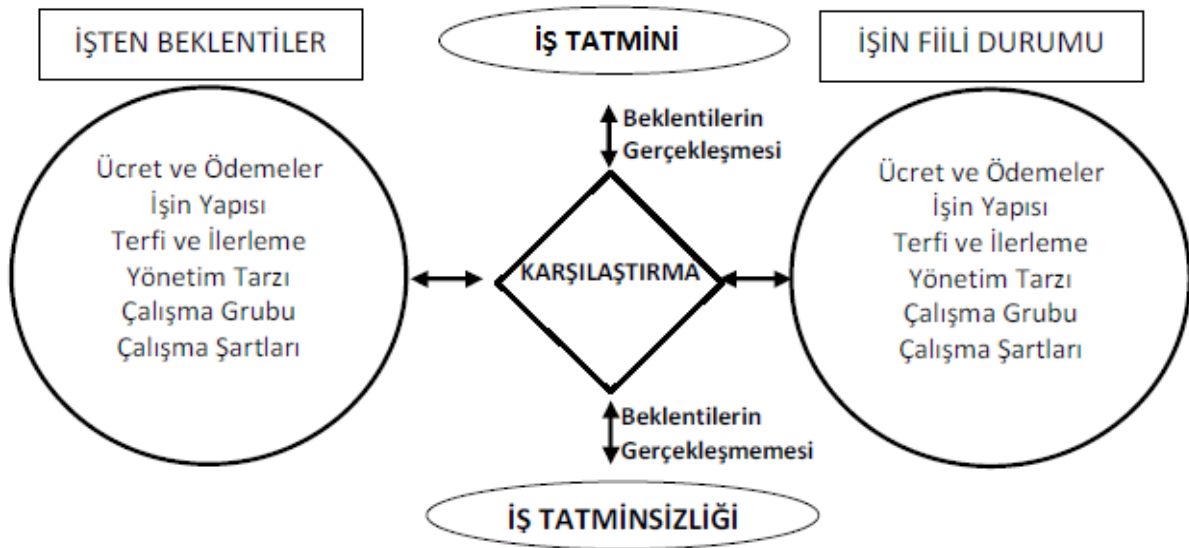
Çalışanlardan işe yeni başlayanlar işlerinden tatmin sağlama konusunda diğerlerine oranla daha eğilimli olmaktadırlar. Çalışanların bu dönemlerinde yapılacak teşvikler, kabiliyetlerinin ve yeteneklerinin gelişimine önemli katkı sağlamaktadır. Yeni başlayan için iş çekici ve ilginç olmaktadır. İş tatminin erken başlaması, çalışanın gelişmesinin ve ilerlemesinin azalmasına neden olmaktadır. Çalışanın işinde geçirdiği ilk birkaç seneden sonra cesareti kaybolmakta ve çalışma ortamı içinde terfisi oldukça ağır olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda çalışma yaşamının ilk senelerinde iş tatminin oldukça yüksek olduğu daha sonra giderek azaldığı, belli bir noktadan sonra tekrar yükselişe geçtiği görülmüştür. Yeni işe başlayan çalışanlar, kendilerinden daha kıdemli olan çalışma arkadaşlarından sosyal destek göremezlerse daha yüksek seviyelerde iş tatmini sağlamaktadırlar (Yelboğa, 2007:4-5).

1.3.1.9 Sosyo - Kültürel evre

İş tatminini sosyo-kültürel evre de etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırmalara göre özellikle evliler için sosyo-kültürel faktörün etkisi daha fazla görülmektedir. Özellikle eşlerin iş yerlerindeki statüleri, ailenin gelir seviyesi, çalışan kadınların çocuklarının yaşları, çalışanların yetiştiği aile ortamı, memleketleri gibi sosyo-kültürel değişkenler iş tatminleri üzerinde farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür (Aksayan, 1990).

1.3.2 Örgütsel Faktörler

Belli bir zamanda belli bir örgütsel yapı içerisinde yerine getirilmesi gereken görev olarak görülen iş, çalışanın yer aldığı işyerine sağladığı değer ya da katkı olarak açıklanabilir. Çalışanın iş tatmini denildiğinde iş ve iş yeri doğrultusunda çok sayıda değişkenin etken olduğu ve geliştiren tutum sağladığı söylenebilir.



Şekil 1.2 İş Tatmini Modeli

Kaynak: Ceylan, 1998: 137.

1.3.2.1 Fiziksel Özellikler

Çalışanlar günümüz koşullarında, çalışma ortamlarının fiziksel koşullar bakımından iyi ve tatmin edici olmasını arzu etmektedirler (Can vd., 2010:303). İş yeri veya çalışma ortamı, çalışanın iş yapma kapasitesini ve isteğini doğrudan etkilemektedir.

Çalışanın iş performansını ve verimliliğini iş ortamı doğrudan etki göstermektedir. Performansın ve verimliliğin pozitif neticeler sunması için çalışanın iş tatminin ortaya çıkmasında etkin olduğu gibi, iş ortamının fiziksel özellikleri de çalışanın işini arzulu, motivasyonlu ve moralli bir biçimde yapmasında etkileyici unsur olmaktadır. Fiziksel çalışma şartlarının olumsuz ya da kötü olması durumunda, çalışanların iş tatmini seviyesinde düşüş yaşanmaktadır. Mesela, aşırı sıcak ya da soğuk, aşırı gürültülü, aydınlanma sisteminin zayıf olması gibi çalışanların üzerinde bedensel baskılara neden olacak fiziksel etmenler iş tatminin düşmesine neden olur (Eğinli, 2009).

1.3.2.2 Ücret

Çalışan, çalışması sonucunda kazandığı ücret seviyesi ölçüsünde iş tatminini sağlayacaktır. Çalışanın ücrete olan algısı genel olarak ücretin adaleti ya da miktarı faktörlerinden oluşmaktadır. İş tatmini hususunda yapılan araştırmalarda ücret, tatmin ya da tatminsizliğin esas unsurlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Lavver'a göre iş tatmini üzerinde ücretin etkisi, kendisine verilen ücretle, çalışanın kendisine verilmesi gerektiğini düşündüğü ücret arasındaki fark ile saptanmalıdır. Çalışanın almış olduğu ücret ile kendisinin

beklediği ücretin aynı olması durumunda iş tatminliği sağlanır, aksi halde tatminsizlik ortaya çıkar (Tosun, 1981:139).

Kişinin çalıştığı işin kişiden istediklerine, kişinin kabiliyetlerine ve toplumun ekonomik altyapısına göre ücret adaletli ise, çalışanın işe olan tutum ve davranışı da olumlu olacaktır. Çalışana ödenen ücret, çalışanın başarı simgesi olarak görülmektedir. Ödenen ücretin az görülmesi, iş tatminini düşürdüğü gibi denklik duygusunu da düşürmektedir (Türk, 2007:76). Yaşanan ücret tatminsizliği, yapılan çalışmalara göre, çalışanların genel olarak iş tatminlerinde azalışa, performans ve motivasyon azalmasına, iş devamsızlıklarına ve işten çıkma oranlarının artmasına neden olmaktadır (Gürbüz, 2007:241).

Ücret, sadece emeğin ve davranışın karşılığı olarak verilmemekte aynı zamanda işteki başarının da bir karşılığı olarak verilmektedir. Verilen ücretin yetersiz olması, iş tatminini düşürdüğü gibi, eşitlik duygusunu da düşürmektedir. Bunun sonucunda çalışanlara verilen ücret eşit ve yeterli miktarda ise iş tatmini oluşturacak bunun tersi bir durumda ise, verim düşüklüğü, tatminsizlik ve sonucunda da örgütün özelliğine ve çevredeki iş olanaklarına bağlı olarak işten çıkmalara neden olabilecektir (Başaran, 1992:203).

1.3.2.3 İşin Yapısı

İş tatmini bakımından işin yapısı çok önemlidir. Kişinin çalışırken işinden beklediği geri bildirim ve çalışırken mevcut olan serbestlik, işle alakalı iki temel motivasyon kaynağıdır. Kişi, çalışırken işin tam ya da noksan yaptığına karşın duyduğu olumlu bir cümle, çalışan için güdüleyici bir etki yaratır. Kişi, çalışırken tek başına karar alabilme, inisiyatif kullanabilme durumuna sahipse, böyle bir durumda kişinin iş tatmini olumlu yönde etkilenecektir. Çalışanın yapmış olduğu işin ilgi çekici olması, bu işi yaparken kendini mutlu hissetmesi, işin tekrarlardan oluşan sıkıcı bir plandan oluşmaması ve kişiye statü sağlaması da çalışanın iş tatminini arttırıcı etki gösterir (Özkalp ve Kırel, 2001:76).

İşin beş esas özelliği vardır ve işin kendisi bu özellikleri temel almaktadır. Bunlar:

- Görev geri bildirimi, çalışanın iş ortamındaki performansının ne derece iyi ya da kötü olduğu konusunda eline geçen geribildirim ne oranda net ve açık olduğunun ifade edilmesidir.
- Yetenek çeşitliliği, yapılan işin nasıl bir yeteneği ve kaç tür faaliyeti gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.
- Otonomi, işin görülmesi esnasında çalışanın yaptığı iş hakkında karar alma özgürlüğünü ifade eder.
- Yetenek çeşitliliği, yapılan işin kaç farklı tip faaliyet ve yeteneği gerektirdiğini ifade etmektedir.

- Görev kimliği, çalışanın yaptığı işin en başından sonuna dek ilerletip ilerletmediğini gösteren bir özelliktir.

1.3.2.4 Yükselme Olanakları

Çalışanın iş tatmininde önemli bir değişken olan terfi aynı zamanda yükselme olanakları olarak da anılmaktadır. Kişisel gelişim bilhassa sorumluluk ve yüksek sosyal statü imkanını terfi sağlamaktadır. Terfi, görülen işten kazanılan maddi gelirin artmasını sağlamanın yanı sıra, çalışanın sosyal statüsünü yükseltmekte, toplumdaki mevkisine olumlu açıdan katkıda bulunmaktadır. Bu sebepten ötürü de çalışanlar, çalıştıkları iş yerlerinde yükselme fırsatlarını da istemektedirler. Yükselme isteği, hem daha fazla para kazanma hem de psikolojik gelişim ve büyüme anlamlarına gelmektedir. Çalışanın daha yüksek konuma çıkması, yarış kazanma olarak da tanımlanabilir. Her çalışanın terfi almaya olan bakış açısı birbirinden farklı olmaktadır. Dolayısıyla da yükselmenin meydana getireceği tatmin ya da tatminsizlik duyguları da farklılıklar gösterecektir. Eğer işletmenin bütün terfi kademeleri dolmuş ise, çalışan işinde başarıyı yakalasa dahi terfi alamayacaksa; bu çalışanın her geçen gün iş tatmini biraz daha azalacaktır.

Örgütte daha yüksek bir konuma geçmek beraberinde daha zorlu görevleri ve dolgun maaşları aynı zamanda daha çok özgürlük ve daha çok tanınma olanaklarını sağlamaktadır. Bu durum da iş tatmini üzerinde terfi almanın olumlu tarafını ortaya koymaktadır.

1.3.2.5 Ast-Üst İlişkileri

İş hayatında çalışanlar arasında hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Bu yapıda yani ast üst ilişkilerinde, üstün asta olan tutum ve davranışları, çalışanın iş tatminini etkileyen önemli bir unsur olmaktadır. Astlarına karşı üstün, adaletli ve eşit tutumla yaklaşması, açık, net ve anlayışlı bir iletişim şeklini benimsemesi çalışanların iş tatminlerini arttırıcı etki yaratmaktadır.

Yapılan araştırmalar neticesinde günümüzde iş tatmini başarıyı yükselten bir unsurdur görüşü yerini başarıya temel hazırlayan görüşüne bırakmıştır. Başarı ile iş tatmini arasında oluşturulacak bağın anlamlı sonuç sunması için çalışanın kişilik yapısı, istekleri, çalışma ortamı, çalışma şartları, işin kapsamı, beklentileri vb değişkenlerin hepsinin birden alınması gerekmektedir.

Kademe olarak üstte bulunan bir çalışanın ihtiyacının tatminsizlik sonucunda başarısızlığa dönüşmesi, alt kademede yer alan çalışanın ihtiyacını da etkileyerek kişiyi alt seviye ihtiyaçların tatminsizliğine sürükleyebilmektedir.

Araştırmalar üstün samimi ve anlayışlı olduğu durumlarda ve çalışanlarında geri bildirimlerinde olumlu tutum sergilediğinde astın bu iyi ilişki karşısındaki tavrının olumlu olacağını ve dolayısıyla da iş tatminin artacağını göstermektedir (Stephens, 1998:153).

1.3.2.6 İş Arkadaşları

İş ortamında yer alan uzlaşmacı ve cana yakın iş arkadaşları sayesinde iş daha eğlenceli bir hale gelecek ve bu da iş tatminini arttıracaktır. İş arkadaşlarının iyi olmaları desteğin her zaman sağlanmasını, rahatlamayı ve tavsiye almayı kolaylaştırmaktadır. Başka bir taraftan da iletişim yönü iyi olmayan kişiler diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kuramadıkları için iş tatminleri oldukça düşük olmaktadır (Luthans, 1995:124).

Pek çok çalışan yalnızca para ya da maddi başarılar için çalışmamaktadır. Aynı zamanda sosyal olarak gereksinimlerini karşılamak için de çalışırlar. Böyle bir durumda destek verici ve samimiyet kuran iş arkadaşları iş tatminin artmasını sağlayacaklardır.

Yapılan araştırmalarda da görüldüğü üzere iş tatmini ile iş arkadaşlarının davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını beraber geçirdikleri iş arkadaşlarının samimiyeti, durumu, birbirlerine karşı dostane bağları kurmaları ve aralarındaki işbirliği, çalışanın iş tatminine olumlu etki edecektir.

1.3.2.7 Yönetim Tarzı ve Denetim

Çalışanlara karşı yönetimin takındığı tutum ve şirketin kurallarının uygulanma biçimi ile iş yerinin fiziki durumu yani yönetim tarzı çalışanların iş tutumu etkileyen bir başka faktördür. Yönetim tarzı, çalışanların iş tatminleri üzerinde iki farklı biçimde etki göstermektedir. Bunlardan ilki, karar alma sürecine çalışanların katılmasına katkıda bulunmaktır. Katılımın amacı, kişinin kendisinin tanınmasının ve saygı duyulmasının sağlanmasıdır. Çalışanların bu gereksinimlerini gideremeyecek olmaları, bunları başka bir yerlerde aramalarına neden olacaktır. Bu da, çalışanın iş tatminine etki edecektir. Çalışanların, işletmelerde alınan kararlara katılımlarının desteklenmesi, iş tatminin yükseltilmesini aynı zamanda da alınacak nihai kararların daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Karar almaya katılan çalışanlar, iş arkadaşlarına, işine ve yönetime karşı pozitif duygular geliştirecek ve çalışanların iş tatminlerini yükseltecektir. İkincisi ise, çalışan merkezli bir yönetim tarzını benimsemektir. Çalışanlarla destekleyici ilişkiler içinde olmak ve çalışanların beklentilerine yönelik gelişim göstermektir. Bu, çalışanların iş tatminlerinin artmasını sağlayacaktır (Erdil vd., 2004:19).

Denetleme yapısına bakılacak olursa; bu konuda yapılan araştırmalar denetim şeklinin iş tatmini ile ilişkide olduğunu göstermektedir. Bu ilişki olumlu ya da olumsuz yönde

olabilmektedir. Sıkı gerçekleştirilen bir denetim sisteminin, bireylerin aşırı derecede kontrol edilmesinin bireysel esnekliği düşürdüğü ve böylece de çalışan ve yönetici ilişkisinin olumsuz bir hal aldığı yapılan araştırmalar neticesinde görülmüştür. Eğer çalışan ile denetimci arasında olumlu bir bağlantı kurulabilmişse bu çalışanların karar vermesinde katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla da çalışanın iş tatmini artmaktadır.

1.3.2.8 İletişim

Kurumsal araştırmalar ve çalışmalar incelendiği zaman iletişim ile iş tatmininin olumlu ilişki içinde oldukları görülmektedir (Khaleque ve Rahman, 1987:405).

Şirketteki iletişim eksikliği, yetersizliği ya da yokluğu örgütsel bir iş yerinde belirsizlik durumunu ortaya çıkarmaktadır. Belirsizlik durumu, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, stres, düşük verimlilik, örgütsel bağlılığın düşük düzeyde olması, devamsızlık ve işten çıkma eğilimlerinin artışına neden olmaktadır. Sağlıklı bir iletişimin sağlanması durumunda ise belirsizlik durumundan kurtulma imkanı doğar (Schweiger ve Denisi, 1991:127). Yetersiz ve eksik iletişim, olumsuz tutum ve davranışların sergilenmesine neden olmaktadır. Üst ile çalışan arasındaki iletişim bağının kuvvetli olması ve iletişimin her iki taraf içinde arzu edilen seviyede gerçekleşmesi çalışanların iş tatmini ile aynı yönlü bir ilişkiyi göstermektedir (Kim, 2002:231; Schwiger ve Denisi ,1991:110; Nathan vd., 1991:352).

1.4 İş Tatmininin Bazı Kavramlarla İlişkisi

1.4.1 İş Tatmini ve İş Tutumu

En genel anlamıyla tutum, bir kişinin belirli bir nesneye ya da bir kişiye karşı zihin yönünden hazır olma hali veya belli bir şekilde durum akışı olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle tutum, kişilerin belli nesnelere karşı edindiği farklı tecrübeler neticesinde düzenli tavır sergilemeleri, davranış şekilleri biçiminde tanımlanmaktadır (Deniz, 2005:304).

Çalışanların tutumlarının ölçülmesi işletmeler için önemli bir husustur. Bunun nedeni, kişilerin önceden tahmin edilen tutum ve inançlarının bilinmesi ve bu davranışların düzeltilebiliyor olmasıdır. Fakat tüm psikolojik ve sosyal değişkenlerin ölçümünde karşılaşıldığı gibi tutumların ölçülmesinde de zorluklarla ve karışıklıklarla karşılaşılmaktadır. Tutumlar, kişilerin o anki hayatına ya da davranışlarına göre ölçülmektedir. Dolayısıyla, tutumun ölçülmesinde hem iç gözlem hem de davranış çözümlemesi aracılığıyla gerçekleştirilen çözümlemeler kullanılabilir (Deniz, 2005:306).

Genel çerçevede bakılacak olursa kişilerin birçok tutumu olduğu söylenebilir. Ancak örgütsel davranış bakımından ele alındığında kişi- iş davranışına etki edenler kısıtlı sayıdadır. Çalışanın bulunduğu iş yerine karşı tutumu, onun işin ekonomik ve çevresel etkenlerine karşı olan olumlu ya da olumsuz sahip olduğu evrim katsayısıyla ilgilidir. Çalışanların iş tutumları işletmelerde iş davranışlarına etki ettiği için, çalışanın iş yerinin ve işinin değişkenleri önem arz etmektedir. Bu sebeple işletmede meydana gelecek tutumların çeşitlerini bilmek son derece önemlidir.

Örgütsel psikoloji içerisinde iki tutum yer almaktadır. Bunlar: örgütsel bağlılık ve iş tatminidir. İş tutumu ile iş tatmini arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. İş tutumu iş tatminine etki ederken; iş tatmini de iş tutumunu etkilemektedir. Çalışanın çalışma ortamında takındığı tutum iş tatminine olumlu veya olumsuz etki yaratmaktadır. Bununla birlikte tatmin olan bir çalışanın iş tutumu olumlu olacaktır. Çünkü çalışanın tatmin seviyesi motivasyonunun artmasına dolayısıyla da iş tutumunun pozitif olmasına neden olacaktır.

1.4.2 İş Tatmini ve Moral

Moralin sözlük anlamına bakıldığında ahlak anlamına geldiği görülmektedir. İş tatmini ile moral arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. İş ortamında çalışanın moralinin herhangi bir sebepten yüksek olması durumunda iş tatmini de yüksek olacaktır. İş tatmini örgütsel davranışı doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanın moralinin yüksek olması dolaylı yoldan örgütsel motivasyonu da sağlayacaktır.

1.4.3 İş Tatmini ve Verimlilik

Dünyada ihtiyaçların sonsuz ve kaynakların kıt olmasından dolayı, var olan kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanımı önem kazanmaktadır. Yönetim bundan dolayı da elindeki kaynakları en etkin ve verimli biçimde kullanmak zorundadır. Yani, en az girdi ile en çok çıktıyı elde etme amacıyla olan bir yönetimin aynı zamanda verimi maksimize etme amacıyla olduğu söylenebilir. Atıl kapasitenin engellenmesi ve hedeflenen amaçların sağlanması temel prensibi olan verimlilik ve etkinlik yönetimin en önemli konusu olmalıdır.

Çoğunlukla tatmin olmuş çalışanlar daha verimli çalışırlar. Çalışanların işlerinden tatmin olması, işleriyle iç içe olmalarından kaynaklanmaktadır. İşletmelerde var olan insan ilişkileri sistemi, iş tatminin temelini oluşturmaktadır. Çalışanların verimli olması tatmin edilmelerine bağlıdır. Yapılan bir araştırmada, iş tatmini ile başarı arasındaki ilişki araştırılmış ve verimlilik ile tatmin arasında pozitif bir ilişki bulunmuş ancak korelasyon düşük seviyede çıkmıştır (Vechio, 1991:127).

Son senelerde yapılan araştırmaların çoğundan çıkan sonuç; verimlilik ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ancak düşük seviyede kaldığıdır. Fakat kimi değişkenlerin tanımlanmasıyla ilişki geliştirilmeye çalışılmıştır. Verimlilik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dış etkenlerin etkisi ne derece az olursa ilişkinin seviyesi o derece yükselmektedir. İş süreci ile verimlilik arasındaki bağlantıdan doğan etkileşimler kişisel seviyeden öte tüm bir organizasyon için ortaya çıkarılmıştır. Buradan çıkan sonuç ise; tatmin olan çalışanlar, tatmin olmayan çalışanlardan daha verimli ve etkin olma çabasındadırlar (Robbins, 1996:193).

Yönetim sistemi bakımından incelendiğinde verimlilik ile tatmin arasındaki ilişki daire biçimindedir. Başarı bu modelde tatmin ve ödül sağlamak ve yüksek beklenti algısı sebebiyle daha çok gayrete neden olduğu varsayılmaktadır. Gösterilen yüksek gayret önce etkili bir başarıya, sonra daire modeli nedeniyle tatmin artışına neden olur. Bu modelden hareketle, etkin bir yönetim ve yüksek iş tatmini ile verimliliğin artacağı söylenebilir. Örneğin, çalışanların önem gösterdiği, kendilerini alakadar eden hususlarda kararlara katılım sağlama, kabiliyet, bilgi ve becerilerini kullanma olanaklarının tanınması, sorumluluk ve yetki hususlarına daha fazla önem verilmesi hem tatmini hem de verimi arttıracaktır.

1.4.4 İş Tatmini İle Performans ve Başarı

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan araştırmalar, aralarında güçlü bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Çalışanların tatmin olması performanslarının mutlaka yükseleceği anlamına gelmemektedir. Performansın yükselmesini sağlayacak daha önemli araçlar vardır. Bunlardan biri de ödüldür. Ödüllerin adil dağıtıldığına inanan bir çalışanın performansı yüksek olmaktadır. Dolayısıyla yüksek performans, dışsal ya da içsel ödüllere bağlıdır ve bu ödüller de tatminin gerçekleşmesini sağlar. Bununla birlikte, belirli koşullar altında performans tatmini sağlamaktadır diyebilir (Luthans, 1989:186).

