T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖDÜLLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

IŞIL USTA

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. DERMAN KÜÇÜKALTAN

EDİRNE 2012

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

IŞIL USTA tarafından hazırlanan **OTEL İŞLETMELERİNDE ÖDÜLLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA** Konulu **YÜKSEK LİSANS** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 12.-13. maddeleri uyarınca **11.01.2012 Çarşamba** günü saat **11.00**'de yapılmış olup, tezin* ..... Kabul...Edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN (Danışman)	Kabul edilmesine	
Doç.Dr. Sinan ÜNSAR	Kabul Edilmesine	
Yrd.Doç.Dr. Adil OĞUZHAN	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	**422059**
Yazar Adı / Soyadı	Işıl USTA
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 30157656362
Telefon / Cep Telefonu	2842357151-1241 5464096379
e-Posta	ishilti_1808@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma
Tezin Tercümesi	The Effect of Awarding on Organizational Commitment: A Research on The Five Star Hotels in Istanbul
Konu Başlıkları	İşletme
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2012
Sayfa	165
Tez Danışmanları	Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN
Dizin Terimleri	Ödüllendirme=Reward Örgütsel bağlılık=Organizational commitment Oteller=Accomodations for travelers and tourists
Önerilen Dizin Terimleri	
Yayımlama İzni	☐ Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum ☑ Ertelenmesini istiyorum **[3 Yıl]**

b. Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının **23.01.2015** tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.
NOT: (Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

24.01.2012

İmza:.....

Yazdır

Tezin Adı : Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Hazırlayan : Işıl USTA

ÖZET

İnsan kaynakları organizasyonların en önemli bileşenidir. Rekabetin her geçen gün arttığı küresel dünyada, etkili ve verimli çalışanlara sahip olmak organizasyonlara büyük avantajlar sağlamaktadır. Çalışanlar, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişilerdir. Bunun için çalışanlar ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını isterler. Ödüller, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını sağlar.

Ödüllendirme, organizasyonun amaçları için çalışanların yeteneklerini kullanmasını sağlamak amacıyla kullanılan önemli araçlardan birisidir. Ödüllendirme sisteminin ana amacı doğru insanları doğru zamanda organizasyona çekmek, elde tutmak ve motive etmek olarak kabul edilir.

Örgütsel bağlılık, gelişen iş dünyasında örgütsel hedeflerin başarılmasında önemli ve vazgeçilemez bir rol oynar. Örgütsel bağlılık, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının tatminin bir sonucudur. Kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlamada ve işgören devir hızını azaltmada önemli bir araçtır.

Çalışmanın ilk bölümünde ödüllendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarından bahsedilmekte, ikinci bölümde otel kavramı, ödüllendirme ve örgütsel bağlılık çeşitleri açıklanmaktadır. Son olarak da üçüncü bölümde İstanbul' daki beş yıldızlı otellerde çalışanlar üzerinde ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla uygulanan ankete ait bulgular ve analizler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ödüllendirme, Örgütsel Bağlılık, Otel

Thesis Name : The Effect of Awarding on Organizational Commitment: A Research on The Five Star Hotels in Istanbul.

Prepared by : Işıl USTA

ABSTRACT

Human Resource are important component of organizations. In a global world where competition is being increase, effective and profitable employees provide to achieve the goals of organizations. Therefore employees want to supply with needs and expectations. Rewards provide them.

Rewarding is one of the important means which is used to provide the abilities of employees for organizations objectives. Employees are considered as the main objectives of the reward systems to attract the right people right on time, to retain them and to motivate.

The terms organizational commitment play a important and indispensible role in our developing business world in order to achieve the organizational goals. Organizational commitment is a conclusion of maintain employees satisfaction. It is an important instrument for quality goods and services, maintain customers satisfaction and reduces employee turnover.

In the first part of this study; the notions of rewarding ang organizational commitment. In the second part; the notions of hotel, types of rewarding and organizational commitment are explicated. Finally in the third part, findings and analysis which have been gained by the questionnaire, that has been implemented on the employees who work in the five star hotels of İstanbul, in order to measure the effect of rewarding on organizational commitment, are displayed.

Key Word: Rewarding, Organizational Commitment, Hotel

ÖNSÖZ

Tez konumun belirlenmesinden, çalışmamın sona erdiği bu aşamaya kadar bana vermiş olduğu destek ve yardımları ile her zaman paylaştığı bilgi ve tecrübelerinden ötürü tez danışmanım, Dekanım ve Sayın Hocam Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN'a, çalışmam boyunca beni konuyla ilgili yönlendiren ve anket sorularının hazırlanmasında engin bilgilerini paylaşan Sayın Hocam Doç.Dr. Sinan ÜNSAR'a ve çalışmamın analiz kısmında büyük emeği geçen Sayın Hocam Yrd.Doç.Dr. Adil OĞUZHAN'a sabrı ve katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmama yaptıkları katkılar ve verdikleri sonsuz destekten ötürü sevgili Hocalarım ve çalışma arkadaşlarım Öğr.Gör. Tülay DEMİRALAY, Arş.Gör. Esma TUNALI, Arş.Gör. Bilge ÇAVUŞGİL ve Arş.Gör. Serol KARALAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca destek ve sevgilerini esirgemeyen, bu çalışma süresince maddi ve manevi yanımda olan sevgili annem Ayfer USTA ve sevgili babam Metin USTA' ya sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak da anketlerin dağıtımında yardımcı olan tüm arkadaşlarıma, anketlerin uygulanmasını sağlayan otel yöneticilerine ve anketleri cevaplayan tüm çalışanlara katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Edirne, Ocak 2012

Işıl USTA

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
ÖN SÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
TABLOLAR ..... **vii**
ŞEKİLLER ..... **ix**
KISALTMALAR ..... **x**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
1.ÖDÜL ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

1.1. Ödül Kavramı 3
1.2. Ödüllendirme Sistemi 7
1.2.1. Ödüllendirme Sisteminin Amaçları 10
1.2.2. Etkili Ödüllendirme Sisteminin Özellikleri 12
1.3. Stratejik Ödül Yönetimi 17
1.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kapsamı 22
1.4.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi 30
1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 34
1.4.2.1. Tutumsal Bağlılık 35
1.4.2.2. Davranışsal Bağlılık 50
1.4.2.3.Çoklu Bağlılık 54
1.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 55
1.4.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık 55
1.4.3.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık 56
1.4.3.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık 57

İKİNCİ BÖLÜM

2.OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖDÜLLENDİRME VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

2.1. Otel Kavramı ve Kapsamı 60
2.1.1. Otel Kavramı ve Özellikleri 60
2.1.2. Dünyada ve Türkiye' de Otel İşletmeciliği 65
2.1.3. Otellerin Sınıflandırılması 67
2.2. Otel İşletmelerinde Ödüllendirme Yöntemleri 68
2.2.1.Ödül Türleri 68
2.2.1.1. İçsel Ödüller 69
2.2.1.2. Dışsal Ödüller 71
2.2.2. Ödül Sistemleri 88
2.3.Otel İşletmelerinde Ödüllendirmeyi Etkileyen Faktörler 97
2.3.1. İç Çevre Faktörleri 98
2.3.2. Örgüt Dışı Faktörler 99
2.4. Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 100
2.4.1. Kişisel Demografik Faktörler 101
2.4.2. Örgütsel Faktörler 104
2.5.Otel İşletmelerinde Ödüllendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.OTEL İŞLETMELERİNDE ÖDÜLLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Amaç ve Önemi 111
3.2. Araştırmanın Modeli 111
3.3. Evren ve Örneklem 112
3.4. Verilerin Toplanması 112
3.5. Güvenilirlik Analizi 113
3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması 114
3.6.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri 114

3.6.2. İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Çalışanların Örgütsel Bağlılık Davranışlarına ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Betimsel İstatistikler 120
3.6.3. İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Çalışanların Ödüllendirme Boyutu Maddesine İlişkin Betimsel İstatistikler 123
3.7.Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirme Boyutları Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular 126
3.7.1.Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Testler 126
3.7.2.Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Testler 127
3.7.3.Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Testler 128
3.7.4.Çalışanların Annelerinin Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Testler 129
3.7.5.Çalışanların Babalarının Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Testler 131
3.7.6.Çalışanların Turizm Eğitimine Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Testler 132
3.7.7.Çalışanların Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Testler 133
3.7.8.Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Testler 134
3.7.9.Çalışanların Tam Zamanlı İş Deneyimi Süresine Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Testler 135
3.7.10.Çalışanların Görev Yaptıkları Otel İşletmelerindeki İş Deneyimi Süresine Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye İlişkin Testler 136
3.7.11.Çalışanların Görev Yaptıkları Otel İşletmelerindeki İş Pozisyonuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Testler 137
3.7.12.Çalışanların Eşlerinin İş Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Testler 138
3.8. Örgütsel Bağlılık Boyutu ile Ödüllendirme Boyutu Arasında Regresyon Modelinin Tahmini 139
SONUÇ VE ÖNERİLER 141
KAYNAKÇA 145
EKLER 161

TABLOLAR

Sayfa No

Tablo 1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları 28
Tablo 2.1. Sosyo-Kültürel Etmenler İle Ödüller İlişkisi 97
Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 114
Tablo 3.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı 115
Tablo 3.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 115
Tablo 3.4. Katılımcıların Eşlerinin (Evli ise) İş Durumuna Göre Dağılımı 115
Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 116
Tablo 3.6. Katılımcıların Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 116
Tablo 3.7. Katılımcıların Babalarının Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 117
Tablo 3.8. Katılımcıların Aylık Toplam Gelirine Göre Dağılımı 117
Tablo 3.9. Katılımcıların Turizm İle İlgili Eğitimlerine Göre Dağılımı 118
Tablo 3.10. Katılımcıların Kardeş Sayılarına (Kendileri Dahil) Göre Dağılımı 118
Tablo 3.11. Katılımcıların Tam Zamanlı İş Deneyimi Sürelerine Göre Dağılımı 119
Tablo 3.12. Katılımcıların Görev Yaptıkları İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı 119
Tablo 3.13. Katılımcıların Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı 120
Tablo 3.14. İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Çalışanların Örgütsel Bağlılık Davranışına İlişkin Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri 121
Tablo 3.15. İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Çalışanların Ödüllendirmeye Bakışına İlişkin Davranışına İlişkin Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri 124
Tablo 3.16. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları 126
Tablo 3.17. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları 127
Tablo 3.18. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları 129
Tablo 3.19. Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları 130
Tablo 3.20. Babalarının Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları 131

Tablo 3.21. Turizm Eğitimi Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığı ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları 132
Tablo 3.22. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları 133
Tablo 3.23. Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları 134
Tablo 3.24. Tam Zamanlı İş Deneyimi Süresine Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları... 135
Tablo 3.25. Görev Yaptıkları Otel İşletmesindeki İş Deneyimi Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları 136
Tablo 3.26. Görev Yaptıkları Otel İşletmelerindeki Çalışma Pozisyonuna Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları 137
Tablo 3.27. Eşlerinin İş Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları 138
Tablo 3.28. Model Özeti..... 139
Tablo 3.29. Varyans Analizi Tablosu..... 140
Tablo 3.30. Parametre Tahminleri..... 140

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1.1. Ödül ve Ceza Sistemi 6

Şekil 1.2. Lawler' ın Ödül Stratejisi Modeli..... 18

Şekil 1.3. Ödül Stratejisinin Geliştirilmesi 21

Şekil 1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması..... 35

Şekil 1.5. Tutumsal Bakış Açıları 37

Şekil 1.6. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli 49

Şekil 1.7. Davranışsal Bakış Açıları 51

Şekil 2.1. Stratejilerin Entegrasyon Sürecine İlişkin Bir Model..... 98

KISALTMALAR

gb. : gibi
M.Ö. : Milattan Önce
M.S. : Milattan Sonra
p. : page
s. : sayfa
USA : United States of America
vb. : ve benzeri
vd. : ve diğerleri

GİRİŞ

İşletmeler, uzun dönemde rakiplerine fark yaratarak yaşamlarını devam ettirmek isterler. İşletmeleri ayakta tutan en önemli bileşenlerden biri sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Etkili, verimli, bilgili, becerili çalışanlar sayesinde üretkenlik ve kalitede artış sağlanır. Her işletme amaç ve hedeflerine en az maliyetle ve en kısa sürede ulaşmak ister. Bu yüzden de insan kaynakları işletme için vazgeçilmezdir. Özellikle artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için her işletme insan kaynakları politikalarına önem göstermektedir.

İşletmelerin ulaşmak istedikleri hedefleri olduğu gibi çalışanların da ulaşmak istediği hedefler ve karşılanması gereken ihtiyaçları vardır. Çalışanlar, istek ve ihtiyaçları karşılandığı sürece işine özen gösterir, bilgi ve birikimlerini uygulamaya aktarır. Çalışanlara, yaptığı işin karşılığında verilen ödüller de çalışanların motive olmasını sağlar. Ödüller, çalışan için çok önemlidir çünkü ödüllerin emeklerinin karşılığı olduğuna inanırlar. Çalışanlar, ödüller sayesinde istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilir, işletmenin kendisine gösterdiği değeri, işletmeye de göstererek amaçlara ulaşmada en önemli bileşen haline gelebilirler. Ödüller, maddi ve manevi olabilir. Her insanın ihtiyacı farklı olduğu için tatmin duygusu yaratacak ödüller de farklıdır. Bunun için işletmeler çalışanlarını çok iyi analiz ederek, işletmenin tümüne hitap eden, adil ve şeffaf bir ödül sistemi oluşturmalıdır. İyi ve kapsamlı bir ödül sistemi, hem eldeki çalışanların işletmeye bağlanmasını, hem de işletme dışındaki bilgili, yetenekli işgücünün işletmeye çekilmesini sağlar.

İhtiyaçları ve istekleri karşılanan çalışan işletmeye bağlanır. Bağlılık, kişilere göre farklı düzeylerde farklı şekillerde olabilir. İşletmeye tam anlamıyla bağlanan bir çalışanın kendi değer ve inançları işletmenin değer ve inançlarıyla uyuşmuş demektir. Aynı zamanda çalışan, örgütün amaçlarını, hedeflerini benimsenmiş ve onlara giden yolda gereken çabayı göstermeye gönüllü olmuştur.

İşletmeler sektörde iyi bir yer edinmek ve konumlarını sürdürmek isterler. Bu amaçlarına ulaşmasını sağlayacakta sahip olduğu çalışanlardır. İşletmenin amaç ve hedefleriyle, çalışanların amaç ve hedefleri farklı olabilir. Önemli olan

farklılıkların yönetilerek ortak bir noktada birleştirilmesidir. Hem çalışanların beklentileri karşılanmalı hem de işletme de verimlilik, etkinlik ve kalite sağlanmalıdır. İşletmeler ödüllendirme sistemlerini uygun şekilde oluşturmalı ve sürekliliğini sağlamalıdır. Böylece de çalışanlar, işletme için önemli olduklarına inanırlar. İstekleri karşılanan, kendine değer verildiğini anlayan çalışanlar da işletmeden ayrılmayı düşünmezler. İşletmenin başarısını kendi başarısı olarak, problemlerini de kendi problemleri olarak görürler. Amaçlara giden yolda hiçbir fedakarlık yapmaktan çekinmezler.

"Otel İşletmelerinde Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde ödül kavramı açıklanarak, ödül sistemleri, stratejik ödül yönetimi, örgütsel bağlılık kavramı ve kapsamı, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve sonuçlarından bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; otel kavramı ve kapsamı, otel işletmelerinde uygulanan ödüllendirme yöntemleri, ödüllendirme ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve ödüllendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise; ödüllendirmenin örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymak amacıyla İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar örnek olarak alınmış ve bu amaca yönelik olarak uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler analiz edilip yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖDÜL ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMLARI

Çalışmanın temel araştırma konularını oluşturmaları bakımından ödül kavramı, ödüllendirme sistemi, stratejik ödül yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılık türleri, örgütsel bağlılık sonuçları ile bu kavramların kapsamları birinci bölümde incelenmesi gereken başlıkları oluşturmaktadır.

İşgörenler, sosyal bir sistem olan işletmenin en önemli unsurlarından biridir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayarak uzun dönemde hayatlarını sürdürmesini sağlayan çalışanlardır. Çalışanlar ve işletmelerin ortak bir amaç etrafında birleşmesi gerekir. Bu nedenle, etkili bir ödüllendirme sistemi mevcut çalışanları elde tutmayı, potansiyel işgücünü işletmeye çekmeyi ve mevcut çalışanların işletmeye bağlanmalarını sağlar.

1.1. Ödül Kavramı

İşletmeler, uzun dönemde kar elde ederek yaşamlarını sürdürmek ve büyümek isterler. İşletmenin amacına ulaşabilmesi için çalışanları göz ardı etmemesi gerekir. Çalışanlar, işletmenin bel kemiği olup hedefe ulaşmada en önemli unsurlardan biridir. Bu yüzden işletmeler nitelikli çalışanları işe almalı, elinde tutmalı ve onların amaçlarını örgütün amaçlarıyla birleştirmelidir. İnsan kaynakları, işgörenleri planlar, örgütler, koordine eder ve hedefe yöneltir. İşgörenler, işletmenin hedeflerine yöneltilirken kendi hedeflerini de gerçekleştirmeye çalışırlar. Her işgörenin bir amacı vardır, her işgören verdiği emeğin karşılığını almak ister. İşte tam bu noktada ödüller devreye girer.

Ödül; bir başarı karşılığında verilen armağan, mükafattır (www.tdk.gov.tr, 28.12.2010). Çalışanlar istenileni yapıyorsa sevdikleri teşviklerle ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme, olumlu bir sonuçtur. Çalışanlar olumlu sonuçlara eğilim gösterip, olumsuz sonuçlardan uzak durmayı tercih ederler (Nelson ve Economy, 2010: 77).

Kişi davranışlarının, tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç ödül olarak nitelendirilir (Koçel, 2005: 647).

Ödüller, çalışanın emeğinin ve başarısının karşılığında verilir. İşletmeler çalışanlarına yaptıkları işler karşılığında çeşitli ödüller verir. Bu ödüller kimi zaman ücret artışı, prim, ikramiye gibi maddi unsurlar olurken kimi zaman takdir, teşekkür, yetki verme gibi manevi unsurlar da olabilir. Maddi ödüller, maddi olmayan ödüllere göre daha uzun süreli bir etkiye sahiptir. Maddi olmayan ödüller çalışanı, diğer bir ödüle ulaşması için daha sıkı ve iyi çalışması gerektiğine güdüler. Maddi olmayan ödül çalışan için gurur kaynağı olur çünkü başarının somut bir sembolüdür. Bunların yanı sıra çalışan para gibi bir maddi ödül aldıysa bunu ihtiyacına göre kullanabilir. Maddi ödüller, ekonomik yönden sıkıntı çeken çalışanlar tarafından tercih edilebilir (Yenipınar, 2005: 197). Paranın çekiciliğinin bir başka nedeni de insana sembolik olarak verdiği ekonomik tatmindir. İnsan ne kadar paraya sahip olursa her türlü istek ve ihtiyacını o kadar çabuk karşılayacağını düşünür (Eren, 2008: 506).

Ödüller, maddi ve maddi olmayan ödül sınıflandırmasının yanı sıra bireysel ödüller ve sistem ödülleri olarak ta sınıflandırılabilir. Bireysel ödüller, bireysel çaba ve başarıya göre verilirken; sistem ödülleri örgütün bir üyesi olma nedeniyle herkese verilir (Aşan ve Aydın, 2006: 117). Bireysel ödüller, bireysel çabaları ödüllendirdiği için daha fazla miktar ve nitelikte iş yapmada bireysel davranışı etkiler ve güdüler (Aşan ve Aydın, 2006: 118). Çalışana, kendi çabasından ve başarısından dolayı ödül verilmesi onda büyük bir haz uyandırır, kendini önemli bir işi başarmış hisseder. Bireysel ödül verilen çalışan kendisiyle yarışarak bir dahaki sefere daha fazla ödül almak ister. Bireylere özel olarak verilen bu ödüllerin bireyleri motive etmesinin yanı sıra olumsuz yanları da vardır. Eğer yapılan iş bir grup işiyse ödül verilmeyen çalışanların morali bozulur, kişiler arası çatışmalar çıkabilir. Bireysel olarak ödüllendirilen kişi kayırılmış olarak görülebilir. Sistem ödülleri, örgütte çalışan herkese verildiği için böyle olumsuz sonuçlara neden olmaz.

Organizasyonlarda tehditler ve gözdağı yerine ödüllerin konulması bireylerin gelişimi açısından yararlı olur. Ödül, hem istenilen davranışın sürekli ortaya çıkmasını sağlar hem de istenmeyen davranışların yok olmasını sağlar

(Güney, 2009: 354). Ödül en önemli motivasyon aracıdır. Ödüllendirmenin bireyin davranışları üzerinde güdüleyici ve özendirici etkisi olduğu bir gerçektir. Bu durumda onun işini sevmesi, benimsemesi mümkün olmakta, kendini işine vererek başarısı artmaktadır (Silah, 2001: 100). Ödüllendirilen kişi yaptığı işten haz duyar ve kendini işletme içinde önemli bir yerde görür. Başarıya karşılık verilen her ödül çalışanı harekete geçirir; çalışan sürekli daha iyisini yapmak, daha fazla ödül almak ister. Ödüllendirilen çalışan kendini örgüte ait hissederek, daha fazla çaba sarf eder; verimliliği artar. Böylece bireysel doyum sağlanırken örgütün amaçlarına da daha hızlı ulaşılır.

Her insan farklı değerlere sahip olduğu gibi her insanın ödül beklentisi de farklı olacaktır. Fakat ödül almanın bazı genel yararları herkesçe kabul görmektedir. Bunlardan birkaçı aşağıdaki gibidir (Aguanno, 2004: 13):

- Olağandışı çabaların takdir edilmesi,
- Değişen davranışların takdir edilmesi,
- Olağandışı başarıların takdir edilmesi,
- Daha geniş grup tarafından kabul edilebilme,
- İşinin güvence altında olduğu hissi,
- Kişisel başarı hissi ve
- Tatmin duygusu.

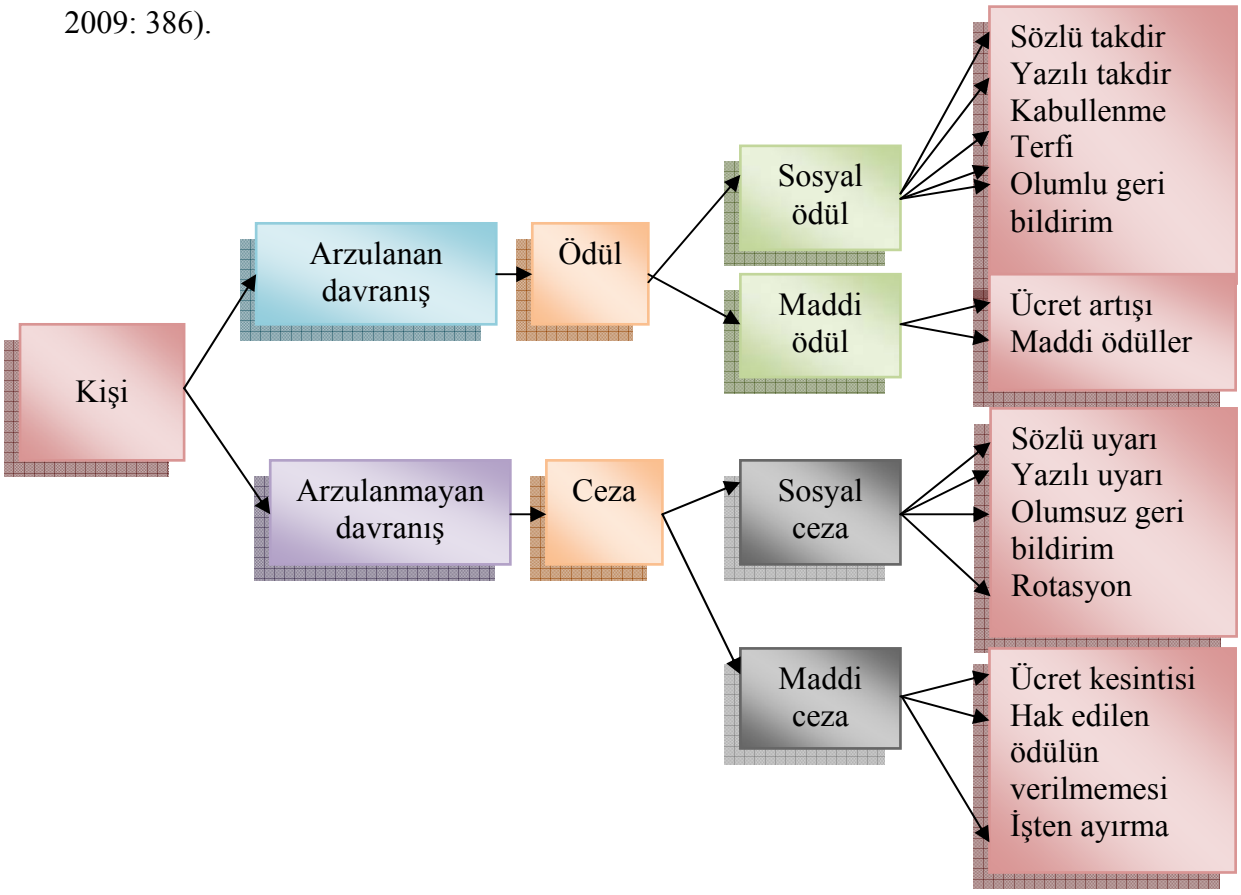
İlk üç maddede yöneticiler, çalışanların gayretlerini, başarılarını ve değişime ayak uydurmalarını takdir ederler. Diğer maddelerde ise çalışanın ödül aldığında neler hissettiği vurgulanmıştır.

Çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının tercih edilmesi, ödül – ceza sisteminde izlenmesi gereken temel ilkedir. Çalışanları motive etmenin yolu, onların olumlu yanlarının, başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir (Fındıkçı, 2009: 385).

Hırs, insanlara özgü doğal bir karakter unsuru olup, bireyin benzerlerini ve hatta kendini aşması olayını meydana getirir. İnsan hırsını tatmin ettiği oranda

motive olur. Ödüllendirme bir anlamda hırsın tatmini, cezalandırma ise şekline göre hırs arzusunun bilenmesini doğuran davranışlardır (Garih, 2010: 59).

Aşağıdaki şekilde (Şekil 1.1) görüldüğü gibi istenilen davranışların sonucunda ödül verilir, istenmeyen davranışların sonucunda ise ceza uygulanır. Ödüller de cezalar gibi çeşitli olmaktadır. Hangi ödül veya cezanın uygulanacağı işletmeden işletmeye, kişiden kişiye veya kültürden kültüre değişebilir. Çok sık kullanılan sosyal ödüller, sözlü takdir, yazılı takdir, kabullenme, terfi ve olumlu geri bildirim; maddi ödüller ise ücret artışı ve diğer maddi ödüllerdir. Sık uygulanan cezalardan sosyal cezalar, sözlü uyarı, yazılı uyarı, olumsuz geri bildirim, rotasyon; ücret kesintisi, hak edilen ücretin verilmemesi ve işten ayırma da maddi cezalardır. Modern insan kaynakları yaklaşımına göre, çalışanların arzulanmayan davranışlarından değil arzulanan davranışlarından hareket edilmelidir (Fındıkçı, 2009: 386).



Şekil 2.1. Ödül ve Ceza Sistemi

Kaynak: Fındıkçı (2009): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s.386

1.2. Ödüllendirme Sistemi

Ödüllendirme sistemi; örgütün çalışanlarını, katkıları, yetenekleri, becerileri ve piyasa değerleriyle uyumlu olarak ödüllendirmek için kurduğu politikalar, süreçler ve uygulamalardan oluşur (Armstrong, 2002: 4).

Çalışanları, başarıları karşılığında ödüllendirmek ve onların motivasyonunu arttırmak için yapılan her türlü plan, politika, prosedür ve stratejiler ödüllendirme sistemini oluşturur. İşletme, amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak istiyorsa mutlaka ödüllendirme sistemi oluşturmalıdır. Ödüllendirme sistemi çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda motive etmeli ve bu motivasyonun devamlılığını sağlamalıdır.

Ödül yönetimi, çalışanların organizasyon için değerleriyle uyumlu olarak çalışanların adil, eşit ve tutarlı ödüllendirilmesi amacıyla formüle edilen ve uygulanan strateji ve politikalarla ilgilenir (Armstrong ve Murlis, 2007: 3).

İşletmede oluşturulacak ödüllendirme sistemi mutlaka işletmenin stratejileriyle uyumlu olmalıdır. Sistem, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili olmalı; örgütün amaçları ve çalışanların amaçlarını ortak bir paydada birleştirilmelidir. Her zaman olumlu davranışlar ödüllendirilmeli, beklenen davranışlar ise ulaşılması güç olmamalıdır. Ödüllendirme sistemi, yaratıcı beyinleri uygulamaya geçirecek zemini hazırlamalıdır. Ödüllendirme sistemi belirlendikten sonra, sistemin istenilen sonuçları verip vermediği belirli aralıklarla denetlenmelidir. Çalışanlar incelenerek programın işe yarayıp yaramadığı kontrol edilmeli, yaramıyorsa değiştirilmelidir (Nelson ve Economy, 2010: 80).

Armstrong' a göre tam bir ödül yönetimin ilkeleri aşağıdaki gibidir (Armstrong, 2007: 49-50):

- Ödül stratejilerini iş ve insan kaynakları stratejileriyle aynı hizaya getirmek.
- Ödül politikalarını kurum kültürüyle harmanlamak, kurum kültürüne dayanarak politikaları kullanmak ve gerektiğinde değiştirmek için kurum kültüründen yardım almak.

- Organizasyonun değerlerine ve çalışanlar için hazırlanmış ödemelere göre insanları ödüllendirmek.
- Çalışanlara katkılarına ve yeteneklerine göre değer vermek.
- Ödül politikaları ve uygulanmasında başarı için eşit, adil ve tutarlı olmak.
- Ödül sürecinde şeffaflığı sağlamak.
- Entegre edici bir yaklaşım benimsenmeli, insan kaynakları yönetimini nasıl etkileyeceği düşünülmeden ödül politikalarında yenilikler yer almamalı ve politikalar değiştirilmemeli; bunun için ödül yönetimi ve insan kaynakları yönetimi çift taraflı destekleyici olabilmeli.
- Ödüllendirme politika ve uygulamaları, organizasyon için önemli olan şey hakkında doğru mesajı yaymak için ödüllendirmeye ihtiyacı olan doğru şeyler tarafından kullanılırlar.
- Gelişmiş organizasyon ihtiyaçları ve onun başarısına katkı sağlayan insanları birleştirmek için dizayn edilmiş entegre süreçler olarak, yaratıcı olarak ve stratejik olarak gelişmiş ödül yönetimine konsantre olunmalı.

Günümüzde çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya yönlendirebilmek için bir çok güdüleme tekniği geliştirilmiştir. Bu teknikleri çok dikkatli bir şekilde seçmek ve örgütün içinde bulunduğu koşullarla uyumlaştırarak uygulamak zorunludur. Örgütlerde bunun gerçekleştirilmesi; ihtiyaç duyulan kişinin işe alınması ve örgütte etkili bir şekilde çalışmalarının sağlanması için bir seri çalışmanın yapıldığı uzun bir süreç gerekir. Bu süreçte, çalışanı elde tutmak için kullanılacak tüm parasal olan ve olmayan ödüllerin planlanması, uygulamaya konulması ve etkinliğinin sağlanması için gerekli tüm politika ve sistemlerin geliştirilmesi zorunluluğu, örgütlerde ödüllendirme yönetimini ön plana çıkarmıştır (Karatepe, 2005a: 118-119).

Bir ödül sistemi, maddi ödüller (temel ve değişken ücret) ve çalışanlara fayda sağlayan tüm ödüllerden oluşur. Sistem, maddi olmayan ödülleri (tanınma, başarı, sorumluluk, kişisel gelişim) ve bir çok durumda performans yönetimi süreçlerini de kapsar. Ödüllendirme sisteminin temel bileşenleri aşağıdaki gibidir (Armstrong, 2002: 4):

- İşlerin değerlerini, işlere çalışanların bireysel katkılarını, çalışanlara sağlanan faydaların derecesini ölçmek için süreçler. Süreç, iş değerlendirme, piyasa analizi ve performans değerlendirmeden oluşur.
- Finansal ve finansal olmayan ödülleri kullanarak çalışanı motive etmek için kullanılan uygulamalar.
- Ödülleri, örgütteki pozisyonların değerleri ile ilişkilendirmek ve çalışanlara performanslarına, yetkinliklerine, becerilerine ve/ ya da tecrübelerine göre ödüllendirme fırsatı sağlayacak yapılar.
- Finansal ödül sağlayan ve çalışanları bireysel, grup ve örgütsel performanslarına göre teşvik edecek planlar.
- Sistemin devamlılığını, etkili ve esnek uygulanmasını ve para için değer yaratmasını sağlayacak prosedürler.

1960 ve 1970' lerde geleneksel yaklaşım finansal ödüllerle ilgili süreçleri kapsamaktaydı. Zamanın tipik personel yönetimi uygulamaları stratejik unsurları tanımadı ve personel süreçleriyle ödemeyi entegre etmede başarısız oldu (Armstrong, 2002: 16).

Bilimsel yönetim yaklaşımında yalnızca para bir teşvik unsuru olarak görülmüş, daha sonraları çalışma şartları, güvenlik ve demokratik gözetim biçimi, grup çalışması gibi unsurların da güdülemeyi sağlayabileceği üzerinde durulmuştur (Yüksel, 2007: 133). Frederick Taylor' un bilimsel yönetim kuramı işçilerin daha yüksek verimlilik sağlayabilmek için para ile güdülenebilecekleri fikrine dayanmaktaydı (Yüksel, 2007: 134). Dolayısıyla hangi davranış karşılığında hangi ödül verileceği belirlenirse çalışan o kadar verimli çalışır çünkü sonuçta para vardır. Çalışan kendisinden beklenen davranışı yaparsa para ile ödüllendirilir ama bekleneni yapmazsa para ödülünü alamaz. Kısacası bilimsel yaklaşımda çalışanları motive edecek olan tek şeyin para olduğu düşünülürdü, bu yüzden de Taylor parça başına ücret sistemini geliştirdi. Bu sistem, belirli üretim miktarına yani standart hedefe ulaşan çalışanlara normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirildi (Eren, 2008: 14).

İnsan ilişkileri yaklaşımı paranın tek başına güdüleyici olma özelliğinin yetersizliğine işaret etmiş, insana insan olarak değer vermenin güdüleyiciliği üzerinde durmuştur (Yüksel, 2007: 134). 1900' lü yıllarda para, çalışanları motive etmede en önemli araç olarak görülmüş ama daha sonraları paranın tek başına yeterli olmadığı insanların ihtiyaç ve beklentilerinin de önemli olduğu görülmüştür.

1.2.1. Ödüllendirme Sisteminin Amaçları

Çalışanları takdir etme ve ödüllendirmenin en önemli nedeni iyi iş hissi yaratmasıdır. Bunun etkili bir şekilde yapılabilmesi için aşağıdaki üç madde işletmelere yardım eder (Deeprose, 2007: 1):

- Onların gelirlerini ve karlarını büyütme,
- En iyi çalışanları elde tutma ve en iyi yeni yetenekleri işe alma,
- Bütün çalışanların en üst düzey performans göstermesini sağlama.

İşletmelerin amacı uzun dönemde büyüyerek varlığını sürdürmektir. İşletmeler bu amaca ulaşabilmek için yetenekli çalışanları işletmeye çekmeli ve onları elde tutabilmelidir, bunu da ödüllendirme sistemiyle sağlarlar. Ödüllendirme sisteminin en önemli amaçlarından biri çalışanları motive etmektir. Çalışanlar yaptıkları işin sonucunda ödüllendiriliyorsa, kendilerini başarmış kabul ederler ve yaptıkları işten haz duyarlar. Diğer bir önemli nokta ise çalışanın beklediği ödülün verilmiş olmasıdır. Aksi takdirde yapılan ödüllendirme amacına ulaşmaz. Ödüllerin beklenilen düzeyin altında olması, tam o düzeyde olmaması veya beklenilen düzeyin üstünde olmasına göre çalışanın işten aldığı doyum değişir (Yalçın ve Özgen, 2010: 364). Çalışana verilen ödül beklediğinin altındaysa tatminsizlik oluşur, daha sonra yapacağı işlerde gerekli özveriyi ve dikkati göstermez. Çalışan sürekli olarak beklentisinin altında ödül alırsa o zaman işi aksatmaya, işi yavaşlatmaya başlar; ilerleyen düzeyde de devamsızlıklar ve işten ayrılmalar gerçekleşir. Eğer verilen ödül, beklenilenin üzerinde ise çalışan aldığı ödüle layık olmak için daha çok çalışır, motivasyonu artar.

Esas itibariyle ödül sistemi şirket tarafından üç ana amaçla devam ettirilir (Shields, 2007: 34-35) :

- Doğru insanları doğru zamanlarda doğru iş, görev ve roller için etkileyebilmek,
- Katılımından dolayı en iyiyi takdir ederek, ödül vererek elinde tutabilmek,
- Çalışanların en yüksek kapasitelerini kullanarak katılmalarını motive edebilmek.

Ayrıca iyi formüle edilmiş ve uygulanmış ödül sistemi bir çok önemli ikincil amaca sahip olabilir (Shields, 2007: 35):

- İhtiyacı tatmin eden: Ödül çalışanların insani ihtiyaçlarıyla ilişkili ve tatmin edici değerde olmalıdır.
- Adil olma: Sunulan ödüller katılımla eşit düzeyde olmalıdır.
- Yasallık: Mecburi faydalar ve en düşük standartları da içine alan çalışan hakları ve salahiyetlerini ilgilendiren yasal koşullara uymalı.
- Ekonomiklik: Tahsis edilen ve ortak ödülün genel masrafları şirketin mali olanakları dahilinde olmalıdır.
- Maliyet etkinliği olan: Toplam ödül giderleri için yatırımlardan uygun getiri olmalıdır.
- Stratejik olarak hizalanmış: Performans yönetiminde de olduğu gibi ödül yönetimi şirketin kurumsal ve iş hedeflerini desteklemelidir.

Ödüllendirme sistemi aynı zamanda işletme içinde hangi davranışların yapılması gerektiğini, hangilerinin yapılmaması gerektiğini gösterir. İşletme içinde yapılması istenilen davranışlar ödüllendirilir. Çalışanlarda buna göre performanslarını düzeltirler. İşletmenin, çalışandan beklediği örgütün amaçlarına ulaşmada etkili ve verimli olmasıdır. Çalışanın da işletmeden beklediği emeğinin karşılığını alabilmektir. Dolayısıyla karşılıklı bir ihtiyaç karşılaması söz konusudur. Ödüllendirmeyle hem çalışanın hem de işletmenin beklentisi karşılanmış olur.

Ghoshal ve Bartlett' e göre ödül yönetiminin en kapsamlı amacı insanlara değer katmak olmalıdır. Bu sadece insanlara değer atfetmek değildir. Özellikle, ödül yönetiminin amaçları aşağıdaki gibidir (Armstrong, 2010: 9):

- Yüksek performanslar aracılığıyla iş amaçlarının başarılmasını desteklemek;
- Kurumsal kültürü geliştirmek ve desteklemek;
- Davranışlar ve gelirler açısından neyin önemli olduğunu açıklamak;
- Çalışanları yarattıkları değerlere göre ödüllendirmek;
- Organizasyonun değerlerine göre çalışanları ödüllendirmek;
- Çalışan ihtiyaçlarıyla ödül uygulamalarını aynı hizaya getirmek;
- Organizasyon için gerekli yüksek kalitede işgücünü çekmeye ve elinde tutabilmeye yardım etmek;
- Çalışanların katılımını kazandırmak.

Ödüller, çalışanların performansını arttırmasının yanı sıra kişilerin örgüte olan bağlılığını da güçlendirir. Kişi yaptığı işler sonucunda ödüllendiriliyor ve aldığı ödüller beklentisiyle uyumluysa işine olan bağlılığı artar. Daima daha iyi işler çıkarmak ister; daha az hatayla, daha hızlı çalışır. Kendisinin örgüt için vazgeçilemez bir eleman olduğunu düşünür. İşletmede etkili ve verimli çalışan bir elemanını elinde tutmuş olur. İşletme içinde çalışanlara yapılan bu ödüllendirmeler işletme dışındaki işgücünün de dikkatini çeker. Çünkü herkes yaptığı iyi işler sonucunda takdir edilmek ister. Özellikle nitelikli işgücü, emeğinin değerinin bilineceğini düşünerek uygun ve adil ödüllendirme sistemi olan işletmelere kaymaya başlar.

1.2.2. Etkili Ödüllendirme Sisteminin Özellikleri

Ödüllendirme sistemlerinin en önemli özelliği örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için çalışanları motive ederek elde tutmak ve yetenekli çalışanları işletmeye çekmektir. Ödüllendirme sistemi, örgütün amaçlarına ulaşmayı sağlıyorsa o zaman sistem geliştirilirken hiçbir detay gözden kaçırılmamalıdır. İyi ve doğru hazırlanmış bir ödüllendirme sistemi, çalışanların beklentilerini karşılayabilmelidir. Beklentileri karşılanan çalışanlar, elindeki kaynakları etkili ve verimli kullanarak sonuca ulaşır. Bu da işletmenin amaçlarına ulaşmada atılacak önemli bir adımdır. Eğer ödüllendirme sistemine gereken özen gösterilmezse çalışanlar tatmin olamaz, tatmin olmayan çalışan işini aksatır, hatalı çalışır, devamsızlık yapar, işten ayrılır. Bütün bunlar da işletmeye artı bir maliyet yükler. İşletme, hem nitelikli çalışanını kaybeder hem de amaca giden yolda duraksamalar

yaşar. Ödüllendirme sisteminin olmamasının ya da etkin bir şekilde çalışmamasının maliyeti, ödüllendirme sistemi oluşturmanın maliyetinden çok daha fazladır. İşletmeler, ödüllendirme sistemini oluşturmak ve sistemi etkin çalışır hale getirmek zorundadır.

Etkili bir ödüllendirme sistemi, işletmenin amaçlarına ulaşmayı sağlayacak ve işletme stratejilerine uygun olmalıdır; işletmenin bütünüyle ve çalışanlarla uyum sağlanmalıdır. Ödüllendirmede amaç çalışanların tatminini sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşabilmektir. Çalışanlar incelenerek onları tatmin edebilecek ödüller kullanılmalıdır. Verilen ödüller bir sefere mahsus olmayıp istenilen davranış tekrarlandıkça verilmelidir. Ödüllendirme sistemi işletme var oldukça var olmalıdır.

Çalışanların ihtiyaçları birbirinden farklıdır. İnsanlar tutum, kişilik ve diğer önemli kişisel değişkenler açısından da farklıdır. Herkesin ihtiyaç ve beklentileri ayrıdır, bu ihtiyaç ve beklentiler karşılandığı sürece motivasyon sağlanır. Bir çalışan için takdir edilme paradan daha değerli olurken bir başkası için ise ikramiye daha değerli olabilir. Bu yüzden yöneticiler bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak ödülleri belirlemelidir.

Ödüllendirme sistemi şeffaf olmalıdır. Şeffaflık, insanların ödül süreçlerinin nasıl uygulandığını ve onlar tarafından nasıl etkileneceklerini anlaması demektir (Armstrong ve Brown, 2006: 17). Hangi davranışların çalışandan beklendiği ve bu davranışlar sonucunda ne ile ödüllendirilecekleri açıkça belirlenmelidir. Çoğu insan için iyi bir performans gösterildiğinde hangi somut ödülün verileceğini bilmesi iyi bir motivasyon kaynağıdır. Bu insanlar ödüle odaklanır, kendilerini bu büyük başarıya doğru iterler (Aguanno, 2004: 15).

Yöneticiler ödülleri performansa göre dağıtmalı, ödülün etkisini arttırmak için görünürlülüğünü arttırmalıdırlar. Çalışanlar, yaptıkları işin karşılığının belirsiz olmasını istemezler, bu nedenle hangi ödülün ne zaman verileceği sistem oluşturulurken belirtilmelidir. Hem çalışan yaptığının ya da yapacağının karşılığını bilir hem de çalışanlar arası çatışmalara zemin hazırlanmaz. Ödülün çalışanları motive etmesi için çalışkan ve disiplinli olan çalışanlara ödülleri, organizasyondaki

bütün çalışanlar ve yöneticiler (ve hatta mümkün olursa çalışanların yakınları ve özel davetliler) önünde verilmelidir (Güney, 2009: 355). İnsanları herkesin içinde ödüllendirmek başlı başına gurur kaynağı olur. Çalışanlar da ödüllerini işletmedeki tüm çalışanlar içinde alırsa daha fazla özgüveni gelişir, kendini o işletmeye ait hisseder ve işletmenin vazgeçilemez bir parçası olarak görür.

Sadece olağandışı başarılar ve davranışlar ödüllendirilmemelidir. Yüksek verim eğrisinin sonunda sadece bunları ödüllendirmek, şirketin temel işlerini yapan çoğu çalışan üzerinde negatif bir etkinin yayılmasına neden olabilir (Aguanno, 2004: 14). Olağandışı başarı gösteremeyen çalışan ümitsizliği kapılır, hiç ödül alamayacağını düşünür. Ama olağandışı olmasa da her çalışanın, az da olsa başardığı bir iş vardır. Başarının büyüklüğüne, küçüklüğüne bakmadan çalışanlar teşvik edilmek için uygun ödüllerle ödüllendirilmelidir.

Prim dışındaki parasal ödüllendirme aleni yapılabilir. Ancak prim niteliğindeki parasal ödüllendirmenin genelde kara bağlı bir formülle hesaplanması ve primi verenle alanın dışındaki kimseler için gizli tutulması esastır. Prim miktarlarının açıklanmasının yaratacağı kıskançlıkların bir demotivasyon olacağı unutulmamalıdır (Garih, 2010: 61).

Etkin bir ödül sisteminin olmazsa olmazı ödüllerin adil ve eşit olması gerekliliğidir. Herkese performansının karşılığı olarak ödül verilmelidir. Çalışanların yaptıkları işten doyumlu olmalarını sağlamak için uygun ve eşit bir ödül sistemi uygulanmalı, her çalışanın hak ettiği ölçüde ödül elde edeceği hissi uyandırılmalıdır (Özgen ve Yalçın, 2010: 364). Adillik, ödül yönetimi aşamalarının uygulanmasının dağıtımsal ve biçimsel adaletle uyum içinde olması demektir (Armstrong ve Brown, 2006: 16). Leventhal tarafından açıklanan dağıtımsal adalet ödüllerin nasıl dağıtıldığı olarak adlandırılır. Biçimsel adalet, yönetimsel kararların yapıldığı ve insan kaynakları prosedürlerinin uygulamaya aktarıldığı yollar olarak adlandırılır (Armstrong ve Murlis, 2007: 37). Kişilerin kurum ortamında kazançların adalet ilkesine uygun bir şekilde dağıtıldığına ilişkin düşünceleri, çalışmaya olan isteklerini yani motivasyonlarını olumlu yönde etkiler; çalışanlara sunulan kazançların, adaletli bir biçimde dağıtılmadığı yönündeki bir kanat ise çalışanları olumsuz yönde motive

eder (Fındıkçı, 2009: 389). İşletme içinde performansla orantılı adil bir ödüllendirme varsa herkes yaptığı işin karşılığını alır. Hiç kimse kimseye sen az çalıştın çok ödüllendirildin, ben çok çalıştım az ödüllendirildim gibi söylemlerde bulunamaz. Adil bir ödüllendirme olduğunu gören çalışanın motivasyonu artar, işine odaklanır ve verimliliği artar. Çok çalışıp ödül hak ettiği halde ödül verilmemesi kadar, çalışmış çalışmamış farkı gözetmeksizin herkese ödül verilmesi gerçekten ödül hak ettiğini düşünen kişinin tatminsizliğine yol açar (Fındıkçı, 2009: 389). Çalışanlar ödüllendirmede adalet olmadığını düşünürse beklentileri karşılanmamış olur, moral ve motivasyonu düşer, işteki verimliliği azalır. Çoğu zaman yöneticiler farkında olmadan bazı elemanlara candan ve daha yakın davranırlar. Bu davranışlar diğer çalışanların gözünden kaçmaz, eğer yöneticinin jest ve mimikleri ile hak etmediği halde bir elemana yakınlık duyduğu, koruduğu gibi bir izlenim doğarsa bu, çalışanların iş ilişkileri kadar doyumlarını da etkiler (Fındıkçı, 2009: 390). Ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması çalışanın işten aldığı tatmini etkiler, çalışan ne kadar çok tatmin olursa örgüt amaçlarını da kendi amacıymış gibi benimser. Ama en ufak bir adaletsizlik gördüğünde bundan rahatsız olduğunu ya sözlü olarak dile getirir ya da bu rahatsızlığını işe yansıtır. Öncelikli olarak yöneticiler adil olmalı, adaletli bir ödüllendirme planı belirlenmeli, uygulamaya konulmalı ve belirli aralıklarla denetlenmelidir. Ücret ve ödüllendirme sistemini uygulamada adaleti ve tutarlılığı sağlamanın ilk şartı ise, işgörenin çok yakından ve dikkatli bir şekilde izlenmesidir (Karatepe, 2005b: 30).

Kişi çalışma ortamında bir eşitsizlik sezdiği zaman hemen bu eşitsizliği giderici davranışlar gösterir. İnsanlar eşitsizliği gidermek için şu şekilde davranırlar: (Güney, 2009: 364)

- Daha az çaba sarf ederler,
- Alacakları ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini isterler,
- Yaptıkları işi veya faaliyeti yarıda bırakırlar,
- Başkalarını çalışmamaya veya az çaba göstermeye ikna etmeye çalışırlar,
- İmkanlar ölçüsünde işini değiştirmeye çalışırlar,
- İmkanlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmeye çalışırlar.