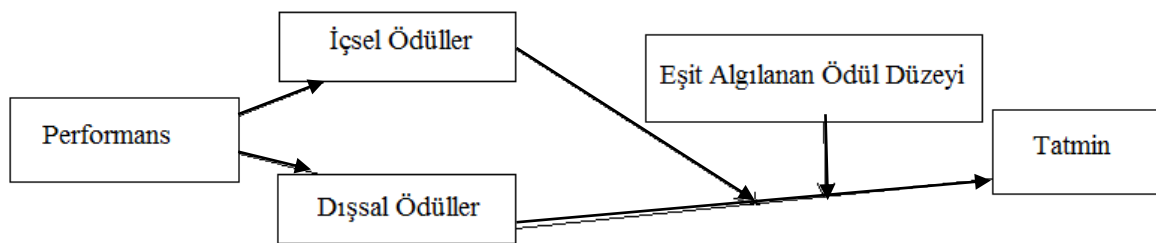
Performans ile tatmin arasındaki ilişkinin üç boyutu mevcuttur. Bu boyutlar şu şekildedir:

- Tatmin performansın ortaya çıkışını sağlar,
- Performans tatminin ortaya çıkışını sağlar,
- Performans ile tatmin arasındaki ilişkiyi başka bir araç olan ödül belirler.

Yukarıdaki ilk iki husus birbirine karışmış bir vaziyettedir. Bu durumun araştırmadan gelen destekleri de zayıftır. Bu iki madde de bahsedilen ilişkiler düşük seviyededir. Bu, tatmini sağlanan bir çalışanın daha yüksek performans sergilemesinin zorunluluk olması durumunu ortaya atan bir durumdur.

Son hususta ise, performans ile iş tatmini ancak bazı şartların gerçekleşmesi sonucunda ilişkili olabilmektedir. İlişkiyi, çalışan katılımı gibi bir etken olumlu etki ederken

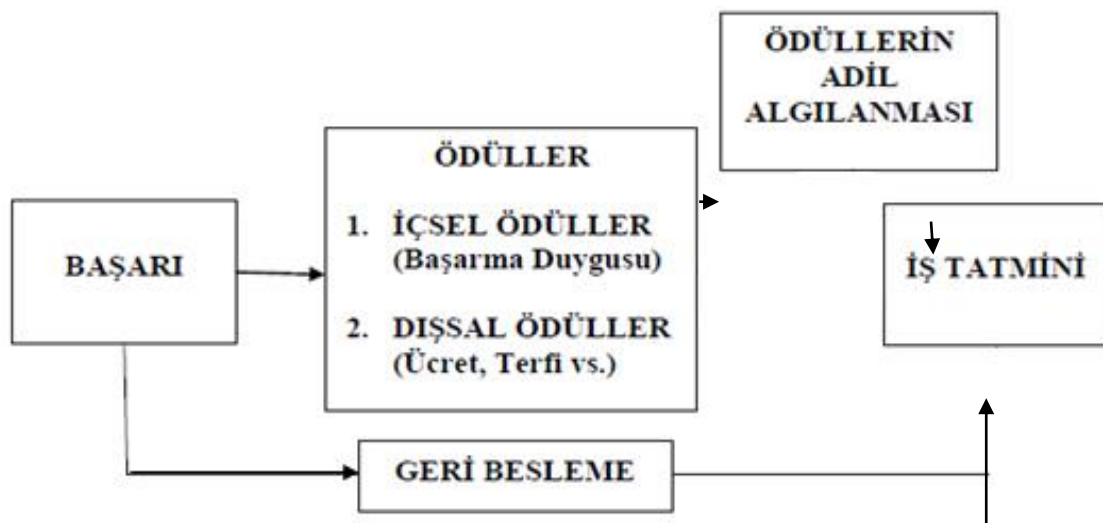
genellikle ödüller üzerine yoğunlaşmıştır. Çoğunlukla iyi bir performans sonrası ortaya çıkan ödüller; eğer eşit olarak algılanırsa tatmini dolayısıyla da performansını etkileyecektir (Ivancevich, Matteson, 1996:131). Birçok çalışma sisteminde performans değişiklikleri için çok küçük bir yer ayrılmıştır. Gerçekleştirilen işler, çalışanların minimum performans düzeylerine göre dizayn edilmiştir. Şayet bu düzey sağlanamazsa işlerin yolunda gitmesi mümkün değildir. Genellikle bu düzeyi arttırmak için çok sınırlı bir bölge vardır. Çalışanlardan birinin performansının artması halinde diğer çalışanların da performanslarının artması durumunda yapılacak iş kapasitesi dolabilir. Dolayısıyla bazı çalışanlar istenilen kapasite haricinde boş performans sergilemiş olurlar.



Şekil 1.3 Ödüllerin Tatmin İle Performans Arasındaki İlişkiye Etkisi

Kaynak: Erdoğan, 1999: 246.

Başarı üzerinde iş tatmininin dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Şayet çalışanlar, işletmede sergileyecekleri yüksek verim neticesinde ödül alacaklarını bilirlerse, gayretlerini arttırırlar ve kazanacakları ödüllerle tatmin olurlar (Erdoğan, 1999:247).



Şekil 1.4 İş Tatmini ve Başarısı Arasındaki İlişki

Kaynak: Erdoğan, 1999: 247.

1.4.5 İş Tatmini ve Motivasyon

Bir kişinin bazı etkilere maruz kalması sonucunda, bu etkileri yaşamadan önceki davranışından başka bir şekilde davranış sergilemesine motivasyon denir. Motivasyon, kişileri hedeflenen amaçlara yöneltir ve kişilerin enerjilerinin bir bölümünü gerçekleştirilmesi istenilen hedeflere ayırmasını sağlayan bir kavramdır (Eroğlu, 1988:14).

Tatmin ile motivasyon kavramları arasındaki benzer nokta ikisinin de zihinsel değil hissel kavramlar olmalarıdır. Dolayısıyla ikisi de öznel ve de kişiseldir (Eroğlu, 1988:15).

Doğrudan bir başkası tarafından gözlemlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilen, anlaşılan iç huzuru veya zevki anlatmak üzere kullanılan kavrama tatmin denilmektedir. Kişinin kendisini iyi hissedebilmesi için tatmin faktörünün olması şarttır. Harekete geçirici anlamından dolayı motivasyon kavramı, amaç, davranış, arzu, moral, tatmin, beklenti, özlem, irade, korku, hırs, tercih, eğilim, çıkar, seçme vb kavramlarla özdeşleşmesi doğaldır. Motivasyon tüm bu kavramları kapsayan bir kavramdır (Eroğlu, 1988:6).

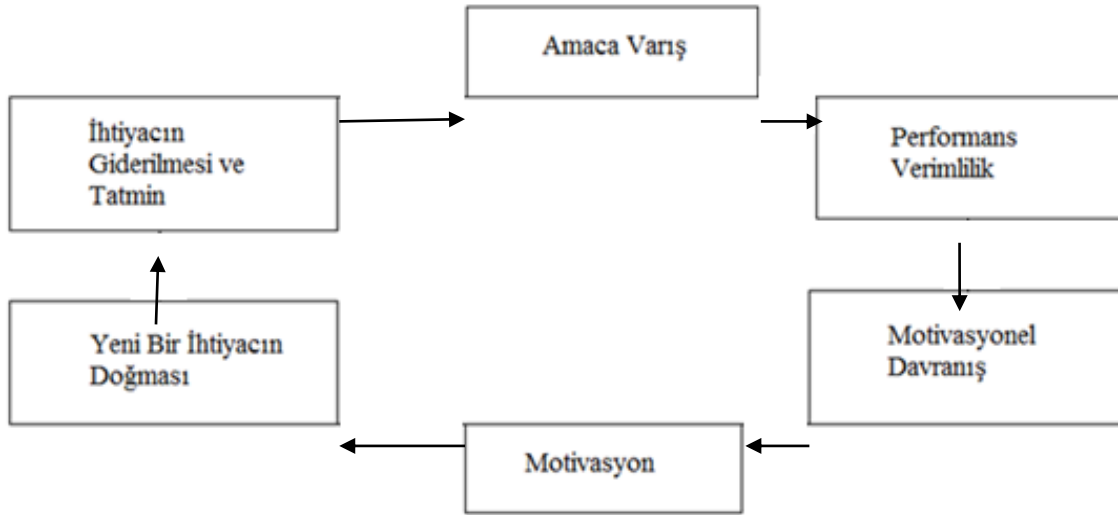
Tatmin ile motivasyon arasındaki ilişki, durumlara ve koşullara bağlıdır. Bazı durumlarda olumlu bazı durumlarda nötr ve bazı durumlarda ise olumsuz anlamlar içerebilmektedir (Eroğlu, 1988:6). Tatmin motivasyonu sağlarken, motivasyon da tatmini sağlamaktadır. Dolayısıyla aralarındaki ilişki tek yönlü olmamaktadır.

Tatmin ile motivasyon arasındaki ilişki bahsedildiği üzere karşılıklı etkileşim şeklindedir. Eğer bir kişi tatmin olmuşsa; motivasyon için de zemin hazır olmuş demektir. Bunun nedeni, tatmin olmuş kişinin güdülenmeye ve davranış şeklini değiştirmeye açık hale gelmesidir. Bununla birlikte güdülenen kişi de bütün gayretlerinin ve faaliyetlerinin neticesinde zevki ve iç huzuru yaşayabilmektedir.

Buradan, motivasyonun tatmini ortaya çıkarttığı söylenebilir. Aynı zamanda belli duygu ve durum çerçevesinde, kişinin her iki etkiyi de yaşayabilmesi olasıdır. Bunun nedeni de iş tatmini belirleyicileri ile motivasyonun belirleyicilerinin birbirine benzer özellikler taşımasıdır. Genellikle motivasyon, iş tatmini ile ilişkilidir ancak bu ilişki açık olarak görülmemektedir.

Yapılan çalışmalara göre motivasyon, performansını yüksek seviyelere çekmek isteyen kişiler için gereklidir. Çünkü bu kişinin tatmin olmasını sağlar. Bunun yanı sıra motivasyonu, iş tatmin seviyesi etkileyebilmektedir. Ancak bu durumun devamlılığı yoktur. İş tatmini iç durum, tutum ya da davranıştan daha fazla şeyi ifade etmektedir. Motivasyon hem nitel hem de nicel bireysel başarı hissiyle birleşmiş olabilmektedir.

Günümüzde verimlilik kavramının öneminin artması ile birlikte motivasyonun tek etken olmamasına rağmen verimlilik için mutlak önemli bir etken olmuştur. Motivasyon, uzun vadeli organizasyon planlamalarının en önemli araçlarından biridir.



Şekil 1.5 Motivasyonel Dolaşım

Kaynak: Erdoğan, 1999: 248.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

2.1 İhtiyaçlar ve İstekler

Motivasyon kavramının temelini meydana getiren üç temel faktör mevcuttur. Bu faktörler:

- İnsan davranışını tetikleme
- Bu davranışı yönlendirme
- Bu davranışı devam ettirme

İnsanın içinde var olan ve onu çeşitli biçimlerde davranış sergilemesine neden olan güdüler ve bu güdülerini hareketlendiren çevresel etkenler insan davranışını tetikleme konusunun ilgili hususlarından. Yer verilen ikinci faktör, belirlenen hedefe yönelme ile ilgilidir. Son faktör ise, bahsedilen ilk iki faktörle ilişkili olarak, kişinin davranışını devam ettirmesi veya ettirememesi ile ilgilidir. Çalışan bir bireyi analiz etmek için bu üç faktör de kilit niteliktedir. Keza motivasyon teorileri de bu üç temel faktör üzerinde yoğunlaşmaktadır.

İnsan ihtiyaç ve isteklerine göre, insan organizmasında güdülenme ortaya çıkar. Güdülenmenin ortaya çıkış ve devam ediş süreci şu şekildedir:

1. İlk olarak ihtiyaç hissedilir,
2. İhtiyacı gidermeye yönelik olarak davranış oluşur,
3. İhtiyaç giderilir ya da giderilemez.

Herhangi bir ihtiyacın ortaya çıkmasından ve giderilmesinden sonra başka bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır. Motivasyon süreci hep aynı şekilde devam etmektedir.

2.2 Güdüler

Güdü insan organizmasının hareketini ilk başlatan, yön veren ve devam ettiren güç halidir. Ortaya çıkan güdünün doyuma ulaşmasından sonra güdü tamamen ortadan kalkmamaktadır. Aradan geçen belli bir süre zarfı sonrasında tekrar ortaya çıkmaktadır. Bu güdülerin döngüsel olma özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Güdülenme üzerine birçok araştırma, çalışma ve deneme yapılmıştır. Bunun sonucunda da birçok güdülenme kuramı ortaya çıkmıştır.

İnsan, herhangi bir şekilde etki tepki durumunda kaldığı zaman, birbirine zıt iki güç birden ortaya çıkar. Birinci güç yani dürtücü güç, insanı belirli bir hedefe doğru harekete geçmesi için etki eden iç güçtür. İnsanı girişmeye, değişmeye ve sürdürmeye eğilimli hale

getiren güç dürtücü güçtür yarışma, özenme, özdenetim ve üretken olma vb güçler dürtücü güç tiplerindedir (Lewin, 1948).

Diğer zıt güç ise engelleyici güçtür. İnsanın belirli bir hedefe doğru harekete geçmesini önleyen, engelleyici bir iç güçtür. Engelleyici güç genellikle dürtücü gücü engellemeye, en olmadı zayıf bırakmaya çalışmaktadır. Kötülük, kıskançlık, düşmanlık, tembellik vb güçler engelleyici güç tiplerindedir. Dürtücü gücü durdurmaya yöneliktirler. İnsanın etkinlik içinde olmasını veya tepki vermesini zayıflatıcı etki yaratırlar.

Çalışanın işinde tatminin artması, toplam dürtücü güçlerin toplam engelleyici güçlerden göreceli olarak üstün olmasına bağlıdır. Toplam engelleyici güç ile toplam dürtücü gücün eşitlenmesi halinde insan, oluşan ölçüne bağlı olarak davranış sergilemektedir. Dürtücü gücün engelleyici güçten zayıf olduğu durumlarda ise insanın davranış ölçünü düşüş eğilimi gösterir. Birbirine zıt iki güç arasında insan hayatını idame ettirmeye çalışır (Hersey ve Blanchard, 1977).

İçsel güdülenme insanı en yüksek edime kavuşturan güdülenmedir. Aynı şekilde dışsal güdülenmede de insan edimi yükseliş gösterir ancak bu yükseliş sürekli olarak devam etmez. Yapılan bir araştırma, orta basamak yönetmenlerinin dışsal güdülenme ile içsel güdülenme arasında bir bağ olması gerektiği görüşünde olduklarını göstermiştir (Başaran, 1979).

2.3 Motivasyon Tanımı ve Niteliği

Türkçede isteklendirme, işe geçme, özendirme ve güdüleme anlamlarında gelen motivasyon kavramının kökeni, İngilizce ve Fransızca kökenli “motive” kelimesinden türetilerek bulunmuştur (TDK, 2000). Pek çok bilim dalında adı geçen motivasyon kelimesi dolayısıyla birçok anlam taşımaktadır.

İnsanları hedeflenen amaca yönelik olarak sürekli bir biçimde harekete geçirmek üzere gösterilen gayretlerin toplamına motivasyon denilmektedir (Ertürk, 1995).

Dürtüleri, istekleri, ilgileri ve arzuları kapsamı altına alan motivasyon kavramı; güdülerin organizmayı uyarması ve faaliyete geçirmesi ile organizma davranışının hedeflenen amaca doğru yönelmesi ile ortaya çıkar. Bu iki özellik organizma davranışında görülüyorsa güdülenmeden söz edilebilir (Cüceloğlu, 1996:248).

Çalışanı, istenilen nicelik ve nitelikte görevini yerine getirmesi için etkilemek, yalnız bir veya daha fazla insanı, hedeflenen bir gayeye, yöne veya amaca yönelik sürekli harekete geçirmek amacıyla gerçekleştirilen gayretlerin toplamıdır (Başaran, 1984:147).

Çoğunlukla belli bir amaca yönelik olan davranışlarla ilişkili bir süreç olan motivasyon; kişinin amaca yönelik harekete geçmesi veya yönelmesidir. Her kişinin devamlı olarak tatmin sağlamaya çalıştığı kimi gereksinimleri bulunmaktadır. Kişide bu gereksinimler

motivasyon sürecinin başlamasını sağlamaktadır. Kişi bu gereksinimlerini karşılamak amacıyla belirli davranış biçimleri sergileyecektir. Sergilenen bu davranış da gereksinimleri gidermek üzere istek ve amaç yönünde olacaktır (Şahin, 2004:525).

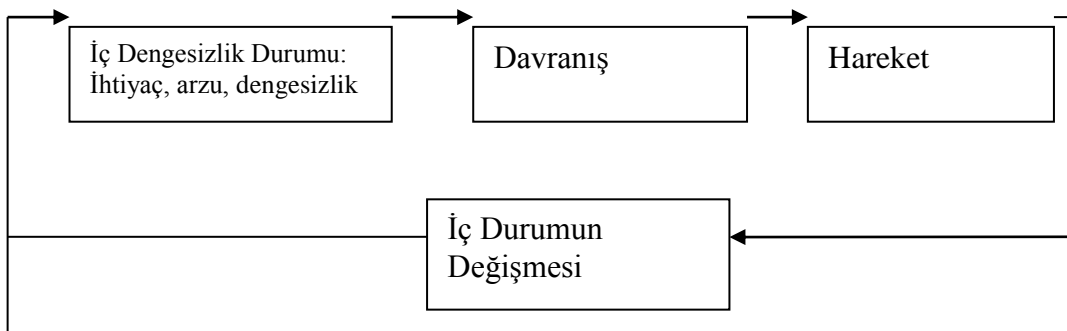
Hangi alanda olursa olsun motivasyon üzerine yapılan tanımlamaların bazı ortak noktaları vardır. Bu noktalar, hedeflenen amaç doğrultusunda davranış sergileme, davranışları etkileme ve arzu edilen davranışları göstermedir.

2.4 Motivasyon Süreci

Kişileri motive etmek üzere gösterilen gayretler, kişilerde arzu edilen davranışı sergileme isteği oluşturulması ve bu isteğin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik olmalıdır. Motivasyon örgütlerin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir ve süreklilik gösterdiği müddetçe etkinli sürecinden yöneticiler açısından çalışanlarını motive edici gayretler devamlılık göstermek zorundadır. Bu açıdan, motivasyon yöneticiler için bir nevi yol gösterici olmaktadır.

Davranış bilimcileri motivasyon süreci ile alakalı olarak, insanın sergilediği her davranışta bir sebep olduğu ve belli bir hedefe yöneldiği konusunda hemfikir oldukları söylenebilir. Hedeflenen amaca yönelik olarak gösterilen davranış, gereksinim durumunda ortaya çıkmaktadır. İnsanın ihtiyaçları yalnızca fiziksel ihtiyaçlarla sınırlı kalmayıp sosyolojik veya psikolojik ihtiyaçlar da olabilmektedir. İnsanların belirli bir hedefe yönelmeleri halinde ortaya çıkan motivasyon sürecinin dört aşaması mevcuttur. Bu aşamalar aşağıda gösterilmiştir:

1. İhtiyaç: insanın amaca ulaşmak için ihtiyaç halinde olması gerekmektedir.
2. Davranış: insanın belirlediği amaca ulaşmak için belli davranışlar sergilemesi gerekmektedir.
3. Amaç: istenilen amaca ulaşılmasıdır.
4. İç durumun değişmesi: geri besleme.



Şekil 2.1 Motivasyon Süreci

Kaynak: Eroğlu, 2007: 247

Yukarıdaki şekilde anlatıldığı gibi motivasyon, ihtiyacın doğması ile başlar. Birey bu ihtiyacını karşılamak amacıyla bazı davranışlar gösterir. Bunun neticesinde de istenilen amaca ulaşılarak doyum noktasına erişilir (Cüceloğlu, 1996:260). Birey amaca ulaşamıyorsa doyum elde edilememiş olur. böyle bir durumda insan genellikle kendini boşlukta ve tatminsiz hisseder. Bu da strese yol açar. Bireylerin ihtiyaçlarının durumu ve psikolojik sorunlarına bağlı olarak stresin yoğunluğu değişmektedir. Sergilenen davranışın neticesi geri besleme ile hissedilir. Dolayısıyla insanın bir sonraki ihtiyacının giderilmesi ile yeniden uyarılma durumu ortaya çıkarak yeni bir motivasyon sürecini başlatır. Motivasyon süreci yönetim bakımından, bireylerin ve örgütün tatmin ile bitecek bir iş ortamı oluşturularak insanların harekete başlamasıyla etkilenmesi ve harekete geçirilmesi sürecidir (Eroğlu, a.g.e. s.247).

2.5 Motivasyonun Yararları

Çalışanların bazı davranışları motivasyon sağlamadan da gerçekleşebilmektedir. Ancak çoğunlukla tüm bilinçli olarak sergilenen davranışlar motivasyon sayesinde oluşmaktadır (Newstrom ve Davis, 1993: 122). Bu sebeple çalışanlardan istenileni elde edebilmek için onu en iyi biçimde motive edebilmek gerekmektedir. Çalışanları işletme amaçlarına hedefleyici, özendirici ve inandırıcı bir biçimde yapılan tüm eylem ve çabalar motive etmek kapsamında yer almaktadır (Şapancalı, 1993: 55). Motivasyonun işletmeler ve çalışanları için yararları aşağıdaki gibidir (Şimşek ve diğerleri, 2003: 130):

- Çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarını bağdaştırmak amacıyla uygulanan bütün yöntemleri kapsayan motivasyon; bir taraftan işletme verimliliğini arttırırken diğer taraftan da çalışanların işletmeden istedikleri doyumun arttırılmasını amaçlamaktadır.
- Küreselleşen ekonomi, toplumsal ve teknolojik şartlara bağlı olarak işletmeleri esnek motivasyon sistemlerini onaylamaya zorlamaktadır.
- Çalışanları, sunulan motivasyon imkanlarından daha fazla faydalanmalarında yönlendirmekte ve bireyler arasındaki olumlu rekabetin gelişimi sağlamaktadır.
- Kişilerin önderlik ve yaratıcılık özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- Çalışanların ve işletmelerin verimliliğine, ekonomik ve toplumsal şartlarının geliştirilmesinde yönelik olarak rekabet ortamına girmeleri için hazırlanmalarına olanak sağlamaktadır.
- Çalışanların kabiliyetlerini geliştirmelerini sağlayacak önlemlerin araştırılmasına imkan tanımaktadır.
- Çalışanların toplumsal gereksinimlerini gidermeye yönelik bir zemin hazırlamaktadır.

- Çalışanların temel ekonomik gereksinimlerini gidermeye yönelik olarak imkan hazırlamaktadır.

İşletmelere motivasyonun sağlayacağı yararlar ise şu şekildedir:

- İşletmelerin yeni yatırımları, karlılıkları ve yeni teknoloji takip gücünde artış meydana gelmektedir,
- Mesai saatleri kısaltmakta ve daha fazla üretim için vakit kalmaktadır,
- Maliyetlerin azalmasıyla fiyatlar da düşüşe geçmektedir,
- Çalışanların ücretleri artış göstermektedir.

2.6 Motivasyonun Tarihsel Gelişimi

Üretim tarihi açısından endüstri devrimi dönüm noktası niteliğindedir. Günümüze dek uygulanan birçok üretim yöntemi uygulamaya geçirilmiş ve etkili bir üretim gerçekleştirmek amacıyla işbölümü ve bant tipi üretim yöntemi gibi sistemler uygulanmaya başlanarak çalışanlardan büyük bir sistemin parçaları olmaları istenmeye başlanmıştır. Kimi çalışan bu farklılaşan şartlara hızlı uyum sağlayarak yeni sistemin bir parçası haline gelirken kimileri ise bu duruma adaptasyon sağlayamamış ve bu durum o kişilerde diğer çalışanlara göre mutsuzluk, isteksizlik ve verimsizlik gibi sonuçların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Meydana gelen sorunların aydınlatılması için araştırmacılar günümüze dek olan sanayi tarihi süresince endüstri devriminden başlayarak isteksiz ve mutsuz olan çalışanların iş mutluluğunu ve iş azmini kazandırabilmek amacıyla bir takım çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Yapılan bu araştırmanın odak noktası çalışanlar olmuştur.