Kişi ödülünü, işletme içindeki ya da dışındaki diğer bir işgörenle, şu andaki ödül ve diğer zamanlarda verilen ödülleri, aldığı ödül ile daha önce söz verilenler arasında bir kıyaslama yapacaktır (Yenipınar, 2005: 209). İşgören ödüllerin karşılaştırılabilir ve eşit olduğuna inanırsa tatmin doğar (Yüksel, 2007: 144). Çalışanlar, işletmede kendilerine verilen ödülleri, başka işletmede verilen ödüllerle karşılaştırırlar. Aynı iş ve performans için verilecek ödül, diğer işletmelerin verdiğinden az olmamalıdır. Bu çalışanın performans düşüklüğüne neden olur. Özellikle hizmetin üretildiği işletmelerde çalışanın performans düşüklüğü, hizmetin müşteriye sunumunu olumsuz yönde etkiler. Çalışan, emeğine değer verilmesini ister, eğer aynı kategorideki başka bir işletme daha iyi bir ödüllendirme yapıyorsa çalışanlar o işletmeye doğru kaymaya başlar.

İşletmelerde verilen ödüller çok çeşitlidir. Eskiden sadece maddi ödüllerin çalışanları motive edeceği düşünülürdü ama günümüzde manevi ödüller de çalışanları doyuma ulaştırabiliyor. Maddi ödüller; ikramiye, ücret artışı, tatil gibi ekonomik değeri olan ödüller iken terfi, takdir, yetki devri ve benzerleri de manevi ödüllerdir. Çok daha önemli görülmesine karşılık maddi ödüllerin etki bakımından sosyal ödüllerden sonra geldiği kanıtlanmıştır (Fındıkçı, 2009: 388). Çalışanın başarıları karşısında takdir edilmesi, ödül törenleri düzenlenmesi, terfi ettirilmesi, daha fazla yetki verilmesi maddi ödüllere göre daha etkilidir. Bu yüzden işletme sadece maddi ödülleri düşünmeyip manevi ödülleri de planlarına dahil etmelidir.

Yönetici veya önder başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir (Koçel, 2005: 569). Övgüler, terfiler, izinler, arzu edilir işlerin tahsisi yöneticilerin kontrol edebildiği sonuçlardır. Yöneticiler bu sonuçları kontrol edebildiği sürece ödüllendirici güce sahip olacaklar ve bu gücü devam ettirebileceklerdir (Özkalp ve Kırel, 2010: 548). Ödüllendirme gücüne sahip olmak, o gücü gelişi güzel kullanmak değildir. Yöneticilerin, çalışanların başarısı ve performansları karşısında adil ve eşit bir ödüllendirme yapması gerekir.

1.3. Stratejik Ödül Yönetimi

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanır (Ülgen ve Mirze, 2007: 33). Planları düzgün bir şekilde uygulamanın yanında rakiplerin davranışlarını, çevredeki değişiklikleri dikkatle izlemek gerekir. İşte bu yönüyle de dinamik, koşullara göre değişen bir plandır.

Stratejik yönetim, örgütsel yaşamın hem en önemli hem de en az anlaşılmış yapılarından biridir. Yönetimin diğer alanları rutin, operasyonel anlamda özgün konular ve kısa süreli sorunlarla ilgilendiği halde stratejik yönetim örgüt çapında temel ve uzun vadeli sorunlara yönelir. Bu konular hem belirsiz hem de karmaşıktır (Hodgkınson, 2009: 485). Stratejik yönetim; işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimiyle ilgili değil işletmenin uzun dönemde varlığını devam ettirecek ona rekabet üstünlüğü sağlayacak işlerin yönetimiyle ilgilidir.

Stratejik ödül yönetimi, uzun yıllar boyunca uygulanacak ödül stratejileri ve bu stratejilere dayanan rehber ilkeleri geliştiren ve uygulayan bir yaklaşımdır (Armstrong, 2007: 48).

Stratejik ödül yönetimi gelişimle ilgili olup; ödül stratejileri, felsefeler ve rehberlik eden ilkelerle birlikte uygulanarak temelleri oluşturulur. Bu durum iki temel soruya cevap sağlamaktadır. Birkaç yıl içinde olacak olan ödül çalışmalarının nerede olmasını istiyoruz ve oraya nasıl ulaşmayı planlıyoruz? Bu sebeple hem sonla hem de ortalamayla ilgilidir. Son tanımlandığında ödül çalışmalarının birkaç yıl içinde ne çeşit hal alacağı görülür. Ortalamaysa gerçekleşecek vizyonun nasıl beklendiğini gösterir (Armstrong ve Brown, 2006: 7).

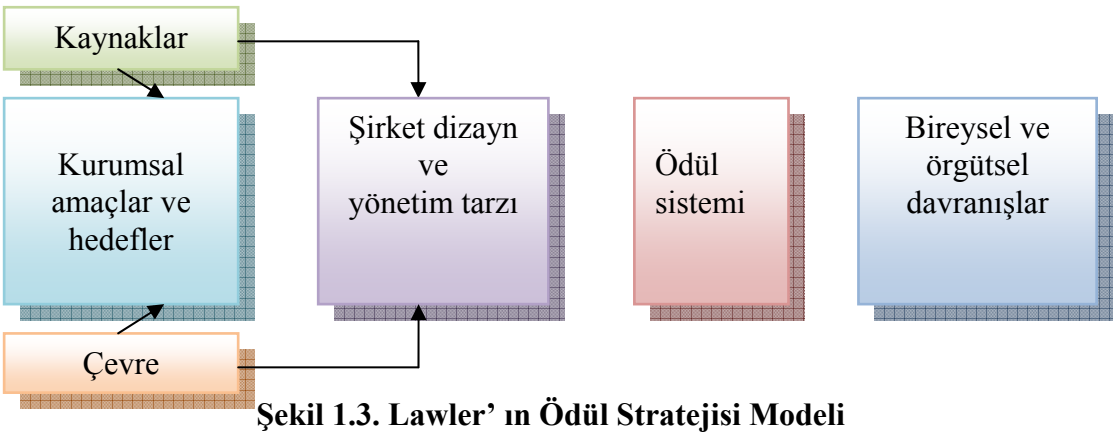
Stratejik ödül yönetimi, uzun döneme odaklıdır ve uzun dönemde fayda sağlamak amaçlanır. Schuster ve Zinghein' e göre ödül stratejileri işletmenin şu anda bulunduğu konumdan gelecekte bulunmak istediği konuma doğru bir yol haritası sağlar (Armstrong, 2002: 83).

Stratejik ödül yaklaşımının çoğu kuruluş için neden bu kadar önemli olduğunu açıklayan üç faktör vardır (Brown, 2001: 9):

- Ödüllendirme sistemleri üzerindeki kararlar statükoyla devam eden, büyük ve önemli kararlardır
- İş stratejileriyle özellikle ücret ve ödül çalışmaları arasında ilişki vardır
- İnsan kaynakları sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan bir kaynaktır.

Ödüllendirme stratejisi yüksek derecede organizasyonel başarı ve bireysel performanslarla ilgilenir. Bunun anlamı kaynaklara, organizasyona, iletişime ve değer yaratan ödüllendirmeye odaklanmasıdır. Ayrıca başarı ve büyüme için tanınmayı sağlar (Armstrong, 2002: 84).

Ed Lawler (1994) ödül stratejisini ödül yaklaşımları, ilişkili şirket stratejileri, ücret sistemleri ve çalışan davranışlarını entegre ederek açıklamıştır (Armstrong, 2002: 83). Böylece ödül sistemleri şirketin iletişiminde önemli bir rol oynamakta ve iş hedeflerini güçlendirmektedir. Bu durum, ücretin çoğu şirket için önemli maliyetleri temsil ettiğinden değil ödül sistemlerinin işçilerin hedefleri başarabilmesi ve gerçekleştirebilmesi için çalışanların temel beceri ve yeteneklerinin uygulanıp gerçekleştirilmesini desteklemeye teşviktir (Brown, 2001: 2).



Şekil 1.3. Lawler' ın Ödül Stratejisi Modeli

Kaynak: Brown (2001): *Reward Strategies: from intent to impact*, Chartered Institute Of Personnel And Devolopment, London, p. 2

Yukarıdaki şekilde (Şekil 1.2) görüldüğü gibi örgütün sahip olduğu kaynaklar ve içinde bulunduğu çevre, kurumun amaçlarını ve hedeflerini; işletmenin

yönetim kararlarını, yönetim tarzını etkiler. Örgütün amaçları, hedefleri ve yönetim kademeleri baz alınarak ödül stratejileri oluşturulur. Ödül stratejileri hangi davranışın yapılmasının gerekli olduğu ve bu davranışı yapanların ne ile ödüllendirileceğini açıkça belirtir. işgörenler de bu stratejiler doğrultusunda kendi ihtiyaçlarını karşılamak için davranışlar sergilerler. Böylece bireysel ihtiyaçlar karşılanırken örgütün amaçlarına da hizmet edilmiş olur.

Hurwich (1986) ödül stratejisini hoş bir basitlikle ücret kararlarıyla iş konularının bütünleştirilmesi şeklinde tanımlamıştır. Ancak, işletme stratejisinin türev dikey bağlantısının yanı sıra ödül stratejisinin tanımlanması genellikle iki önemli görüşün karışımını kapsamaktadır. Birbirleriyle ve diğer insan kaynakları politikaları ile tüm ücret ve ödül politikaları arasında yatay uyum gereklidir. Hızla değişen çevreler ve şirketlerin ödül politikaları gelecekte başarılı olabilmek için nelerin gerekli olduğunu iletmekte ve iş hedefleriyle uyumlu kalmak için ileriye yönelik değişime uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır (Brown, 2001: 2).

Brown etkili bir ödül stratejisi için üç bileşenin gerekli olduğunu hatırlatmıştır (Brown, 2001: 14):

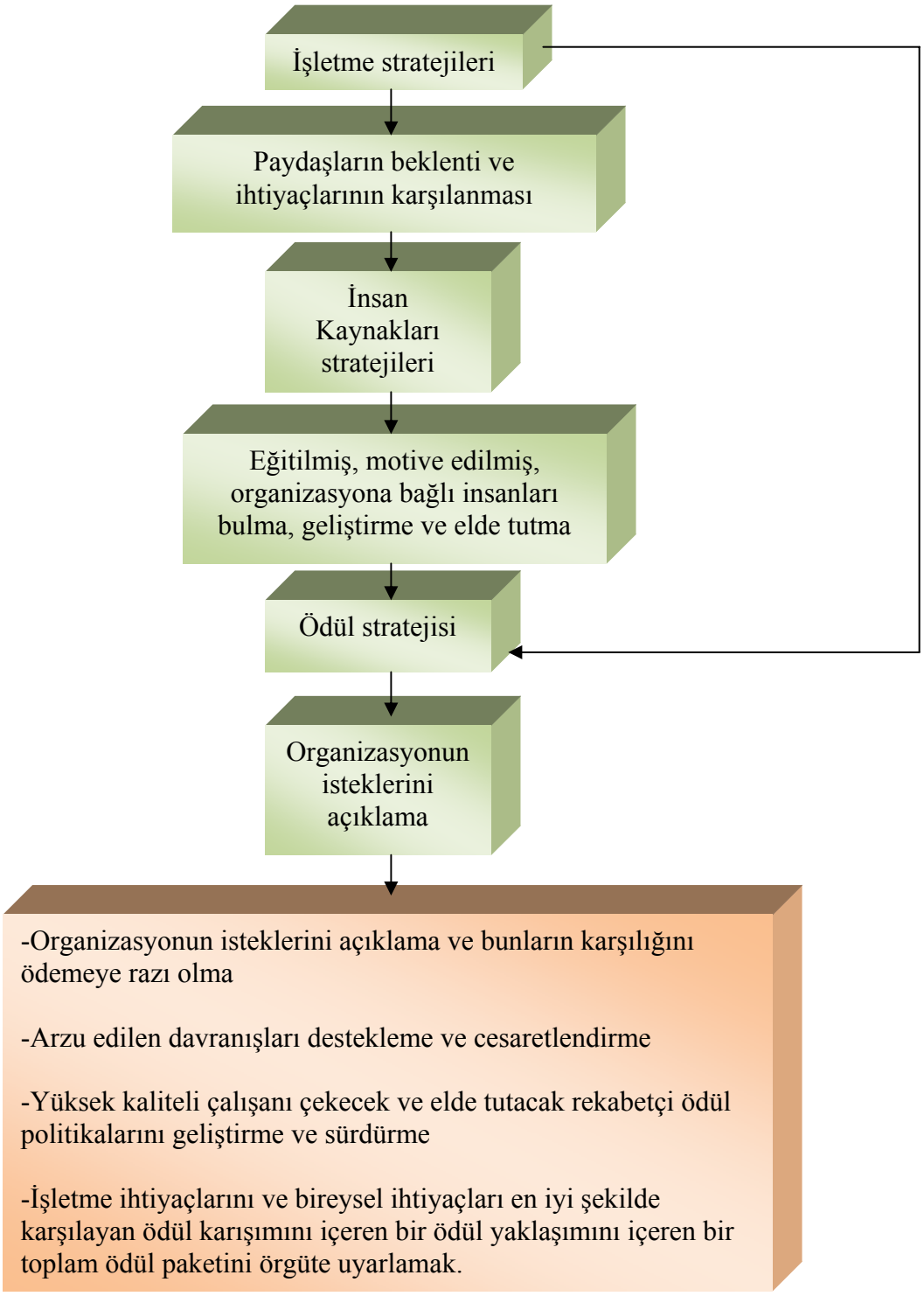
- İyi tanımlanmış şirket amaçlarıyla bağlantılı açıkça planlanmış hedeflere sahip olunmalı.
- Şirketin ihtiyaçlarına ve insanlara uygun hale getirilmeli, kalıcı ve birbiriyle ilişkili, iyi kombine edilmiş ücret ve ödül programlarına sahip olunmalı.
- Belki de en önemli olan ve çoğu zaman aldırış edilmeyen üçüncü gereklilik ise etkileyici ve destekleyici insan kaynakları ile yerinde ve zamanında olan ödül aşamaları.

Etili bir ödül stratejisi (Armstrong, 2002: 86):

- Kurumsal değerler ve inançlara dayanır,
- İşletme stratejilerinden oluşturulur ama onlara katkıda da bulunur,
- İş ihtiyaçları tarafından yönlendirilir ve iş stratejilerine uygundur,
- Yol gösterici ilkeler olarak ifade edilen ödül felsefesi tarafından yönlendirilir,

- Organizasyonel ve bireysel yetenekleri sıralar,
- Diğer insan kaynakları stratejileriyle entegre edilir,
- Kültür ile, organizasyonun iç ve dış çevresiyle uyumludur – stratejilerin içeriği bu çevresel faktörlere bağlı olacaktır,
- Organizasyonun kilit konumdaki amaçlarıyla uyumlu olan davranış ve sonuçları ödüllendirir. Bundan dolayı Armstrong ve Murlis arzu edilen davranışları desteklediğini ve yönlendirdiğini söyler,
- İş performanslarıyla ilişkilendirilir, rekabetçi bir stratejik bakış açısını benimser,
- Pratik ve uygulanabilirdir,
- Anahtar konumda olan paydaşlara danışılarak geliştirilir.

Aşağıdaki şekilde (Şekil 1.3) ödül stratejisinin nasıl geliştirildiği açıklanmıştır. İşletme öncelikli olarak uzun dönemde hayatını büyüyerek devam ettirmesini ve rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayan geleceğe dönük stratejilerini oluşturur. Stratejiler oluşturulurken işletmenin iç ve dış çevresi, kurum kültürü, çalışanların istek ve beklentileri göz önünde tutulur. Stratejilerin hayata geçirilebilmesi için insan kaynaklarına ihtiyaç vardır. İşletme gerekli gördüğü nitelikte personeli işe almaya, var olan personelin ise yeteneklerini geliştirmeye, elde tutmaya çalışır. Her işgörenin karşılanması gereken ihtiyaç ve beklentileri vardır. Ancak bu ihtiyaç ve beklentiler karşılandığında işgören işe bağlanır ve iş tatmini sağlanır. İşgörenin tatmin edilmesi ise yaptıkları işin karşılığı olarak verilen maddi ya da manevi ödüller rol oynar. Bu yüzden işletme uzun dönemde işgöreni verimli kılabilmek, ihtiyaçlarını tatmin edebilmek, işgöreni elinde tutup uzun dönemde rekabet edebilmek için ödül stratejilerini oluşturur. İşletmenin stratejileri doğrultusunda oluşturulan ödül stratejileri, çalışanları cesaretlendirirken aynı zamanda yeni ve kalifiye işgücünün işletmeye gelmesini sağlar. Önemli olan işletmenin hedefleri doğrultusunda istenilen davranışların belirtilmesi ve bu davranışların oluşmasını sağlamak için işgörenin ihtiyaçlarının da tatmin edilmesidir. Ancak bu şekilde tam bir başarı elde edilebilir.



Şekil 1.3. Ödül Stratejisinin Geliştirilmesi

Kaynak: Armstrong (2002): *Employee Reward,* 3. Edition, Chartered Institute Of Personnel And Devolopment, London, p. 8

1.4. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kapsamı

İşletmeleri ayakta tutan, amaçlarına ulaşmasını sağlayan çalışanlarıdır. Çalışanların beklentilerinin karşılanması sonucu işletmelerin de beklentileri karşılanır. Bir işletmenin sahip olmak istediği en önemli şeylerden bir tanesi de çalışanların işletmeye bağlı olmalarıdır.

Kelime anlamı olarak bağlılık (commitment) adanma, sadakat olarak açıklanabilir. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir (Balay, 2000: 14). İnsanların olduğu her yerde bağlılık söz konusu olmaktadır.

Bağlılık kavramı ile ilgili olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımların çoğu, araçsal bağlılık üstündeki ve ötesindeki bağlılık türü üzerine odaklanmaktadır. Örneğin; örgütsel bağlılık, bir kimsenin, örgütün amaç ve değerlerine taraflı ve etkili bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Balay, 2000: 3). Bu bağlılık araçsallıktan öte tamamen çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine odaklanması ve bunları gerçekleştirebilmek için çaba sarf etmesidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle tam anlamıyla özdeşleştiği zaman yani amaçları ve değer sistemlerini anladığında ve kendi adına çaba harcamaya gönüllü olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Aslında örgütler bir çok farklı gündemlerin, çelişen amaçların kısacası bir çok grubun bir araya gelmesiyle oluşur ve bu oluşan bağlılık çalışanın özel beklentilerine yön verebilmektedir (McKenna, 2000: 282). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarını kabul etmesi, örgütün de ötesinde çaba sarfetmeye gönüllü olması ve örgütte kalması olarak tanımlanabilir (Subramaniam vd., 2002: 304).

Bağlılık, bireyin örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği özdeşleşme boyutu; bireysel ve örgütsel amaç ve değerler sisteminin uygunluğunu anlatan içselleştirme boyutu (ki bunlar adanmışlığın karşılığıdır) ve araçsal bir birlikteliği anlatan uyum boyutunu da kapsayan daha genel bir kavramdır (Balay, 2000: 15).

Bağlılık, bağlanma ve sadakat ile ilgilidir ve üç bileşene sahiptir. Bunlar; örgütle özdeşleşme (örgütün amaç ve değerleriyle), örgütte kalmayı isteme ve örgütün de ötesinde çok çalışmaya gönüllü olmadır (Armstrong, 1998: 26).

Örgütsel bağlılığın kapsamlı içeriği çalıştıkları işletmede bir bütün olarak insanların etkileşimlerine itaf etmektedir. Bu Bunchanan (1974) tarafından üç bileşen halinde özetlenmiştir. Bunlar (Stride vd., 2008: 39):

Örgütle özdeşleşme: Örgütün gururunun, örgüt değerlerinin ve amaçlarının içselleştirilmesini ifade eder.

Örgütsel sadakat: Örgüte olan bağlılığın derecesinden, kısaca söylemek gerekirse insanların kendilerini güvende hissetmek istemelerinden etkilenmektedir.

Örgütsel bağlılık: İşe tamamen bağlı olmaktır çünkü örgüte kendini bir bütün olarak vererek çalışmayı öngörür.

Örgütsel bağlılık alanında tanınmış isimlerden olan Morrow 1969-1980 yılları arasında Social Science Citation Index' te yer alan yayınları incelemiş "commitment-bağlılık" anahtar sözcüğü altında, bağlılığa ilişkin 29 kavramın yer aldığını belirlemiştir. Buna göre kariyer, iş, örgüt ve sendika kavramlarıyla ilişkilendirilen bağlılık ile işe katılım, mesleki katılım, örgütsel katılım gibi kavramların örgütsel bağlılık başlığı altında yer aldığını ortaya koymuştur (Ergeneli ve Arı, 2005: 124).

Bağlılık kavramını ilk inceleyenlerden, Harold Guetzkov (1955) bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış olarak nitelendirmektedir. Bu davranış, amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Gül, 2002: 37). Whyte (1956) yıllar önce aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirdiği "örgüt insanı" adlı çalışmasında, örgütsel insanı sadece

örgütte çalışan değil, aynı zamanda örgüte ait olan kişi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre örgüt insanı, yaratıcılık kaynağı olarak grubu görürken, bir yere ait olma duygusunun kendisinin nihai gereksinimi olduğuna inanmaktadır (Çöl, 2004).

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970' lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır. Bu nedenle örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür (Saldamlı ve Cengiz, 2009: 1075).

Türkiye' de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık "organizational commitment" kavramının başlıca iki anlamda sözlendirildiği görülmektedir. Buna göre Tuncer (1995) ve Varoğlu (1993) bu kavramı "örgütsel bağlılık"; Balcı (2000) ve Celep (1996) ise "örgütsel adanmışlık" şeklinde adlandırmışlardır (Balay, 2000: 14). Bu çalışmada ise bu kavramın karşılığı Tuncer ve Varoğlu' nun kullandığı "örgütsel bağlılık" olarak kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık, örgütün üyelerinin, örgütte aktif çalışan olmayı istediklerini ifade eder, bunun nasıl devam edeceğini vurgular, çalışanların örgüt içinde yüksek statüye sahip olmalarını ve kendilerinden beklenilenin ötesinde katkı yapmaya istekli olduklarını gösterir (Hulpia ve Devos, 2010: 566).

Örgütsel bağlılık, bireylerin belli bir örgüte katılarak kimliklerini özdeşleştirebilme gücü olarak tanımlanabilir. Bu örgüte duyulan sadakat ve bağlılığın bir derecesi ve bütün örgüte verilen etkili bir cevaptır. Örgütsel bağlılığın yokluğu kötü etkilere sahiptir. Örneğin, iş hacminde azalma, isteklerin azalması; devamsızlık, işe geç kalma, iş performansındaki gerilemeler gibi örgütsel yeterliliği ve etkinliği olumsuz etkileyen unsurlar gibi (Güleryüz vd., 2008: 1627). Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006b: 155). Örgütsel

bağlılık etkili organizasyonların önemli bir bileşenidir ve insan kaynakları yeteneklerinin başarılması için önemlidir (Shagholi vd., 2010: 251).

Herhangi bir değere bağlılık, onu yürekten benimseme, onun yararına hareket etmeyi gerektirir. Örgütsel bağlılık da örgütün amaç ve hedeflerine, örgütsel ilke, kural ve normlara uyma ve bunların yaşaması için gönüllü olma anlamına gelir. Çalışanlar örgütsel kurallara karşı iki tür davranış gösterirler; bunlardan biri "uyma" davranışı diğeri, "bağlanma" davranışıdır. Çalışanların örgütsel kuralları benimsemeden yerine getirmeleri "uyma davranışı" iken, onların örgütsel kuralları, amaç ve hedefleri, örgütsel tüm çıkarları gönüllü olarak benimsemeleri ve bunun gereğini yapmaları, "bağlanma davranışı" dır (Tutar, 2007: 104).

Örgütsel bağlılık, çalışanların belirli bir göreve bağlı olmasını değil, bulunduğu örgüte bağlı olmasını ifade etmektedir. İşgörenin örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi, örgütün yararı için çaba göstermesi ve örgütün üyesi olmak için güçlü istek duymasını kapsayan örgütsel bağlılık konusunun temelinde, bireyin bulunduğu örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle özdeşleştirmesi yer almaktadır. Bu doğrultuda, örgütle özdeşleşen bir işgörenin, örgütün yararlarını kendi yararlarından önde tutarak, daha çok çalışması söz konusu olmaktadır (Yalçın ve İplik, 484-485).

Örgütsel bağlılık literatüründe farklı tanımlar mevcuttur. Buna göre örgütsel bağlılık (Balay, 2000: 15-16; Bolat ve Bolat; 2008: 76; Çöl, 2004; Durna ve Eren, 2005: 211; Güneş vd., 2009: 485; İnce ve Gül, 2005: 2; Meyer ve Allen, 1997: 11; Yağcı, 2007: 116; Yüceler, 2009: 447; Yüksel, 2007: 176):

- Örgütsel bağlılık alanındaki önemli isimlerden Allen ve Meyer' e göre organizasyonla çalışan arasındaki ilişkiyi karakterize eden ve örgüte devam etme kararına yol açan psikolojik bir durumdur.
- Wiener (1982)' e göre örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır.

- Kiesler (1971)' e göre bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile, belli davranışlara yönelmede kişinin, kendisini taahhüt altına koymasıdır
- Sheldon (1971)' a göre kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir.
- Gaertner ve Nollen (1989)' e göre örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmedir.
- Reichers (1985)' a göre bir örgütün çoklu öğelerinin (üst yönetimi, müşterileri, sendikaları ve genel anlamda toplumu içine alabilir) amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir.
- Corser (1998)' a göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine güçlü bir inanç duymalarını ve örgütün değer sistemi ile bütünleşmelerini içeren karmaşık bir sadakat duygusunu ifade eder.
- Becker ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, işgörenin işyerine psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamışlardır.
- Hutchison ve Sowa'ya göre örgütsel bağlılık, çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağına olan inançlarına dayanmaktadır.
- Lyman W.Porter, Richard M. Steers, Richard T. Mowday, ve Paul V. Boulian (1974) örgütsel bağlılığı bireyin belli bir örgütle bütünleşme seviyesi olarak görmektedir.
- 1979 yılında Mowdey, Steers ve Porter yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel bağlılığı çalışan ile işletme arasındaki duygusal bir bağ olarak tanımlamışlardır. Onlara göre örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının izafi gücüdür.
- Davis ve Newstrom' a göre çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır.
- Sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dahil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir.

- Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur.
- Örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan ve sınırları arasında geçirgenlik olan iç ve dış çeşitli öğelerin çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık (Demirel, 2009b: 117):

- Örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmayı,
- Çalışanların örgütte karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini,
- Örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini,
- Örgütsel amaç ve hedeflere gönüllü bağlı olmayı,
- Örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi,
- Örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir.

Tablo 1.1. Örgütsel Bağlılık Tanımları ve Kullanımları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar. Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından kullanılmıştır.
DAVRANIŞLAR VE ÖZELLİKLER	Bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır. Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir. Bu yaklaşım ve onun değişik türleri Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Mowday, Porter, Steers (1982); Porter, Crampon ve Smith (1976); Steers (1977) ve Welsch ve LaVan (1981) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Reichers 1985, 468' den Balay (2000): *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.17

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan tanımlara bakıldığında hepsi aynı ortak nokta üzerinde birleşir; çalışanların örgütle kendini özdeşleştirmesi. Çalışanın da işletmenin de amacı başarmaktır, örgütsel bağlılıkta çalışan da işletme de birlikte başarıya ulaşır çünkü bir bütünün ayrılmaz parçaları haline gelirler.

Örgütsel bağlılık kişiden kişiye, işletmeden işletmeye, kültürden kültüre ve zamandan zamana değişiklik gösteren bir kavramdır. Buna rağmen çalışanların örgüte bağlılıklarını belirlemede bir takım göstergeler kullanılır. Bu göstergeler aşağıdaki gibidir (İbicioğlu, 2000: 14- 15):

- ✓ **Örgütün Amaç ve Değerlerini benimseme**

Örgütsel bağlılığın ilk ve en önemli şartı örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesidir. Çalışılan örgütün amaç ve değerleri benimsenmediği takdirde bir bağlılıktan söz edilemez. Çalışanların amaç ve hedefleri, işletmenin amaç ve hedefleri birbirinden farklı olabilir. Önemli olanda farklı olan amaçları tek bir noktada birleştirebilmektir. İşletme çalışanın amaç ve beklentilerini karşıladığı sürece amaca ulaşabileceğini kabullenmeli ve bu doğrultuda çalışana yaklaşmalıdır. Ancak bu şekilde çalışanlar işletmenin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; ulaşmak için çaba sarf ederler. Bu durumda sağlıklı ve karşılıklı bir bağlılık söz konusu olur.

- ✓ **Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme**

Her çalışan kendisine verilen görevi yapmakla yükümlüdür. Bu çalışanın asli görevidir. Ama örgütüne bağlı çalışan sadece kendi üzerine düşeni yapıp kenara çekilmez. İşini daha nasıl iyi yapabileceğini, kendini nasıl geliştirebileceğini, örgüte daha nasıl faydalı olabileceğini düşünür.

- ✓ **Örgüt Üyeliğinin Devamı İçin Güçlü Bir İstek Duyma**

Çalışanlar örgütten ayrılmayı akıllarından geçirmiyorsa bu onların örgüte bağlılıklarını gösteren önemli göstergelerdendir. Çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerini benimsemiş ve örgüt için maddi karşılık beklemeden fedakarlık yapacak konuma gelmişlerdir; işletme de çalışanlarının beklentilerini karşılamış onları doyuma ulaştırmıştır.

Konuyla ilgili iki varsayımda bulunulabilinir. Birincisi organizasyonun işgörene bağlanması, işgörenin organizasyona bağlanmasının bir sonucudur. İkincisi, işgörenin organizasyona bağlanmasının azalmasına paralel olarak organizasyonunda

işgörene bağlanması azalacaktır. Organizasyonun işgörene bağlılığı ve itaati "algılanmış örgütsel destek" olarak ifade edilir. Çalışmalar algılanmış örgütsel desteğin örgüt üyelerinin organizasyon amaç ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağlılığının arttıracağı sonucunu doğuracağını ortaya koymuştur (İbicioğlu, 2000: 14).

- ✓ **Örgütle özdeşleşme**

Çalışanın herhangi bir maddi yarar ve beklenti içerisine girmeden sadece örgütün başarısı için çalışması onun örgütle özdeşleştiğini gösterir. Çünkü örgüt başarırsa o da başarmış sayılır ve bundan büyük bir mutluluk duyar.

Örgütler ve örgüt yönetimleri çalışanların gözünde bu etkiyi vizyonları, stratejik sezgileri, ikna yetenekleri, özgüvenleri ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler (İnce ve Gül, 2005: 10). Dolayısıyla özdeşleşme sağlamada yönetime büyük rol düşer. İyi performans gösteren çalışanlar övülmeli, çalışanların fikirlerine değer verilmeli, karalara katılımları sağlanmalı, kendilerine geliştirme olanakları tanınmalı; kısaca çalışanların beklentileri karşılanıp gerekli ödüllendirme sistemi oluşturulmalı.

- ✓ **İçselleştirme**

İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir (İnce ve Gül, 2005: 11). Çalışanlar kendi amaç ve değerleri işletmenin amaç ve değerleriyle uyumlu olduğu sürece içselleştirirler. İçselleştirme ne derece yüksekse bağlılık ta o derece yüksek olur.

1.4.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık en yalın haliyle çalışanların örgüte bağlanması demektir. İşletme için çalışanlar amaçlara ve hedeflere ulaşmadaki en önemli bileşenlerdir. Her işletme çalıştığı kuruma sahip çıkacak çalışanları elinde tutmak ya da işletmeye çekmek ister. Çalışanlar beklentileri karşılandığı sürece işine sarılır. Tatmin olmuş bir çalışan işini dört dörtlük yapmak ister, işine bağlanır, işletmenin ayrılmaz bir parçası olduğunu görür. İşletmeyle kendini bir tutmaya başlar; kendi amaç ve hedeflerini işletmenin amaç ve hedeflerine uyumlu hale getirir, işletmenin kazanması

demek kendisinin de kazanması, kaybetmesi demek kendisinin de kaybetmesi demektir. İşletmenin değerlerini ve vizyonunu benimser; çalıştığı kurumun iyi yerlere gelebilmesi için değişime ayak uydurarak, yaratıcı düşünerek olumlu katkılar yapmaya çalışır. Örgüte bağlı olan bir çalışan ne olursa olsun işletmesini yarı yolda bırakmaz, yapabileceğinin en iyisini yapar; işletmenin sorunlarını kendi sorunuymuş gibi görür. Böylece çalışan kendisini içinde bulunduğu sosyal sistemle özdeşleştirir.

Örgütsel bağlılığın çeşitli yazarlar tarafından çeşitli şekilde tanımlanmasına rağmen bağlı işgören kavramında ortak bir tanım mevcuttur. Genel olarak üzerinde anlaşma sağlanan tanım ise şöyledir: Bağlı işgören ne olursa olsun örgütte kalan, işine düzenli devam eden, tam bir iş gününü kullanan, işletmenin yatırımlarını koruyan, işletmenin amaçlarını ve vizyonlarını paylaşandır (Meyer ve Allen, 1997: 3). Bağlı işgören işletmenin değerlerini, kültürünü, amaçlarını benimser; işletmenin hedeflerini kendi hedefleri olarak görür, amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek için bütün bilgisini, yeteneğini kullanır, işletmenin problemlerini kendi problemleri gibi görüp çözüm yolları arar. Kısacası işletmeyle kendini bir bütün sayar ve işletmenin ayrılmaz bir parçası olduğuna inanır.

Kuruma bağlılığın tarihçesine baktıldığında; 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacı, kuruma bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen ölçek çalışmaları yürütmüşlerdir. Bu çalışmalar günümüzde giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun pek çok nedeni vardır. Bunlar (Özsoy vd., 2004):

- Kuruma bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Kuruma bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Kurumsal bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Kurumsal bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Kurumsal bağlılığın, fedakarlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Entellektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında işletmelerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır (Özdevecioğlu, 2003: 115).

İşletmenin sahip olduğu insan kaynakları rekabet üstünlüğü sağlayacak bir cevherdir. Her işletme bilgili ve nitelikli çalışanı, işletmeye kazanmak ve elde tutmak ister. Ama bunun olabilmesi için işletmenin de çaba göstermesi gerekir. Hiçbir çalışan durduk yerde çalıştığı kuruma bağlanmaz. Eğer işletme, çalışanını elinde tutmak ve sadakat istiyorsa öncelikle çalışanların beklentilerine cevap vermelidir, çalışanların sorunlarını dinlemeli çözüm yolları aramalıdır, gerekli görülen konularda çalışanlara danışılarak onlara önem verildiği hissettirilmelidir, örgüt içinde formal iletişimin yanı sıra informal iletişime de önem verilmelidir, çalışanların kendilerini değerli hissetmesi sağlanmalıdır; bir güler yüz, güzel bir cümle esirgenmemelidir. Sonuçta bağlılık karşılıklı olan bir duygudur; işletme çalışanına ne kadar değer verirse ne kadar önemserse çalışan da işletmeye o derece bağlılık gösterir hatta çoğu zaman çalıştığı kurum kendinden bile önce gelir.

1980’ lerin sonu 1990’ ların başında yönetim politikalarında kontrolden bağlılığa doğru hızlı ve büyük bir geçişin yaşandığı bir felsefe değişikliği gerçekleşmiştir (İnce ve Gül, 2005: 12). İnsanı makinenin bir parçası olarak gören Frederick Taylor’ un yönetim düşüncesinde işletme ön planda tutulurken işletme için ne iyi ise insan için de o iyidir düşüncesi yatıyordu. İş bölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşik yapı mevcuttu; insan ikinci plana itilmiş ne beklentileri, ne tatmin olup olmadığı ne de motivasyonu önemliydi. Ama sendikal hareketlerin başlaması, teknolojik gelişmeler, işletmelerin çok uluslu hale gelmesi, işletme sayısının giderek artması sonucu rekabet arttı. Her işletme daha iyisini daha kalitelisini daha düşük maliyetle üreterek rekabet avantajı elde etmek için yarışmaya başladı. Bu yarışta

insan en önemli bileşen haline geldi. Çalışanların beceri ve yetenekleri ön planda tutulmaya başlandı.

Günümüz modern örgütlerinde insan kaynakları işletmenin ayrılmaz bir parçası haline geldi. İşletme yoğun rekabet ortamında ancak düşük maliyetli, kaliteli ve verimli ürettiği sürece varlığını koruyabilir duruma geldi. İşletmeler de çalışanların beklentileri karşılayarak motivasyonları artırılıp, karşılığında kaliteli ve verimli üretim istemeye başladı. Bu durumda örgütsel bağlılığı işletmeler için daha önemli bir hale getirdi.

Her işletme çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede ekstra çaba harcadığını göstermektedir (İnce ve Gül, 2005: 14). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendilerini oraya ait hissetmekte, başarı için çabalamakta, biz kavramını benimsemekte ve işletmede daha uzun süre yaratıcı faaliyetlerde bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar ise işletmenin amaç ve hedeflerini benimsemedikleri gibi işlerini de verimli bir şekilde yapamamakta ya işi aksatmakta ya devamsızlık yapmaktadır; işletmede de uzun süre var olamamaktadırlar.

Örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlık, işe geç gelme ya da işten ayrılma oranlarını azalttığı; çalışanların tükenmişlik yaşamalarını engellediği; örgüt için fazladan çaba harcamalarını ve değişimi daha rahat kabul etmelerini sağladığı söylenebilir. Ayrıca çalışanlarının bağlılığı yüksek olan örgütler daha yenilikçi, daha esnek, daha verimlidirler. Bu durum da onlar için önemli bir rekabet avantajı yaratır (Benligiray ve Sönmez, 2010: 203).

Örgütsel bağlılığı geliştirmek için aşağıdaki adımlar yardımcı olur (Armstrong, 1998: 27):

- Örgütün amacı ve değerleri çalışanların yapıcı katkılarını dinleme ve örgütün amaçları ve değerleri için birbiriyle çalışan insanları daha yüksek mevkiye getirme.

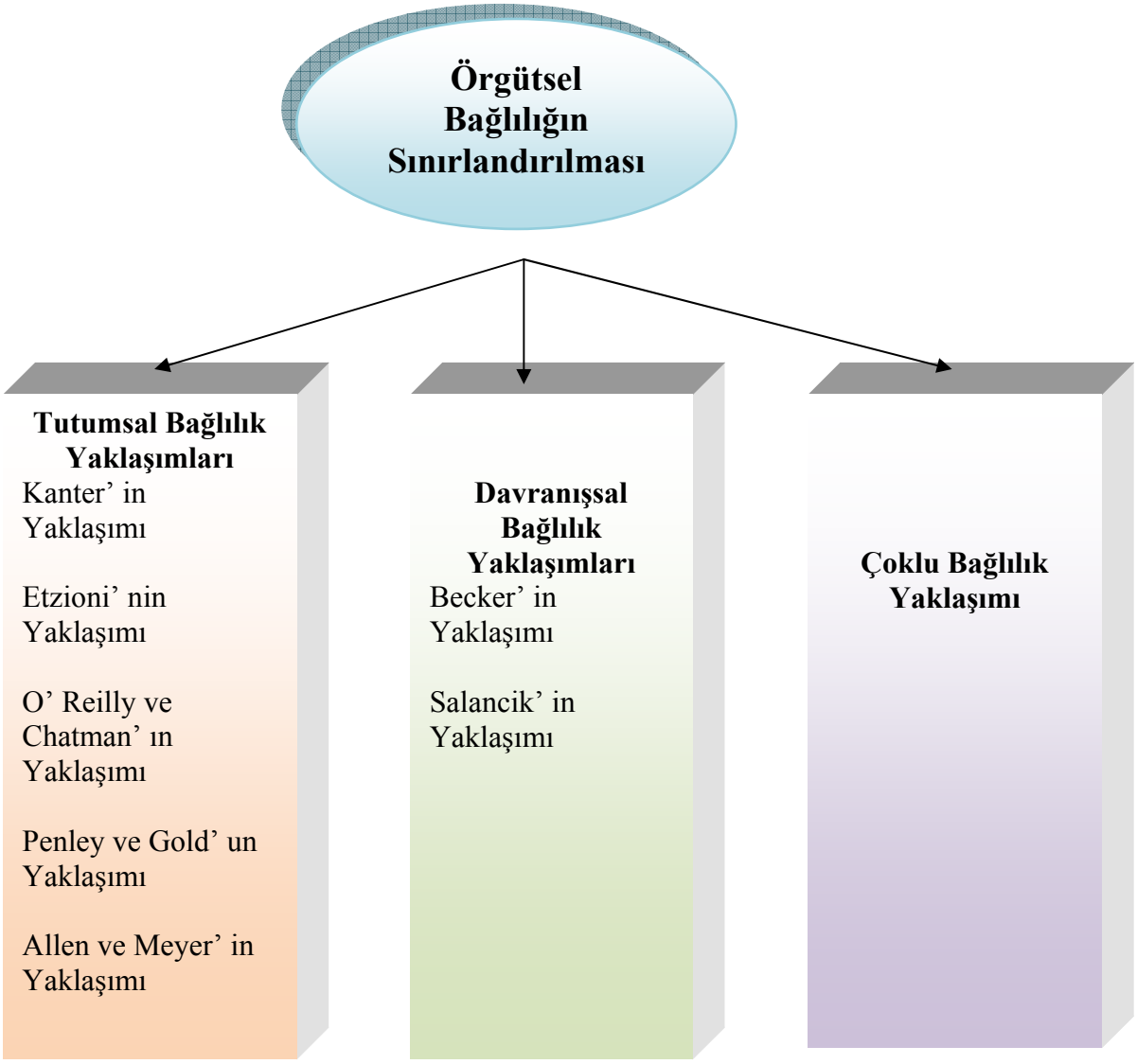
- Formal yerine informal olarak takım üyeleriyle bölümlerinde neler olduğuyla ilgili veya onları etkileyen beklentileri, geleceğe yönelik planları hakkında görüşme.
- Takım üyelerinin karşılıklı olarak beklentilerini tanımlamasına izin verilmeli ve böylece işletmenin amaçları "onların amaçların" dönüşebilsin.
- İş çevresini, çalışanların çalıştığı iş ortamını onların iş yaşamlarını kolaylaştırmak için yapılabilecek her türlü adım atılmalıdır. Örneğin çalışma ortamının dizaynı, "emir- komuta " zinciri yerine "bireysel onay" sistemiyle yönetime katılımlarını arttırmak gibi.
- İnsanların şirket içinde ve dışında yetenek ve becerilerini geliştirme.
- İş hayatıyla ilgili herhangi bir söz verilmemeli fakat bunun aksine şirketin onlar için her şeyi yapacağı vurgulanmalıdır (iş imkanları, güvenlik, zorunlu hizmet).
- Son olarak herhangi bir mesaj iletilirken, örneğin güvenlik, referans yapısı gereği iletilecek olan mesaj, yöneticiyle ilişkilendirilmemelidir. Yöneticinin görüşleri, gizli veya açık olarak şüphe, kinaye hatta düşmanlığın bile gelişmesine neden olabilir. İşveren güven veren bir ortamı kurmak için çok çalışmalı ve bunun tohumlarını atıp gerçekleştirmeye çalışması ve başarması işin kendisinden daha önemlidir.

Rousseau (1998) çalışanların örgüte olan örgütsel bağlılığını güçlendirmek için iki yöntem önermiştir. Birincisi, örgüt çalışanların örgütsel üyeliğini fark etmeleri sağlanmalıdır. İkincisi ise, örgüt, çalışanlara değer verdiklerini ve çalışanlarla ilgilendiklerini göstermelidir. Bugüne kadar Rousseau'nun bu iddiaları herhangi bir deneysel çalışmaya konu olmamıştır. Bunu gerçekleştirmek teorik ve pratik amaçlar için önemlidir (Ng vd., 2006: 475).

1.4.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık alanında tanımların çeşitli olmasının yanı sıra çeşitli sınıflandırmalar da yapılmıştır. Yapılan sınıflandırmalar içinde en çok kullanılan sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çok boyutlu bağlılıktır.

Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlar, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Gül, 2002: 40).



Şekil 1.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: İnce ve Gül (2005): *Yönetimde Yeni Bir Pardigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitapevi, s.26

1.4.2.1. Tutumsal Bağlılık

Genel olarak tutum kavramı insanların çevresindeki herhangi bir obje veya nesneye karşı sahip oldukları tepki eğilimini ifade etmektedir (Güney, 2009: 218).

Tutum, insanların olaylara, durumlara, kişilere karşı geliştirdikleri davranışlardır. Tutumsal bağlılıkta da çalışanlar işletme içindeki ortama göre yani çalışma koşullarına, meslektaşlarına, işlerine, yöneticilerine ve astlarına karşı çeşitli tutumlar gerçekleştirirler.

Bu yaklaşıma göre bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının nisbi gücüdür (Çöl, 2004).

Huczynski ve Buchanan'a (2001) göre ise, tutumsal bağlılık, örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde üç bileşeni içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Boylu vd., 2007: 56).

Bu bağlılığın temelinde çalışanın örgütle bütünleşmesi yatmaktadır. Çalışanlar örgütün amaçlarını, vizyonunu ve değerlerini benimseyip ona göre davranmaya başladıklarında tutumsal bağlılık oluşur. Artık çalışanlar kendilerini örgütle özdeşleştirmiştir ve çalışan ile örgüt arasında duygusal bir bağ oluşmuştur. Çalışan, örgütle arasındaki bu duygusal bağ doğrultusunda örgüt içindeki davranışlarına karar verir. Bu davranışlar işten ayrılma/ ayrılmama, işe devam/ devamsızlık, işi aksatma ya da işe yoğunlaşma gibi olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olabilir. Dolayısıyla çalışanların işletme açısından olumlu davranışlar geliştirmesi için işletmeden de olumlu davranışlar görmesi gerekir. Kısacası tutumsal bağlılığın oluşması karşılıklıdır.

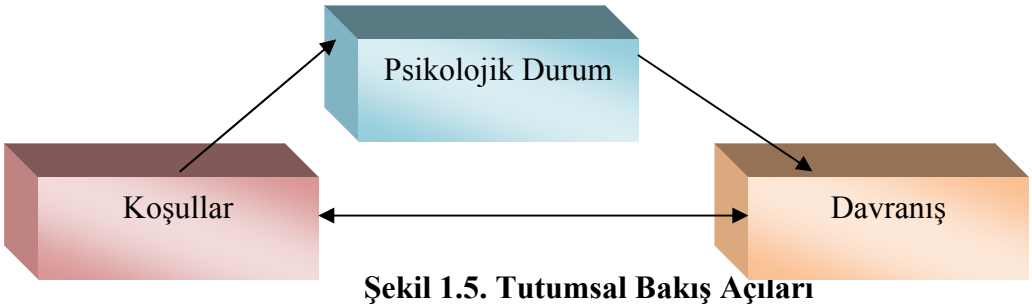
Tutumsal bağlılığın iki temel amacı vardır. Birincisi, çalışanların örgüte olan bağlılık duygularını en üst düzeyde tutarak verimliliği maksimum düzeye çıkarmak ve işgören devir hızını ise, en düşük düzeyde tutmaktır. İkinci amacı ise, örgüte olan bağlılığı geliştirmek için kişisel özelliklerin ve ortam koşularının belirmesini sağlamaktır (Demirel, 2009a: 2).

Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilmektedir. Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır (Gül, 2002: 41):

- örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
- örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
- örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

DeCotiss ve Summers ise bireyin örgüte tutumsal bağlılığı kapsamında dört önemli koşulu saymaktadırlar (Balay, 2000: 26):

- Örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme,
- Örgütsel role bu amaç ve değerler kapsamında sarılma,
- Bu amaç ve değerlere hizmet etmek için uzun süre örgütte kalma isteği,
- Bireysel amaçlara ulaşmak için araçsal çaba ötesinde, örgütsel amaç ve değerler yararına çaba gösterme isteği.



Şekil 1.5. Tutumsal Bakış Açıları

Kaynak: Özutku (2008): *Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2, s. 81

Yukarıdaki şekilde (Şekil 1.5) tutumsal bağlılık yaklaşımıyla ilgili faktörler gösterilmiştir. Çalışanların içinde bulunduğu koşullar psikolojik durumlarını etkiler ve ona göre davranışta bulunurlar. Davranışlar ve koşullar çift taraflı birbirini etkiler. Bağlılık sonucu oluşan davranışlar, bağlılığın devam etmesi ya da değişmesine neden olan koşullar üzerinde etkiye sahiptir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımları; Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Allen ve Meyer' in yaklaşımlarıdır.

- ✓ **Kanter' in Yaklaşımı**

Tutumsal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir (Gül, 2002: 42). Her işletmenin çalışlarından istekleri ve beklentileri vardır. İşletme en başta çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesini ister. Amaç ve hedefleri benimseyen çalışanlar maksimum düzeyde çalışarak kendilerini örgüte adarlar.

Bağlılık, Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 29).

Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır (Gül, 2002: 42; İnce ve Gül, 2005: 30).

Devama yönelik bağlılık (continuance commitment), kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanır (İnce ve Gül, 2005: 30). Eğer çalışan işletmeden ayrılmanın maliyetini, işletmede kalmadan yüksek bulursa bağlılık gösterir; tam tersinde ise işletmeden ayrılmayı tercih edecektir. Çalışan için işletmede kalmak daha karlıysa hem işine dört bir elle sarılır hem de kendini örgüte adar. İşletmede, yaptığı işlerin karşılığını alıyorsa uzun süre orada çalışmak isteyecektir.

Bu bağlılık üyenin örgütsel rolüne bağlılığı olup, bilişsel yönelimleri içermektedir. Bilişsel yönelim, nesneleri inceleyerek herhangi bir duygusal veya normatif değerlendirmeye tabi tutmaksızın onlara olumlu veya olumsuz değerler

biçmektir. Bunun için de sistemin ödüllendirici olarak algılanması gerekmektedir. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerde kişisel fedakarlıklar ve yatırımların istenilmiş olması gerekmektedir (Gül, 2002: 42).

Kanter, devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005: 30). Özveri, çalışanın örgüt için fedakarlık yapmasıdır; çalışan örgüt için bazı şeylerden vazgeçebiliyorsa örgüte olan bağlılığı oluşmaya başlamış demektir. Yatırım ise çalışanın sahip olduğu kaynakları (emek, bilgi, beceri gibi) örgüte aktarmasıdır. Örgütte kaynaklarını kullanmasının karşılığında bir takım kazançlar da bekler. Yani karşılıklı bir ilişki söz konusudur.