Çalışanların bir kısmı iş ortamında mutluluğu bularak işlerine yönelik büyük bir arzu ile hareket ederken benzer niteliklere sahip olan diğer bir grup ise çalışanın bu mutluluğu bulamamasının sebeplerinin ne olduğu esas soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda, araştırmacılar bu tarz çalışanı yeniden işe adapte etmenin yollarını araştırmaya başlamışlardır.

2.6.1 Endüstri Devriminin Getirdiği Önemli Yenilikler

Nüfusun büyümesi 18. yüzyıldan önce, savaşlar, salgın hastalıklar ve kıtlıkların neden olduğu ölümler sebebiyle engellenmekteydi. Ürün yetersizliğinin ciddi şekilde etkilediği bölgelerde ölüm oranları bir hayli fazla olmaktaydı. Şehirlerde görülen veba salgını da ciddi oranda ölümlere neden olmaktaydı. Bununla birlikte veba ve sıtma gibi salgın olan hastalıklar, birçok bölgede yerleşik hayatı olumsuz yönde etkiliyordu (Hobsbawm, 2003: 16). 18. yüzyıla

gelindiğinde bu kitlesel ölümler azalma eğilimi göstermiştir. Kitlesel ölümlere sebebiyet veren etmenlerin azalış göstermesi, doğum oranlarının artmasını sağlamaktaydı.

Sağlıklı beslenme ve ılıman iklime ek olarak sanayi ve tarımda gerçekleşen devrimsel gelişme, Ortaçağda nüfus artışının hızlanmasını sağlamıştır. Veba salgınının yok olması, kölelerin serf statüsüne yükselerek aile kurabilmeleri, savaşların azalması, işgal oranlarının düşmesi vb etmenlerden dolayı nüfus önemli oranda artış göstermiştir.

Avrupa ülkeleri arasında nüfusu en hızlı artan ülkeler İngiltere ve Fransa olmuştur. Özellikle Fransa'da 13. Yüzyıl sonralarına doğru 20 milyonu aşmıştır. Bu da ekonomik devrimlerin Fransa için neden bu kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. Fransa o dönem için tüm Avrupa'nın yaklaşık olarak üçte birini oluşturmaktaydı.

Endüstri devriminde 1810 ile 1820 yılları arasında nüfus patlama yaşamış ve yüzde 16 oranında artış göstermiştir. Sanayileşmeyle beraber, sınai alanlarında tarımsal alanlara oranla evlilik yaşı daha düşük seyir etmektedir. Sanayi sektöründe yaşanan istihdam artışı, erken evliliği teşvik edici rol oynamıştır (Braudel, 2004: 490).

2.6.2 Endüstri Devrimi - Makineleşme (19.yy. sonları)

Ekonomik büyümeyi sağlayan dört önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar: teknik ilerleme, doğal kaynaklar, işgücü niteliği ile sayısı ve sermaye birikimi şeklindedir. Doğal kaynaklar stokunun genişleme göstermesi yani, yeni maden yataklarının keşfi, yeni tarım topraklarına işlerlik kazandırmak veya daha önce denenmeyen su kanallarını ulaşıma açmak gibi gayretleri kapsamaktadır. Bununla birlikte doğal kaynakların bir sonu vardır. Ancak 18. ve 19. yüzyıl açısından bakılacak olursa doğal kaynakların genişleme göstermesi olanaksız görünmemektedir.

Üretim tekniklerinde meydana gelen yenilikler, örneğin odun kömürünün yerini kok kömürünün alması, tarımsal ürün yelpazesinin genişlemesi, yeni makinelerin geliştirilmesi, buhar gücünün kullanılması gibi maliyet azaltıcı aynı zamanda verimliliği arttırıcı etkiler yaratmıştır. Üretimi sürekli arttırıcı faktörlerden biri de yeni yatırımlar veya sermaye birikimlerinin büyümesidir.

Şayet insanlar çok daha uzun süre, daha tertipli, daha yoğun ve daha yetenekli çalışırlarsa ve aktif çalışan nüfus artış gösterirse üretim de artış gösterecektir. Sanayi devrimi sırasında, genel olarak teknolojik ilerleme emek tasarrufu ve makineleşme yönünde gerçekleştiği halde, yatırımların devamlı olarak genişlemesinden kaynaklı işgücü talebi de devamlı artış göstermiştir (Deane, 1988: 125–126).

2.6.3 Endüstri Devrimi - Otomasyon (20. yy'ın ortaları)

Endüstri devrimi esnasında teknolojik ilerlemenin yatırımları devamlı olarak teşvik etmesi, gerçekleştirilen yeni yatırımları daha karlı duruma getirmesinden dolayı olmaktadır. Yüksek karlılık, sanayi girişimcilerinin yeniden kazançlarını yeni yatırımlara ve teknolojik ilerlemelere yönlendirmektedir. Karların yükselmesi beraberinde fiyatların düşüşünü getirmektedir. Düşen fiyatlar, ürünlere olan talep artışını hızlandırdığı için, üretimin de devamlı teşvik edilmesini de sağlamıştır. Yeni yatırımlar ve üretim artışı da yeni işgücü talebini ifade etmektedir. Dolayısıyla istihdam her geçen gün daha da büyümektedir. Teknolojik ilerleme emek tasarruflu bir gelişim ve süreklilik gösterdiği için de, işgücünün ucuzlamasına ve çoklaşmasına neden olmuştur. Yeni istihdam imkanları oluşturan yeni yatırımlar, işgücü maliyetlerinin düşük ücret olmasını lehlerine çevirmişlerdir (Deane, 1988: 127).

19. yüzyıla gelindiğinde vasıflı işçinin makine ile ikamesi söz konusu olmaktadır. İşçi başına sermaye artırımını sağlayan sanayileşme süreci aynı zamanda makineler için de daha vasıflı işçi alımını istiyordu. Maliyet içinde vasıflı işçiye ödenen ücret daha da ağırlık kazanmaktaydı. Bu sebeple vasıflı işçiyi, vasıfsız işçi ya da makine ile ikame yolları oluşmaktadır (Türkcan, 1981: 91).

2.7 Motivasyon İle İlgili Temel Kavramlar

Çalışanın motivasyonu ile alakalı olarak ampirik ve teorik çalışmalara ivme kazandıran çeşitli varsayımlar, özellikler ve temel kavramlar bulunmaktadır. Motivasyon kavramının anlaşılabilmesi için işle alakalı, çevresel bazda ve kişisel nitelikte çalışanın davranışını ne şekilde etkilediğinin sistematik olarak incelenmesi gerekmektedir. Motivasyonun durumsal ve bireysel etkenlerinden etkilenmesi neticesinde meydana gelen dinamik bir içsel hususu tanımlaması ve sosyal, bireysel ya da başka faktörlerdeki farklılaşma ile beraber değişebilmesidir. Motivasyon aynı zamanda çalışanların davranışlarına yön vermesi ile de ilgilidir (Wiley, 1997: 263).

Motivasyon kavramının iyi bir şekilde açıklanabilmesi için ve tanımlanabilmesi için bazı temel kavramlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kavramların kullanılmasıyla birlikte motivasyon kavramı daha iyi anlaşılacaktır. Bu çalışmada, bu kavramlar arasında moral, öz gerçekleştirim, öz kişisel ve düzenlenmiş güdülenme ve iş doyum kavramlarına yer verilmiştir.

2.7.1 Moral

Moralin sözlük anlamına bakıldığında ahlak anlamına geldiği görülmektedir. Motivasyonun sağlanması diğer motivasyonu etkileyen faktörlerde olduğu gibi morale de bağlıdır. Kişinin moral yönünden güçlü olması beraberinde motivasyonun da sağlanmasını getirecektir.

İş tatmini ile moral arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. İş ortamında çalışanın moralinin herhangi bir sebepten yüksek olması durumunda iş tatmini de yüksek olacaktır. İş tatmini örgütsel davranışı doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanın moralinin yüksek olması dolaylı yoldan örgütsel motivasyonu da sağlayacaktır.

2.7.2 Özgerçekleştirim

Öz gerçekleştirim, bireyin bütün yönlerinin uyumlu ve dengeli olarak gelişmesidir. Bu gelişim içsel ya da dışsal faktörler tarafından belirlenebilmektedir. Aynı zamanda bu gelişim kişinin kendi kişisel tercihi olabilmekle beraber bazı çevresel baskılarla da gerçekleşebilmektedir.

Motivasyon kavramının öz gerçekleştirim kavramı ile ilişkisi iş tatmini kavramında birleşmektedir. Kişinin öz gerçekleştiriminin yeterince iyi olması iş yerinde kendine olan güvenin artmasına dolayısıyla motivasyonun artmasında neden olacaktır. Bu durumda kişinin iş tatmini de dolaylı yoldan artmış olacaktır.

2.7.3 Öz kişisel ve Düzenlenmiş Güdüleme

Kişinin kendi hedeflerine ulaşabilmek adına gösterdiği gayrete daha öncede bahsedildiği üzere güdülenme denilmektedir. Güdülenme sayesinde insan ihtiyaçlarının birer gereksinim olduğunu düşünmektedir. İnsanların davranış biçimlerinin yönünü, şiddetini, oluşumunu güdüler, farklı biçimlerde ve anlarda etkilemektedirler (İncir, 1986:8).

Kişinin örgütsel amaçlar haricinde, çalışma hayatında yalnızca kendi çıkarları için gösterdiği çaba öz kişisel güdülenmedir. Öz kişisel güdülenme, insanın kişisel gereksinimlerinin giderilmesi amacıyla ortaya çıkmaktadır.

Düzenlenmiş güdülenme ise çoğu zaman başka biri tarafından veya bir örgüt tarafından insanın gereksinimlerinin belirlenerek, bu doğrultuda çaba harcaması gerektiğini söylemektedir.

Her iki güdüleme de motivasyonun artmasına yönelik olan kavramlardır. Öz kişisel ve düzenlenmiş güdülenmenin sağlanması, motivasyonun artmasına dolayısıyla iş tatmininin artmasına neden olacaktır. Bu da işletmenin verimliliğine olumlu etki yapacaktır.

2.7.4 İş Doyumu

Herhangi bir iş sahibi olmak veya çalışmak insan yaşamının en önemli parçalarından biridir (Acar, 2007: 1). Bunun nedeni, insanın hayatını oluşturan çevrelerden birinin de iş çevresi olmasıdır (Uçkun ve diğerleri, 2004: 39). Hayatın yaklaşık olarak üçte birini çalışarak geçiren insan için çalışmak, hayati bir parça niteliğindedir (Özgen ve diğerleri, 2002: 327). Kişilerin hayatlarının bir parçası konumunda olan işin, bu denli önemli olmasının nedeni yerine getirdiği fonksiyonlar olduğu söylenebilir.

Sosyal, duygusal ve bireysel özellikler taşıyan doyum kavramı, bir başkası tarafından direkt olarak gözlemlenemeyen, sadece alakalı kişi tarafından hissedilerek ifade edilip tanımlanabilen iç huzurun ve iç zevkin bir yansımasıdır (Örücü ve diğerleri, 2006: 40).

Doyum kavramının açıklanmasında veya yorumlanmasında iki esas ilke yer almaktadır. Bunlardan ilki doyumun bir süreç olarak ele alınırken ikincisi sonuç olarak ele almaktadır (Naktiyok, 2002: 168). Bir süreç olarak incelenen doyum, kendisinden başka, temelinde yer alan etkenlere ve psikolojik süreçlere ağırlık verdiği görülmektedir. Doyumun süreç olarak ele alınması, beklenen ile alınan arasındaki değerlendirmeyi ortaya çıkarmaktadır. Doyumun sonuç bakımından ele alınması ise, istenilen, arzu edilen beklentilerin karşılık görmesi anlamına gelmektedir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007a: 67).

İnsan kaynakları ve örgütsel davranış biçimlerinin en önemli inceleme alanı iş doyumunu olmuştur (Topçu, 2003: 18). İş doyumunun Luthans (1992)'a göre üç esas boyutu bulunmaktadır (Luthans, 1992: 114). Bu boyutlar aşağıdaki gibidir:

- Birbirleriyle bağı olan değişik tutumları iş doyumunu temsil etmektedir. Bu tutumlar: ücret, işin kendisi, yönetim tarzı, terfi olanakları, çalışma arkadaşları gibidir.
- Çoğunlukla kazançların hangi ölçüde karşılık bulduğunu ya da istenilenlerin hangi ölçüde geçildiğinin saptanmasıdır.
- Herhangi bir işe göre duygusal cevap olarak da iş doyumunu kavramının tanımlanması yapılabilir. Bu durumda iş durumu yalnızca ifade edilebilir, görülemez. Bu sebeple iş doyumunun kesin bir tanımlanması yapılamamıştır (Baş, 2002: 20).

İş tatmini, moral, işle özdeşleşme, güdüleme ve işi çekici bulma kavramları ile iş doyumunu kavramı arasında sıkı bir ilişki vardır. Güdülerin herhangi bir amaç için gayret göstermeyi gerektirmesine karşılık olarak iş doyumunu, işle ilintili olarak memnuniyeti göstermektedir. Bu açıdan iş doyumunu kişinin iş hayatını ve işini inceleme ve değerlendirmesi neticesinde ulaştığı haz duygusudur (Başaran, 1991: 36-37).

İş doyumunu kavramının en basit tanımlamayla ifadesi, çalışanın işi ile ne derece mutlu olduğunun göstergesi olmasıdır (Vieira, 2005: 39). İş doyumunu işe karşı hissedilen hoşnutlukken; iş doyumsuzluğu ise, işe karşı hissedilen hoşnutsuzluktur (Günbayı, 2000: 3; Özdemir, 2006a: 70).

2.8 Motivasyon Türleri

İnsanların farklı ihtiyaçlarından dolayı motivasyon kavramı ortaya çıkmıştır. Motivasyon kavramının temel unsuru, gereksinimlerin özünü meydana getiren güdülerdir. İnsanı hareket etmeye teşvik eden veya herhangi bir hareket unsurunu diğerine yeğleyecek biçimde etki eden harekete sevk eden etkenlere güdü denir. İnsan hayatına yön kazandıran ve özellik veren güdüler, kişinin üzerinde pozitif veya negatif etkiler yaratan bir takım uyarılmalar neticesinde meydana gelir ve dürtü veya bir iç itilme olarak ortaya çıkar (Sabuncuoğlu, 1998:97). Kişiyi harekete sevk eden veya kişinin hareketlerine şekil veren, kişinin inançları, umutları ve düşünceleri, kişinin istek, korku ve gereksinimlerinin hepsi güdü kavramının içinde yer almaktadır (Başaran, 1992:31). İnsanlar motive yani güdü olarak isimlendirebileceğimiz sebepler nedeniyle gereksinimlere ihtiyaç duyarlar. İnsanların davranış biçimlerinin yönünü, şiddetini, oluşumunu güdüler, farklı biçimlerde ve anlarda etkilemektedirler (İncir, 1986:8).

Kişinin iradesi yönünde herhangi bir eyleme sürükleyen ve içten gelen bir gereksinim, istek veya arzu birere güdüdür. Güdülenme bilinçli ya da bilinçsiz biçimde gerçekleşebilmektedir. Motive olmak veya motive etmek güdü kavramının ötesindedir. Bunun nedeni, çevresel faktörler ya da kişi veya kişiler olmaktadır. Motive etmek, herhangi bir bireye herhangi bir eylemi gerçekleştirmesi için gereken dürtü ve güdüyü sağlamaktır (Büyükemirusta, 2007:5).

2.8.1 İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, kişinin fizyolojik kaynaklı gereksinimlerinden veya dürtülerinden meydana gelen ve kişide bilinç dışı davranışların sergilenmesine sebep olan güdülerdir. İçsel güdülerin insanın bilinçli olarak sergilediği davranışları üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır (Sabuncuoğlu, 1998:95). İçsel motivasyonun en temel ve hissedilen özelliği, sebep olduğu davranışların kişilerin öğrenme belirtisi göstermesinden sonra değişmemesidir. Bireylerin içsel motivasyonları ile göstermiş oldukları davranışlarının nedenlerinin belirlenmesi ile gerçekleştirmiş oldukları davranışlarının neticelerini değiştirmemektedir. Motivasyon hakkında gerçekleştirilen çalışmalarda, kişilerde içsel motivasyonun sağladığı motivasyonun farklılaşması olanaklı olmadığından ve her kişide

farklılıklar beyan ettiğinden dolayı iç motivasyonu hedefleyen bir motivasyon çalışması olası değildir.

2.8.2 Fizyolojik Motivasyon

Fizyolojik motivasyon, kişinin en esas motivasyonudur diyebiliriz. Kişinin hayatını idame ettirebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Bu tip güdüler, Maslow'un oluşturduğu ihtiyaçlar piramidinde mevcut bulunan barınma, beslenme ve giyinme gibi gereksinimlerden oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998:100). Mesela, bir insanın aç olması durumunda, ihtiyacını karşılayamazsa başka herhangi bir faaliyette yer alması olası değildir. Beslenme gereksiniminin karşılanması gibi örgüt içindeki çalışma şartlarının insan gereksinimlerinin rahatlıkla giderilebileceği biçimde düzenlenmiş olması, çalışanların fizyolojik motivasyonlarını olumlu yönde etki edebilmektedir.

Her insanda fizyolojik güdüler mevcuttur. Ancak bu güdünün kişiye etkisi ve kuvvet derecesi, bireysel farklılıklar nedeniyle kişiden kişiye değişmektedir. Örneğin; her bireyin açlık seviyesi ve kuvveti farklı olmakla birlikte; benzer şartlar altında iki farklı bireyin hissettiği açlık oranı da farklılık gösterebilmektedir. Bununla birlikte, her insanın beslenme ihtiyacının mevcudiyeti ve bu ihtiyacın karşılanmasının biçimi değişikli göstermemektedir. Çalışanlar motivasyonunda fizyolojik güdüler ilk sağlanması gereken güdülerdir.

2.8.3 Sosyal Motivasyon

Sosyal motivasyonun sağlanması için sosyal güdülerin karşılanması gerekmektedir. Sosyal güdüler, insanın sosyal bir varlık olması sebebiyle, insanın diğer insanlarca tanınma, toplumsal bir gruba aidiyet duygusu hissetme, beğenilme, sevilme, sosyal çevre etkinlikleri düzenleme veya katılma, arkadaşlar edinme gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Sosyal güdüler, insanın bilinçli olarak sergilediği davranışlarının temelinde bulunan ve toplum tarafından da değerli olduğu kabul edilen olgulardır (Sabuncuoğlu, 1998:101).

Bireysel farklılıklar ve toplumlar içindeki kültürel ayrılıklar sebebiyle sosyal güdüler, değişik biçimlerde ve farklı seviye ve şiddete hissedilir. Bahsedilen bu bireysel farklılıklar, kişisel öğrenme tarzı ve zamanlı ile beraber toplumun statü farklılıklarının da etki etmesiyle meydana geldiği söylenebilir. Toplumun belli bir bölümünde yer alan insanlar ile diğer bölümde kalan insanlar farklı sosyal güdülere sahiptirler. Bu da sosyal motivasyonun farklı şekillerde sağlanacağını göstermektedir.

2.8.4 Psikolojik Motivasyon

Psikolojik motivasyon, psikolojik güdülerin gerçekleştirilmesi ile sağlanmaktadır. Psikolojik güdüler, fizyolojik ve sosyal güdülerin haricinde kişinin ruhsal halinden ortaya çıkan ve kişinin davranış şekillerine etki eden güdülerdir. İnsanın davranış ve kişilik modellerini ortaya çıkaran sonradan eğitimle ya da doğuştan, toplumsal ve öğretim değerleriyle psikolojik güdülerin yapısı meydana gelmektedir. Kişilerin içyapıları ile ilgili olan psikolojik güdüler, sadece ortaya çıktıktan sonra öğrenilebilmektedir. Hem sebeplerinin hem de kendisinin ortaya çıkışının anlaşılması çok zor olan bu tip güdüler, motivasyon türleri arasındaki en karmaşık güdülerdir (Sabuncuoğlu, 1998:102).

Düşkünlük, kuruntu, sıkıntı, mutluluk, saldırganlık, sevinç, ilgisizlik, ilgi, korku gibi değerler psikolojik güdülerini meydana getirmektedirler. Bu değerler kişiden kişiye farklılıklar gösteren değişik özellikler göstermektedirler. Her kişi için kimi durumlarda aynı psikoloji içerisinde yer almaması hususu gibi aynı psikolojik güdüler de her kişi de farklılık göstermektedir. Bu sebeple psikolojik güdülerin inceleme ve değerlendirmesinde genellemeye varmak oldukça güçtür. Bununla birlikte bir kişinin içinde bulunduğu psikolojik durum çerçevesinde başka birinin psikolojik durumunu ölçmek de olasılıksız olmaktadır. Sonuç olarak psikolojik motivasyon kişiden kişiye göre değişim gösterebilmektedir diyebiliriz.

2.9 Motivasyon Boyutları

Motivasyonun iki temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar: Psikolojik boyutu ve yönetsel boyutu şeklindedir. Psikolojik boyutu, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.9.1 Psikolojik Boyutu

Motivasyonun psikolojik boyutunu, motivasyon sürecinde kişinin hedeflenen bir amaca doğru yönelmesini sağlayan dürtücü gücün varlığı ve bu hedefle ilgili olarak meydana gelen tatminin oluşum zamanı belirlemektedir. Kişiyi harekete sevk eden ve onun davranış sergilemesini sağlayan bu dürtü, kimi zaman iç kaynaklı, kimi zaman da dış kaynaklı olabilmektedir. Bunla ilişkili olarak tatmin, gösterilen çaba esnasında karşılanabileceği gibi, bazı durumlarda da gösterilen çabadan sonra ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda güdülenme içsel ve dışsal olarak ayrılmaktadır (Başaran, 1991:162-163).

2.9.1.1 İçsel Motivasyon

Kişiler bazen olağanüstü çaba sarf ederek belli bir sonuç almak için uğraşırlar. Kişinin ihtiyacını veya güdüsünü gidermek amacıyla bu tip bir gayret göstermesi, güdülenmiş

olduğunun bir göstergesidir. İçsel güdülenmede doğal dürtücü bir güç mevcuttur. Bu güç kişiyi faaliyete geçiren ve tatminin karşılanmasıyla da durulan bir güçtür. İnsanın içinde var olan bu güç, kişinin kendi kendisini güdülenmesini sağlamaktadır. İçsel güdülenme yaşayan bir kişi, sadece kendisi arzu ettiği için çaba göstermekte ve ödülü de kendi kendine vermektedir. Gerçekleştirilen iş ile arzu edilen ödül arasında doğrudan bir bağlantı vardır ve çalışan arzu ettiği bu ödülü yaptığı iş esnasında almaktadır. Çalışan gerçekleştirdiği işten zevk duymaktadır. Çalışanın tatmin olması veya iş doyumunun sağlanması, işin gerçekleştirildiği süreçte elde edilmektedir. Dolayısıyla içsel motivasyon iş esnasında sağlanmaktadır (Newstorm, 1993:130 ve Eren, 1993:392).

2.9.1.2 Dışsal Motivasyon

Kişinin dıştan denetim sağladığı hususlarda, onu hareket etmeye sevk eden nedenler dışsal etkenlerdir. Kişinin dışsal güdülenmede motive edilmesi amacıyla bir takım ödüller verilmektedir. Bu ödüller, üstler, çevre veya örgüt tarafından sağlanmaktadır. İşin genel yapısıyla doğrudan bir bağı olmayan ödüller, dışsal ödüllerdir. İş tatmini işin gerçekleşme esnasında sağlanmayıp; işin bitimi ile birlikte sonradan ortaya çıkmaktadır. Örneğin; sağlık sigortası, emeklilik planları, tatiller vb ödüller, dışsal ödüllerdir (Benton ve Halloran, 1991:67-68).