Devamlılık bağlılığının yanı sıra Kanter, kenetlenme bağlılığını (cohesion commitment), önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir (Gül, 2002: 42). Kenetlenme bağlılığında işletmede çalışan herkes birbiriyle iyi ilişkiler içindedir, hepsi ortak bir amaç etrafında ortak değerler ışığında birleşmişlerdir. Çalışanlarda kenetlenme olduğu zaman bütün sorunlar el birliğiyle aşılabilir, yeni gelen çalışanları dışlama olmaz, kıskançlık, çekememe ve çatışma gibi olumsuz durumlar oluşmaz. Çalışanların birbiriyle iyi ilişkilerde olmaları için işletmenin da çalışanları belirli aralıklarla bir araya getirmesi gerekir. İşletme kuruluş yıldönümü kutlamaları yapabilir, çalışanların özel günlerinde kutlamalar olabilir, başarılı çalışanlar herkesin içinde ödüllendirilebilir. Böylece en kötü şartlarda bile çalışanlar omuz omuza verip birbirlerine destek olurlar; beyin fırtınası yaratarak sorunlara çözüm bulurlar.

Kanter'in ileri sürdüğü üçüncü bağlılık türü ise kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir (İnce ve Gül, 2005: 31). Kontrol bağlılığında, çalışanlar örgütün norm ve kurallarını kabul ederler ve bu yüzden bağlılık duyarlar. Çünkü örgütün normları, kuralları ve değerleri çalışanların değerleriyle uyuşmaktadır. Böyle bir durumda çalışanlar da

kendini o örgütün bir parçasıymış gibi hissederler. Çalışan açısından ahlaki bir uygunluk söz konusudur.

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 32).

- ✓ **Etzioni Yaklaşımı**

Etzioni (1975) örgütsel bağlılığı, üyelerin örgüte bağlılıkları bakımından üçe ayırmıştır:

- en olumsuz uçta negatif- yabancılaştırıcı,
- ortada nötr- hesapçı ve
- en olumlu uçta ise pozitif- normal bağlılık vardır.

Yabancılaştırıcı bağlılık, birey örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydan gelir (Balay, 2000: 19). Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanır (Balay, 2000: 20).

Ahlaki bağlılık ya da moral bağlılıkta ise birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özde değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Balay, 2000: 20). Çalışan tamamen kendini işiyle özdeşleştirmiştir.

Hesapçı bağlılık ya da çıkara dayalı yakınlaşmada ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık

türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar (İnce ve Gül, 2005: 33). Çalışanların ihtiyaç ve beklentileri ne ölçüde karşılanırsa o ölçüde bir bağlılık gösterirler. Yani işletmeye duyacakları bağlılık işletme tarafından kendisine sunulanlara bağlı olarak değişecektir. Kendisine verilen ücrete karşılık yapması gerekeni yapacak kadar bir bağlılık gösterirler. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir (Gül, 2002: 43).

Etzioni, kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür (İnce ve Gül, 2005: 34). Korkutma gücü, örgütsel norm ve beklentilere uyulmadığında ortaya çıkar, cezalandırıcı güç te denilir. Çalışanlar kendilerinden istenen davranışları yerine getirmediğinde cezalandırıcı güç ile karşı karşıya kalırlar. Ödüllendirici güç ise çalışanların, işletmenin beklentilerini karşıladığında ortaya çıkar. Çalışanın sergilediği davranış işletme tarafından istenen davranıştır. Sembolik güç ise kabul görme, saygı gösterme gibi sembolik ödüllere dayanır. Bu güç türleri işletmelerle çalışanların uyumunu sağlar.

Bu bağlılık, bireysel davranışın sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkar. Hapishanelerde mahkumlar örgüte bağlıdırlar, fakat bu bağlılık onların bunu seçmesiyle değil, toplumun bir uygulaması sonucu ortaya çıkmıştır (www.angelfire.com, 02.07.2011).

- ✓ **O' Reilly ve Chatman' ın Yaklaşımı**

O' Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır (İnce ve Gül, 2005: 34). O' Reilly ve Chatman' a göre örgütsel bağlılığın üç boyutu vardır; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme (Bayram, a.g.e.: 130).

Uyum boyutunda temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler (Balay, 2000: 23). Çalışanlar eğer bir davranışın sonucunda ödül elde edecekse ona göre tutum geliştirir ya da davranışı sonucunda cezalandırılmamak için yeni davranışlar geliştirir.

Özdeşleşme boyutunda çalışan örgütün amaç ve hedeflerini, değerlerini kabullenir. Kendini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görür. Bunun içinde işletme içindeki herkesle yakın ilişkiler kurmak ister.

İçselleştirme, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkar (İnce ve Gül, 2005: 35). Çalışanın amaçları ve değerleriyle işletmenin amaç ve değerleri uyumlu olduğu zaman içselleştirme gerçekleşmiş olur.

Uyum, ödül- maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, 2000: 23). Bu üç model bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil etmektedir. Üzerinde durulması gereken konu ise psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir (İnce ve Gül, 2005: 36).

- ✓ **Penley ve Gold' un Yaklaşımı**

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni geliştirdiği modelde örgütlerde bulunan uyum sistemlerini ve kişilerin bu sistemlere yönelme şekillerini ele almıştır (Gül, 2002: 44).

Penley ve Gould (1988), Etzioni' nin ahlaki, çıkarcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir. Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa

birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzu olacağından, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır. Bu tür kullanımda ahlaki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasıdır (İnce ve Gül, 20005: 36).

Etzioni, Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould bu noktada örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler (Gül, 2002: 44).

Penley ve Gould da Etzioni' nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (İnce ve Gül, 2005: 37).

Ahlaki bağlılık ta işletmenin amaçlarını kabullenme ve onlarla özdeşleşme sonucu oluşur. Çalışan işletmenin amaçlarını kendi amacıymış gibi benimseyip ulaşmak için çaba sarf eder.

Çıkarcı bağlılık, çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Çalışanlar yaptıklarının karşılığında beklentilerinin karşılanmasını isterler. Eğer işletme çalışanın beklentilerini karşılarsa çalışan da kendisinden beklenileni yapar. Karşılıklı bir çıkar söz konusudur.

Yabancılaştırıcı bağlılık, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansıyla orantılı olarak değil, rastgele verildiğini düşünmektedir (İnce ve Gül, 2005: 37).

Penley ve Gould, örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin, ahlaki bağlılık üyeliğin devamının

sağlanılması ile ilgilidir. (İnce ve Gül, 2005: 37). Çıkarcı bağlılık kendini sevdirme taktikleriyle ilgilidir. Yabancılaştırıcı bağlılık ise iş ve kariyerle ilgilidir (İnce ve Gül, 2005: 38). Ahlaki bağlılığa sahip olan çalışan işini aksatmaktan kaçınır, elindeki işi mutlaka bitirmelidir gerekirse mesaiye bile kalabilir. Çıkarcı bağlılıkta çalışan kendini herkese özellikle de üstlerine iyi göstermeye çalışır, sorumluluk almak ve başarılı olmak ister. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan hem işi hem de kariyeriyle ilgili sorunlar içerisindedir, işletme içinde kendini kapana sıkışmış hisseder.

İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir

- ✓ **Allen ve Meyer' in Yaklaşımı**

Allen ve Meyer ortaya koydukları örgütsel bağlılık yaklaşımında tutumsal ve davranışsal yaklaşımları ve onların tamamlayıcı ilişkilerini birlikte ele almışlardır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütle ilgili hisleriyle ve/veya inançlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak dikkate alınmıştır (Özutku, 2008: 82).

Allen ve Meyer (1991) yaptıkları araştırmalarda, literatürdeki bağlılık tanımlarının kavramsal olarak "istek ve arzular", "algılanan maliyet" ve "zorunluluk" olmak üzere üç tema çerçevesinde gruplandırılabileceğini ele alındığını savunarak bu temalara dayanan bir bağlılık modeli geliştirmişlerdir (Taşkın ve Dilek, 2010: 39).

Allen ve Meyer' in örgüte bağlılık ölçeği bu alanda geliştirilmiş ölçekler arasında en çok kullanılan ölçektir. Çünkü Allen ve Meyer' in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgütsel bağlılık kavramları arasında ayırıma gitmekte hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri içermektedir (Çolakoğlu, 2009: 78).

Örgütsel bağlılık alanında en çok kullanılan model Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modelidir. Model, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşur (Akroyd vd., 2009: 114; Balay, 2000: 21; Chang vd., 2007: 354; Chen ve Francesco, 2003: 491; Cheng ve Stockdale, 2003: 466; Gürbüz, 2006: 58-59; Meyer ve Parfyonova, 2010: 283; Namasivayam ve Zhao, 2007: 1215-1217).

Allen ve Meyer' in örgütsel bağlılığın üç bileşenine göre bağlılık bir çok forma girebilir, her biri de farklı psikolojik durum ve zihniyetler tarafından karakterize edilir. Duygusal bağlılık, örgüte duygusal olarak bağlanma ve örgütte kalmayı isteme olarak ifade edilir, normatif bağlılık örgütte kalmak için zorunluluk hissetme olarak tecrübe edilir ve devam bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili olan maliyetlerin farkında olmak olarak ifade edilir (Meyer vd., 2011: 1).

Bu üç bileşene en genel açıdan bakıldığında, bağlılığın tanımını 'çalışanın örgütle olan ilişkisini karakterize eden psikolojik durumu ve çalışanın örgüt üyeliğinin devam edip etmeyeceği konusunda alacağı kararlarındaki tavsiyeleri olarak yapılabilir (Cheng ve Stockdale, 2003: 466).

Allen ve Meyer' in önerdiği bu üç bileşen modeli duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı birbirinden ayırmaktadır. Eğer bir çalışan istediği için örgütte kalıyorsa duygusal bağlılık, zorunluysa devamlılık bağlılığı ya da zorlanma duygusu hissediyorsa normatif bağlılıktır (Neininger vd., 2010: 568).

Duygusal bağlılık çalışanların, örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleşmesinden doğan örgüte olan psikolojik bağlılıktır. Başka bir deyişle çalışanların örgütte istedikleri için kalmayı seçmeleri ve örgüte sadık olmalarıdır. Çalışanların örgütte kalmayı istemlerinin diğer bir nedeni de bireysel yetenekleriyle iş tatminlerinin uyumudur (Weng vd., 2010: 2).

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlandığı ve örgütle kendini özdeşleştirdiği bağlılık türüdür. Örgüte güçlü duygusal bağlılıkla bağlı olan çalışanlar, çalışmayı devam ettirirler çünkü bunu isterler (Heffner ve Rentsch, 2001: 472; Wasti, 2003: 535).

Duygusal bağlılık çalışanların veya gönüllülerin duygusal açıdan örgüte olan bağlılık durumlarını ifade etmektedir. Bu duygusal cevap bireyin kendi kimliğiyle örgütün kimliği arasında bir bağ kurması ve örgüte maddi değer için değil de örgütün iyiliği için bağlanması olarak tanımlanabilir. Duygusal bağlılık, çalışanların ve gönüllülerin örgüte devam etmeyi istemeleriyle sonuçlanır (Dawley vd., 2005: 513).

Duygusal bağlılığa etki eden ya da çalışanların duygusal bağlılık davranışı göstermeleri için onları yönlendiren faktörler tutumsal kaynaklıdır. Bir başka deyimle, tutumların davranışların ön eğilimi olduğunu düşünürsek duygusal bağlılığın bir takım tutumsal faktörlerin sonucunda oluşması gerekecektir (Gürbüz, 2006: 60).

Duygusal bağlılık, bağlılığın en çok araştırılan ve en tartışmasız formu olmasına rağmen, son yapılan çalışmalar bağlılığın diğer formlarını da geçerli kılmıştır (Wasti, 2003: 535).

Allen ve Meyer, Becker' in Yan Bahis Teorisinden yararlanarak devam bağlılığını geliştirmişlerdir (Dawley vd., 2005: 513). Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı durumlarda ortaya çıkar. Çalışan, örgütten ayrılmanın kendine maliyetli olacağını düşünüyorsa örgütte zorunlu olarak kalmaya devam eder. Örgütten ayrıldığında yeni iş arama maliyetleri gibi maliyetler ve tazminat, kıdem gibi kazanılmış haklar bu bağlılığın oluşmasını sağlar. Çünkü çalışan, örgüte yaptığı yatırımların karşılığını almak ister. Bu yüzden de örgütten ayrılmayı düşünmez. Çalışanın örgüte yaptığı yatırımlar ne kadar fazla ise o örgütten ayrılması da o kadar zor olur.

Devam bağlılığını etkilediği düşünülen diğer bir unsur da çalışanın sahip olduğu iş alternatifleridir. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahiptir. Diğer bir ifade ile alternatiflerin algılanabilirliği ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ilişki vardır (Çakar ve Ceylan, 2005: 56).

Devam bağlılığı, insanların örgüte girerken yaşam alternatiflerini fark etmelerini daha fazla etkileyebilme gücüne sahiptir. Kişisel karakteristik özelliklerin bu tür bağlılığın bir formu olduğu tartışılabilir bir konudur, çünkü çalışkan ve hırslı insanlar diğer iş alternatiflerini denemek isteyebilirler (Woods vd., 2010: 114).

Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalma arzusundan ileri gelmektedir. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir (Çekmecelioğlu, 2006a: 297). Normatif bağlılık, çalışanların amaçlarla

ilgili amaçlara giden yolda devam etme zorunluluğuna sahip olması zihniyeti tarafından karakterize edilir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 316). Normatif bağlılık, çalışanların örgüte sadakat ve zorunluluk duygularını beslemesidir. Bu duygular çalışanların veya gönüllülerin daha önceki örgüt üyelikleri veya kültürel ve ailesel sosyalizasyon gibi duyguları kişiselleştirerek normatif baskılar oluşturmasıyla sonuçlanır. Örgüte girildiği andan itibaren örgütsel sosyalizasyon süreci başlar ya da daha önceki örgütsel sosyalleşme veya tecrübeleriyle kombine edilir. Bireylerin normatif bağlılıkları ne kadar yüksekse örgütle bağlılığının devamlılığı da o kadar yüksek olur (Dawley vd., 2005:513). Çalışanların bu tür bir bağlılığı sergilemesinin nedeni bunun doğru ve etik olduğuna inanmalarıdır (Durna ve Eren, 2005: 211).

Duygusal bağlılık, "bu örgütte kalmak istiyorum" ifadesini, normatif bağlılık "bu örgütte kalmalıyım" ifadesini (Allen, 2003: 513) içermektedir. Bu bağlılık türünde birey örgütte kalmaya mecbur olduğunu hissetmektedir (Kuvaas, 2003: 195).

Çalışanların bağlılığının sebebi, ahlak ve etik duygularından dolayı amaçlara ulaşmayı istemeleridir. Bunun anlamı, çalışanlar bağlılığı sürdürürler çünkü bunu yapmak zorunda olduklarını hissederler (Gemmiti, 2007: 5).

Çalışanların, ahlaki bir yükümlülük duygusu ile örgütsel amaçlara bağlanmayı zorunluluk olarak gördükleri için, gösterdikleri bağlılık türüdür. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar bireysel değerlere veya kurumda kalma yükümlülüğünün oluşmasını sağlayan inanca dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir "görev" olarak görürler (Yılmazer, 2010: 238).

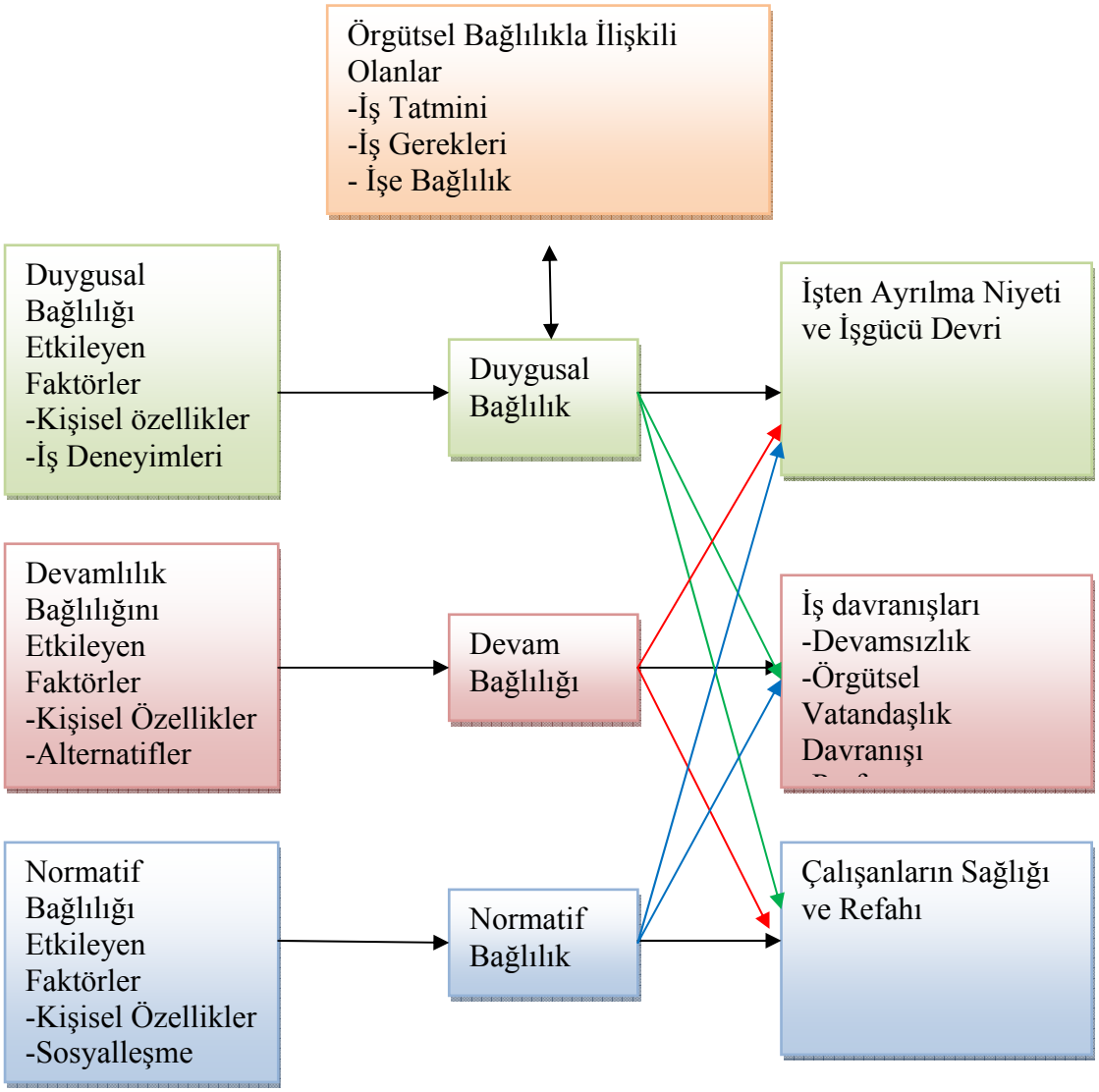
Meyer tarafından yapılan meta-analizde (2002) duygusal bağlılığın iş ilişkili tecrübelerde olumlu gelişmeler sağladığı görülürken, iş alternatifleri ve örgüt yatırımlarında da devamlılık bağlılığının olduğu öne çıkmıştır. Bu sorunu kanıtlayan yeterli araştırmaların yapılmamasına rağmen, normatif bağlılığa çalışan üzerine örgüt yatırımında veya erken sosyalleşme tecrübelerinde tartışılabilir bir şekilde saptanmıştır. İş ilişkili çıktılar açısından, bütün bu üç bağlılık, gerileme öngörüleri ve azalma davranışları bakımından birbirleriyle negatif olarak ilişkilidir. En güçlü ilişki

duygusal bağlılıkta sonra normatif bağlılıkta ve en sonda devamlılık bağlılığında gözlemlenmiştir. Diğer iş ilişkili davranışların çıkarımları, bu üç form boyunca ayrılmaktadır. Duygusal bağlılık, arzulanan iş ilişkisi çıktılarında yüksek ilişkiye sahipken (örneğin örgütsel vatandaşlık davranışı, katılım, performans) devamlılık bağlılığı bu davranışlar üzerinde ya negatif ilişki ya da ilişkisizlik durumu göstermektedir. Normatif bağlılık, olumlu iş çıktıları tahminlerinde duygusal bağlılık kadar olmasa da öne çıkmaktadır (Wasti, 2005: 291-292).

Bağlılığın üç boyutu önemli sonuç değişkenleriyle farklı ilişkiler gösterir. Örneğin, duygusal bağlılık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki, devam bağlılığı ile negatif bir ilişki gösterir ve normatif bağlılıkla ilişkili değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı açısından, duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif bir ilişki vardır fakat devam bağlılığı ile negatif ilişkilidir (Kondratuk vd., 2004: 334).

Duygusal ve devamlılık bağlılığı, örgüte giriş sonrası kazanılan bir takım maddi ve manevi araçlardan etkilenirken, normatif bağlılığı daha çok örgüte giriş öncesinde sahip olunan değerlerden etkilenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 43). Duygusal bağlılık çalışanın örgüte girdikten sonra örgütsel değer ve amaçları içselleştirerek bireysel tatminini sağlamasından kaynaklanır. Devam bağlılığı ise çalışanların örgüte yaptığı yatırımların karşılığını almak, istenmeyen maliyetlerden kaçmak için örgütte kalmasıdır. Normatif bağlılık ise örgüte giriş öncesinde kişinin değer yargılarından, tecrübelerinden, iş ve aile çevresinden, kültürel birikimler ve sosyalizasyon sürecinden kaynaklanır.

Aşağıdaki şekilde (1.6) duygusal, devam ve normatif bağlılığı etkileyen faktörler ve bu bağlılıkların sonuçları görülmektedir. Duygusal bağlılık, kişisel özellikler ve iş deneyimleri; devam bağlılığı, kişisel özellikler, alternatifler ve örgüte yapılan yatırımlar; normatif bağlılık, kişisel özellikler, sosyalleşme, örgütsel olaylar ve örgüte yapılan yatırımlardan etkilenir.



Şekil 1.6. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer vd. (2002): *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*, Journal of Vocational Behavior, 61, p. 22

20 yılı aşkın bir süredir Meyer ve Allen' in üç boyutlu ölçeği (duygusal, devamlılık, normatif) başı çeken yaklaşım çalışmalarındandır. Bu yaklaşım örgütsel bağlılığın önceki temellerine dayanmaktadır (Becker, 1960; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974) ve önceki çalışmaların güçlü ve zayıf yönlerinden etkilenmektedir. Meyer ve Allen'in öncülüğünde olan bu yaklaşımlardan her biri bağlılık kavramının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bununla beraber yaklaşımın bazı kısıtlamaları örgütsel bağlılık boyutlarının öngörülebilir geçerliliği kadar yapıda problemlere sebep olabilir (Cohen, 2007: 337).

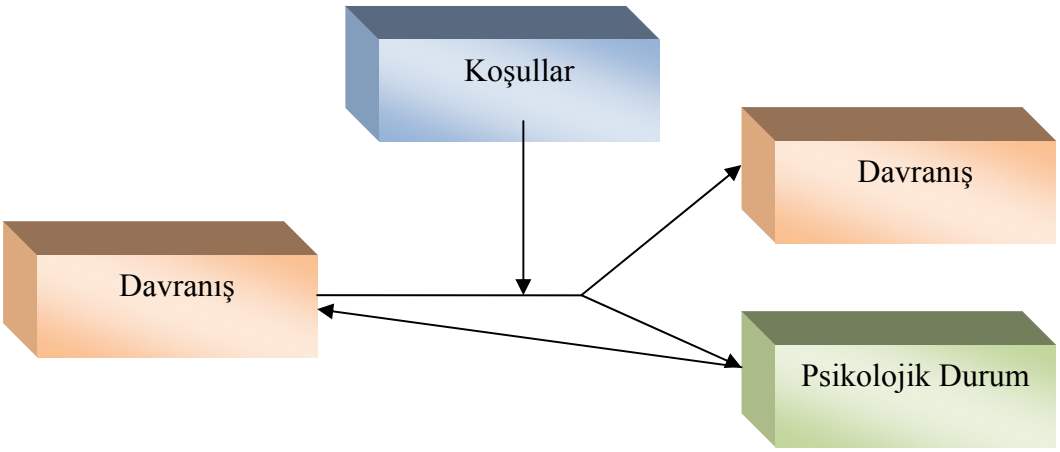
1.4.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlar ağırlıklı olarak sosyal psikologların çalışmalarına dayanmaktadır. Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır (Gül, 2002; 47).

Davranışsal bağlılık; daha çok işgörenlerin geçmiş davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreciyle ilgilidir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6). Bireylerin belli bir örgütte çok uzun süre kalmaları sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık gösteren işgörenler, örgütün kendisinden ziyade, yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadırlar (Bayram, 2005; 129).

Davranışsal bağlılıkta çalışan kendi davranışlarına karşı bir tutum sergiler. Uzun süre aynı işletmede çalışan insanlar kendilerine bir takım davranışlar geliştirirler ve bu davranışları benimserler. Onlar için yapacakları en iyi davranış şekli kendi benimsedikleri davranışlardır, sürekli aynı davranışı sergilemeye başlarlar ve davranışlarını sağlam bir temele dayandırırlar.

Tutumsal ve davranışsal bağlılığın herhangi birinin diğerinden üstün olduğunu belirtmek güçtür. Çünkü bu iki kavramında geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Tutumsal bağlılıkta, bireyler kendi değer ve amaçlarının örgütün değer ve amaçlarıyla ne derece uyuştuğunu dikkate almaktadır. Davranışsal bağlılık ise, kişilerin belirli bir örgütte sürekli kalışlarını ve örgütteki üyeliklerini sürdürmeyle nasıl başa çıktıklarıyla ilgili bir süreç olarak ifade edilmektedir. Ancak davranışın ima ettiklerinin tek ve mutlak gerçek olmaması ya da belli bir durumun koşullarında beklenmeyen gelişmeler aracılığıyla davranışın değişebileceği dikkate alındığında, bağlılığın daha geniş bir çerçevede ele alınmasının yararlı olacağına inanılmaktadır (Kök, 2006: 298).



Şekil 1.7. Davranışsal Bakış Açıları

Kaynak: Özutku (2008): *Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2, s. 81

Yukarıdaki şekilde (Şekil 1.7) çalışanların içinde bulunduğu koşullar davranışlarını ve psikolojik durumlarını yani tutumlarını etkiler. Tutumlarda gelecekte doğabilecek davranışları etkiler.

Davranışsal bağlılık yaklaşımları; Becker ve Salancik' in yaklaşımlarıdır.

✓ **Becker' in Yan Bahis Yaklaşımı**

Bağlılıkla ilgili başka bir görüş ise Becker tarafından geliştirilmiştir. (1960) Bağlılığı, ilgilerin birikimi (yan bahis) veya örgütün batık maliyetleriyle kavramsallaştırmıştır (Shaw vd., 2003: 1022).

Üzerinden 40 yılı aşkın bir zaman geçmiş olmasına rağmen Becker' in yan bahis yaklaşımı hala önemini korumaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 157). Becker yan bahis yaklaşımında devamlılık bağlılığı kavramını esas alan bir bağlılık modeli geliştirmiştir (İnce ve Gül, 2005: 50).

Becker' e göre yan bahisin oluşturulmasıyla örgüte olan bağlılık bir kez hissedildiğinde yapılan aktivitelere olan ilgide de artış görülmektedir. Yan bahis teorileri çeşitli formlar alabilir fakat Becker' in önerdiği çok sayıda çeşitli kategoriye

ayrılabilir: sorumluluk davranışları hakkında genelleştirilmiş kültürel beklentiler, öz denetimli dürtüler, kişisel bürokratik ayarlamalar, sosyal pozisyon için bireysel ayarlamalar ve iş dışı ilgiler. Genelleştirilmiş kültürel beklentiler referans gruplarının beklediği sorumluluk davranışları olarak adlandırılabilir (örneğin işte kalma süresi). Bu beklentilere uymamak hayali, gerçek veya olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Öz denetimli dürtüler kişinin belli bir sosyal imgede belirli kalıplarla davranması gerektiği zaman ortaya çıkar (Powell ve Meyer, 2004: 158). Kişisel bürokratik ayarlamalar uzun dönemde çalışanları cesaretlendirmek ve ödüllendirmek için örgüt tarafından koyulan kurallar veya politikalardır (örneğin kıdeme dayalı ücret sistemi). Sosyal pozisyon için bireysel ayarlamalar duruma adapte olabilmek için bireylerin çabası olarak adlandırılır fakat bu durum çalışanı diğer pozisyona uymasında zorluk çıkarabilir (örgütün özel becerileri için çaba ve zaman yatırımı yapma). İş dışı ilgiler bir çeşit yan bahis olarak görülebilir. Kısaca açıklanırsa eğer çalışan örgütten ayrılırsa ya da başka bir coğrafi bölgede çalışmaya zorlanırsa örgütün dışında oluşan, çalışanın topluluktaki kökleşmiş yeri bozulur (Powell ve Meyer, 2004:159)

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin nedenini tutarlı davranışlarda bulunması olarak görmüş, bu tutarlı davranışlarının gerekçesini de yan faydalarla açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre, birey örgütte kaldığı süre boyunca yan faydalar edinir, başka bir deyişle örgüte yatırım yapar (Bolat ve Bolat, 2008: 77). Çalışanlar, kendileri için önemli değerlerini örgüte aktarırlar. Örgüte zamanlarını, çabalarını harcarlar. Bunlar karşılığında kıdem, emekli aylığı gibi yan faydalar edinirler. Örgüte yatırdıkları kaynaklar kendileri için ne kadar değerliyse örgüte olan bağlılıkları da o derce güçlü olur. Çünkü yaptıkları yatırım karşılığında yan faydalar elde edeceklerdir.

Yan bahis teorisi bağlılık kuramının yaygın kavram yapılandırılmasında ileri gelen yaklaşımlardandır ve örgütle bireyin ilişkilerinin bakış açısını göstermektedir. Bu teoriye göre çalışanlar örgüte bağlıdır çünkü onların tamamen saklı veya bir şekilde gizli yatırımları olabilir. Becker tarafından kullanılan yan bahis terimi bireyin örgütten ayrılırsa kaybedeceği biriken bireysel değerlerinin yatırımı olarak adlandırılır. Bütün bu zaman boyunca Becker' ın öne sürdüğü konu

çalışanların düzenli olarak yaptığı aktiviteden ayrılmasını daha da zorlaştırmaktadır, kısaca örgütteki üyeliğin devamlılığını istemesidir. İş alternatiflerinin eksikliği, yer değiştirme ya da bütün yatırımları kaybetme korkusu çalışanın örgüte bağlılığını arttırmaktadır (Cohen, 2007: 338).

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 50- 51).

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (İnce ve Gül, 2005: 51- 52):

- Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.
- Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı; kişi örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.
- Sosyal etkileşimler: Kişi, diğer kişilerle ilişkilerinde kendisi hakkında belli bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır ve bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergiler.
- Sosyal roller: Yan bahis kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye alışmıştır, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

- ✓ **Salancik' in Yaklaşımı**

Salancik, tutumlar ve davranışlar arasındaki uyumun beraberinde bağlılığı getirdiğini öne sürmüştür (Bolat ve Bolat, 2008: 77). Çalışanın tutumları ile davranışları uymadığında stres oluşur. Tutuma göre davranış geliştirdiğinde ise bağlılık oluşacaktır.

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (Gül, 2002: 49).

Salancik, her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler. Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 53).

1.4.2.3. Çoklu Bağlılık

Tutumsal ve davranışsal bağlılığa bakıldığında iki bağlılık türü iç içe geçmiş gibidir. Her iki bağlılığın altında da kişi tarafından geliştirilen tutumlar yer alır. Kişiler, tutumları doğrultusunda davranışlar geliştirirler. Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları, bağlılığın genellikle örgütün bütününe duyulduğu şeklindeki bir algıya dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık geliştirileceğini öngördüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000: 28).

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar 1960'lı yıllara kadar gitmektedir. Eski kavramsallaştırmaların yapısı tek boyutluydu (Wasti, 2005: 291). Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür (Gül, 2002: 49). Çoklu bağlılıklar perspektifi bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörür (Balay, 2000: 32). Bir çalışan işletmeye yaptığı işi nedeniyle bağlı olurken başka bir

çalışan kendisine verilen ücret nedeniyle bağlı olabilir. Çalışanlar birbirinden farklıdır ve çalışanları işletmeye bağlayan nedenler de birbirinden farklı olmaktadır.

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir (Gül, 2002: 50).

İşletmeler bir sistemdir ve sistemi oluşturan iç ve dış çevre unsurları bulunmaktadır. Çalışanlar, yöneticilere, meslektaşlarına, astlarına, müşterilerine, sendikalara ve topluma karşı çeşitli davranışlar geliştirmekte; her çalışanın davranışı ve bağlılık derecesi farklı olmaktadır.

1.4.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, üyelerin yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Balay, 2000: 83).

Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık ile bunların olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir (Balay, 2000: 85; Bayram, 2005: 135).

1.4.3.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde örgütsel bağlılıkta çalışanların örgüte olan bağlılıkları yok denilebilecek kadar azdır. Bu durumun hem çalışan açısından hem de işletme

açısından olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Kişisel açıdan olumlu yanı kişisel yaratıcılık ve yeniliğin ortaya çıkarılması seklinde olabilir (Şahin, 2007: 93). Olumsuz yanı ise, çalışanların kariyerlerini olumsuz yönde etkiler. Hiçbir işletme örgüte bağlılığı olmayan çalışanı terfi ettirmez bu da kişilerin iyi yerlere gelememesi ve kendini geliştirememesiyle sonuçlanabilir. Çalışan örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için yeni iş imkanları arar. Diğer firmalar insan kaynakları politikalarına önem vererek iş arayan kalifiye elemanı işletmelerine çekebilir.

Düşük örgütsel bağlılığın örgüt açısından da olumlu sonuçları vardır. Düşük örgütsel bağlılığın örgüt açısından faydası, düşük performansa sahip ve örgüte zarar veren personelin işten ayrılmasıdır (Perçin ve Özkul, 2009: 38). İşletmeler, kendilerine bağlı olmayan çalışanlarla çalışmak istemezler. Zaten bağlılığı düşük olan çalışanda yeni iş bulma peşine düşebilir. Böylece işletme kendisine zarar verecek çalışandan kurtulmuş olur. Çünkü bağlılığı az olan insan işini gönüllü olarak yapmaz, işi aksatır, işe devamsızlık yapar, geç gelir. Bunlarda üretimde kalitenin düşmesine neden olur. Ayrıca iş kazalarında da artış görülebilir. Bütün bunlar işletmeye ek bir maliyet getirir. İşletme bu maliyetlere katlanmaktansa bağlılığı düşük olanların işine son vermeyi tercih eder. Düşük örgütsel bağlılık söylenti, itiraz ve şikayetlerle sonuçlandığından örgütün adına zarar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir (Balay, 2000: 87).

1.4.3.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Orta düzeydeki bir bağlılık, isletmeye tamamen bir bağlılık anlamına gelmez. Bu düzeydeki kişiler kendi kimlikleri için savaşırlar ve örgütün sadece bazı değerlerini kabul ederler (Şahin, 2007: 93). Bu düzeyde çalışanlar tamamen örgütle özdeşleşmezler yani örgütün değer ve inanışlarını tam anlamıyla benimsememişlerdir. Kendi değerleri, inanışları ve çıkarları hala örgütten önce gelmektedir. Örgütün beklentilerini karşılarken bir yandan da kendi değerlerini korumaya çalışırlar. Örgüte tam anlamıyla bir bağlanma olmadığı için bu kişilerin terfi ve ilerleme olanaklarından yararlanmaları da yavaş olur.

Örgüt açısından bakıldığında, düşük bağlılık düzeyindeki çalışana göre işini aksatmayan, devamsızlıklar yapmayan çalışanlar vardır. En azından işletme bu konuda maliyetlerle karşı karşıya kalmaz. İşletmenin aldığı bir karar çalışanın değerlerine uygun düşmüyorsa direnç gösterebilir.

Bu düzeydeki işgörenler, topluma sorumluluk ile örgüte sadakat arasında bir bocalama ya da çatışma yaşarlar. Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2005: 136).

Üst yönetim ve işverenlerine yeterince önem vermeyen bu bireyler, örgütün üst kademelerine geldiklerinde kısmi bağlılıkları kapsamında, kendilerini kolaylıkla başaramayacakları bir uzlaşma zorunluluğu içinde bulurlar. Bu bağlılık düzeyinde işgörenlerin yaratıcılık, yardımseverlik, fikir önerme, jestler yapma, irade ve fedakarlık gibi üyelik davranışları önemlidir. Çünkü bu davranışlar örgütü beklenmeyen durumsallıklardan koruyabilecek esnekliği sağlar (Balay, 2000: 89).

1.4.3.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde bağlılık, çalışanın kendini örgütle bütünleştirdiği ve kendi amaç ve değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle tam anlamıyla uyumlaştırdığında ortaya çıkar. Yüksek bağlılığı olan çalışanlar etkin ve verimli çalışarak örgütü amaçlarına ulaştırdığı için işletme tarafında çeşitli şekillerde ödüllendirilirler. Dıştan gelen baskılara rağmen örgüte sadık kalmak, örgüt tarafından istenilen bir durumdur ve ödüllendirilmektedir. Bu "işletmeye sadık kalın, işletme de size sadık olacaktır" sözü ile açıklanmaktadır (Perçin ve Özkul, 2009: 39). Dolayısıyla bağlılıkları yüksek olan çalışanların işletmeden ayrılmaları da çok zordur. Ancak aldığı ücreti ve ödüllendirme sistemini yeterli bulmadığında işten ayrılmayı düşünebilir.

Örgütsel bağlılık bir bireyin içinde bulunduğu organizasyonda kendini özdeşleştirmesinin ve örgüte dahil olmasının derecesini göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ne kadar yüksek olursa çalışanın o şirketten gönüllü olarak ayrılma şansı da o kadar düşük olmaktadır. Şirket çalışanları birbirlerine ne kadar güvenirse o kadar az kontrol etme ihtiyacı hissedilmektedir (Taşkın ve Dilek, 2010: 40).

Yüksek bağlılığın olumlu yanlarının yanı sıra olumsuz yanları da vardır. Bireysel gelişimi ve hareket fırsatlarını sınırlandırmaktadır. Ayrıca yaratıcılığı ve yeniliği de engelleyebilir. Eğer kişi, kurumsal normlara fazlasıyla bağlanırsa, değişime karsı direnç gösterebilir (Şahin, 2007: 94).

Durkheim' e (1951) göre de yüksek derecede bağlılık, bireyin aşırı derecede grupla bütünleşmesine ve kimliğinin grup içinde erimesine yol açmaktadır (Balay, 2000: 91). Bu düzeydeki çalışanlar işlerini başarılı bir şekilde yerine getirmek isterler. Onlar için bu her şeydir. Çoğu zaman sosyal aktivitelerine bile vakit ayırmadan örgüt için çalışırlar. Hatta eve iş bile götürebilirler, zamanlarının büyük bir bölümünü işe ayırdıkları için ailelerini ihmal ederler. Bu da iş- aile çatışmasına neden olabilir.

Örgüt açısından örgüte bağlılığı yüksek olan çalışan kalıcı işgücüdür. Özellikle kalifiye elemanlar için bu istenen bir durumdur. Örgüte yüksek derece de bağlı olan çalışanların örgüte sadakati tamdır, örgütün amaçları ve hedefleri için ne gerekiyorlarsa yaparlar. Üst düzeyde bir performans göstererek bilgi, beceri ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanırlar. Verimli çalışma sonucunda kaliteli ürünler üretilir ve mevcut müşteriler elde tutulurken, işletme yeni müşteriler için çekici kılınır.

Iug ve Huang, çalışanların yaşı, performansı ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, çalışanların yaşı ve iş performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki örgütsel bağlılık yüksek olduğunda daha zayıftır (Iun ve Huang, 2007: 9).

Örgütsel açıdan bakıldığı zaman işgücü bağlılığına sahip olmak iyi bir avantaj olarak görülmektedir. Fakat burada gizli bir dezavantajda vardır. Randall (1987) işletmeye olan "kör" bağlılığı yani çalışanların statükoyu, işletme yaratıcılığını ve değişime olan adaptasyonunu kaybetse bile kabul etmeleridir (Meyer ve Allen, 1997: 3). Yüksek bağlılık düzeyi örgüt içindeki esnekliği azaltır. Çalışanlar örgütsel kurul ve normlara sıkı sıkıya bağlıdırlar. Bu yüzden de yeni uygulamaları kolay kabul etmezler. Değişime direnç gösterirler. Geleneksel uygulamalardan

vazgeçmezler. Bu da işletmelerin yeniliğe ve durumsal koşullara ayak uyduramamasına ve rekabet avantajının azalmasına neden olur.

Örgüt açısından diğer bir olumsuz sonuç ise işgörenleri, bazen örgüt adına yasal ve etik olmayan eylem ve davranışlara yöneltmesidir. Standart çalışma usullerinden herhangi bir sapma, örgüte yüksek veya aşırı düzeyde bağlılık gösteren işgörenler tarafından sorgulanmaz (Balay, 2000: 93).

İKİNCİ BÖLÜM

2. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖDÜLLENDİRME ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu çalışmanın ikinci bölümünde otel işletmelerinde ödüllendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiş; otel kavramı ve kapsamı, ödül türleri, örgütsel bağlılığı ve ödüllendirmeyi etkileyen faktörlere değinilmiştir.

Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir ve insanlardan ayrı düşünülemez. Mal ve hizmetleri üreten, müşteriye sunan otel çalışanlarıdır. Hizmetin kalitesinin artması da çalışanlara bağlıdır. Çalışanları işine önem vermesi, severek ve isteyerek yapması ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle çalışanlar başarılı olduklarında ödüllendirilmek isterler. Ödüller çalışanları motive etmede kullanılan en iyi araçlardır. Ödüllendirilen çalışan kendini işletmeyle ve işiyle bütünleştirir. Kendini işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak görür ve böylece işletmeye bağlılık sağlanır.

2.1. Otel Kavramı ve Kapsamı

Bu çalışmanın uygulama bölümünü oluşturmasından dolayı daha önceki bölümler ışığında otel kavramı, otellerin özellikleri, tarihçesi ve çeşitlerinden bahsetmek faydalı olacaktır.

2.1.1. Otel Kavramı ve Özellikleri

İnsanlar eski çağlardan beri gerek ticari gerekse kültürel amaçlarla seyahat etmekteydi. Seyahatleri sırasında kervansarayları ya da hanları konaklama ihtiyaçlarını gidermek için kullanırlardı. Günümüzde ise insanlar ticari ve kültürel seyahatlere ek olarak sosyal, bilimsel, endüstriyel amaçlarla da seyahat etmeye başladı. Eski han ve kervansarayların yerini son derece modern, konforlu ve müşterilerin rahat etmesi için planlanan konaklama işletmeleri aldı.

Konaklama işletmelerine olan talep gün geçtikçe artmakta bu da işletmelerin gelişmesini sağlamaktadır. Turizm sektörü içinde önemli yeri olan konaklama işletmeleri turistlere hizmet sunmanın yanı sıra bir çok kişiye iş imkanı sağlarken diğer sektörlere de gelir kapısı olmaktadır. Konaklama işletmeleri içerisinde oteller en çok tercih edilen grubu oluşturmaktadır.

Birçok yazar, uzman ve kuruluş; insanların ilk seyahatleri kadar eski olan turizm olayında en büyük rolü oynayan otelin tanımını yapmaya çalışmıştır. Ancak, örf ve adetleri, milliyetleri, dilleri ve dinleri birbirinden çok farklı olan, bulundukları yerlerden çeşitli nedenlerle ayrılan insanların ihtiyaçlarına cevap vermekle yükümlü bulunan otelin öğelerini, çalışma koşullarını ve biçimlerini, uyguladıkları yöntemleri belirleyecek fikir ve anlayış birliğine varmanın çok güç olduğu ortaya çıkmıştır (Maviş, 2006: 2). Bu nedenle de otel için birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Barutçugil' e göre otel, seyahat eden yabancıların geçici süre konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir (Barutçugil, 1984: 38).

Otel, işletme tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve arzulu olan insanlara konaklama ve yiyecek-içeceklerin sağlandığı yerler şeklinde tanımlanmıştır (Şener, 2007: 5).

Otel, turistin yolculuğu sırasında durduğu ve misafir olduğu yeri ifade eder (Sheela, 2007: 6). Diğer bir tanıma göre ise, kısa dönemli olarak konaklamayı sağlayan kurumdur (Talwar, 2006: 1).

Otel, evlerinden uzak olan insanlara konaklama ve yardımcı hizmetlerin sunulduğu işletme olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanım, nedeni ne olursa olsun evlerinden uzakta zaman harcayan insanları içerir (Jones ve Lockwood, 2002: 1). Günümüzde oteller, müşterilere yemek yiyebilecek, konaklayabilecek, oyun oynayabilecek, konferans verilebilecek ve rahat edilebilecek alanlar sağlayan işletmelerdir (Jones ve Lockwood, 2002: 1). Oteller, hizmet sektörünün bir parçası olarak gösterilir (Lockyer, 2007: 1). Otellerin sağladığı hizmetler, somut bileşenler;

örneğin odalar, soyut bileşenler; müşterilerin otelde kaldığı sürece deneyimlediği özelliklerden olan odaların atmosferi gibidir (Page ve Connell, 2006: 209).

Otel kavramıyla ilgili çeşitli tanımlar olduğundan dolayı ortak bir tanım oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle 1952 yılında uluslar arası otel sahipleri birliği otel kelimesinin hukuki himaye altına alınabilmesi için otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kurulmasını kabul etmiştir (Aktaş, 2002: 25):

Otel:

a) Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.

b) Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.

c) Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan isletme olmalıdır.

d) Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.

e) Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.

f) Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.

g) Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Yukarıda belirtilen özellikler her otelin sahip olması gereken asgari özelliklerdir. Otel, bunların yanı sıra müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek, rakiplerine fark yaratabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için farklı hizmetlerin de sunulması gerekmektedir.

Turizm sektörünün sahip olduğu özelliklerden dolayı otel işletmeleri, endüstri işletmelerinden farklıdır. Otellerde, somut malların yanı sıra yoğun olarak hizmet üretilmektir. Otel işletmeleri, üretim, çalışanlar, muhasebe, pazarlama ve yatırım bakımından endüstri işletmelerinden farklı özelliklere sahiptir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Kozak vd., 2008: 11-15):

❖ Üretim bakımından otel işletmelerinin farklı özellikleri;

- İşletmelerinde üretilen mal ve hizmetler dayanıksız yapıdadır. Mal ve hizmetler stoklanamaz, gelecek dönemlere aktarılamaz.
- Üretim ve satış eş zamanlı olarak yapılır. Otel işletmelerinde üretilen hizmetler müşteriye sunulduğu anda tüketilir.
- Üretim büyük oranda emek gücüne bağlıdır. Son yıllarda teknoloji ürünleri otel işletmelerinde yoğun olarak kullanılmaya başlanmış olsa bile, üretilen mal ve hizmetin niteliğinden dolayı üretim büyük oranda emek gücü ile gerçekleştirilmektedir.
- Otel işletmelerinde üretim emek-yoğun olarak gerçekleştirilmesinin yanı sıra tekno-yoğun özellik de göstermektedir. Önbüroda bilgisayar kullanılması, mutfak ve çamaşırhanede işlerin gelişmiş makinelerle gerçekleştirilmesi örnekler arasındadır.
- Otel işletmelerinde üretim, çoğunlukla hizmet ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Her ne kadar somut mal da üretiyor olsalar bile, yoğun olarak yoğun olarak hizmet ağırlıklı üretimde bulunurlar.
- Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 ve yılın 365 günü hizmet sunmaktadırlar. Bunun nedeni insan gereksinimlerinin süreklilik göstermesidir.

❖ Çalışanlar bakımından otel işletmelerinin farklı özellikleri;

- Endüstri işletmelerine oranla otel işletmelerinde çalışanların üretim sırasında olduğu gibi üretilen mal ve hizmetin sunumu açısından da önemli bir konuma sahiptir. Üretilen mal ve hizmetlerin sunumu sırasında çalışanlar müşterilerle birebir iletişim halindedirler.
- Otel işletmelerinde mal ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması sırasında çalışanlar arasında tam bir uyumun ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir.
- Otel işletmelerinde personelin çalışma alanı ile müşterilerin kullanım alanı genellikle aynıdır.

- Otel işletmelerinde personelin moral durumu ile müşteri tatmini arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Personelin psikolojik durumu hizmetin sunulduğu müşteriye de yansır ve hizmetin kalitesini etkiler.
- Endüstri işletmelerinde genellikle hiç dikkate alınmayan ve ürünün üretiminde ve sunumunda hiç etkili olmayan, personelin fiziksel durumu, konaklama işletmelerinde mal veya hizmetin sunulmasında müşteri üzerinde genellikle doğrudan etkili olan bir unsur olmaktadır.
- Otel işletmeleri, kadın çalışanların endüstri işletmelerine göre daha fazla istihdam edildiği bir alandır.

❖ Muhasebe bakımından otel işletmelerinin farklı özellikleri;

- Üretilen mal ve hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesinin bir sonucu olarak otel işletmelerinde amortisman ve personel giderleri vb. sabit giderlerin çok yüksek tutarlara ulaşmasına neden olmaktadır. Bu durum da sabit giderlerin kontrolünü güçleştirmektedir.
- Otel işletmelerini endüstri işletmelerinden ayıran diğer bir özellik de, uygulanmakta olan ücret sistemlerinden kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinde birden fazla ücret sistemi kullanılır.
- Otel işletmelerinde muhasebe kontrol çalışmaları günün bitiminde yani 24.00' den sonra gerçekleştirilmektedir. Diğer işletmelerin tersine müşteri hesabının her an hazır olmasındaki zorunluluğu, muhasebe çalışmalarında iyi bir belge akış düzenini ve raporlama sistemini gerekli kılmaktadır.

❖ Pazarlama bakımından otel işletmenin farklı özellikleri;

- Otel işletmelerine üretilen mal ve hizmetlerin stoklanamamasından dolayı pazarlama faaliyetlerinin dinamik bir yapıda gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Pazarlama faaliyetler konu olan mal ve hizmetler birleşik ürün özelliğine sahiptir. Müşteriler, konaklamanın yanı sıra yiyecek içecek hizmetini de beraber alırlar.
- Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri soyut biçimde gerçekleştirilir. Pazarlanan ürünün önceden görülme şansı yoktur. Müşteri, otel işletmesine gittiği anda üretilen mal ve hizmetleri kullanır.