2.9.2 Yönetimsel Boyutu

Fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı yani alt düzey ihtiyaçları sağlanan kişiler, daha sonra o ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için motivasyon sağlayamadıklarından, bahsi geçen ihtiyaçlar yönetim için motivasyon konusu olmaktan çıkmaktadırlar.

Yönetimsel boyutun esas amacı, çalışanların asgari çabalarından daha fazlasını neden ortaya çıkarmadıklarının sorusuna cevap bulmaktır. İyi çalışma şartları, makul ücret seviyeleri, iyi bir sosyal sigorta ve emeklilik olanakları ve sağlam bir istihdamın çalışanlara sunulmasına rağmen, çalışanların asgari düzeyde performans göstermelerinin nedeni araştırılmaktadır. Çalışanların güvenlik ve fizyolojik gereksinimleri herhangi bir şekilde yönetim tarafından muhakkak sağlanıyor olması, motivasyon kavramını sosyal ihtiyaçlar ve statü-saygı ihtiyaçlarına yani üst düzey ihtiyaçlara kaydırmaktadır. Çalışanların iş ortamlarında üst düzey ihtiyaçları giderecek bir yönetimin bulunmaması beraberinde çalışanların tatminsizliğini getirecektir. Yaşanan bu tatminsizlik de çalışanların davranış ve tutumlarına olumsuz şekilde yansiyacaktır. Bu koşullar altında şayet yönetim temel fizyolojik gereksinimler üzerinde durmayı sürdürürse gösterdiği çabalar sonuçsuz ve etkisiz kalacaktır (McGregor, 1971:308-309).

Yöneticinin görevleri arasında örgütleme, planlama ve kontrole ilave olarak motivasyon da yer almaktadır (Dalton, 1971:2). Üst düzeydeki gereksinimlerden faydalanarak çalışanlarının motivasyonlarını sağlamaya çalışan yöneticiler, düzenli ve tutarlı olarak çalışan motivasyon sistemi inşa ettiklerinde performansın daha yüksek düzeylere çıkmasını sağlamış olacaklar ve örgüt iklimi bu sayede ortaya çıkabilecektir. Performansları yükselen ve verimliliklerinde artış yaşanan çalışanlar da hem kendi gereksinimlerini tatmin edecekler hem de örgütün amaçlarına olan hizmet kaliteleri daha yüksek olacaktır.

2.10 Motivasyonun Amaçları

Günümüz organizasyonları, gerçekleşen hızlı değişime uyum sağlamak ve dolayısıyla ayakta durmak istemektedirler. Bunun için çalışanlarını üretimde faydalanılan kaynak olarak nitelendirmekten çok onları organizasyonun merkezi haline getirmeleri gerekmektedir. Çalışanların organizasyonun merkezi durumuna gelmeleri, örgütün hedeflerini çalışanlarla ortak konuma getirmek demektir. Bunu sağlamak için de uygulamaya konulabilen ve bilimsel olarak çalışan motivasyon sistemini geliştirmek gereklidir. Bu sistemin hayata geçmesi hem çalışan için hem de organizasyon için fayda sağlayacaktır.

Organizasyon ile çalışanlar arasında oluşturulacak ortak hedeflerin varlığı sağlansa dahi organizasyondan farklı olarak çalışanların bazı istek, beklenti ve ihtiyaçları olacaktır. Motivasyonun amacı bu farklı beklentileri organizasyonun bir parçası olmasını sağlamak ve maksimum verim, etkinlik, kalite, karlılık gibi etkenlerin etkinliğini sağlamaktır.

Çalışanların amaçları ile organizasyonların amaçlarını bağdaştırmak için uygulamaya konulan bütün yöntemler motivasyon kapsamında yer almaktadır. Motivasyon hem çalışanların organizasyondan isteklerinin ve beklentilerinin karşılanmasını hem de organizasyonun verimliliğinin artmasını amaçlamaktadır. Örgütsel bağlamda verimliliğin ve sürekliliğin sağlanması isteniyorsa, çalışanların motivasyonlarının sağlanması bir zorunluluk olmaktadır (Göksu, 2007:194). Aynı zamanda organizasyonlar ile çalışanların ulaşmak istedikleri hedefleri arasında her ne kadar uyum sağlanmaya çalışılsa da işletmenin kuruluş amacıyla insan kaynağından yararlanma yer almaktadır.

2.10.1 Etkinlik

Bir organizasyon için hizmetin veya malın verimli ve ekonomik şekilde üretilmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Bununla birlikte etkinlik faktörünü de yerine getirmesi gerekmektedir. Sunulan bir hizmetin veya üretilen bir malın önceden tayin edilmiş hedeflere ne derece yakın olup olmadığının ölçülmesi etkinlik kavramının tanımıdır diyebiliriz (Şimşek, 2003:170). Etkinlik organizasyonel bir kavramdır. Malzeme, hammadde, işçilik gibi girdilerin

daha önceden organizasyon tarafından tayin edilmiş amaçlar yönünde ne seviyede yeterli olabileceği ya da hedeflere varma seviyesini saptayan performans bilgisini ileten bir değerlendirme ölçütü olan etkinlik kavramı; verimlilik vb fiziksel özellik gösterine girdi ve çıktı ilişkisini göstermekten çok girdinin çıktıya dönüşme sürecini incelemektedir (Özer, 2005:115). Örneğin, herhangi bir organizasyonda üretim miktarının belli olması, makinenin gösterdiği performansın istenilen performansa ne derece yakın olduğunu gösterir ve bu da etkinliğin ne seviyede olduğunu göstermektedir. Başka bir tanımlamaya göre etkinlik kavramı, organizasyonun kuruluş hedeflerine ne kadar ulaştığını gösteren bir kavramdır.

Üretim süreci planlamasında ve organizasyonun kurulum sürecinde, etkinliğe göre devamlılık sağlanmaktadır (Şimşek, 2003:171). Çevreye uyum, çalışanların sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmeleri ve tatminleri, rekabet edebilme durumu, büyüme ve gelişme gibi durumlar organizasyonda etkinliğin sağlandığını göstermektedir. Fakat, etkin çalışması istenilen organizasyonda gerekli şartlar sağlanamazsa verimsizlik durumu söz konusu olabilir.

Günümüzde yalnızca işletmeler tarafından değil, kamu kuruluşları için de etkinlik kavramı önemli bir değerlendirme ölçütüdür. Özel sektörde olduğu gibi kamu kuruluşlarında da sunulan hizmete ve üretilen mala ilişkin kazanılan bir karın olmaması sebebiyle verimlilik ölçümünde ortaya istenmeyen zorlukların çıkması neticesinde verimlilik kavramı yerini daha geniş kapsamlı olan etkinlik kavramına bırakmıştır (Arslan, 2009:3). Kamu kuruluşlarının denetlenmesi yeni kamu yönetimi kapsamında, bilhassa esas performans ölçülmesinde etkinlik kavramından faydalanılmaktadır (Özer, 2005:116). Daha önceden saptanan siyasal ölçütlere göre etkinliğin ölçülmesinde olumsuz hususların gerçekleşmesine rağmen kamu sektörü bakımından son derece gerekli ve ulaşılması zorunlu bir amaç olduğu hususunda görüş birliğinden söz edilebilmektedir (Özer, 2005:116).

2.10.2 Verimlilik

Bir işletmenin, sunulan hizmette ve üretilen mallarda kaynaklarını ne derece etkin kullandığının ifade edilmesinde verimlilik kavramı kullanılmaktadır. En genel haliyle verimlilik; minimum kaynak kullanımı ile maksimum miktarda hizmet ve mal üretiminin sağlanması durumudur. Verimlilik, üretim sürecine dahil olan bir takım faktörlerle bu sürecin neticesinde elde edilen girdiler yani ürünler ile çıktılar arasındaki bağ olarak ifade edilebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2003:26). Organizasyon yönetimlerinin temel amacı, kaynakların belirlenen hedefler doğrultusunda optimum kullanımının sağlanması ve bunun sonucunda da kar elde edilmesidir. Özel sektör organizasyonlarından ziyade kamu kuruluşlarının yönetimlerinin asıl amacı ise, kamu yararının sağlanması ve kamu

hizmetlerinin sunulmasıdır. Uygulama açısından özel sektörlerde olduğu gibi kamu kurumlarında da teknolojik yeniliklerden devamlı olarak faydalanılmasına rağmen çoğunlukla özel sektör işletmeleri kadar verim sağlayamamaktadırlar (Özer, 2005:118).

Yalnızca teknik ve ekonomik olanakların en iyi şekilde kullanılmasını gerçekleştirmeyen verimlilik, aynı zamanda çalışanların arzulu ve istekli bir şekilde çalışmalarını da gerçekleştirmektedir (Sabuncuoğlu, 2003:31). Organizasyonların verimliliği sağlanmasında yalnızca teknolojik ve bilimsel gelişmelerden faydalanmamaktadır. Verimliliğin en önemli temel taşlarından biri de çalışanların motivasyonu olmaktadır. Bir organizasyonda eğer çalışanlar yönetim kararlarına katılım gösterebiliyorsa ve çalışanların düşünceleri önemseniyorsa bu çalışanların motivasyonunu artırıcı etki yaratmaktadır. Günümüz koşullarında daha kaliteli ve daha ucuza hizmet ve mal üretiminde devamlı artış gösteren rekabet ortamı, bu ortamda yer alan işletmeleri, verimli olma hususunda baskı altında tutmaktadır. Böyle bir durumda, yüksek motivasyonlu çalışanlara sahip işletmeler organizasyonun ayakta kalmasında büyük bir avantaja sahiptirler. Motivasyonun önemini bilen organizasyonlar, insan kaynakları yönetimi ve bu kaynaklara dair yapılan yatırımlara daha fazla önem göstermektedirler.

Verimlilik üzerine anlatılanlar ışığında aşağıdaki formülasyonlar ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2003:166):

$$\begin{aligned} &[\text{Verimlilik} = \frac{\text{Yaratılan Toplam Fayda/Sisteme Giren toplam Değer}}{\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}] \end{aligned}$$

2.10.3 Kalite

Motivasyonun bir diğer amacı da kaliteyi sağlayabilmektir. Motivasyonu sağlanan çalışanların iş tatminleri de sağlanmış olmaktadır. Bu durumda çalışanların asgari düzeyde olan çalışma verimlilikleri daha üst seviyelere çıkararak daha kaliteli işler çıkarmalarını sağlayacaktır. Yoğun rekabetin olduğu bir piyasada faaliyet gösteren işletmeler, hizmet kalitelerini iyi tutarak da ayakta kalabilmektedirler. Üst seviye kaliteyi ortaya çıkarabilmek için hem Pazar payı hem de bu pazarlarda yer alan işletmelerin verimliliği bakımından kalite önemli bir unsur olmaktadır. Hizmet kalitesinin üst seviyelere yükselmesinde ise çalışan etkeni ilk sırada yer almaktadır.

Çalışanların kendilerini geliştirmeleri, iş tatminlerinin sağlanması ile mümkün olacaktır. Çalışanların toplantılara katılım imkanları, düşüncelerine ihtiyaç duyulma imkanları ve kararlara katılım imkanları gibi kendilerini geliştirmeye yönelik davranış sergilemeleri motivasyonla sağlanmaktadır.

İşletme kaynaklarından olan çalışanların, daha verimli ve daha etkin varlık göstermeleri, organizasyonun da verimliliğini arttıracaktır. Teknolojik gelişmeler ve artan rekabet koşullarında piyasada ayakta kalmaya çalışan kurumlar kalite yönetimlerini arttırmak zorundadırlar. Üretilen malın ve sunulan hizmetin kalite esaslı olması, işletmenin rekabet koşullu piyasada devam etmesini olanaklı kılacaktır.

2.10.4 Kârlılık

Bir işletmenin en temel özelliği kar amacı elde etme isteğidir. Ekonomik ve toplumsal refah düzeylerinin geliştirilmesine yönelik olan bir rekabet ortamı içerisinde yer alan işletmeler için karlılık en önemli faktördür.

İşletmelerin yeni yatırımları, karlılıkları ve yeni teknoloji takip gücündeki artış oranı motivasyonun işletmelere sağlayacağı yararlarıdır. Motivasyon, işletmede, mesai saatlerinin kısalmasını ve dolayısıyla daha fazla üretim için zaman kalmasını sağlamaktadır. Artan üretimle birlikte fiyatlarda düşüş meydana gelmektedir. Ancak bu firmanın daha az kar elde edeceği anlamına gelmemektedir. Ayrıca üretimin artmasıyla çalışan ücretleri de artış göstermektedir. Böyle bir durumda da çalışanların motivasyonları artmaktadır. Aynı döngü içerisinde, motivasyonların artışı beraberinde karlılığın da nispeten artışını getirmektedir.

2.10.5 Maliyet – Fiyat Uygunluğu

Motivasyonun başka bir amacı da maliyet fiyat uyumluluğunun yakalanmasını sağlamaktır. İşletme minimum maliyetle maksimum kar elde etme amacındadır. Bunun sağlanması için de optimal üretimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Maliyet ile fiyat arasındaki doğrusal ilişkiden dolayı, maliyette gerçekleşen artış fiyatta da göreceli olarak belli bir artışa neden olacaktır.

Organizasyonlarda motivasyon yönetiminin iyi bir şekilde yürütülmesi ve çalışanların motive edilmesi maliyet ve fiyat hususunda önemli bir noktada yer almaktadır. Motivasyonla birlikte artan üretim maliyetlerin arttığını gösterse de bu artış elde edilen karla orantılı bir şekilde gerçekleşmektedir.

2.11 Motivasyonun Önemi

Çalışan davranışlarına etki eden itici kuvvetlerden biri de motivasyondur. Çalışanın motivasyonu, yaptığı iş açısından önemlidir. Çünkü çalışan yaptığı işte ne kadar motive olursa o kadar verimli çalışacaktır. Bu sebeple motivasyon, çalışanı gayret göstermesi için harekete geçiren ve bu gayretini sürdürebilmesi için ona destek olan ve gayretini olumlu tarafa yönlendirici üç ana özelliğe sahip bir güç niteliği taşımaktadır (Tomer, 1981: 352).

Örgütler çerçevesinde yaşamlarını devam ettiren insanların her beşinden dördü belli bir organizasyon kapsamında yer almaktadır. Birçok insan da günlük hayatının önemli bir bölümünü örgüt içinde geçirmektedir. Bu sebeple insan davranışlarını şekillendiren motivasyonun bireyler ve örgütler açısından atlanamayacak derecede önemi vardır (Lawler III, 1994: 7).

Rekabetin her geçen gün arttığı ve hızla değişim gösteren iş dünyasında bulunan işletmelerin en çok istedikleri, motive olmuş çalışandır. Çünkü motivasyonu tam olan çalışanlar daha verimli ve etkin çalışarak, yoğun rekabet koşullarında işletmelerin tutunabilmelerini sağlamaktadır (Lindner, 1998). Başka bir yönden yoğun rekabetin olduğu bir piyasada faaliyet gösteren işletmeler, hizmet kalitelerini iyi tutarak da ayakta kalabilmektedirler. Çalışanın işe karşı tutumları, algıları, davranışları ve motivasyon seviyeleri hizmet kalitesi açısından önemli bir etken olmaktadır (Hays ve Hill, 2001: 336-337).

Bir taraftan işletme verimliliğini sağlayan motivasyon, başka bir taraftan da çalışanların işletmeden beklediği tatminin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte, işletmeye nitelikli çalışanların dahil edilmesi, var olan nitelikli çalışanların uzun zaman işletme dahilinde yer alması, çalışanların yüksek performans sergilemesi ve daha verimli olması, motivasyona gerekli önemi veren işletmelerce mümkün olabilmektedir (Ölçer, 2005: 2).

2.11.1 Yöneticiler ve Motivasyon

Yöneticilerin kendilerine yönelttikleri bir takım sorular vardır. Bunlarda bazıları şu şekildedir:

- Bir çalışan neden diğer çalışanlara göre daha düzenli işe gelir ya da gider?
- Bir çalışan neden diğer çalışanlara göre işe daha çok adapte olur?

Bu tip sorular yöneticinin, her zaman çalışanın, hem örgütsel hem de kişisel davranış şekilleri üzerinde kafa yormasına sebep olmaktadır. Yönetici, kendisine sorduğu bu sorulardan tatmin olacağı ana kadar çalışanların performanslarını adaletli bir biçimde değerlendirememektedir (Gael, 2008:90). Bu hususta motivasyon, yöneticiler bakımından çalışanlarının beklenen performansı göstermelerinin olanaklı kılınması için etkin bir yönetim aracı olmakta ve kendi başına bir yönetim yaklaşımı durumundadır.

Çalışanlarını motive eden yöneticiler, çalışanların işlerine konsantre olmalarını, daha düzgün iş yapmalarını ve kaynakların optimal düzeyde kullanımını sağlamaktadırlar. Motivasyonu sağlanamayan bir çalışanın etkin performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2005:663).

Motivasyon kavramının önemi, modern yönetim anlayışının giderek artmasıyla artış göstermiş ve yöneticilerin ilgilenmesi zorunlu bir kavram haline gelmiştir. Bunun nedeni, çalışanlarının örgütsel hedeflere yönelik çalışmalarında kabiliyet, bilgi ve güçlerini bu doğrultuda kullanmalarının yöneticinin başarısına etki etmesidir. Emek ve zamanın satın alınması, insanın fiziki varlığının olmasıyla sağlanırken; sadakat, yaratıcılık, girişim ruhu, beden, zihnen ve ruhen kendisini örgütle bağlaması için fiziksel varlık yeterli olmamaktadır. Bunların sağlanması ancak örgüt motivasyonunun varlığıyla mümkün kılınabilir. Bahsedilen bu özellikleri çalışanlarda ortaya çıkarabilen motivasyon etkenlerini saptayan ve uygulamaya koyan yönetici ancak başarıyı sağlayabilmektedir.

Öncelikle yöneticiler, motivasyonun hem örgüt açısından hem de çalışan açısından son derece önemli olduğunun farkında olmalıdırlar. Aynı zamanda yönetici, herkesin benzer motivasyon etkenlerine sahip olmadığını, kimileri için farklı motivasyon etkenlerinin olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Davranışlara yorum kazandırılarak ancak motivasyon hakkında fikir yürütülebilmektedir (Koçel, 2005:634). Yöneticiler, çalışanlarının davranışlarını analiz etmeli, gereksinimlerini bilmeli ve her çalışan için gereken değişik motivasyon araçlarını kullanmalıdırlar.

Motivasyonun ne şekilde ve ne tip yöntemlerle gerçekleştirilebileceği ilk olarak motive edilmesi istenilen çalışanın psikolojik, sosyal ve fizyolojik açıdan bazı özelliklerinin incelenmesi ile belirlenebilir. Mesela, eğitim düzeyi veya refah düzeyi yüksek olan bir gruba bu grubun tam tersi özelliklere sahip grupların motivasyon süreçleri arasında araç ve yöntem farklılıkları olduğu söylenebilmektedir (Ataman, 2009:522). Çalışanların motivasyonunun sağlanması için yöneticilerin onları çok iyi tanımaları gerekmektedir. Motivasyon, kişilerin davranış şekillerinin yorumlanması ile fikir yürütülebilecek bir konudur (Koçel, 2005:634).

2.11.2 İşgörenler ve Motivasyon

Çalışanlar motivasyon konusunda edilgen konumdadırlar. Motive edilen kendileridir. Belli bir organizasyonda hizmet veya mal üretimi için bulunana çalışanlar beraberinde bazı ihtiyaç ve özellikleri de getirirler. Çalışan bakımından motivasyon, çalışanın kişisel ihtiyaçlarının giderilmesi veya doyurulmasından, çalışanın kendini var etmesine kadar pek çok evreyi dahil etmektedir.

Çalışanlar esas olarak yaptıkları işin karşılığında güven içinde olmayı ve yeterli miktarda ücret alabilmeyi istemektedirler (Eren, 1998:420). Sosyal şartlar, fiziksel koşullar, çalışma ortamının fiziksel yapısı gibi beklentiler daha geri taraftadır. Çalışanlar gereksinimlerinin giderildiği ve hedeflerine ulaşabildiği derecede mutlu olabilmektedirler. Gereken motivasyonun gerçekleştirilmesinde çalışanların motive olmaları ve kendi iç

dünyalarında huzura ulaşmaları sağlanmış olmaktadır. Çalışanların gereksinimleri giderilmediği, hedeflerine ulaşamadığı anlarda, çalışanlar huzursuz ve mutsuz olabilirler. Bu tip durumlarda çalışanların motivasyonunun sağlanması olanaksızdır ve çalışma yaşamına sadakati, girişim ruhunu, yaratıcılığı, ruhen, bedenen ve fikren kendilerini organizasyona adapte edemezler. Çalışanların ve organizasyonun amaç ve hedeflerinin yakınlaşması bu durumda gerçekleşemez. Çalışma yaşamında mutsuz olan çalışanın motivasyonla alakası, devamlı ve istekli çalışması için gereken ortamın sağlanarak motivasyonlarının sağlanması biçiminde gerçekleşmektedir.

2.12 Motivasyonun Temel Bileşenleri

Motivasyon kavramı ile ilgili işletmelerde yapılan bazı çalışmalarda, çalışanların motivasyonunu sağlayan faktörlere ilişkin değişik yaklaşımlar geliştirilmiştir. Aynı zamanda işletmelerde çalışanların motive olmasını etkileyen faktörler, başlıca iki esasa dayandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan ilki, çalışanların dışsal etkenler tarafından motivasyonlarının sağlandığı görüşüdür. İkincisi ise çalışanların parasal ve sosyal faydalar elde etmek amacıyla daha verimli çalışarak içsel olarak motivasyonlarının sağlanacağı görüşüdür (Dündar ve diğerleri, 2007: 107-108).

Çalışanlarda motivasyonel süreçlere etki eden etkenler iş özellikleri, iş çevresi ve bireysel özellikleri olmak üzere üç temel değişken altında biçimlendirilmektedir. İhtiyaçlar, tutumlar ve ilgiler bireysel özelliklerin içerisinde; içsel ödüller, görev çeşitliliği, işte özerkliğin derecesi, performans geridönüşümü iş özellikleri kapsamında; mevcut iş çevresi ve örgütsel faaliyetler ise iş çevresinin özellikleri kapsamında yer almaktadır (Steers ve Porter, 1991:20).

Tablo 2.1 İşgörenlerde Motivasyonel Süreçleri Etkileyen Faktörler

I Bireysel Özellikler	II İş Özellikleri	III İş Çevresinin Özellikleri
1. İlgiler 2. Tutumlar <ul style="list-style-type: none"> • Şahsa yönelik • İşe yönelik • İşin çeşitli yönlerine yönelik 3. İhtiyaçlar <ul style="list-style-type: none"> • Güvenlik • Sosyal • Başarı 	1. İçsel ödüller 2. İşte özerkliğin derecesi 3. Performans geridönüşümü 4. Görev çeşitliliği	1. Mevcut iş çevresi <ul style="list-style-type: none"> • Çalışma arkadaşları • Yöneticiler 2. Örgütsel Faaliyetler <ul style="list-style-type: none"> • Ödül uygulamaları • Genel ödüller • Bireysel ödüller • Örgütsel iklim

Kaynak: Steers and Lyman, 1991: 20.

Yöneticilerin kendilerine en çok yönelttiği soru “çalışanlarımı ne şekilde motive edebilirim?” sorudur. Bu sebeple kimi araştırmacılar kişilerin motivasyonunu sağlayan etkenleri bazı gruplar altında incelemişlerdir. Böylece motivasyonu etkileyen araçların insan yapısının genel bir sonucu olarak ortaya çıktığını görmüşlerdir. Yapılan bu gruplamalar aşağıdaki gibidir (Beck, 2000: 401):

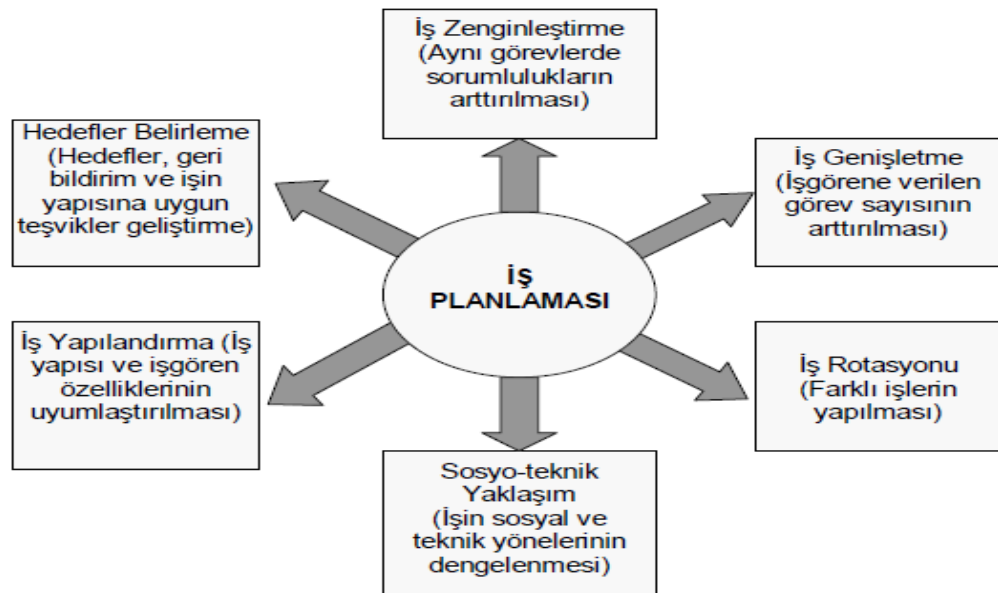
- Karmaşık insan
- Sosyal insan
- Akılcı-ekonomik insan
- Kendini gerçekleştiren insan

2.12.1 Örgütsel Hedefler

Yalnızca ekonomik araçlar çalışanı işe ve çalıştığı ortama bağlamaz. Bunun yanı sıra çalışanı güdülemeye çalışan ve kullanılan yönetsel ve örgütsel araçlar da bulunmaktadır (Sapançalı, 1993: 61). Çalışanları güdülemeyi amaç edinmiş yönetsel ve örgütsel araçlar şu şekildedir:

- **İş Planlaması:**

Herhangi bir işin içeriğini, ilişkilerini ve metotlarını tekrardan düzenlemek ve uzmanlaşmış bir duruma getirmek için gerçekleştirilen bütün çalışmalar iş planlaması kapsamında yer almaktadır.

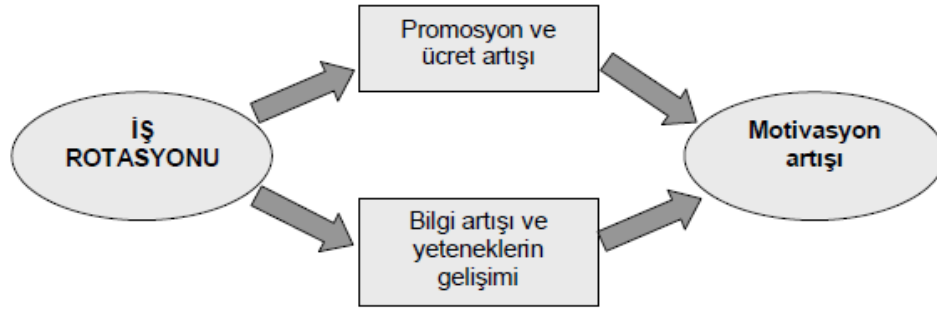


Şekil 2.2 İş Planlamasına Farklı Yaklaşımlar

Kaynak: Luthans, 1992:182.

- **İş Rotasyonu:**

Çalışanın aynı organizasyon çerçevesinde farklı işler arasında geçici olarak çalışması iş rotasyonun tanımı olarak yapılabilir (Greenberg ve Baron, 1997: 224). İş rotasyonu ile gerçekleştirilmek istenen, çalışanların belli bir süreç içerisinde, bir işletmenin farklı bölüm ya da departmanlarında performans sergilemelerini sağlamaktır (Byars ve Rue, 2000: 212).

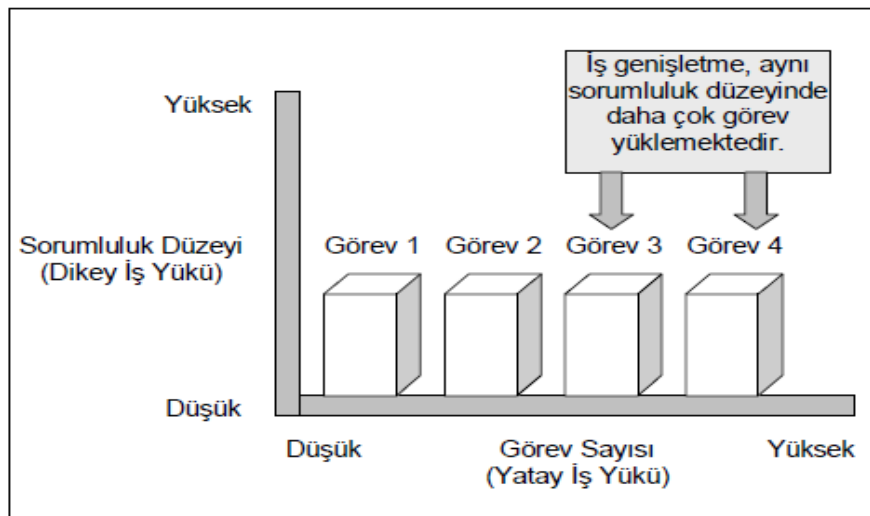


Şekil 2.3 İş Rotasyonu ve Motivasyon Arasındaki İlişki

Kaynak: Greenberg, 1997: 224.

- **İş Genişletme:**

Yapılan işin kapsamında bulunan görev ve sorumluluklarının sayıca artışının sağlanması ve işin yatay biçimde çeşitlendirilmesi, iş genişletme olarak tanımlanmaktadır. Aynı görevler iş genişletilmesi ile birlikte çeşitlenmekte ve bu sayede iş döngüsünün monotonluğu azalmaktadır. Bununla birlikte kişilerin kabiliyet ve becerilerinden, iş zamanının esnek olmasıyla beraber daha fazla yararlanılmaktadır. Dolayısıyla çalışanların motivasyonlarının artmasıyla beraber nitelikli iş gücünün ve yüksek performansın da arttığı söylenebilir (Oral ve Kuşlivan, 1997: 110).

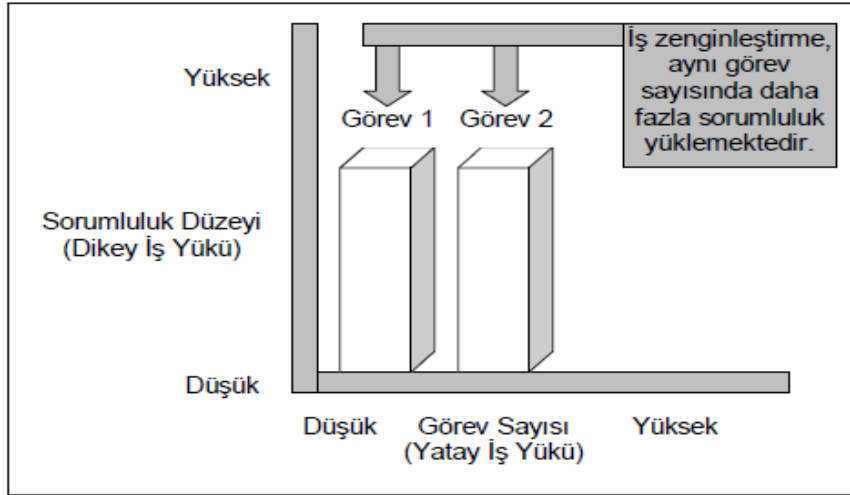


Şekil 2.4 Genişletilmiş İş

Kaynak: Greenberg, 1997: 165.

- **İş Zenginleştirme:**

Çalışanlara basit yönetimsel işlerin de verilmesidir. Yani, zenginleştirilmiş işte, çalışanların kendi yaptıkları işlerin yanı sıra kalite kontrol benzeri yöneticilerin yürüttüğü görevler de verilmektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 106).



Şekil 2.5 İş Zenginleştirme

Kaynak: Greenberg, 1997: 165.

- **Kararlara Katılma:**

Genel olarak kişiler kendilerine etki edecek kararlarda söz sahibi olmak isterler. Bunun pek çok sebebi olabilmektedir. İlk olarak, işi yalnızca kendisi yapan kişiler, yaptıkları bu işin kendi uzmanlık alanlarında girdiğini düşünürler. İkincisi de, alınacak kararlar yapılacak işi etkileyeceğinden düzenlenecek yeni yöntem ve usullerin, kendilerine haber verilmesini ve kendi şahsi düşüncelerinin de alınmasını istemektedirler (Oral ve Kuşluvan, 1997: 114).

- **Motive Edici Bir Disiplin Sistemi Uygulamak:**

Emredici ve hükmedici, katı ve sert, otoriter, cezalandırıcı ve baskıcı yöneticiler çalışanların iş görmesini sağlayabilmektedir ancak çalışanların motivasyonlarını sağlayamamaktadır. Bu sebeple baskı, cezalandırma ve korkutma ile disiplinin sağlanması değil, insancıl ve katılımcı motivasyon araçlarıyla disiplinin sağlanması gerekmektedir (Solmuş, 2004: 171).

- **Terfi:**

Çalışanın çalıştığı iş ortamında sergilediği gayret ve sarf ettiği emeğin bir neticesi olarak daha yüksek mevkideki bir göreve getirilerek ödüllendirilmesine terfi veya yükselme denilmektedir (Byars ve Rue, 2000: 248). Terfi tam anlamıyla bir motivasyonel araçtır ve başarının beraberinde getirdiği bir ödüdür.

- **Yetki ve Sorumluluk:**

Çalışanların tanınma ve saygı görme gereksinimlerinin tatminini sağlayacak önemli araçlardan biri de yetki devridir. Genel olarak yetki devri, yönetsel ya da operasyonel tipte bir veya birden fazla anlamlı sorumluluk ya da görev bir veya birden fazla asta devredilmesidir (Deniz, 2005: 164).

2.12.2 Bireysel İhtiyaçlar

Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik iki ana motivasyon aracı vardır. Bunlardan ilki ekonomik araçlardır. İkincisi ise psiko-sosyal araçlardır.

Çalışanların esas çalışma amacı ekonomik etkenlere dayanmaktadır. Bu sebeple de çalışanları alakadar eden en büyük faktör, çalışanların sarf ettikleri gayrete uygun seviyede ekonomik araçlardan faydalandırılarak işe olan motivasyonlarının artırılmasının sağlamaktır (Karatepe, 2005b: 29).

Çalışanların ekonomik araçlar kadar motivasyonlarının sağlanması için psiko-sosyal araçlara da ihtiyaçları vardır. Bir çok işletmede önceden psiko-sosyal araçlar gereken seviyede önemsenmemekteyken; şimdi işletmeler gereken özeni göstermektedirler (Keser, 2006a: 167).

Bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik ekonomik araçlar şu şekildedir:

- **Ücret:** Motivasyon araçlarından olan ücret, yapılan araştırmalara göre kişiyi en çok motive eden araçtır. İşletmelerde ücretin özendirici bir hal almasının sağlanması iki biçimde gerçekleştirilmektedir. İlki, ücret azalış veya artışı; ikincisi ise ücretin ödenme biçimidir (Sapançalı, 1993: 59).
- **Güvenlik:** Çalışanlara sunulan emeklilik, sosyal güvenlik önlemleri, yaşlılık, işsizlik, ölüm, kaza, hastalık vb sigorta çeşitleri kişisel güvenliği tahlikeye atacak durumları engellemek amacıyla toplumun sosyal alt yapısında bulunmaktadır (Sapançalı, 1993: 60).
- **Ödüller:** Çalışanların işlerinde gösterdikleri çaba ile aldıkları ödüller motivasyonlarını arttırmaktadır.
- **Primli ücret sisteminin uygulanması:** Parça başına ücretin farklı bir uygulaması olan primli ücret, iş hacmiyle orantısal olarak verilen ücrettir.
- **Karara katılma:** Çalışanlara ücret gibi ekonomik tabanlı, verilen bir ödül sistemidir (Solmuş, 2004: 178).
- **Sosyal yardımlar ve kolaylıklar:** Her türlü örgütsel desteğin çalışanların motivasyonu açısından önemi büyüktür.

Bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik psiko-sosyal araçlar ise şu şekilde sıralanmaktadır.

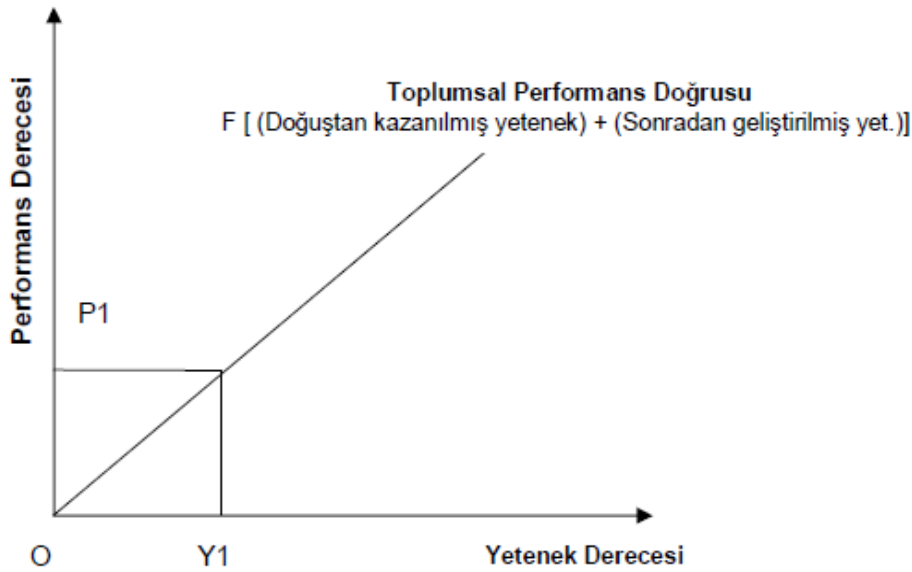
- Çalışmada bağımsızlık
- Sosyal katılım
- Değer ve statü
- Gelişme başarı
- Çevreye uyum sağlama
- Rekabet
- ekici iş
- Kişiye ve özel yaşama saygı
- Adalet ve eşitlik

2.12.3 Efor

Çalışanın yüksek efor göstermesi için öncelikli olarak, yapılması istenilen işe uygun nitelikte bir kişinin alınması gerekmektedir. Çalışanın düzgün şekilde yönlendirilmesi ve işletme organizasyonunda uygulanacak doğru çalışanın seçim politikası ile başarı sağlanabilecektir. İşletmenin uygulayacağı doğru motivasyon yöntemleriyle birlikte çalışanların performansları dolayısıyla motivasyonları artacaktır. Bahsedilen motivasyon yöntemleri şu şekildedir (Yaralıoğlu, 2001: 130):

- Çalışanların bireysel performanslarının doğru şekilde dllendirilmesi,
- Verilen talimat ve emirlerin planlanan hiyerarşik düzene uygun biçimde akmasının sağlanması,
- Çalışanların değişik seviyelerde alınan kararlara katılımlarının sağlanması,
- Çalışanlar arasındaki adaletin orantılı olarak sağlanması,
- Sorumluluk ve yetkilen düzen bir biçimde dağıtılması,
- Çalışanlara uygun çalışma ortamının sunulması,
- Çalışanların emeklerinin tam karşılıkları olan ücretlerin verilmesi; uygun ücret politikasının uygulanmasıdır.

Performansın bir birim artmasıyla birlikte kişisel kabiliyetlerde de belli bir miktarda artış meydana gelecektir. Dolayısıyla süreç içerisinde kişisel tecrübe ve eğitimlerin geliştirilmesi bir zorunluluk halini almaktadır. Fakat motivasyon kişisel efor içine dahil edildiğinde zorunluluk durumu ortadan kalkacaktır (Tuğray, 1990:161).



Şekil 2.6 Performansın Yetenekle İlişkili Doğrusal Fonksiyonu

Kaynak: Kaynak, 1990:161

2.13 Motivasyon Süreci

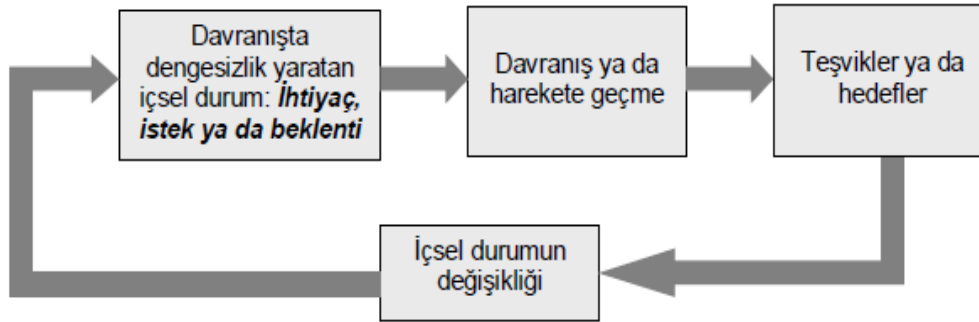
Motivasyon bir süreçtir. Motivasyon, güdü, dürtü, ihtiyaç, amaç, hedef, arzu, istek gibi kavramları kapsayan ifadelerle anlatılmaktadır. Psikolojik ve fizyolojik eksiklik ya da ihtiyaçlarla başlayan, belli bir amaca doğru bir dürtü veya davranışı harekete geçiren, sürdüren sürece motivasyon denilmektedir (Karatepe, 2005b: 3). Bireylerin bekleyiş ve ihtiyaçları, davranışları, amaçları, kendilerine performansları hakkında bilgi sağlayan motivasyon sürecidir (Özkalp ve Kırel, 2001: 314). Bir başka motivasyon süreci tanımı ise şöyledir: motivasyon, kişinin gereksinimlerinin giderilmesi ya da giderilmesi amacıyla bir takım araçlar tarafından motive edilmesi ya da çalışanın organizasyonun hedeflerine yönelik olarak yüksek efor kaydetmesi neticesinde meydana gelen tatmin-ihtiyaç sürecidir (Lam ve diğerleri, 2001: 36).



Şekil 2.7 Motivasyon Süreci

Kaynak: Greenberg, 1997: 142.

Steers ve Porter'ın genel motivasyon sürecinde ise; ihtiyaçlar ve beklentiler, davranış, hedefler ve davranış farklılıkları yer almaktadır. Bu model, kişilerin istek, arzu, ihtiyaç ve beklentilerinde oluşan farklılaşmayı ve bu farklılaşmanın sebep olduğu süreçten bahsetmektedir.



Şekil 2.8 Steers ve Porter'ın Genel Motivasyon Süreci Modeli

Kaynak: Steers, 1991:6.

2.14 Başlıca Motivasyon Kuramları

Başlıca motivasyon kuramları ise şu şekildedir:

1. **Kapsam Kuramları:** Abraham Maslow'un Motivasyon Kuramı(İhtiyaçlar Hiyerarşisi), Alderfer'in E.R.G. Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, David Mc Clelland'in Başarma İhtiyacı Kuramı.
2. **Süreç Kuramları:** Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı, Bekleyiş Kuramı, Eşitlik Kuramı, Amaç Kuramı, Atıf Kuramı.

2.14.1 Kapsam Kuramları

Kişisel gereksinimler kapsam kuramlarının odak noktası konumundadır. Kapsam kuramları: Abraham Maslow'un Motivasyon Kuramı(İhtiyaçlar Hiyerarşisi), Alderfer'in E.R.G. Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, David Mc Clelland'in Başarma İhtiyacı Kuramı.

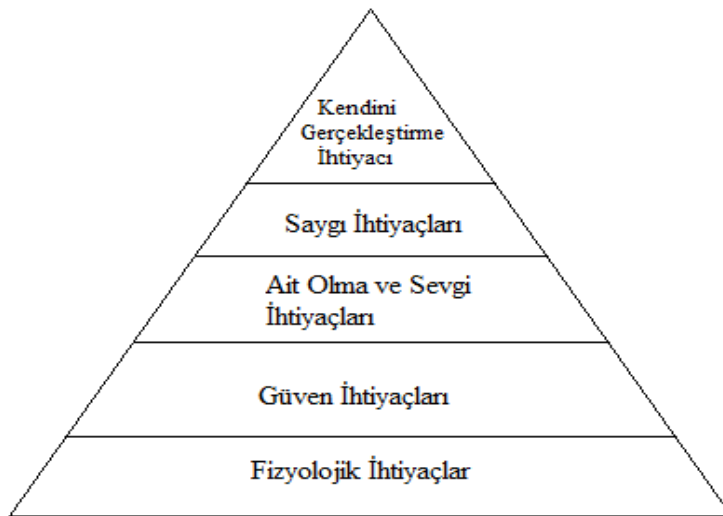
2.14.1.1 Abraham Maslow'un Motivasyon Kuramı: İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Her insanın, Maslow'a göre, hiyerarşik yapı içinde ve doğuştan gelen ihtiyaçları mevcuttur. Bu ihtiyaçları Maslow beş sırada incelemektedir. Bunlar:

1. **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorinde en alt sırada fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Yeme, içme, cinsellik, uyuma gibi temel

ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Bu ihtiyaçlar belli bir doyum noktasından sonra azalmaya başlamaktadır (Önen ve Tüzün, 2005:145).

2. **Güvenlik İhtiyaçları:** Hiyerarşi piramidinin ikinci sırasında güvenlik ihtiyaçları yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar; kaygı ve karmaşadan uzak, sınırları belli, düzenli ihtiyaçlardır (Karapınar, 2008:136).
3. **Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları:** Hiyerarşi piramidinin ilk iki basamağından sonra ait olma ve sevgi ihtiyaçları basamağı gelmektedir. İnsanlar, aile, arkadaş, eş, sevgili ve çocuklarla bu basamakta, iyi ilişkiler kurmaya çalışırlar (Izgar, 2003).
4. **Saygı İhtiyaçları:** Piramidin dördüncü basamağında yer alan saygı ihtiyaçları; yetenek, beceri, güç, bağımsızlık ve kendine güvenden oluşmaktadır (Izgar, 2003:87).
5. **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, piramidin en üst basamağını oluşturmaktadır. Kişi zihinsel ve kişisel özgürlüğüne ulaşacağı bir meslek icraat ederse, tam doyuma ulaşacaktır. Böylece kişi özündeki yeteneği çıkarmayı başaracaktır (Önen ve Tüzün, 2005).



Şekil 2.9 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Telman, 2006: 102.

2.14.1.2 Alderfer'in E.R.G. Kuramı

Bu kuramın Maslow'dan farkı, üç farklı ihtiyacın da aynı anda meydana gelebileceğidir. Var oluş (existence), beraber olma-bağlılık (relatedness) ve gelişme (growth) olmak üzere üç farklı gereksinimden söz edilmiştir.



Şekil 2.10 Alderfer'in E-R-G Teorisi

Kaynak: Önen, ve Tüzün, 2005:41.

2.14.1.3 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

1959 senesinde Herzberg, çalışmanın kişilerce ne tür koşullarda istenemez olduğunu araştırmıştır (Sabuncuoğlu, 1984:126). Araştırmaya muhasebeci ve mühendislerden oluşan 200 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanlara “işinizde ne zaman son derece iyi, ne zaman son derece kötü olarak hissettiklerini ayrıntılı olarak açıklayınız?” sorusu yöneltmiştir. Sorunun cevabında işle alakalı ve işin haricindeki çalışma şartları, ücret, nezaret gibi terimleri kullananların en kötü veya en az tatmin oldukları görülmüştür.