- Dağıtım kanalları tersine işlemektedir. Müşteri, ürünü üretildiği yerde yani otel işletmesinde satın alır ve aynı yerde tüketir.

❖ Yatırım bakımından otel işletmelerinin farklı özellikleri;

- Otel işletmelerinin yatırımı büyük sermayeye gereksinme duyar.
- Otel yatırımları büyük oranda istihdam yaratma potansiyeline sahiptir.
- Otel yatırımları, kurulacakları yerde altyapı yatırımlarına son derece bağlıdırlar. Otel işletmesinin olduğu yerde ulaşım sorunlarının çözülmüş olması, iletişimin aksamadan yapılması gerekir.
- Otel işletmelerinin, pek çok faaliyet alanıyla yakın ilişkiler içinde olması ve istihdam yaratma potansiyelinin yüksek olması nedeniyle bulunduğu çevreye sosyal, kültürel ve daha bir çok alanda fayda sağlar.

2.1.2. Dünyada ve Türkiye' de Otel İşletmeciliği

Roma imparatorluğu döneminde (yaklaşık M.Ö. 200-M.S. 500) öğrenciler, sanatçılar ve tüccarlar için taverna ve hanlar yapıldığı, bunların bazılarında yolcuların konaklayacağı odaların bulunduğu ve ahırların olmadığı, bazılarında ise sadece ahırların bulunduğu görülmektedir (Şener, 2007: 6). Günümüzün otel ve motellerinin ilk örneği sayılabilecek "Posting House" ların Eski Roma döneminde geliştiği ve seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını karşıladığı bilinmektedir (Maviş, 2006: 4). Daha sonraki dönemlerde ise seyahat edenlere konaklama, yiyecek içecek imkanlarının sağlandığı ve Romalı rahiplerin yönettiği "Roma Hospice" ler gelişmiştir (Şener, 2007: 6).

Klasik anlamda ilk otelin (günümüzde var olan karmaşık yapıdaki otellerin habercisi) 1312 yılında Paris' te oluşturulduğu söylenir. Daha sonraları Fransa, İtalya, Almanya ve daha bir çok ülkede benzer oteller kurulmuştur (Bhatia, 2006: 399).

18. yüzyılda seyahatlerin gelişmesiyle birlikte modern otellerin prototipi olarak adlandırılan otel 1774 yılında David Low tarafından Londra' da açılmıştır (Bhatia, 2006: 399). Otel kelimesi, 1760' larda İngilizceye Fransızca' daki "hotel" kelimesinden alıntı olarak girmiştir (Strausz, 2007: 6). Otel kelimesi, Fransızca' da

büyük ve döşenmiş konak anlamına gelen "Hotel Garni" nin İngilizleşmiş versiyonudur (Ismail, 2002: 3). 18. Yüzyılın başlarında taverna ve otel terimi aynı anlamda kullanılmıştır. 1820' ler de ise otel terimi insanların gece konakladığı ve ödeme karşılığı yiyecek ve içecek aldıkları yeri tanımlamak için kabul edilen kavram olmuştur. İlk turist oteli 1820' lerde İsviçre' de açılmıştır (Bhatia, 2006: 399).

Ortaçağ döneminde İngiltere' de seyahatlerin artmasıyla İngiliz hancılığı gelişme göstermiş ve Avrupa hanlarının aksine aristokratlar yerine sıradan insanlara hizmet verebilecek hale gelmiştir (Aktaş, 2002: 27). Bu dönemde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir. İngiltere' de otel teriminin kullanılması 1760' dan sonradır. 1887' de Londra' nın Trafalgar Meydanı' nda "Hotel Victoria", 1889' da "Savoy Otel" i ve 1896' da "Hotel Cecil" hizmete açılmıştır. 1903 yılında kurulan Turst Houses Ltd. eski hanları restore ederek hizmete açılmıştır (Maviş, 2006: 5).

Avrupa' daki bu gelişmeler 1700' lü yılların sonlarına doğru otel işletmelerinin başlangıcı olarak görülmektedir. "Hotel de Henry IV" 1788' de inşa edilen 60 yataklı Avrupa' nın en iyi otelidir (Şener, 2007: 7).

Amerika' da hanların zenginlere değil herkese açık olması, otelcilerin yenilikçi ve daha iyi hizmet verebilmenin yollarını arayan insanlar olmaları; endüstri devriminden sonra trenin, buharlı geminin, otomobilin ve jet uçakların ulaşıma büyük kolaylıklar getirmesi Amerika' daki konaklama endüstrisinin gelişmesini sağlamıştır (Aktaş, 2002: 28). İlk modern otel olarak sayılan "City Hotel" 1974' de New York' ta inşa edilmiştir. Otel 73 odasıyla o zamanın oldukça büyük bir otelidir. 1829' da "Tremont House" Boston' da inşa edilmiştir. O zamanın standartlarına göre beş yıldızlı otel olarak kabul edilmiştir (Ismail, 2002: 3). Bu otel, konularına özel kapısı kilitlenebilen, içinde su ve sabunu olan odaları ve Fransız yemekleri olan ilk otel olmuştur (Şener, 2007: 7-8).

Amerika' nın ekonomik yapısındaki süratli değişiklikler karşısında Elsworth M. Statler otel endüstrisini dikkatli bir şekilde inceleyerek o zamana kadar işitilmemiş yenilikleri bulunduran oteli 1908' de Buffalo şehrinde "Buffalo Statler"

otelini hizmete sokmuştur. Statler otelcilik sektörüne otel zinciri kavramını sokan kişi olma özelliğini de taşımaktadır (Aktaş, 2002: 28). 1930' lara kadar otel piyasasını elinde bulunduran ilk başarılı girişimcilerden birisidir (Şener, 2007: 8). 1930' lardan sonra otel zincirlerine Hilton, Sheraton ve diğerleri eklenmiştir (Maviş, 2006: 7).

Türkiye' de konaklama hizmetlerinin geçmişi eski hanlara ve kervansaraylara dayanmaktadır. Çok eski devirlerde yapılmış olan kervansaraylardan bir kısmı bugün otel olarak kullanılmaktadır. Örneğin; Kuşadası' ndaki "Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı", Edirne' deki "Rüstem Paşa Kervansarayı" gibi (Şener, 2007: 9).

Modern anlamda ilk otel 1892 yılında Uluslararası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası tarafından inşa edilen Pera Palas' tır. İstanbul Tepebaşı' ndaki Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli o dönem için Avrupa' nın ve Orta Doğu' nun en lüks otellerindendir (Maviş, 2006: 9).

1931 yılında İstanbul' da Park Otel' i hizmete girmiştir (Kozak vd., 2008: 16). Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel 1955 yılında açılan İstanbul Hilton'dur. 1956 yılında İstanbul'da Divan Oteli, İzmir'de 1957 yılında Kilim Oteli'nin hizmete girmesiyle ülkemize gelen turistlerin dinlenme, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmıştır (Maviş, 2006: 10). 1900' lü yıllardan sonra yabancı zincir otellerin Türkiye' ye yatırım yapması ve yerli otellerin de rekabete ayak uydurmak için çalışması otelcilik sektörünün gelişmesini sağlamıştır. Oteller, müşterilerin sadece konaklama ve yeme-içme ihtiyacını karşılamanın dışında diğer ihtiyaçlarına da cevap verebilecek konuma gelmiştir. Türkiye' de otelcilik sektörüne verilen önem giderek artmaktadır.

2.1.3. Otellerin Sınıflandırılması

Otel işletmeleri konaklama amacı bakımından; kaplıca-kür, sayfiye, kongre amaçlı, dağ ve spor amaçlı oteller, faaliyet süresi bakımından; bütün yıl açık olan ve mevsimlik çalışan oteller, bulundukları yere göre; havaalanı, istasyon, kent ve liman otelleri, büyüklükleri bakımından; küçük, orta büyüklükte ve büyük oteller, hukuki

özellikleri bakımından; belediye belgeli ve turizm işletme belgeli oteller, mülkiyet durumuna göre; şahıs, şirket, kamu, dernek, vakıf ve sendika işletmeli oteller, sunulan hizmete göre; konaklama, eğlence, sağlık, spor ve kongre hizmeti veren oteller, uygulanan fiyat düzeyine göre; ucuz, orta gelir grubuna hitap eden ve lüks oteller, yerine getirdikleri konaklama ihtiyacına göre; termal, dağ, şehir, sayfiye, kongre ve kıyı otelleri olarak sınıflandırılabilir (Kozak vd., 2008: 5-10).

Türkiye' de hukuki statüleri bakımından otel işletmeleri iki şekilde ele alınmaktadır; belediye belgeli otel işletmeleri ve turizm işletme belgeli otel işletmeleri (Kozak vd., 2008: 8-9). Belediye belgeli otel işletmeleri yerel yönetimlerin tespit ettiği normlara göre sınıflandırılır. Denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılır, fiyatlarını da belediyeler tespit eder. Bu otellerin sınıflandırılması genellikle birinci sınıf, ikinci sınıf, üçüncü sınıf şeklinde yapılır (Şener, 2007: 25). Türkiye'de 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu kapsamında yayınlanan Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin 19. Maddesine göre oteller; bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmaktadırlar (www.mevzuat.adalet.gov.tr, 02.11.2011). Türkiye' de otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Turizm Bakanlığı tarafından yayımlanan yönetmeliklerle düzenlenmiştir (Şener, 2007: 23). Bu çalışmanın uygulama kısmına konu olması bakımından beş yıldızlı otellerin özelliklerinin incelenmesi uygun gözükmektedir (Ek-2).

2.2. Otel İşletmelerinde Ödüllendirme Yöntemleri

Otel işletmelerinde ödüllendirme çeşitli şekillerde yapılabilir. Çalışanlara verilecek ödüller, işletmeden işletmeye, kültürden kültüre değişiklik gösterebilir.

2.2.1. Ödül Türleri

Ödül türleri çeşitli şekillerde gruplandırılabilir. Ama en genel gruplandırma içsel ve dışsal ödüllerdir. Bu gruplandırma içsel ve dışsal motivasyondan yola çıkılarak yapılmıştır. Öğrenme sonucunda kazanılan davranış kişinin belirlediği bir amaca hizmet ediyorsa içsel bir güdülenmeden söz edilebilir (Güney, 2009: 119). İç motivasyon kişinin işi ile ilgili algılarını içerir ve işinden memnun olması, haz

duyması ile ilgilidir (Fındıkçı, 2009: 392). İçsel ödüller, iç motivasyona neden olur. Öğrenme sonucu kazanılan davranış kişinin değil de başka birinin isteği ve onun amacına hizmet ediyorsa bu durumda dışsal motive söz konusudur (Güney, 2009: 119). Dış motivasyon ise dışsal ödüllerle sağlanır.

Bireyin çalışmasının sonucu olarak elde ettiği karşılıktan doğan tatmin ile çalışma sırasında hissettiği tatmin farklıdır. Çalışmanın sonucunda elde ettiği tatmin dışsal tatmin, çalışma esnasında hissettiği tatmini ise içsel tatmindir. Dışsal tatmini dışsal ödüller, içsel tatmini içsel ödüller sağlar (Karatepe, 2005b.: 27).

2.2.1.1. İçsel Ödüller

Bireyin işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir (Eren, 2008: 536). İçsel ödüller, iyi bir iş yapmaktan dolayı bireyin kendi kendini ödüllendirmesidir (Yüksel, 2007: 144). Çalışan, başarılı olup olmadığını kendi belirler ve kendini başarılı olarak görürse yaptığı işten mutluluk duyar ve doyuma ulaşır. Kendisine verilen işi başarmanın hazzıyla daha verimli ve motive olmuş bir şekilde çalışır.

Eğer işlerin içsel olarak motive etmesi isteniyorsa işin sahip olması gereken özellikler Lawler tarafından üç kategoriye ayrılmıştır: Geribildirim, yetenekleri kullanma ve oto kontrol. Geribildirim, bireyler performansları hakkında anlamlı bir geribildirim almak zorundadırlar, tercihen kendi performansını değerlendirme ve ihtiyaç duydukları geri bildirimin tanımlanması. Yetenekleri kullanma, etkili iş performansı için, işin bireyler tarafından yeteneklerini kullanmalarını gerektiren bir iş olarak algılanması gerekir. Oto kontrol, bireylerin kendi amaçları üzerinde ve o amaçlara giden yolları tanımlamada yüksek derecede oto kontrole sahip olduklarını hissetmeleri gerekir (Armstrong, 2002: 365).

İçsel ödül türlerinden olan tamamlama, başarma, otonomi ve kişisel gelişim sıklıkla karşımıza çıkar (Yürür, 2005: 38).

Tamamlama, her çalışan yaptığı işi tamamlamak ister. Ama bazı çalışanlar vardır ki yaptıkları işi tam anlamıyla yerine getirmek onlar için önemlidir.

Çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk vererek işleri üzerinde söz sahibi olmaları sağlanabilir. Böyle olunca da kişiler kendi işleriyle ilgili kararları kendileri verir. Dolayısıyla böyle çalışanlar için işin tamamlanması en büyük ödüldür. Kişi kendisine verilen görevi hakkıyla yerine getirdiği için mutlu olur ve kişinin içsel tatmini sağlanır.

Başarma, kişinin ulaşılması zor bir hedefe ulaşması gibi bir sonuç kendi kendine verdiği bir çeşit ödüldür (Yürür, 2005: 39). Kendilerini başarıya mecbur hisseden insanlar, kişisel başarıyı ödülsel başarıya tercih ederek çalışırlar. Amaçları bir şeyi daha önce yaptıklarından daha iyi ve verimli yapmaktır (Özkalp ve Kırel, 2010: 287-288).

Yöneticinin, çalışanları motive etmesi için gerekli olan üç ihtiyaç Mc Celland (1975) tarafından açıklanmıştır. Mc Celland, Maslow' un motivasyon teorilerinin kişilikle ilgili kısmına katılırken aynı zamanda çevresel faktörlerin de motivasyon üzerinde tetikleyici etkisi olduğuna inanmıştır. Bu üç ihtiyaç başarma, ilişki kurma ve güçtür. Farklı bireysel özelliklere sahip insanlar bunlara farklı derecelerde ihtiyaç duyar. Bazıları yüksek başarı ihtiyacı duyarken, diğerleri güçlü ilişki kurma ihtiyacı ve güç ihtiyacı duyarlar. Her ne kadar bu ihtiyaçlardan biri baskın gibi görünse de bu, diğerlerinin olmadığı anlamına gelmez (Armstrong, 2002: 58).

Mc Clelland yaptığı araştırmalarda, başarma ihtiyacının altında yüksek başarıların, amaçlarını diğerlerinden daha iyi yapmak konusunda farklılık gösterdiğini bulmuştur. Yüksek başarma ihtiyacındaki bireyler, problemlerin çözümü için kişisel sorumluluk almaya dikkat etmekte, geribildirime kendi performanslarını kullanarak daha çabuk ulaşmakta, çalışıp konuda ilerleyip ilerlemediklerini kolaylıkla söyleyebilmektedirler (Özkalp ve Kırel, 2010: 288).

Mc Clelland' ın kuramı, bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarmasının, diğer güdülere göre belirli bir güdünün gücünü, görevi yerine getirmedeki başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bileşimine bağlı olduğunu belirtmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 107-108).

Otonomi, bazı insanlar kendilerine karar vermede ayrıcalık tanıyacak ve görevlerini sıkı bir denetim olmaksızın yapacakları işler istemektedirler (Yürür, 2005: 40). Bazı kişiler çalışırken özgür olmak isterler, başkasının gözünü üzerinde hissettiklerinde işlerde yanlışlar olabilir. Çalışanlara, yaptıkları işlerde özgürlük tanınır ve karar verme yetkisi verilirse işlerini daha etkili yapabilirler. Bu hem çalışan da iş tatminini sağlar hem de işlerin kaliteli olmasını sağlar.

Kişisel gelişim, her alanda her çalışan yeteneklerini ve becerilerini geliştirmek; bilgilerini arttırmak ister. Bu yüzden de çalışanlara kendilerini geliştirmek için tanınacak fırsatlar çok önemlidir. Ancak kendilerini geliştirebilirlerse iyi bir yerlere geleceklerini düşünürler. Bu yüzden de çalışanlara eğitim verilmesi, konferanslar düzenlenmesi gibi bilgi ve yeteneklerini arttırıcı faaliyetler çalışanların gelişimini sağlayan önemli ödüllerdendir.

2.2.1.2. Dışsal Ödüller

Dışsal ödüller, ücret, terfi, ek ödemeler gibi örgütçe kontrol edilen ödeme araçlarıdır (Yüksel, 2007: 144). Bu ödüller bireye çalıştığı örgüt, üstleri, daha genel bir ifade ile çevresi tarafından verilmektedir (Eren, 2008: 536).

Dışsal ödüller, çalışan bir işi başarıyla yerine getirdiğinde ya da yüksek performans gösterdiğinde verilen ödüllerdir. İşletme, çalışanlarını motive etmek için performanslarıyla orantılı olarak çalışanları ödüllendirir. Bu ödüller, ücret artışı, prim, ikramiye gibi maddi ödüller ya da terfi, karara katılma, yetki devri gibi maddi olmayan ödüller de olabilir. Maddi olmayan ödüllerin, çalışanları güdüleme gücü maddi ödüllerden daha fazladır.

İşgören verimliliği ile dışsal ödüller arasındaki ilişki, işgören başarısı ile içsel ödüller arasındaki ilişki kadar yüksek değildir. Örgütler başarısı yüksek olanları ödüllendirmeye çalışırlar ama bu konuda her zaman yeterli ve başarılı olmayabilirler; işgören kendini içsel ödüllerle ödüllendirdiğinden içsel ödüller, dışsal ödüllere nispetle başarıyla daha yakından ilişkilidirler (Yüksel, 2007: 145).

Parasal ödüllendirmenin nadir olduğu Doğu ülkelerinde "Stakhanovizm" diye adlandırılan "kişiyi alanen övme" ödülünün de oldukça motive edici olduğu gözden ırak tutulmamalıdır (Garih, 2010: 60).

Ödüllendirme sisteminde kullanılacak ödüller birbirinden farklı olmaktadır. Çünkü hem toplumlar hem işletmeler hem de çalışanlar birbirinden farklıdır. Tüm farklılıklar göz önünde bulundurularak, işletmenin amaçlarıyla uyumlu, çalışanların beklentileri doğrultusunda bir ödül sistemi kurulmalıdır. Ancak böyle olursa ödüllendirme motivasyonu sağlayabilir. Dışsal ödüller; ekonomik ödüller, psiko-sosyal ödüller, örgütsel ve yönetsel ödüller olmak üzere üç grupta toplanır.

❖ **Ekonomik Ödüller**

Örgütlerin kurulma nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özünde ekonomik temele dayanır. Bu nedenle, örgütlerde işgörenleri ilgilendiren en büyük etken, işgörenleri harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmaktır (Karatepe, 2005b: 29).

Ekonomik ödüller, değerleri para ile ölçülebilen ödüllerdir. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığını para olarak almak isterler, çünkü para en önemli geçim kaynağıdır. İnsanların paraya ihtiyacı vardır ve bundan dolayı da para isterler. Para motive eder ama motivasyonu sağlayan tek araç değildir. Wallace ve Szilagyi (1982)' ye göre para aşağıdaki ödül stratejilerine hizmet eder (Armstrong, 2002: 62):

- Farklı derecelerde olsa bile para, insanların ulaşmak için çabaladığı bir hedeftir.
- Para, değerli gelir sağlayan bir araçtır.
- Para, alıcılar için işletmenin değerini sembolize eder.
- Para, genel bir kuvvetlendirici olarak kullanılır çünkü ödüllerin değeriyle ilişkilendirilir. Bundan dolayı ödül değeri paranın kendisi olur.

Para, motive eder çünkü doğrudan ve dolaylı olarak birçok ihtiyacın karşılanmasıyla ilişkilendirilir. Eğer gelir düzenliyse para, yaşamın devam ettirilebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyacını karşılar.

Ayrıca öz saygı ve statü ihtiyacını karşılar (takdir edilmenin görünür işaretidir) (Armstrong, 2007: 127).

Bunun içinde bir çok işletme ödüllendirme sisteminde ekonomik ödülleri kullanılır. Para kimsenin hayır diyemeyeceği bir ödüldür. Her ödül çeşidinde olduğu gibi ekonomik ödüllerin de etkili olabilmesi için doğru zamanda doğru kişilere adaletli olarak dağıtılması gerekir. Ücret artışları, primler, kara katılma, hisse senedi gibi ödüller ekonomik ödüller içinde sayılabilir.

- ✓ **Ücret Artışı**

Ücret, insanın örgütte çalışması karşılığında aldığı en temel ödüldür. Ücretin birey için anlamı yalnızca aldığı parada değildir; birey ücrete paradan başka anlamlar da yüklediğinden, ücret kendisi için çok önemli olmaktadır (Yüksel, 2007: 219). Ücret, en kısa tanımıyla çalışanların iş yerlerinde verdikleri emeğin karşılığıdır. İktisadi açıdan ücret, üretim faktörlerinden biri olan emeğin karşılığı olarak tanımlanır. Bir diğer tanım da ücret fikri, emeğin üretime veya hizmete katkısı karşılığında ödenen bedel olarak tanımlanır (Ertürk, 2011a: 274).

Pfeffer' e göre insanlar para için çalışır ama dahası insanlar paranın hayatlarındaki anlamı için çalışırlar. Aslında insanlar mutlu olmak için çalışır. İşletmeler bu gerçeği reddeder ve parayı çalışanların sadakatinin ve bağlılığının karşılığında ödenen bir ödül olarak görürler. Pfeffer, paranın çalışma çevresinde herhangi bir şeyle değiştirilemeyeceğini düşünür (yüksek dürüstlük, mutluluk ve anlamlı iş) (Armstrong, 2002: 63).

Pfeffer' in aksine Gupta ve Shaw (1998) paranın araçsal ve sembolik anlamını vurgularlar. Paranın araçsal anlamı onunla ne yapıldığıdır (daha iyi ev, giysiler, arabalar gibi). Paranın sembolik anlamı bizim ve başkaları tarafından nasıl göründüğüyle ilgilidir (para toplumdaki statüyü ve değeri işaret eder) (Armstrong, 2002: 63).

Ücretler, ödülün en kesin kanıtıdır. Ücretler şirket tarafından çalışanlara verilen düzenli gelirlerdir. Bazı insanlar buna işe gelmenin karşılığı olan ücret anlamına gelen "sırıtan ücret" diye hitap ederler (Wilson, 2003: 9).

Ücret, çalışanların emeğinin karşılığıdır. Herkesin hayatını devam ettirebilmesi için paraya ihtiyacı vardır bu yüzden de para en önemli geçim kaynağıdır. Çalışanlara verilen ücret sadece geçim kaynağı değil bunun yanında statü göstergesidir. Herkese kullandığı bilgi ve becerilerin karşılığında verilen ücret motivasyonu arttıran en önemli unsurlardandır.

Ücretleme, belirli ilkelere uyularak yapılmalıdır. Ücret yönetiminde izlenmesi gereken bazı ilkeler şöyledir: Eşitlik ilkesi, dengeli ücret ilkesi, yükselme orantılı ücret ilkesi, bütünlük ilkesi, objektiflik ilkesi, cari ücrete uygunluk ilkesi, açıklık ilkesi ve ücret politikaları (Mucuk, 2011: 341).

İşgörenin örgüte maksimum katkı verme yönünde harekete geçirme sürecinde ücret önemli rol oynar. Çünkü ücret bireyin temel gereksinimlerini karşılamada en önemli araç olma özelliğini taşımakta ve çalışanın ve onun bağımlılarının (ailesi veya geçindirmekle sorumlu olduğu kişiler grubu) ekonomik gücünü ve örgüt içinde olduğu kadar toplum içinde de statüsünü belirlemede ve değerlendirmede bir ölçüt olabilir (Karatepe, 2005b: 30).

Ücret artışı önemli bir ödül olmasının yanı sıra ücret artışının planlanarak yapılması gerekmektedir. Performans artışlarına bağlı olarak yapılan artışlar motivasyon sağlar. Performans oranları şirketlerin ücretlerini arttırır ve gelişmiş ülkelerdeki insanlar ücretlerin yıllık ilkelerle artacağını beklemektedirler. Bu ilkeler performans veya yaşam standardı olabilir. Başarı ödülünün konsepti basittir. Daha iyi performans gösteren ortalama veya ortalamanın altında performans gösterenden daha iyi ücret almalıdır (Wilson, 2003: 10). Diğer yandan artışların adaletli bir şekilde yapılması gerekir; aynı pozisyonda bulunanlara ya da aynı başarıyı elde etmiş olanlara aynı oranlarda artış yapılmalıdır. Ücret artışları belli bir noktaya kadar motivasyon sağlar, bir süre sonra kişi doyuma ulaşır; başka ödüller anlamlı hale gelir. Bütün bunlar göz önünde bulundurularak ücret artışlarının çok iyi planlanması gerekir. Evrensel bir ücret ve ödüllendirme felsefesi yoktur. Ücret ve ödüllendirme sistemini uygulamada adaleti ve tutarlılığı sağlamanın ilk şartı ise; işgörenin çok yakından ve dikkatli bir şekilde izlenmesidir (Karatepe, 2005b: 30).