Araştırmanın neticesinde kimi iş şartlarının tam olmaması dolayısıyla çalışanların gerektiği ölçüde motive olmadıkları görülmüştür. Herzberg'e göre kimi motivasyon etkenleri tatminsizlik olarak düşünülmelidir ve bu etkenler hijyenik ya da sağlık etkenler olarak adlandırılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:145). Eksikliği neticesinde iş doyumsuzluğuna sebep olan hijyen etkenleri işin kolaylıkla gerçekleştirilebilmesi için gereklidir.

2.14.1.4 David Mc Clelland'in Başarma İhtiyacı Kuramı (Achievement Motivation Theory)

Başarma ihtiyacı kuramına göre kişinin sahip olduğu güdüler hayatını devam ettirdiği aile, eğitim ve kültür vb çevresel etkenlerden etkilenmektedir. McClelland'a göre dört güdü mevcuttur. Bunlar: başarı, bağlanma, uzmanlık ve erktiler.

1. **Başarı İhtiyacı:** Genel olarak zorlukların üstesinden gelme ve yenme olarak tanımlanan başarı güdüsü kavramı, psikologlara göre, çalışanın ne şekilde daha iyi iş yapabileceğini düşünmesinin getireceği başarıyı açıklamaktadır.
2. **Bağlanma Güdüsü:** Bir gruba dahil olmayı, insanlarla ilişki içinde olmayı veya sosyal ilişkiler içinde olmayı bağlanma güdüsü temsil etmektedir.

3. **Erk Güdüsü:** Diğer insanları kontrol altına alabilme ve vaktinin büyük bir kısmını güç kazanmayı düşünme ile geçiren insanların erk kazanma ihtiyaçları psikologlara yüksek seviyededir.
4. **Uzmanlık Güdüsü:** Uzmanlık güdüsüne sahip kişiler işlerini kaliteli olarak yaparlar ve profesyonellik ve uzmanlık ararlar(Silah, 2000:12).

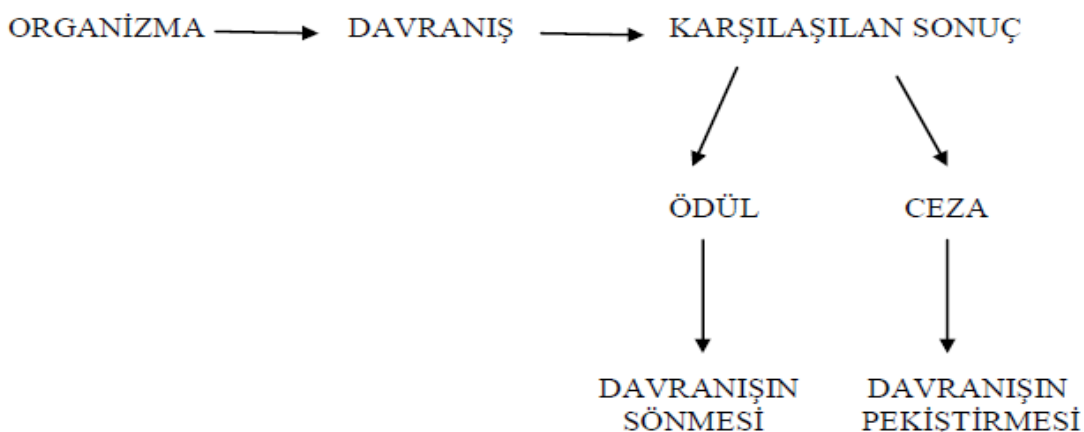
2.14.2 Süreç Kuramları

Süreç kuramları motivasyon ile kişilerin çevre algıları, uyarılar, dış etkenler ve kişisel farklar arasındaki ilişki incelenmektedir. Bütün süreç kuramlarının ortak noktası, davranışı harekete geçiren güdülenme sürecinin kişiler arasındaki farklılıklara rağmen ortak olmasıdır.

2.14.2.1 Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Pavlov ve Skinner adlı araştırmacılar yapmış oldukları incelemeler neticesinde, organizmanın herhangi bir davranışı sergiledikten sonra haz duyması halinde, o davranışı tekrar sergileyeceği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Aynı şekilde organizma şayet yapmış olduğu davranış neticesinde acı hissederse; o davranışı yinelemeyecektir (Aydın, 2007:16).

Davranışsal şartlandırma kuramına göre bahsedilen durum, koşullandırmanın uyarıya tepki olarak değil, davranış sonrasında karşılaşılan tepkiye bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İş hayatında, davranış şartlandırma kuramı bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Yani çalışanların yöneticileri tarafından arzu edilen davranışları sergilemesi durumunda ödüllendirilmesidir (Önen ve Tüzün, 2005).

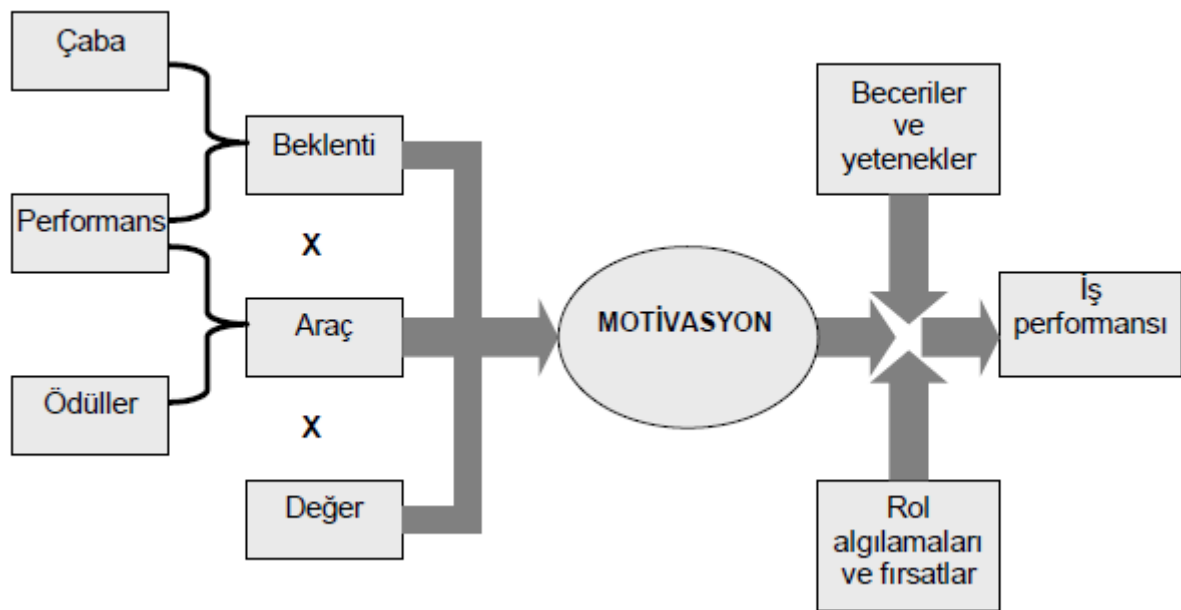


Şekil 2.11 Davranışsal Şartlandırma Süreci

Kaynak: Önen and Tüzün, 2005: 51.

2.14.2.2 Bekleyiş Kuramı

Çalışanı etkileyen faktörlere etki etmekten çok motivasyon yöntemini geliştirme amacıyla geliştirilmiş kuramlardır. Diğer kuramlardan farklı olarak bekleyiş kuramı, motivasyondaki farklılıklardan bahsetmekte ve örgütsel hedefler arasında bağlantılar kurmaktadır. Beklenti teorileri; Vroom'un beklenti teorisi, Lawler ve Porter'ın sonuçsal şartlandırma teorisi, davranış şartlandırma yaklaşımı, Adams'ın eşitlik teorisi ve amaç teorisinden oluşmaktadır.



Şekil 2.12 Beklenti Teorisi Modeli

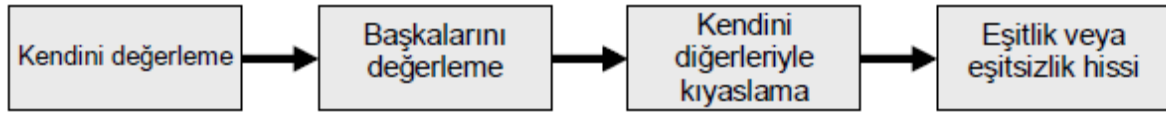
Kaynak: Greenberg, 1997: 160.

Vroom'a göre bu teori üç temel faktör üzerinde şekillenmiştir. Bunlar (Gülner, 2007: 181-182):

- Başarı-Ödül Beklenti İlişkileri
- İstek ya da İhtiyaç Şiddeti
- Çaba-Başarı-Beklenti İlişkileri

2.14.2.3 Eşitlik Kuramı

Adams'ın geliştirdiği bu kurama göre, eşitlik ilkesi aslında bir motivasyon teorisidir. Ancak iş tatminin ya da iş tatminsizliğinin sonuçlarının saptanmasında önemlidir (Lawler III, 1994: 88). Çalışanlar sundukları emeğin karşılığı olarak örgütsel adalet istemekte, ulaştıkları sonuçları başka kişilerle karşılaştırmakta ve sundukları emeğin karşılığının da başka çalışanlarla eşit olmasını istemektedirler (Brief, 1998: 24).



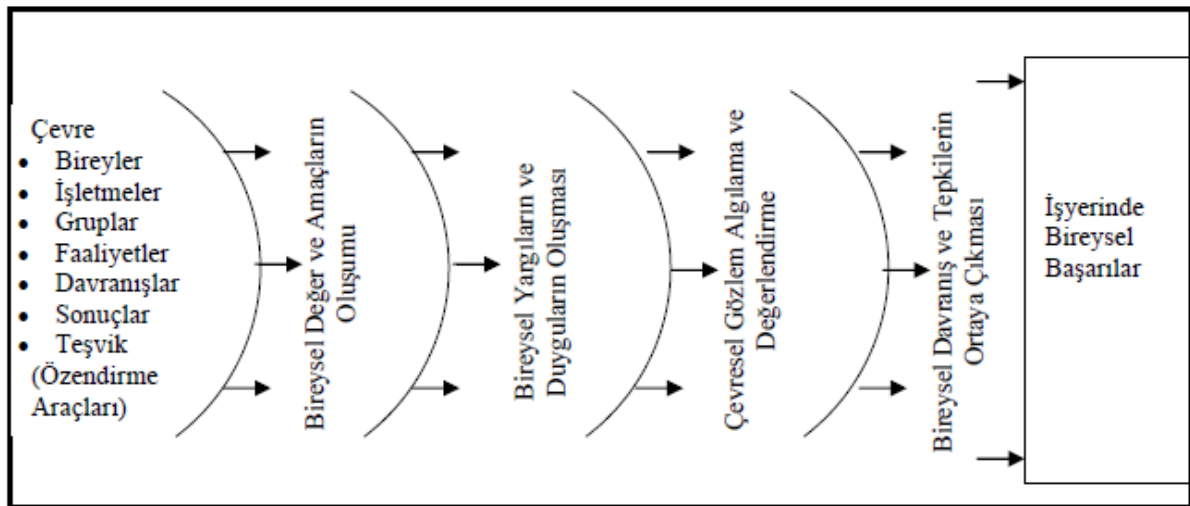
Şekil 2.13 Eşitlik Teorisi

Kaynak: Özkalp, 2001:173.

Çalışan önce kendisini değerlendirir; daha sonra başkalarını değerlendirmeye tabi tutar. Yapmış olduğu bu değerlendirmeleri birbirleri ile kıyaslamakta ve karşılaştırmalar yapmaktadır. Bunun sonucunda ortaya çıkan sonuç eşitsizlik veya eşitliktir. Şayet çalışan gerçekleştirdiği kıyaslamalar neticesinde herhangi bir eşitsizlik algısına kapılırsa, bu durumda davranışlarının değişmesi olası bir durumdur (Özkalp ve Kırıl, 2001: 330).

2.14.2.4 Amaç Kuramı

Locke tarafından 1968 senesinde geliştirilen, davranışın esas sebebinin kişilerin bilinçli hedef ve amaçlarında yattığı görüşünü savunan bir kuramdır. Amaç kuramına göre insan herhangi bir işe başladığı andan amacına ulaşmaya dek çalışmaktadır. Niyetler amaç kuramında özel bir anlam taşımaktadır. Bununla birlikte bilinçli amaçların davranışı güdülediği görüşü vardır (Can vd., 2001).



Şekil 2.14 Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü

Kaynak: Özkalp, 2001:174.

Amaç kuramı, her kişinin bilinçli olarak seçtiği amacın açık bir biçimde ortaya çıktığını varsaymaktadır. Reel hayta kişi her an amaçlı olarak hareket edemez. Aynı zamanda

amaç hareketlerinde ve amaç belirlemede de her an rasyonel davranamaz (**Kaynak:** Özkalp, 2001:173).

2.14.2.5 Atıf Kuramı

1985 senesinde Fritz Heider tarafından geliştirilen atıf kuramına göre insanlar atıfta bulunarak iki temel ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Birincisi tutarlı ve dengeli bir dünya görüşüne sahip olmaktır. İkincisi ise, çevre üzerinde kontrol sağlayabilmektir. Bu iki temel gereksinimleri karşılayabilmenin amacı, insanların ne şekilde davranacaklarını önceden bilebilmektir. Şayet insanların niçin belirli biçimlerde davrandıkları açıklanabilir ve daha sonrasında ne şekilde davranış gösterecekleri tahmin edilebilirse bu, insanların dünyayı kontrol edilebilir ve tutarlı olarak algılamalarını sağlayacaktır (Kağıtçıbaşı, 1999:228).

2.15 İlgili Araştırmalar

İş tatmini, çalışanı iç müşteri olarak algılayan yaklaşımlarda uzun zamandır üzerinde araştırma yapılan bir konu olmuştur. İşletmelerde iş tatmini ile ilgili ortaya çıkan gereksinimler doğrultusunda hem konuya dair beklenti oluşturucu hem de beklentileri karşılayıcı özellik sergileyen akademik çalışmaların olması, bilimin bu doğrultuda belirli misyon üstlendiğini göstermektedir (Keser, 2005a:54).

Bazı akademisyenlerin iş tatmini ile ilgili yapmış oldukları araştırmalar şu şekildedir:

- Youself (1997) tarafından, iş tatmini, iş performansı, örgütsel bağlılık, iş güvencesi arasındaki bağlantının araştırılması amacıyla 447 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Weaver (1989) tarafından, iş tatmini düzeyinin ölçülmesi amacıyla pazarlama fakültesindeki 322 akademisyen üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Diaz ve Park (1992) tarafından, performans ile iş tatmini arasındaki bağlantının araştırılması amacıyla otel işletmelerinde çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Avcı ve Karatepe (2000) tarafından, iş tatmininin saptanması amacıyla banka çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Dienhart ve Gregoire (1993) tarafından, işe alışma, iş tatmini ve iş güvencesinin müşteri odaklılığına olan etkinin incelenmesi amacıyla hızlı servis veren 253 restoran işletmesinde çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Hançer (2001) tarafından, iş tatmini ile personel güçlendirme arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla yiyecek sektöründe yer alan işletmeler çalışan 924 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

- Lam (1995) tarafından, iş tatmini ile kalite yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla farklı sektörlerde çalışan 220 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Oshagbemi (1997a) tarafından, iş tatmini ve tatminsizliği arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla üniversitelerdeki 566 akademisyen üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Oshagbemi (1997b) tarafından, çalışanların iş statülerinin iş tatminine olan etkisinin incelenmesi amacıyla farklı üniversitelerdeki 554 akademisyen üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Tütüncü (2000) tarafından, iş tatminin ölçülmesi amacıyla kar amacı olmayan yiyecek ve içecek sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Lee ve Moreo (2007) tarafından, iş tatminin saptanması amacıyla sezonluk faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 124 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Sarıışık ve Akova (2007) tarafından, çalışanların örgütsel iklimi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla seyahat acentelerinde çalışan 218 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Motivasyon ile ilgili de pek çok kuramsal ve uygulamaya yönelik araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların büyük bir kısmı, çalışanların motive etmede kullanılan araçların motivasyona etkisi ve araçların önem sıralamalarının saptanması ile ilgilidir.

Bazı akademisyenlerin motivasyonla ilgili yapmış oldukları araştırmalar şu şekildedir:

- Ross (1993) tarafından, motivasyon araçlarının saptanması amacıyla mezun olmadan okulu bırakmış 594 turizm öğrencisi üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Lindler (1998) tarafından, çalışanları motive eden etkenlerin belirlenmesi amacıyla bir işletmede görev alan 25 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Birdir (2000) tarafından, çalışanları motive eden etkenlerin incelenmesi amacıyla konaklama işletmelerindeki 353 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Atılğan vd. (2000) tarafından, çalışanları motive eden etkenlerin incelenmesi amacıyla konaklama işletmesinde yer alan 189 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

- Mak ve Sockel (2001) tarafından, motivasyona etki eden etkenler ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla değişik sektörlerden 118 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Tanrıverdi ve Oktay (2001) tarafından, çalışan motivasyonunun saptanması amacıyla 7 tane dört yıldızlı otel işletmesinden 70 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Öztürk ve Dündar (2003) tarafından, motivasyona etki eden faktörlerin saptanması amacıyla kamuda yer alan 150 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Taşpınar (2006), tarafından motivasyona etki eden faktörlerin saptanması amacıyla termal otel işletmelerinden 217 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.
- Karakaya ve Ay (2007) tarafından, çalışanları motive eden etkenlerin saptanması amacıyla sağlık sektöründeki 2674 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, MOTİVASYONLARI ve DEMOGRAFİK FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının ve demografik faktörleri göre nasıl değiştiğinin saptanmasıdır. Turizm sektörü Türkiye'nin sürekli olarak büyüyen ve gelişen sektörlerinden biridir. Ayrıca turizm sektörü, hizmet sektörü olduğu için işgücünün performansı oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları, sektörün gelişmesinde oldukça önemlidir.

Araştırmanın temel amacı iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkinin saptanmasıdır. İş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkiye dair hipotez:

Ho: İş tatmini ve motivasyon arasında ilişki yoktur.

H₁: İş tatmini ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri, iş tatmini ve motivasyon ile demografik değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın amacı kapsamında hipotezler aşağıdaki gibidir.

İş tatmini ile ilgili hipotezler:

Ho: Cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Ho: Yaş ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Yaş ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Ho: Medeni durum ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Medeni durum ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Ho: Eğitim Durumu ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim Durumu ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Ho: Turizmle İlgili Eğitim ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Turizmle İlgili Eğitim ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Ho: Turizmle İlgili Olan Eğitim ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Turizmle İlgili Olan Eğitim ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Ho: Bu İşyerinde Çalışma Süresi ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Bu İşyerinde Çalışma Süresi ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Ho: Turizm Sektöründe Çalışma Süresi ile iş tatmini arasında ilişki yoktur.

H₁: Turizm Sektöründe Çalışma Süresi ile iş tatmini arasında ilişki vardır.

Motivasyon ile ilgili hipotezler:

H₀: Cinsiyet ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H₁: Cinsiyet ile motivasyon arasında ilişki vardır.

H₀: Yaş ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H₁: Yaş ile motivasyon arasında ilişki vardır.

H₀: Medeni durum ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H₁: Medeni durum ile motivasyon arasında ilişki vardır.

H₀: Eğitim Durumu ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H₁: Eğitim Durumu ile motivasyon arasında ilişki vardır.

H₀: Turizmle İlgili Eğitim ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H₁: Turizmle İlgili Eğitim ile motivasyon arasında ilişki vardır.

H₀: Turizmle İlgili Olan Eğitim ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H₁: Turizmle İlgili Olan Eğitim ile motivasyon arasında ilişki vardır.

H₀: Bu İşyerinde Çalışma Süresi ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H₁: Bu İşyerinde Çalışma Süresi ile motivasyon arasında ilişki vardır.

H₀: Turizm Sektöründe Çalışma Süresi ile motivasyon arasında ilişki yoktur.

H₁: Turizm Sektöründe Çalışma Süresi ile motivasyon arasında ilişki vardır.

3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan Rixos Grup Otel çalışanları araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Rixos otel bünyesinde çalışan ve kartopu örnekleme yöntemiyle olarak seçilen çalışanlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem olarak Rixos Otel çalışanlarının seçilmesi, Rixos Otellerinin Türkiye’de büyük pazar payına sahip olmasıdır.

3.3 Araştırmanın Yöntemi

3.3.1 Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, kartopu örnekleme yöntemiyle seçilen Rixos Grup Otel çalışanları oluşturmaktadır. Kartopu örnekleme yönteminde öncelikle evrene ait birimlerden birisi ile temas kurulur ardından temas kurulan birimin yardımıyla ikinci birime, ikinci birimin yardımıyla üçüncü birime gidilir. Bu biçimde sanki bir kartopunun büyümesi gibi örneklem büyüklüğü genişletilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:216). Araştırma kapsamında 190 çalışana ulaşılmış ve anket uygulaması yapılmıştır.

3.3.2 Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket genel olarak 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bireylerin demografik ve çalışma durumlarına ilişkin sorular, ikinci bölümde iş tatminine ilişkin sorular ve üçüncü bölümde motivasyona ilişkin sorular yer almaktadır.

İş tatmini ölçmek üzere, Weiss, Davis England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Oran (1989) tarafından Türkçeye uyarlanan Minnesota Doyum Ölçeği'nden (Minnesota Satisfaction Questionnaire) faydalanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,96 olarak tespit edilmiştir.

Motivasyonu ölçmek üzere, Öztürk ve Dündar'ın (2003) "Örgütsel Motivasyon ve Kamu İşgörenlerini Motive Eden Faktörler" adlı çalışmadan yer alan, motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Psikososyal Motivasyon Araçları, Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları ve Ekonomik Motivasyon Araçları olmak üzere 3 boyutu bulunmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,92 olarak tespit edilmiştir.

3.3.3 Araştırmanın Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 16 paket programı ile çözümlenmiştir. Veri çözümlemesinde, frekans, yüzde, t testi ve ANOVA testi istatistiklerinden ayrıca korelasyon analizinden yararlanılmıştır. T testi ve ANOVA testi homojenlik varsayımında kullanılan testler olduğu için, LEVENE testi sonucunda homojen dağılmayan ölçekler için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

3.4 Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen veriler ve bunlara ilişkin bulgulara yer verilecektir. Öncelikle çalışma kapsamında otel türüne ilişkin genel bir bilgi Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1 Otel Türüne İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Resort	181	95,3
Şehir Otel	9	4,7
Toplam	190	100,0

Araştırma kapsamında katılımcıların %95,3'ü Resort Otelde ve %4,7'si Şehir Otelde çalışmaktadırlar.

Tablo 3.2 Çalışılan Bölüme İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Güvenlik	4	2,1
Rezervasyon	4	2,1
Satış_Pazarlama	4	2,1
Operasyon	10	5,3
Önbüro	28	14,7
Kat Görevlisi	39	20,4
Yiyecek İçecek Departmanı	101	53,1
Toplam	190	100,0

Katılımcıların %53,1'i Yiyecek içecek departmanında, %20,4'si Kat görevlisi, %14,7'si ön büroda, %5,3'ü operasyonda, %2,1'i güvenlik bölümünde, %2,1'i rezervasyon bölümünde, %2,1'i satış ve pazarlama bölümünde çalışmaktadırlar.

3.4.1 Demografik Bilgiler ve Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların sosyo-demografik bilgilerine ilişkin olarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.3 Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Cinsiyet		
Kadın	65	34,2
Erkek	125	65,8
Yaş		
18-25	125	65,8
26-32	39	20,5
33-42	15	7,9
43-50	7	3,7
51 ve üzeri	4	2,1
Medeni durum		
Evli	12	6,3
Bekar	178	93,7
Eğitim Durumu		
İlkokul	8	4,2
Ortaokul	15	7,9
Lise	53	27,9
Üniversite	102	53,7
Lisansüstü	12	6,3

Tablo 3.3’de katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %65,8’i erkek, %65,8’i 18-25 yaş arasında, %93,7’si bekar ve %53,7’si üniversite mezunudur.

Tablo 3.4 Çalışma Durumuna İlişkin Bulgular

	Frekans	%
Turizmle İlgili Eğitim		
Evet	118	62,1
Hayır	72	37,9
Turizmle İlgili Olan Eğitim		
Turizm lisesi	27	22,9
Ön lisans	41	34,7
Lisans	40	33,9
Yüksek lisans	10	8,5
Bu İşyerinde Çalışma Süresi		
1 yıldan az	69	36,3
1-3 yıl	85	44,7
4-6 yıl	26	13,7
7-9 yıl	8	4,2
10 yıl ve üzeri	2	1,1
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi		
1 yıldan az	34	17,9
1-5 yıl	71	37,4
6-10 yıl	63	33,2
11-15 yıl	12	6,3
16 yıl ve üzeri	10	5,3

Tablo 3.4'te katılımcıların çalışma durumlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların %62,1'i turizm alanında eğitim almıştır. Turizm alanının da eğitim alanların %34,7'si ön lisans olarak bu eğitimi almıştır. Katılımcıların %44,7'si 1-3 yıldır aynı işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların %37,4'ü ise 1-5 yıldır turizm sektöründe çalışmaktadır.

3.4.2 İş Tatmini ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Bu bölümde iş tatmini ve demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Öncelikle İş tatmini ölçeğinin alt boyutları faktör analizi ile saptanmıştır. Faktör analizinin güvenilirliği KMO ve Barlett's testleri ile sağlanmıştır. Araştırmada KMO değeri 0,880 ve Barlett's istatistiği anlamlıdır ($p < 0,05$). KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) istatistiği madde/değişken

tutarlılığı için geliştirilen bir yaklaşımdır. KMO alt sınırı 0,50'dir. Faktör analizi için KMO değerinin en az 0,50'nin üzerinde olması beklenir. Barlett's Küresellik testi ise KMO yaklaşımından farklı olarak bir testtir. Faktör analizinin uygulanabilmesi için testin istatistiksel olarak anlamlı olması beklenir.

Tablo 3.5 İş Tatmini Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Ölçek
1. Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından	0,938		İçsel
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından	0,901		İçsel
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,903		İçsel
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	0,935		İçsel
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından		0,937	Dışsal
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından		0,944	Dışsal
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	0,897		İçsel
8. Bana iş güvencesi sağlaması bakımından	0,869		İçsel
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	0,942		İçsel
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından	0,923		İçsel
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	0,884		İçsel
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından		0,932	Dışsal
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından		0,907	Dışsal
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından		0,887	Dışsal
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	0,922		İçsel
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	0,871		İçsel
17. Çalışma şartları açısından		0,912	Dışsal
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından		0,922	Dışsal
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından		0,956	Dışsal
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	0,831		İçsel

Araştırmada orijinal Minnesota İş Tatmini ölçeği ile aynı sonuçlar elde edilmiştir. İş tatmini ölçeğinin alt boyutları ile ilgili olarak her bir boyutta yer alan ölçek maddelerinin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İçsel doyum boyutunun güvenilirlik değeri 0,98 dışsal doyum boyutunun güvenilirlik değeri ise 0,98 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.6 Cinsiyet ve İş Tatmini İlişkisi T Testi

		\bar{x}	t istatistik	p.
İçsel tatmin	Kadın	22,06	-2,342	0,020
	Erkek	25,18		
Dışsal tatmin	Kadın	18,51	1,049	0,290
	Erkek	17,26		
Genel tatmin	Kadın	40,80	-0,799	0,426
	Erkek	42,55		

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, dışsal tatmin ve genel tatmin ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmazken, içsel tatmin ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık mevcuttur ($p < 0,05$). Turizm sektöründe çalışan erkeklerin tatmin ortalamaları kadınlardan daha yüksektir. Bu durum turizm sektöründe kadınların erkeklerden daha düşük içsel tatminine sahip olduklarını göstermektedir. Turizm sektöründe çalışan erkekler, kadınlara oranla çalıştıkları işlerden içsel olarak daha tatmindirler. Bu durum erkeklerin turizm sektöründe çalışmayı kadınlardan daha fazla benimsediklerini göstermektedir.

Tablo 3.7 Yaş ve İş Tatmini İlişkisi ANOVA Testi

		\bar{x}	F veya X ² istatistik	p.
İçsel tatmin*	18-25	24,53	6,556	0,161
	26-32	23,64		
	33-42	23,84		
	43-50	18,50		
	51 ve üzeri	24,75		
Dışsal tatmin	18-25	17,34	1,466	0,214
	26-32	18,81		
	33-42	20,35		
	43-50	12,57		
	51 ve üzeri	17,25		
Genel tatmin*	18-25	42,16	6,774	0,148
	26-32	42,30		
	33-42	43,61		
	43-50	31,83		
	51 ve üzeri	42,00		

*Kruskal Wallis test uygulanmıştır.

Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Bununla birlikte içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeylerinde en düşük algıya 43-50 yaş arasındaki bireyler sahiptir. Bu durum bireylerin bu yaştaki iş yorgunluğunu belirtmektedir.

Tablo 3.8 Medeni Durum ve İş Tatmini İlişkisi T Testi

		\bar{x}	t veya z istatistik	p.
İçsel tatmin	Evli	21,63	-1,267	0,227
	Bekar	24,26		
Dışsal tatmin	Evli	16,50	-0,570	0,581
	Bekar	17,75		
Genel tatmin*	Evli	37,30	-0,316	0,752
	Bekar	42,22		

*Mann Whithney U testi uygulanmıştır.

Medeni durum ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri ile medeni durum arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Evli ve bekar bireyler iş tatmini açısından benzer algıya sahiptir.

Tablo 3.9 Eğitim Durumu ve İş Tatmini İlişkisi Kruskal Wallis Testi

		\bar{x}	X ² istatistik	p.
İçsel tatmin	İlkokul	18,50	20,773	0,000
	Ortaokul	33,55		
	Lise	21,68		
	Üniversite	25,08		
	Lisansüstü	23,00		
Dışsal tatmin	İlkokul	18,00	36,406	0,000
	Ortaokul	16,53		
	Lise	13,01		
	Üniversite	19,77		
	Lisansüstü	21,33		
Genel tatmin	İlkokul	36,50	25,928	0,000
	Ortaokul	51,66		
	Lise	34,70		
	Üniversite	45,01		
	Lisansüstü	44,33		

Eğitim durumu ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki mevcuttur ($p < 0,05$). İçsel tatmin ve eğitim durumu arasında ilişki incelendiğinde en yüksek algıya ortaokul mezunu bireylerin sahip olduğu görülmektedir. En düşük algıya ise ilkokul mezunları sahiptir. İllkokul mezunu bireylerin daha düşük işlerde çalışmaları içsel iş tatminlerinin düşük çıkmasının nedeni olabilir. Dışsal tatmin açısında en yüksek algıya lisansüstü bireyler sahiptir. En düşük algıya ise lise mezunları sahiptir. Lise mezunu bireylerin eğitim durumu bakımından kariyer açısından yükselme şanslarının az olması dışsal tatminlerinin de düşmesine neden olmaktadır. Genel tatmin bakımından eğitim durumları incelendiğinde en yüksek algıya ortaokul mezunları ve en düşük algıya lise mezunları sahiptir.

Tablo 3.10 Turizmle İlgili Eğitim Alma ve İş Tatmini İlişkisi T Testi

		\bar{x}	t veya z istatistik	p.
İçsel tatmin*	Evet	25,15	-0,823	0,411
	Hayır	22,29		
Dışsal tatmin	Evet	19,05	3,283	0,001
	Hayır	15,43		
Genel tatmin*	Evet	44,22	-1,915	0,055
	Hayır	38,03		

*Mann Whithney U testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılanların turizm ile ilgili eğitim alma durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisi incelendiğinde, dışsal tatmin ile turizmle ilgili eğitim alma durumu arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. Buna göre turizmle ilgili eğitim alan bireylerin iş tatminleri, eğitim almayan bireylere oranla daha yüksektir. Bu durum turizmle ilgili eğitim alan bireylerin işlerinde daha başarılı olduklarını ve bu durumun iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Tablo 3.11 Turizmle İlgili Eğitim Durumu ve İş Tatmini İlişkisi ANOVA Testi

		\bar{x}	F veya X^2 istatistik	p.
İçsel tatmin	Turizm Lisesi	24,24	0,659	0,579
	Ön lisans	25,17		
	Lisans	24,51		
	Yüksek Lisans	29,70		
Dışsal tatmin*	Turizm Lisesi	18,52	5,874	0,118
	Ön lisans	24,46		
	Lisans	18,05		
	Yüksek Lisans	18,90		
Genel tatmin	Turizm Lisesi	42,87	0,57	0,671
	Ön lisans	45,51		
	Lisans	42,64		
	Yüksek Lisans	48,60		

*Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Turizmle ilgili alınan eğitim ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri ile turizmle ilgili alınan eğitim arasında anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Turizmle ilgili eğitim alan bireylerin eğitim türü fark etmeksizin iş tatmini açısından benzer algıya sahiptir.

Tablo 3.12 Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi ve İş Tatmini İlişkisi ANOVA Testi

		\bar{x}	F veya X² istatistik	p.
İçsel tatmin*	1 yıldan az	22,70	8,767	0,067
	1-3 yıl	24,53		
	4-6 yıl	22,42		
	7-9 yıl	37,12		
	10 ve üzeri yıl	18,50		
Dışsal tatmin*	1 yıldan az	15,12	31,829	0,000
	1-3 yıl	20,08		
	4-6 yıl	19,15		
	7-9 yıl	8,62		
	10 ve üzeri yıl	20,00		
Genel tatmin	1 yıldan az	37,91	2,133	0,079
	1-3 yıl	44,76		
	4-6 yıl	41,57		
	7-9 yıl	45,75		
	10 ve üzeri yıl	38,50		

* Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Bulunduğu işyerinde çalışma süresi ve iş tatmini ilişkisi incelendiğinde içsel tatmin ve genel tatmin ile bulunduğu işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı ilişki yoktur. Bununla birlikte dışsal tatmin ile işyerinde çalışma süresi arasında anlamlı ilişki vardır ($p < 0,05$). En düşük algıya 7-9 yıldır çalışanlar sahiptir.

Tablo 3.13 Turizm Sektöründe Çalışma Süresi ve İş Tatmini İlişkisi Kruskal Wallis Testi

		\bar{x}	X^2 istatistik	p.
İçsel tatmin	1 yıldan az	22,74	3,014	0,555
	1-5 yıl	22,24		
	6-10 yıl	24,71		
	11-15 yıl	30,50		
	16 ve üzeri yıl	30,37		
Dışsal tatmin	1 yıldan az	14,25	25,442	0,000
	1-5 yıl	17,15		
	6-10 yıl	19,39		
	11-15 yıl	13,09		
	16 ve üzeri yıl	27,22		
Genel tatmin	1 yıldan az	37,55	4,314	0,365
	1-5 yıl	39,58		
	6-10 yıl	44,11		
	11-15 yıl	43,63		
	16 ve üzeri yıl	57,50		

Turizm sektöründe çalışma süresi ve iş tatmini ilişkisi incelendiğinde içsel tatmin ve genel tatmin ile turizm sektöründe çalışma süresi arasında anlamlı ilişki yoktur. Bununla birlikte dışsal tatmin ile turizm sektöründe çalışma süresi arasında anlamlı ilişki vardır ($p < 0,05$). En yüksek algıya 16 yıl ve üzeri çalışanlar sahipken en düşük algıya 11-15 yıldır çalışanlar sahiptir.

3.4.3 Motivasyon ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki

Bu bölümde motivasyon ve demografik değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Öncelikle motivasyon ölçeğinin alt boyutları faktör analizi ile saptanmıştır. Faktör analizinin güvenilirliği KMO ve Barlett's testleri ile sağlanmıştır. Araştırmada KMO değeri 0,830 ve Barlett's istatistiği anlamlıdır ($p < 0,05$).

Tablo 3.14 Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Ölçek
1.Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir		0,76		Örgütsel ve yönetsel motive
2. Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar	0,76			Psikososyal motive
3. Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler			0,98	Ekonomik motive
4.Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar		0,88		Örgütsel ve yönetsel motive
5.Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar	0,79			Psikososyal motive
6.Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz	0,81			Psikososyal motive
7. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır	0,92			Psikososyal motive
8. Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir	0,83			Psikososyal motive
9. Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar		0,90		Örgütsel ve yönetsel motive
10.Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.		0,92		Örgütsel ve yönetsel motive
11.Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar		0,90		Örgütsel ve yönetsel motive
12.Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar	0,94			Psikososyal motive
13.Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak. Çalışma temposu artacaktır	0,85			Psikososyal motive
14.Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir	0,94			Psikososyal motive
15.Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır	0,94			Psikososyal motive
16.Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır	0,95			Psikososyal motive
17.Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır			0,98	Ekonomik motive
18.Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır		0,92		Örgütsel ve yönetsel motive
19.Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir	0,93			Psikososyal motive
20.Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler	0,94			Psikososyal motive

Araştırma sonucunda elde edilen alt ölçeklerin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha ile test edilmiştir. Buna göre Psikososyal motive ölçeği için 0,96, Örgütsel ve Yönetsel motive ölçeği için 0,88 ve ekonomik motive için 0,98 olarak tahmin edilmiştir.

Tablo 3.15 Cinsiyet ve Motivasyon İlişkisi T Testi

		\bar{x}	t veya z istatistik	p.
Psikososyal motive	Kadın	37,67	1,020	0,309
	Erkek	35,77		
Örgütsel ve Yönetmel motive	Kadın	13,67	0,626	0,533
	Erkek	13,05		
Ekonomik motive*	Kadın	8,38	0,574	0,449
	Erkek	8,12		
Genel Motive*	Kadın	59,49	0,713	0,398
	Erkek	56,95		

*Mann Whithney U testi uygulanmıştır.

Cinsiyet ve motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, psikososyal motive, örgütsel ve yönetmel motive, ekonomik motive ve genel motive ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.16 Yaş ve Motivasyon İlişkisi ANOVA Testi

		\bar{x}	F veya X ² istatistik	p.
Psikososyal motive	18-25	35,72	1,734	0,144
	26-32	39,15		
	33-42	32,00		
	43-50	37,71		
	51 ve üzeri	46,50		
Örgütsel ve Yönetmel motive	18-25	13,77	0,644	0,632
	26-32	12,21		
	33-42	12,13		
	43-50	12,85		
	51 ve üzeri	12,25		
Ekonomik motive*	18-25	8,32	8,513	0,075
	26-32	8,35		
	33-42	6,80		
	43-50	7,42		
	51 ve üzeri	10,00		
Genel Motive	18-25	57,81	1,435	0,224
	26-32	59,32		
	33-42	50,93		
	43-50	58,00		
	51 ve üzeri	68,75		

*Kruskal Wallis test uygulanmıştır.

Yaş ve motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, psikososyal motive, örgütsel ve yönetmel motive, ekonomik motive ve genel motive ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.17 Medeni Durum ve Motivasyon İlişkisi T Testi

		\bar{x}	t veya z istatistik	p.
Psikososyal motive	Evli	38,50	0,601	0,559
	Bekar	36,27		
Örgütsel ve Yönetmel motive	Evli	14,58	0,745	0,470
	Bekar	13,17		
Ekonomik motive*	Evli	9,50	-2,203	0,028
	Bekar	8,12		
Genel Motive	Evli	62,58	1,299	0,216
	Bekar	57,47		

*Mann Whithney U testi uygulanmıştır.

Medeni durum ve motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, psikososyal motive, örgütsel ve yönetmel motive ve genel motive ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır ($p>0,05$). Bununla birlikte ekonomik motive ile medeni durum arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Ekonomik motive ve medeni durum arasındaki ortalamalar incelendiğinde, evli bireylerin ortalamasının bekar bireylere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum evli bireylerin bekar bireylere oranla ekonomik ödüllendirmenin daha fazla iş tatminini yükselttiğini belirtmektedirler. Evli bireylerin aile bütçesine sağlamaya çalıştıkları katkı ve bekar bireylere oranla ekonomik açıdan yükledikleri sorumluluklar bu algıyı yükselten nedenler arasındadır.

Tablo 3.18 Eğitim Durumu ve Motivasyon İlişkisi ANOVA Testi

		\bar{x}	F İstatistik	p.
Psikososyal motive	İlkokul	40,50	1,829	0,125
	Ortaokul	33,86		
	Lise	33,18		
	Üniversite	38,21		
	Lisansüstü	36,00		
Örgütsel ve Yönetmel motive	İlkokul	14,57	0,336	0,853
	Ortaokul	13,00		
	Lise	13,32		
	Üniversite	13,39		
	Lisansüstü	11,50		
Ekonomik motive	İlkokul	7,25	2,005	0,096
	Ortaokul	7,73		
	Lise	8,45		
	Üniversite	8,39		
	Lisansüstü	6,83		
Genel Motive	İlkokul	60,85	1,426	0,227
	Ortaokul	54,60		
	Lise	54,96		
	Üniversite	54,33		
	Lisansüstü	57,80		

Eğitim durumu ve motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, psikososyal motive, örgütsel ve yönetmel motive, ekonomik motive ve genel motive ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.19 Turizmle İlgili Eğitim Alma ve Motivasyon İlişkisi T Testi

		\bar{x}	t veya z istatistik	p.
Psikososyal motive	Evet	35,68	-1,058	0,292
	Hayır	37,61		
Örgütsel ve Yönetsel motive	Evet	13,17	-0,258	0,797
	Hayır	13,41		
Ekonomik motive	Evet	8,04	-1,323	0,188
	Hayır	8,48		
Genel Motive*	Evet	56,74	-0,712	0,476
	Hayır	59,51		

*Mann Whithney U testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılanların turizm ile ilgili eğitim alma durumlarının motivasyon üzerindeki etkisi incelendiğinde, psikososyal motive, örgütsel ve yönetsel motive, ekonomik motive ve genel motive ile turizm eğitimi alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.20 Turizmle İlgili Eğitim Durumu ve Motivasyon İlişkisi ANOVA Testi

		\bar{x}	F istatistik	p.
Psikososyal motive	Turizm Lisesi	33,25	0,515	0,673
	Ön lisans	36,12		
	Lisans	37,12		
	Yüksek Lisans	34,70		
Örgütsel ve Yönetsel motive	Turizm Lisesi	14,11	0,913	0,437
	Ön lisans	13,77		
	Lisans	12,40		
	Yüksek Lisans	11,30		
Ekonomik motive	Turizm Lisesi	8,59	0,804	0,494
	Ön lisans	8,02		
	Lisans	7,80		
	Yüksek Lisans	7,60		
Genel Motive	Turizm Lisesi	55,96	0,192	0,902
	Ön lisans	57,48		
	Lisans	57,32		
	Yüksek Lisans	53,60		

Turizmle ilgili alınan eğitim ve motivasyon üzerindeki etkisi incelendiğinde, psikososyal motive, örgütsel ve yönetsel motive, ekonomik motive ve genel motive ile turizm ile ilgili eğitim alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.21 Bulunduğu İşyerinde Çalışma Süresi ve Motivasyon İlişkisi ANOVA Testi

		\bar{x}	F veya X^2 istatistik	p.
Psikososyal motive*	1 yıldan az	37,05	4,054	0,399
	1-3 yıl	36,94		
	4-6 yıl	33,30		
	7-9 yıl	32,62		
	10 ve üzeri yıl	48,00		
Örgütsel ve Yönetsel motive*	1 yıldan az	13,08	4,324	0,364
	1-3 yıl	14,03		
	4-6 yıl	12,42		
	7-9 yıl	9,62		
	10 ve üzeri yıl	12,00		
Ekonomik motive	1 yıldan az	8,42	0,401	0,808
	1-3 yıl	8,20		
	4-6 yıl	7,84		
	7-9 yıl	7,75		
	10 ve üzeri yıl	8,00		
Genel Motive	1 yıldan az	58,32	1,511	0,201
	1-3 yıl	59,17		
	4-6 yıl	53,57		
	7-9 yıl	50,00		
	10 ve üzeri yıl	68,00		

* Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Bulunduğu işyerinde çalışma süresi ve motivasyon ilişkisi incelendiğinde psikososyal motive, örgütsel ve yönetsel motive, ekonomik motive ve genel motive ile bulunduğu işyerinde çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 3.22 Turizm Sektöründe Çalışma Süresi ve İş Tatmini İlişkisi ANOVA Testi

		\bar{x}	F veya X^2 istatistik	p.
Psikososyal motive	1 yıldan az	37,97	1,370	0,246
	1-5 yıl	37,22		
	6-10 yıl	36,25		
	11-15 yıl	28,75		
	16 ve üzeri yıl	35,60		
Örgütsel ve Yönetmel motive	1 yıldan az	12,29	0,939	0,443
	1-5 yıl	14,14		
	6-10 yıl	12,62		
	11-15 yıl	14,75		
	16 ve üzeri yıl	12,50		
Ekonomik motive*	1 yıldan az	8,14	4,711	0,318
	1-5 yıl	8,64		
	6-10 yıl	7,88		
	11-15 yıl	8,33		
	16 ve üzeri yıl	7,20		
Genel Motive	1 yıldan az	58,41	1,071	0,372
	1-5 yıl	60,01		
	6-10 yıl	56,47		
	11-15 yıl	51,83		
	16 ve üzeri yıl	55,30		

Turizm sektöründe çalışma süresi ve motivasyon ilişkisi incelendiğinde psikososyal motive, örgütsel ve yönetmel motive, ekonomik motive ve genel motive ile turizm sektöründe çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır ($p>0,05$).

3.4.4 İş Tatmini ve Motivasyon Arasındaki İlişki

Bu bölümde iş doyumunu ve motivasyon arasındaki ilişki korelasyon analiziyle incelenecektir.

Tablo 3.23 İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi Pearson Korelasyon Testi

		Motivasyon				
		Psikososyal	Örgütsel	Ekonomik	Genel_motive	
İş tatmini	İçsel	Pearson korelasyon	,194**	-,057	-,072	,132
		p	,009	,451	,337	,081
		N	178	178	179	177
	Dışsal	Pearson korelasyon	,204**	-,056	-,128	,131
		p	,006	,449	,084	,078
		N	182	182	183	181
	Genel_tatmin	Pearson korelasyon	,226**	-,095	-,128	,136
		p	,003	,209	,090	,073
		N	176	176	177	175

**%5 anlamlılıkta ilişki mevcut.

İş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile incelendiğinde, psikososyal motive ile iş doyumunu alt ölçekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmaktadır ($p < 0,05$). Psikososyal motive ile, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki mevcuttur. Bu durum bireylerin psikososyal motive durumlarının artmasının, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin durumlarını arttırdığını göstermektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada turizm konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin iş tatmini ve motivasyonlarının hangi demografik faktörlere göre farklılaştığı ya da farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

İçsel tatmin ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık mevcuttur. Turizm sektöründe çalışan erkeklerin tatmin ortalamaları kadınlardan daha yüksektir. Bu durum turizm sektöründe kadınların erkeklerden daha yüksek içsel tatminine sahip olduklarını göstermektedir.

Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Bununla birlikte içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeylerinde en düşük algıya 43-50 yaş arasındaki bireyler sahiptir.

İçsel tatmin ve eğitim durumu arasında ilişki incelendiğinde en yüksek algıya ortaokul mezunu bireylerin sahip olduğu görülmektedir. En düşük algıya ise ilkököl mezunları sahiptir. İlkokul mezunu bireylerin daha düşük işlerde çalışmaları içsel iş tatminlerinin düşük çıkmasının nedeni olabilir. Dışsal tatmin açısından en yüksek algıya lisansüstü bireyler sahiptir. En düşük algıya ise lise mezunları sahiptir. Lise mezunu bireylerin eğitim durumu bakımından kariyer açısından yükselme şanslarının az olması dışsal tatminlerinin de düşmesine neden olmaktadır. Genel tatmin bakımından eğitim durumları incelendiğinde en yüksek algıya ortaokul mezunları ve en düşük algıya lise mezunları sahiptir.

Turizmle ilgili eğitim alan bireylerin iş tatminleri, eğitim almayan bireylere oranla daha yüksektir. Bu durum turizmle ilgili eğitim alan bireylerin işlerinde daha başarılı olduklarını ve bu durumun iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Dışsal tatmin ile turizm sektöründe çalışma süresi arasında anlamlı ilişki vardır. En yüksek algıya 16 yıl ve üzeri çalışanlar sahipken en düşük algıya 11-15 yıldır çalışanlar sahiptir.

Ekonomik motive ile medeni durum arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Ekonomik motive ve medeni durum arasındaki ortalamalar incelendiğinde, evli bireylerin ortalamasının bekar bireylere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum evli bireylerin bekar bireylere oranla ekonomik ödüllendirmenin daha fazla iş tatminini yükselttiğini belirtmektedirler. Evli bireylerin aile bütçesine sağlamaya çalıştıkları katkı ve bekar bireylere oranla ekonomik açıdan yüklendikleri sorumluluklar bu algıyı yükselten nedenler arasındadır.

Psikososyal motive, örgütsel ve yönetsel motive, ekonomik motive ve genel motive ile turizm eğitimi alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır

Psikososyal motive, örgütsel ve yönetsel motive, ekonomik motive ve genel motive ile turizm ile ilgili eğitim alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır

Psikososyal motive, örgütsel ve yönetsel motive, ekonomik motive ve genel motive ile turizm sektöründe çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farka rastlanmamıştır

Psikososyal motive ile, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki mevcuttur. Bu durum bireylerin psikososyal motive durumlarının artmasının, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin durumlarını arttırdığını göstermektedir.

Çalışma sadece turizm sektörü çalışanlarına değil bütün örgütlerin iş tatmini taramalarını belirli zaman aralıkları ile yaparak tatmini artırmaya yönelik önlemler almalarının zorunlu bir hal aldığı söylenebilir.

Öneriler

Turizmle ilgili eğitim alan bireylerin iş tatminleri daha yüksek bulunmuştur. Bu nedenle bireylere turizmle ilgili eğitimlerin verilmesi iş tatminlerini yükseltecektir.

Çalışanlar özellikle ekonomik ödüllendirmenin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu durumda ücret konusunda yönetim tarafından tatminsizliğin giderilmesine yönelik olarak olanaklar yaratılmaya çalışılabilir.

Çalışanların iş tatminlerini ve motivasyonlarını yükseltmeye yönelik, yöneticilerin gerekli eğitimleri almaları önemlidir. Bunun yanı sıra işgörenlerin de hizmet içi eğitimlere tabi tutularak iş tatminlerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi sağlanmalıdır.

İşletmenin amaçları ile işgörenlerin amaçları birbirlerine uyum sağlayacak şekilde şekillendirilmelidir, bu sayede işgörenlerin iç motivasyonu artırılmış olup, iş tatmin seviyerleri yükselecektir.

İşletmede uygulamalar bütün çalışanların isteklerini karşılayamayabilir. Bu nedenle çalışanlar gruplandırılmalı ve ona göre uygulamalar düzenlenmelidir.

İşletmelerde ki yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir.

İşletmelerde yöneticilerin en önemli uygulamalarda biri de karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. Bu da iş tatmin ve motivasyonun seviyelerini yükseltecektir.

KAYNAKÇA

- Acar E., "Uzmanlık Alanında Çalışmanın İş Doyumuna Etkisi", (Elektronik Dergi) Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 2007, <http://www.paradoks.org> (Son Erişim Tarihi 10.04.2013)
- Agho O. A.; Mueller W. Ch.; Price L. J., "Determinants Of Employee Job Staisfaction: An Empirical Test Of A Causal Model", Human Relations, Vol:46, No:8, 1993, S. 1007-1027
- Aksayan, S., Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul,1990.
- Arslan, M., "Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim", Maliye Dergisi, [http://www.Bayar.Edu.Tr/~libf/Sakinc/Kamumaliyesi/ Ahmetarslan.Pdf](http://www.Bayar.Edu.Tr/~libf/Sakinc/Kamumaliyesi/Ahmetarslan.Pdf) ,2009
- Ataman, G., İşletme Yönetimi, 3. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009
- Atılgan E., Tarcan E. ve Aksu A., Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Motivasyonunun Önemi: Antalya Yöresinde Bir Araştırma. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Seminerleri VII, Nevşehir, 2000, 314-330.
- Avcı T. ve Karatepe M. O., İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme. Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, 543-571.
- Aydın B., Fen Bilgisi Dersinde İçsel ve Dışsal Motivasyonun Önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Danışman: Doç. Dr. Deniz Börü, 2007
- Baş, T., Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 17 (2), 2002 19-37.
- Başaran, İ. E., "Beş Bakanlıktaki Yöntemlerin Yönetiminde İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumlar"(Yayımlanmış Doktora Tezi) Ankara.Aü.E.B.Fak., 1979
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1991
- Başaran, İ. E., Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- Başaran, İ. E.,Yönetime Giriş, Aüef Yayınları No:135, Ankara, 1984
- Beck R. C., Motivation; Theories And Principles. 4th Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

- Benton D., Halloran J., Applied Human Relations: An Organizational Approach, 4. Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey: 1991.
- Birdir, K., Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması ve Sonuçları. Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Seminerleri V11, Nevşehir, 2000, 68-78.
- Braudel, F., Maddi Uygarlık: Dünyanın Zamanı. Çev. Kılıçbay, M.A. Ankara: İmge Kitabevi, 2004
- Brief A.P., Attitudes In And Around Organizations. Thousands Oaks: Sage, 1998
- Büyükemirusta, H., Kamuda Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Unsurlar; SAÜ, SEDAŞ ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, Ekim 2007
- Byars L. L. And Leslie W. R., Human Resource Management. 6th Edition. Usa: Mcgraw Hill Inc, 2000.
- Can H., Akgün A., ve Kavuncubaşı Ş., Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Dördüncü Baskı. Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.
- Can S., Can Ş., Dalaman O., "Sınıf Öğretmenlerinin Çeşitli Faktörlere Göre İş Doyum Düzeyleri (Muğla İli Örneği)", Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:30, 2010, S.299-311
- Canik B., "Devlet Hava Meydanları İşletmesinde Farklı Birimlerde Çalışanların Stres Düzeylerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2010.
- Ceylan, A., Örgütsel Davranış, Gyte Matbaası, İstanbul, 1998
- Cüceloğlu D., İnsan Davranışı; Psikolojinin Temel Kavramları, 6.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996
- Dalton G. W., "Motivation And Control In Organizations", Motivation And Control In Organizations, Edited By Gene W. Dalton And Paul D. Lawrence, Richard D. Irwin Inc. And The Dorsey Press, 1971, S. 1-5.
- Deane, P., İlk Sanayi İlkılâbı. Çev. Güran, T. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları, 1988.
- Demir N., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Plastik Sektöründe Bir Araştırma, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007
- Deniz M., "Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler", Mehmet Tikici, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 9. Bölüm, 2005
- Diaz P. E. And Jonghee P., The Impact Of Isolation On Hospitality Employees' Job Satisfaction And Job Performance. Journal Of Hospitality&Tourism Research,15 (3), 1992, 41-49.

- Dienhart J. R. and Mary B. G., Job Satisfaction, Job Involvement, Job Security And Customer Focus Of Quick-Service Restaurant Employees. Journal Of Hospitality&Tourism Research,16 (2), 1993, 29-43.
- Dündar S., Öztutku H. ve Taşpınar F., İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2007 (2), 105-119.
- Eğinli A., “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 23, Sayı 3, 2009, S. 35-52.
- Erdil O., Keskin H., İmamoğlu S. Z. ve Erat S., “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. Doğu Üniversitesi Dergisi. 5, (1) 2004, Ss.07-24.
- Erdoğan İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, 1999
- Eren E., Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- Eren E., Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 4. Baskı, İstanbul, 1993
- Eroğlu F., Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Baskı, İstanbul, 1988
- Eroğlu F., Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Ekim 2007
- Ertürk M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1995
- Gael D., Performance Appraisal And Compensation Management; A Modern Approach, Prentice-Hall Of India, New Delhi, 2008
- Ganzachy., “Intelligence, Education, And Factes Of Job Satisfaction”, Work And Occupations, Vol:30, No:1, Sage Publications, 2003, S.97-122
- Göksu T., “Örgütsel Davranış”, Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Mayıs 2007
- Greenberg J. and Baron R. A., Behavior İn Organizations. 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1997.
- Gülner, B., Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu. İstanbul: Literatürk Yayınları, 2007.
- Günbayı, İ., Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme. Ankara: Özen Yayıncılık, 2000.
- Gürbüz S., "Kamu Personelinin Ücret Tatmini Seviyelerinin Beliremeye Yönelik Bir Araştırma", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, www.e-sosder.com. 2007, Cilt:6, Sayı:21, S.241
- Halsey D. W. Macmillan Contemporary Dictionary, ABC Tanıtım Basımevi, İstanbul, First Edition, 1988.

- Hançer, M., An Analysis Of Psychological Empowerment And Job Satisfaction For Restaurant Employees, Dissertation, The Ohio State University, Culumbus, Ohio, 2001.
- Hays J.M. and Hill A. W., A Preliminary Investigation Of The Relationships Between Employee Motivation/Vision, Service Learning And Perceived Service Quality. Journal Of Operations Management, 19 (3), 2001, 335–349.
- Hersey Paul - Blanchard Ken, Management Of Organizational Behavior, (Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey: 1982).
- Hobsbawn, E., Devrim Çağı: 1789–1848. Çev. Şener, B. Ankara: Dost Kitabevi, 2003.
- Ivancevich, John M. Matteson Micheal T. Organizational Behavior And Management, 4. Baskı, İrvin Mc Grov Hill, 1996
- Izgar, H., Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, 2003.
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:226, İstanbul, 1996.
- İncir, G., Çalışanları Güdüleyici Bir Araç: Etken İletişim, Ankara, 1986
- Kağıtçıbaşı, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, Evrim, 10. Baskı, İstanbul, 1999
- Karakaya A. ve Ay F. A., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31 (1), 2007, s.55-67.
- Karapınar, A., Endüstri Çalışanlarını Motive Eden Etmenlerin Maslow ve Herzberg' İn Kuramlarına Göre İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Karatepe S., Örgütsel İletişim. Tikici, M. (Editör). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Ankara: Nobel Yayın, 20005, S. 222-252.
- Kaynak T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul: Alfa Basım, 2. Baskı, 161. F, 1990.
- Keleş Ç.N.H.“İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2006
- Keser A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2006.
- Keser A., The Relationship Between Job And Life Satisfaction In Automobile Sector Emplotees İn Bursa-Turkey. Xii. European Congress Of Work And Organizational Psychology İn İstanbul, 2005.
- Khaleque, A., Rahman, M.A., Perceived İmportance Of Job Facets And Overall Job Satisfaction Of İndustrial Workers. Human Relations, 40(7), 1987, Pp.401-416.

- Kim, S., Participative Management And Job Satisfaction: Lessons For Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 2002, Pp.231-242.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005.
- Lam Simon S. K., Quality Management And Job Satisfaction. *International Journal Of Quality And Reliability Management*. 12 (4), 1995, 72-78.
- Lam T., Zhang H. Q. and Baum T., An Investigation Of Employees' Job Satisfaction: The Case Of Hotels In Hong Kong. *Tourism Management*, 22 (2), 2001, 157-165.
- Lawler I., Edward E., Motivation In Work Organizations. 1st Ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- Lee C. And Moreo P. J., What Do Seasonal Lodging Operators Need To Know About Seasonal Workers. *Hospitality Management*, 26 (1), 2007, 148-160.
- Lewin K., Field Theory And Social Science, Harper & Row, New York, 1948
- Lindner J. R., Understanding Employee Motivation, *Journal Of Extension*, 36 (3), Web: <Http://Www.Joe.Org/Joe/1998june/Rb3.Html>, 1998.
- Luthans F., Organizational Behavior, 5. Baskı Mc Grow Hill Book Company, 1989.
- Luthans F., Organizational Behavior, Mcgrawhill Book Company, 7. Baskı, 1995. S:127-129.
- Luthans F., Organizational Behaviour, New York, Mc Graw Hill. 1992.
- Mak B. L. and Sockel H., A Confirmatory Factor Analysis Of Is Employee Motivation And Retention. *Information & Management*, 38 (5), 2001, 265-276.
- Mcgregor Douglas Murray, "The Human Side Of Enterprise", Motivation And Control In Organizations, Edited By Gene W. Dalton And Paul D. Lawrence, Richard D. Irwin Inc. And The Dorsey Press, 1971, S. 304-312.
- Mercanlıoğlu A. Ç., Demografik Değişkenler Bazında İş Tatmini Boyutlarında Oluşan Farklılıklar: Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Personeline Yönelik Bir Araştırma, Ocak 2012. S.121-138.
- Mohammed F.E., Unher M.; Sugawara M.: "Big Five Personality Factors: Cross Cultural Comparison Between Japanese And Egyptian Students", (Iwate Universiti Faculty Of Education, Center For Educational Research And Praticce), Vol:8, 2009, S. 135-141
- Naktiyok A., "Motivasyonel Değerler ve İş Tatmini: Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3-4, 2002, 165- 174.
- Nathan, B.R., Mohrman, A.M. and Milliman, J., Interpersonal Relations As A Context For The Effects Of Appraisal Interviews On Performance And Satisfaction: A Longitudinal Study, *Academy Of Management Journal*, 34, 1991, Pp.352-369.
- Newstrom W.J. and Davis K., Organizational Behavior human Behavior At Work, 9th Edition, Mcgraw-Hill, New York, 1993

- Noriega M.; Gutierrez G.; Mendez I.; Pulido M.: "Female Health Workers: Lifestyle, Work And Psychiatric Disorders" *Cad Saude Publica*, Vol:20, No:5, 2004, S. 1361- 1372
- Oral, S. ve Kuşluvan, Z., Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 3 (3), 1997 93-116.
- Oran Başkaya, Nil Job Satisfaction of a Group of Academic Staff in Marmara University , TC Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1989.
- Oshagbemi T., Job Satisfaction And Dissatisfaction In Higher Education. *Education+Training*, 39 (9), 1997, 354-359.
- Oshagbemi T., The Influence Of Rank On The Job Satisfaction Of Organizational Members. *Journal Of Managerial Psychology*, 12 (8), 1997, 511-519.
- Oswald A., Warr P., "Is Job Satisfaction U-Shaped In Age ?" , *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*,69, Printed In Great Britain, 1996 S.57-88
- Ölçer F., Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, 2005, 1-26.
- Önen L. ve Tüzün B. M., Motivasyon. Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- Örücü E.; Yumuşak S.; Bozkurt Y., "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üni. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1(13), 2006, 39-51.
- Özdemir A. P., Santral Memuru Kadınların Beslenme Durumları Üzerine Vardiya Sisteminde Çalışmanın Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ev Ekonomisi (Beslenme Bilimleri) Anabilim Dalı, Danışman: Prof. Dr. Nevin Aktaş, 2006
- Özer M. A., *Yeni Kamu Yönetimi; Teoriden Uygulamaya*, Platin Yayınları, Ankara, 2005
- Özgen H., Öztürk A., Yalçın A., "İnsan Kaynakları Yönetimi", Nobel Kitabevi, Adana, 2002.
- Özkalp E., Çiğdem K., "Örgütsel Davranış", *Anadolu Üniversitesi Yayını No 149*, Eskişehir, 2001
- Özkalp E., Kirel Ç., *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6 Baskı, 2001
- Öztekin S. Z., "Orduda İş Tatmini: Subayların İş Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler*, Doktora Tezi, Eskişehir, 2008
- Öztürk Z. ve Dündar H., Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (2), 2003, 57-67.
- Robbins S. P., *Organizational Behavior, Concepts-Controversies-Applications*, 7. Baskı, Prentice Hall International Inc. 1996

- Ross D. L., Tourism And Hospitality Work Interest And Motivation Among Potential Employees. *Journal Of Hospitality&Tourism Research*,16 (2), 1993, 17-28.
- Sabuncuoğlu B., “Hizmet Sektöründe Örgütsel Kariyer Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Sabuncuoğlu, Z. , Çalışma Psikolojisi, 2.B. Uludağ Üniversitesi, Bursa 1984, S.156.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Yayınları, 1998.
- Sapancalı F., Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, Mpm Yayınları, 22 (4), 1993, 55-74.
- Sarışık M. ve Akova O., İnsanların Çalışmak İçin Seyahat Acentalarını Tercih Nedenleri ve Örgütsel İklim ve İş Tatmini Hakkındaki Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu (21-23 Kasım 2007) Bildiriler Kitabı, Çeşme: İzmir, 537-548.
- Schweiger, D.M., Denis, A.Ş. Communication With Employees Following A Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy Of Management Journal*, 34, 1991, Pp.110-135.
- Scott M.; Swortzel A. K.; Taylor N. W.: “The Relationships Between Selected Demographic Factors And The Level Of Job Satisfaction Of Extension Agents”, *Journal Of Southern Agricultural Education Research*, Vol:55, No:1, 2005, S.102-115
- Silah M., Çalışma Psikolojisi, Ankara, Selim Kitabevi Yayınları, 2000.
- Solmuş T., İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler; Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- Steers R. M. and Porter L. W., *Motivation And Work Behavior*. 5th Edition. New York: Mcgraw Hill Inc., 1991.
- Stephen P. R., *Organizational Behaviour*, Eight Edition, International Prenticehall 1998, P.152.
- Şahin A., “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, SÜ SBED, S.11, Konya, 2004
- Şimşek, M. Ş., Akgeçici T. ve Çelik A., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık, 2003.
- Şimşek, M. Ş., *İşletme Bilimlerine Giriş*, Yelken Basım-Yayım, Konya, 2003.
- Tanrıverdi H. ve Oktay K., Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik*, Sayı: 2, 2001, 33-41.
- Taşpınar F., “Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar, 2006.

- Telman, N., Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü Üçüncü Baskı – Epsilon Yayınları, İstanbul, 2006.
- Tomer, J. F., Worker Motivation: A Neglected Element In Micro- Micro Theory. Journal Of Economic Issues, 15 (2), 1981, 351-362.
- Topçu Ö. G., İş Doyumu ve Motivasyon: Havacılık Sektöründe Çalışan Pilotların İş Doyum Seviyelerinin Tespit Edilerek İzlenebilecek Alternatif Motivasyon Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2003.
- Tosun, M., Örgütsel Etkililik. Ankara: Todale, 1981.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, Tdk Yayınları, Ankara, 2000.
- Türk M.S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Türkcan E., Teknolojinin Ekonomi Politikası. Ankara: Aitia Yayınları, 1981.
- Tütüncü Ö., Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (3), 2000, 1-14.
- Uçkun C. G., Pelit E. ve Emir O., Otel İşgörenlerin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 2004, 39-59.
- Ugboro O ., Obeng K., Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizattions: An Empirical Study, Jorunal Of Quality Management, 2000, Sayı:5, S. 247-272
- Vecchio, R. P., Organizational Behavior, 2. Baskı, 1991
- Vieira J. A. C., Skill Mismatches And Job Satisfaction. Economic Letters, (89), 2005, 39-47.
- Weaver P., Job Satisfaction Level Of Marketing Faculty. Journal Of Marketing Education, 11 (2), 1989, 10-16.
- Wiley C., What Motivates Employees According To Over 40 Years Of Motivation Surveys. International Journal Of Manpower, 18 (3), 1997, 263-280.
- Yapraklı Ş. ve Yılmaz M. K., Satış Gücü Motivasyonu İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9 (3), Temmuz, 2007, 62- 98, web: <http://www.isgucdergi.org>
- Yaralıoğlu K., Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Proses. Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 16 (1), 2001, 129-142.
- Yazıcıoğlu Y. ve Erdoğan S., Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

- Yelboğa A., "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", Sosyal Bilimleri Dergisi, Cilt: 4, Sayı:2, 2007, S.1-18
- Yılmaz H., Karahan A., Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünde İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri, Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı:3, 2009, S.197-214
- Yousef A. Darwish, "Satisfaction With Job Security As A Predictor Of Organizational Commitment And Job Performance In A Multicultural Environment" International Journal Of Manpower, Vol. 19 No. 3, 1998.

EKLER

EK 1 - Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı kapsamında yürütülen, “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini, Motivasyonları ve Demografik Faktörleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi” başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Vereceğiniz bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Soruları dikkatlice okuyup cevaplamanız, şıkları eksiksizce doldurmanız araştırmanın doğruluğu ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmaya göstereceğiniz ilgiden ve ayıracağınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

1.Otelinizin türü

- a) Resort b) Şehir otel

2. Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

3. Yaşınız?

- a) 18 - 25 b) 26 - 32
c) 33 - 42 d) 43 - 50 e) 51 ve üzeri

4. Medeni durumunuz?

- a) Evli b) Bekar c) Boşanmış

5. Eğitim durumunuz?

- a) İlkokul b) Orta okul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü

6. Aldığınız eğitim turizmle ilgili midir?

- a) Evet b) Hayır

7. İlgili ise aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Turizm Lisesi b) Ön Lisans
c) Lisans d) Yüksek Lisans

8. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

- a) 1' den az b) 1 – 3
c) 4 - 6 d) 7 - 9 e) 10 ve üzeri

9. Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?

- a) 1' den az b) 1 - 5 c) 6 - 10 d) 11 - 15 e) 16 ve üzeri

10.Çalıştığınız Departman.....

BÖLÜM II - İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

<i>Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, işinizden o cümlede belirtilen yönde ne derecede memnun olduğunuzu uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.</i>	Çok Memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun Değilim	Hiç Memnun Değilim
1. Şimdiki işimden bana meşguliyet sağlaması bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından					
3. Arasına değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8. Bana iş güvencesi sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17. Çalışma şartları açısından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşması bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

BÖLÜM III – İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

<i>Aşağıda örgütsel bağlılık ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatle okuyarak, uygun yanıt aralığına bir (X) işareti koyarak belirtiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir					
2. Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar					
3. Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler					
4.Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar					
5.Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar					
6.Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz					
7. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır					
8. Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir					
9. Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar					
10.Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.					
11.Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar					
12.Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar					
13.Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak. Çalışma temposu artacaktır					
14.Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir					
15.Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır					
16.Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır					
17.Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır					
18.Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır					
19.Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir					
20.Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler					

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI : Nurhak AKBUDAK

Doğum Tarihi ve Yeri : 19/03/1983 - BİTLİS

Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi - Mersin, 2003

Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik
Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği, 2007

Yüksek Lisans Diploması : Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana
Bilim Dalı, 2013

Tez Konusu : Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini,
Motivasyonları ve Demografik Faktörleri Arasındaki İlişkinin
Belirlenmesi; Bir Oteller Grubu Bünyesindeki 5 Yıldızlı Zincir
Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama

Yabancı Dil / Diller : İngilizce (İyi)
Almanca (Orta)
Rusça (Orta)
Fince (Az)

İş Denevimi

Stajlar :

- Club N Hotel / Bellboy / Alanya (Staj) (15 Nisan - 20 Eylül 2003)
- Fame Göynük Resort Hotel / Servis / Göynük (Staj) (15 Nisan - 20 Eylül 2002)

Projeler :

- Kajaani University / School of Business and School of Tourism/ Finlandiya

Çalıştığı Kurumlar :

- Rixos Premium Belek Otel / Antalya / Operasyon Müdürü (25 Aralık 2007 – Devam)
- Marittim Pine Beach Club Hotel / Night Auditor / Belek (20 Nisan - 01 Aralık 2007)
- Arabella Sheraton Alphen Hotel / Genel / Almanya (01 Tem. - 01 Ekim 2006)
- Joy Oteller Grubu / Staj, Bellboy, Receptionist (2004 - 2006 Yaz Dönemleri)

E-Mail : nurhakakbudak@gmail.com