- ✓ **Primli Ücret**

Primler; personelin yapması gerekenden daha fazla çalışma yapması veya üretimde bulunması durumunda özendirme olarak ödenen ücrettir (Kozak vd., 2008: 82). Primli ücret, İşgören verimliliğinin yükseltilmesi yoluyla üretimin arttırılmasını ve bu üretim artışları yoluyla elde edilen kazançla, işgörene ücret artışı sağlayarak onun ödüllendirilmesini hedeflemektedir (Karatepe, 2005b: 30).

- ✓ **Kara Katılma**

Kara katılım sistemi; 19. Yy.' dan günümüze dek özendirici ücret sistemleri arasında uygulanmakta olup, ücretli işgöreninin normal ücretlerinden ayrı olarak işletme karından bir pay alması demektir (Yenipınar, 2005: 192).

Üretimden elde edilen karın, katkısı bulunan çalışanlara dağıtılması bu sistemin özünü oluşturmaktadır. Her şeyden önce kara katılan işgören kar oranının ve miktarının arttırılmasını amaçlarken aynı zamanda örgütün temel amacıyla da birleşmiş olur (Karatepe, 2005b: 31). İşletmelerin amacı kar elde etmektir. Bu sistemde de elde edilen karın belirli bir oranı çalışanlara dağıtılır. Burada amaç çalışanların beklentilerini karşılayıp işletmenin amaçlarına ulaşmaktır. Bu sayede çalışanlar daha verimli çalışıp kaliteyi arttırarak işletmenin kar etmesi için çalışırlar. İşletme ne kadar çok kar ederse çalışanlara dağıtılacak kardan pay da artacaktır.

Kar paylaşımında ödeme değişik şekillerde olabilir. Genelde üç değişik ödeme planı vardır: Nakit ödeme planı, ertelenmiş planlar ve birleştirme planları (Yenipınar, 2005: 192-193). Nakit ödeme planlarında, çalışanın payı karın oluştuğu zaman diliminde ödenir. Genelde haftalık ya da aylık olabilir. Ertelenmiş planlarda ödeme, kar oluştuğu veya değerleme dönemlerinde değil, daha sonra, genellikle emekli ödemesi veya emeklilik başlangıcında emekli ikramiyesine ek olarak gerçekleştirilir (Yenipınar, 2005: 192). Birleştirme planlarında ise Bu planda ise, kârın bir kısmı kısa dönemde para olarak ödenirken, kalan kısmı geciktirilmiş ödeme planına göre ödenir (Akalp, 2003).

Kara katılma payları çalışanlara dağıtılırken her ödülde olduğu gibi eşitlik ve adalet ilkesi ön plandadır. Kara katkısı olan her çalışan eşit oranda ve adil bir biçimde payını almalıdır. Eşitlik ve adaletin olduğu, çalışanlara mutlaka hissettirilmelidir. Bunun yanı sıra herkese eşit dağıtılacağı için verimli olan çalışanla verimsiz olan çalışan aynı ödülle ödüllendirilir. Bu durum çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olabilir. Bazı zamanlarda da işletme kar elde etmeyebilir, kardan pay almaya alışmış olan çalışanın motivasyonu düşer.

- ✓ **Hisse Senedi Verme**

Bazı işletmeler her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak çalışanlara verirler. İsterlerse bu hisse senedi piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre işgörenlere dağıtılır. Böylelikle işgörenler işletmenin ortağı durumuna geçerler. Bazen yönetime katılma hakkı vermeyen hisse senetleri bile çıkarılmaktadır (Sabuncuoğlu, a.g.e.: 273).

Hisse senedi genelde üst düzey yöneticilere verilen bir ödüldür. İşletme yetenekli ve nitelikli yöneticileri çekebilmek için hisse senetlerini kullanır. Kazan kazan yöntemi uygulanmaktadır. Böylece, işletme hisselerinin işlem hacmi arttıkça, hem yöneticilerin kendileri kazanmakta hem de işletmeyi kazandırmış olmaktadırlar (Yenipınar, 2005: 194).

- ✓ **Diğer Ekonomik Ödüller**

Çalışanlara verilen ekonomik ödüller sadece ücret artışı, primli ücret, kardan pay alma ve hisse senedi vermeden ibaret değildir. Değeri parayla ölçülen ekonomik ödüller de vardır. Çalışanlara, istedikleri gibi harcama yapabilecekleri kuponlar verilebilir, sinema ve tiyatro biletleri dağıtılabilir, tatillere gönderilebilir. Bu tarz ödüller özellikle nakit ihtiyacı olmayan çalışanları ödüllendirmede kullanılabilir.

- ❖ **Psiko- Sosyal Ödüller**

Çalışanları motive etmede genellikle tercih edilen ödüller ekonomik ödüllerdir ama ekonomik ödüller tek başına yeterli olmayabilir. Ya da bazı çalışanlar için maddiyattan öte çalışma ortamı, terfi olanakları gibi psiko- sosyal ödüller daha

önemli olmaktadır. Bazen bir çalışanı herkesin önünde övme, takdir etme maddi ödüllerden çok daha motive edici olur.

- ✓ **Çalışmada Bağımsızlık/ Esnek Çalışma**

Çalışanlar çok farklı yetenek ve becerilere sahiptir. Herbirinin yetenek ve becerilerini kullandığı alanlar farklıdır. Her işletme çalışanlarına uzmanlık alanlarında özerklik tanımalıdır. Her çalışan işini rahatça, kendisini baskı altında hissetmeden yapabilmelidir. Rahat ve özgür bir ortam yaratıcılığı tetikler ve yeni fikirler ortaya çıkar. Çalışanlara belirli bir düzen içinde özgürlük tanınmalı ama özgürlüğün sınırlarını aşmaması için de hissettirilmeden denetim yapılmalıdır.

Çalışma ortamının rahat olmasının yanı sıra çalışma saatlerinin de esnek olması gerekir. Çalışma hayatındaki esneklik; taraflara çalışma şartlarını değişik ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde düzenleyebilme yetkisi veren sistemdir (Kozak; 2004: 60).

Klasik çalışma sistemi günde sekiz saat, haftada beş ya da altı gündür. Kısa bir ifadeyle klasik çalışma süresi 9- 17 arasındadır. Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılan esnek zaman uygulamasında örgütte, günün belirli bir zaman diliminde bütün personelin bulunması gerekir (Aşan ve Aydın, 2006: 127).

Esnek zaman yönetimi, devamsızlığı önleme, verimi arttırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini arttırma, çalışanların özel ve aile hayatlarına zaman ayırması, yorgunluğun ve stresin azalması, işin belirlenen zamanda tamamlanması gibi yararlar sağlar (Aşan ve Aydın, 2006: 130; Kozak, 2004: 61). Esnek çalışmanın çalışanlar açısından bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar; kısa süreli ücretli izinlerin kalkması, sosyal sigorta ve sosyal yardımlardan yoksun olunması, işler arasında yoğun koordinasyon olduğu durumlarda işin planlanamaması, çalışma zamanının kolay belirlenememesi (Kozak, 2004: 61).

- ✓ **Teşekkür ve Takdir**

Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır (Eren, 2008: 517). Takdir edilme çoğu zaman maddi ödüllerin önüne geçer. Her çalışan başarılarının karşılığında işvereninden teşekkür bekler. Yaptıkları iş karşılığında takdir edilenler kendilerini o örgüt için önemli ve vazgeçilemez hissederler. Bu da örgüte olan bağlılıklarını arttırır ve daha verimli çalışırlar.

Yapılan bir araştırmada, çalışanların yüzde 58' i takdir edilmeyi en motive edici teşvik unsuru olarak gördükleri halde, başarılı bir iş yaptıkları zaman yöneticilerden tek bir teşekkür bile almadıklarını belirtmişler. Bu grup iyi bir iş yaptıkları zaman yazılı bir teşekkür notu almayı motive edici teşvikler arasında ikinci sıraya koymuş; işçilerin yüzde 76' sı yöneticilerden çok ender teşekkür aldıklarını belirtmiş (Nelson ve Economy, 2010: 87). Bu araştırma sonuçlarına göre yapılan iş karşılığında takdir etme ya da teşekkür etme çalışanları motive edici en önemli unsurlardan. Bunların olmadığı iş yerlerinde çalışanların etkili bir performans göstermesi beklenemez. Çünkü çalışanlar az da olsa değerli olduğunu bilmek ve övülmek isterler. Bir çalışanı takdir etmek ya da teşekkür etmek en fazla beş dakika alır ve yapılan bu hareketler çalışanların çabalarını uzun süreli olarak arttırır.

Takdir konusunda organizasyonda yapılabilecekler aşağıdaki gibidir (http://www.phanesacademy.net, 02.02.2011) :

- Organizasyonda çalışanlara başarıları dolayısıyla sertifika ve/ veya plaket verilmesi,
- Belirli yıl hizmet veren çalışanlara sertifika ve / veya plaket verilmesi,
- Kurs ve seminer programını başarıyla tamamlayanlara sertifika verilmesi,
- Organizasyon içinde oluşturulmuş olan proje ve çalışma gruplarının yaptıkları çalışmaları üst ve orta kademe yöneticilere sunabilme imkanının yaratılması,

- Organizasyonda ayın en başarılı personeli ya da ayın en başarılı kalite çember grubu vs. şekillerde yapılan çalışmalarda üstün başarı gösteren kimselerin tüm çalışanlara duyurulması,
- Organizasyonda kayıp ve israfları önleyen departmanlara veya kişilere teşekkür mektuplarının yazılması vs.

Olumlu ilişkilerin başlıca dayanaklarından biri çalışanları uygun bir biçimde takdir etmektir. Çalışanları, olabildiğince çabuk, olabildiğince içten, olabildiğince somut, olabildiğince kişisel, olabildiğince olumlu ve aktif bir şekilde takdir etmek gerekir (Nelson ve Economy, 2010: 86). Çalışanlar iyi bir şeyler başardığında yöneticiler hiç vakit kaybetmeden hatta ellerindeki işleri bırakarak mümkün olan en erken zamanda iyi dileklerini sunmalıdır. Takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır. Aksi halde, asılsız gösteriler sonradan bir hak olarak benimsendiği gibi, personel arasında huzursuzluğa gereksiz takdir gösterisinde bulunulan kimseye karşı düşmanlığa kadar vardırılabilir (Eren, 2008: 521).

Takdir edilme yüz yüze, telefonla, maillerle, grup içinde ya da özel kutlamalarla yapılabilir. Özellikle yüz yüze yapılan görüşmelerde çalışanların ne kadar önemli görüldüğü anlaşılır. Grup içinde ya da özel kutlamalarda çalışanlara plaket ve benzerlerinin verilmesi ise çalışanın herkesin içinde gururlanmasını sağlar, çalışanı parmakla gösterilecek bir kişi haline getirir. Yapılan takdirler olabildiğince olumlu olmalı ki çalışanın aynı hızda devam etmesi sağlanmalı, eğer eleştiri yapılacaksa da daha sonra tatlı bir dille yapılmalıdır.

Takdir etme programlarında yapılması gerekenler ise; programın amaçlarını netleştirmek, diğer ödül stratejileriyle olan ilişkiyi belirlemek, yöneticilerin bu konularda istekli olmalarını sağlamak ve onların desteğini almayı unutmamak, ön yargıları ortadan kaldırmak, mümkün olduğunca basit, uygulanabilir ve kabul edilebilir hale getirmektir. Yapılmaması gerekenler ise; mevcut programların üzerine yerleştirmek ve mucizeler beklemek, firmanın kurtarıcısı olarak eğer bu program yeteri kadar alkışlanmazsa uygulamak vazgeçmektir (http://www.ikademi.com, 03.02.2011).

- ✓ **Statü**

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır (Eren, 2008: 517). Davranış bilimleri açısından statü, insanların toplumsal yapı içindeki yerini ve bu yerin belirlediği hak ve görevleri belirtir. Mesleki bilgi ve tecrübeler, insanların daha üst statülere geçişlerini kolaylaştırdığı gibi aynı zamanda onlara prestij de sağlamaktadır. Toplumsal yaşamda prestijli olma saygınlığı arttıran önemli bir faktördür (Güney, 2009: 77). Statü saygıyla eş değer tutulmaktadır. Toplum içindeki statü ne kadar yüksekse çevreden görülebilecek saygının o kadar yüksek olacağına inanılır. İyi bir işletmede iyi bir mevkide çalışma çalışanlara atfedilecek statülerde de iyileşme sağlar. Çalışanların mevkileri yükseldikçe de tatmin duyguları artar. Her yüksek mevkide daha fazla saygı görecekleri inancı taşırlar ve kendilerine olan özgüvenleri artar, işlerine daha çok bağlanırlar ve daha üst kademelere çıkmak için çabalarlar.

Üst ve işverenler bir kimseyi en yakın arkadaşları ya da dostları esasında takdir eder ve onun değerini arttıracak şeyler söylerse bu davranışlar o kimsenin sosyal statüsüne büyük katkılar yapacaktır. Ödüllendirmek ve değerini kişinin ömrü boyunca sürdürecek hediyeleri veya takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığıyla kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur (Eren, 2008: 518). Bu şekilde yapılan takdir edilmeler çalışanlarının saygınlığını arttırırken diğer yandan da çalışanların performanslarını arttırarak işlerine bağlanmalarını sağlar. işgörenler, üstleri veya patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için çaba sarf ederler.

- ✓ **Öneri Sistemi**

Temel yaklaşım, "sorunlara yakın olanlar çözümlere de yakındır" düşüncesinden hareket edilir ve işletmeye katkı sağlayan kişilerin ödüllendirilmesini amaçlar. İlk kez Amerikan işletmelerinde uygulanmaya başlayan ve Ulusal Öneri Sistemi Birliği (NASS) tarafından desteklenen öneri sistemi aslında çalışanların çıkarından daha çok firmanın çıkarlarına hizmet etmektedir (Sabuncuoğlu, a.g.e.:

276). Öneri sistemi çalışanları yeni fikirler üretmeye teşvik eder ve yaratıcılıklarını arttırır. Böylece işletme içindeki sorunlara ya da olaylara yönelik farklı bakış açıları getirilir. Bu da işletmedeki işlerin düzgün ve verimli olarak işlemesi ve sorunların da büyümeden ortadan kaldırılmasını sağlar. Çalışanlara teşvikler vererek öneriler istenmesi hem çalışanları tatmin ederken hem de işletmede kalite artışını sağlar.

Öneri ve ödül sisteminin kurulması ve işleyişi bir prosedür düzenlemeyi gerekli kılar. Bu prosedürde öncelikle kabul edilecek ve edilmeyecek önerilerin sınıflandırılması, öneri kutusu, öneri rehberi, öneri değerleme komitesi ve önerilere verilecek ödül miktarları ve hesaplanış teknikleri açıkça belirtilmesi gerekir (Sabuncuoğlu, a.g.e.: 278). Çalışanlardan gelen önerilerin uygulamaya konulması onların işletmeyi sahiplenmelerini ve ait olma duygusunu olumlu yönde arttırmakta, diğer çalışanlar için örnek ve özendirici olmaktadır (Ünal, 2003).

Önerilere verilecek ödüller işletmeye sağladığı katkıyla doğru orantılı olması ve gecikmeden ödenmesi gerekir. Ayrıca teşvik amacıyla verilen fakat kabul edilmeyen öneriler bile küçük hediyelerle ödüllendirilmelidir (Sabuncuoğlu, a.g.e.: 278). Kuşkusuz işletmelerde önerilerin parasal ödüllerle desteklendiği örnekler de bulunmaktadır. Bir kişi veya grup, işletmede önemli olabilecek bir ekonomik değer yaratırsa veya işletmeye kazandırırsa bunun parasal anlamda ödüllendirilmesi söz konusu olmaktadır. Eylül 1997'de İsveçli iki kağıt işçisi üretimin iyileştirilmesine yönelik önerileri karşılığında 3,75 milyon İsveç kronu ile ödüllendirilmiş, üstelik rakam kağıt sektöründeki toplu sözleşmede belirlenen öneri şemaları çerçevesinde hesap edilmiştir. Ödül sektörde bugüne kadar ödenen en büyük miktardaki ödülü oluşturmuştur. İki işçi kağıt hamuru hazırlanmasında kullanılan suyun buharlaşmasını azaltmaya yönelik bir yöntem icat etmiş ve 1994 başında bu fikirlerini işverene duyurmuştur. Öneri hayata geçirildiğinde kağıt değirmeninin üretimi artmış ve firmanın buharlaşma sürecini yeniden yapılandırma planlarını uygulamasına gerek kalmamıştır. (Ünal, 2003). Öneri siteminin başarıya ulaşmasında teşvik sistemi önemli bir yer tutmaktadır. Zira bu konuda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, ödül almaya olanak tanıyan öneri sistemlerinde başarı oranı oldukça yüksektir. Ödül arttıkça, öneri sayısı ve fayda oranı artmaktadır.

Ödüllendirme sisteminin içerisinde ise plaket ve teşekkür belgesi gibi onurlandırma yöntemlerinden, kariyer yükseltme ve ekonomik ödüle kadar uzanan geniş bir yelpazesi vardır. (http://mayhos.org, 02.02.2011).

- ✓ **Kariyer Planlaması ve Yönetimi**

Kariyer sözcüğü, çoğu kez meslekte yükselme, belirli bir statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma şeklinde algılanır (Sabuncuoğlu, a.g.e.: 168). Aslında kariyer kişinin meslekte ilerlemesinde çok hayatı boyunca yaptığı işlerin toplamıdır.

Kariyer planlaması, işletmede çeşitli pozisyonlarda çalışan kişilerin belirlenen hedefler doğrultusunda gelişim sağlamasına yönelik bilinçli bir plan yapılması ya da kısaca kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir (Mucuk, 2011:338). Kariyer planlamasının en temel amaçlarından biri bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir (Sabuncuoğlu, 2005: 169). Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü, itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir süreçtir (Fındıkçı, 2009: 337). Kariyer yönetimi en kısa biçimde kişilerin iş hayatlarının planlanmasıdır. Çalışanlar işe girdiklerinde önlerini görmek isterler. Çalışanların aldıkları eğitim, kişilikleri, yetenek ve becerileri işlerinde ilerlemelerinde büyük rol oynar. Önemli olan çalışanları bilgi birikimleri, yetenek ve becerilerine uygun işlere yönlendirerek ilerlemelerini sağlamaktır. Bu nedenle de kariyer yönetimi çok önemlidir. Çalışan ileride bulunacağı konumu ve o konumda sahip olması gerekenleri öğrenerek ona göre kendini geliştirir.

İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, bireyin iş doyumunu ve örgütte kalmasını sağlama amacına yöneliktir (Kozak, 2004: 73). Kariyer yönetimi sayesinde çalışanlar önlerini görür ve oraya ulaşmak için çabalarlar ve yaptıkları işten haz duyarlar. İşletmelerin, çok yoğun rekabetin olduğu emek piyasasında kaliteli ve verimli çalışanları elinde tutmasını ve yeni çalışanların işletmeye çekilmesini sağlar.

❖ Örgütsel ve Yönetsel Ödüller

Örgütsel ve yönetsel ödüller çalışanlara yönetim tarafından verilen işle ilgili ödüllerdir. Kararlara katılma, yetki devri, terfi ve sorumluluk, eğitim, iş tasarlama ve iletişim gibi ödüller bu grupta yer alır. Örgütsel ve yönetsel ödüllerin en büyük amacı çalışanın işletmeye bağlılığını sağlamak ve çalışanların amaçlarıyla işletmenin amaçlarını tek bir çatı altında birleştirmektir.

✓ Kararlara Katılma

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden ise, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması olarak gösterilebilir (Eren, 2008: 520).

Her çalışan yaptığı iş üzerinde az da olsa söz sahibi olmak ister çünkü işi yapan ve iş üzerinde uzmanlığı olan kendisidir. Bunun içinde işletmeler belirli kademelerde, çalışanların fikirlerini alma yoluna giderler. Böylelikle çalışanlar yaptıkları işte fikirlerini özgürce söyleyebilirler ve kendilerini örgüt için değerli olarak görürler bu da işlerin aksamadan kaliteli olarak yapılmasını sağlar.

Çalışmayla ilgili kararlara dahil edilme ve denenen koşulların desteklenmesi, işgörenlerin örgütlenme ve kendi işlerinin bireysel çekiciliğinin destekleneceği anlamını taşımakta ve en iyi şekilde örgütsel kararlara katılımı ortaya çıkarmaktadır (Karatepe, 2005b 40).

Kendini ilgilendiren kararlara katılma, demokrasi ve kendi geleceklerine sahip bireyler gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, işgörenleri motive edecektir. Alınan kararda kendi payının da olduğunu bilen işgören, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri geliştirirken bir yandan da bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birleşmesini sağlayabilir.

Yöneticiler, çalışanları ilgilendiren, onların yaptıkları işle ilgili konularda mutlaka çalışanların fikrini almalıdırlar. Bu hem yaratıcı bir ortam oluştururken hem de çalışanın özgüveninin gelişmesini sağlar. Çalışan, kendini işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak görür. Böylece iş tatminsizlikleri, devamsızlıklar, işi aksatmalar, işten ayrılmalar azalır. Önemli olan gerçekten çalışanların fikirlerine değer vermektir. Yoksa yöneticiler kararı aldıktan sonra laf olsun diye çalışana fikirlerini sorarlarsa bu da çalışan tarafından hissedilirse istenmeyen sonuçlar doğurabilir.

- ✓ **Yetki Devri ve Sorumluluk**

Örgütlerde yetki, aslında bireylerin davranışlarını ve kaynakları kullanımını denetleyici ve etkileyici yasal bir güçtür. Yetki, bir organizasyonda yer alan makamlara verilmiş bir özelliktir. Karar verme ve diğerlerini harekete geçirme ya da örgütsel amaçları başarmak için belirli görevleri yaptırma hakkıdır (Ertürk, 2011b: 132). Yetkinin kullanımı, davranış bilimcilerin çok sayıda araştırmasına da konu olmuştur, çünkü yetkinin kullanılma biçiminin bir bireyin güdülenmesini ve başarımını etkilediği bilinmektedir (Karatepe, 2005b: 40).

Örgütlerde belirli ölçülerde yetki devri olmalıdır. Bütün bir örgütün tüm kararlarını üst yönetimin vermesi bir hayli zordur ama bütün kararları üst yönetimin verdiği örgütler de vardır. Böyle bir örgütte merkezcil yönetim uygulanır, karar verme yetkisi üst kademenin elindedir. Merkezkaç yönetimlerde ise karar verme yetkisi belirli oranlarda örgütün kademelerine devredilmiştir. Çalışanlara çeşitli konularda yetki verilmesi onların gelişimine de katkı sağlayacaktır. Yöneticiler, çalışanlarına yetki verirse yöneticilik yapmayı bırakmış olmaz, sadece yönetme şekli değişmiş olur (Nelson ve Economy, 2010: 22).

Yöneticiler, yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini arttırırlarsa , astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını da arttıracaklardır (Eren, 2008: 518). Dev imalat firması 3M' nin eski Ceo' su William McKnight' ın dediği gibi "İnsanların kendi başlarına yaptıkları hatalar, yöneticilerin

onlara ne yapacaklarını harfi harfine söylediğinde yapılan hatalardan çok daha önemsizdir" (Nelson ve Economy, 2010: 22).

Sorumluluk ise bir şeyi yapma zorunluluğudur. (Koçel, 2005: 213). Yöneticiler, gerektiğinde yetkilerini devredebilmeli ve sorumluluklarını alt kademelerle paylaşabilmelidirler. Çalışanların, yetki ve sorumluluk alanlarının genişletilmesi onların gizli kalmış yeteneklerinin de çıkarılmasını sağlayabilir. Daha fazla yetki ve sorumluluk çalışanın işindeki ciddiyeti arttırır, çalışan işine daha çok bağlanır ve üzerine düşeni eksiksiz yapmak ister. Çoğu işletmede yetki ve sorumluluk alanının genişletilmesi çalışanlar tarafından en büyük ödül olarak görülür çünkü çalışana ilerleme olanağı vaat etmektedir.

Yönetici, kendisine verilen amaç ve işin gerçekleştirilmesinin ilk sorumlusudur. Yetkisini kullanma tarzı bu sorumluluğu ortadan kaldırmaz. Yetki devredilen kişi de verdiği kararların sonuçları doğrultusunda yöneticisine hesap vermekten sorumludur (Koçel, 2005: 214-215).

- ✓ **Yükselme Olanakları**

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, işe yaklaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzu edeceklerdir (Eren, 2008 515).

Her çalışan bir işe başladığında ileride yükselebileceği umudunu taşır. Çalışanlara yükselebilecekleri bir ortam sunmak onları motive etmenin ve işe bağlamanın önemli yollarından biridir. Öncelikle çalışanların iyi izlenmesi gerekir, hangi alanda daha başarılı olacakları belirlenmelidir. Performansları yakından takip edilmeli, performanslarıyla ilgili bilgiler çalışanlara verilmelidir. Böylece çalışanlar eksikliklerini görerek kendilerini tamamlamaya çalışırlar, yöneticiler de çalışanlardaki ilerlemeleri ya da eksiklikleri görerek onların bilgi ve becerilerine uygun yükselme olanakları sağlayabilirler.

İşgörenin yükselmesi, aynı iş yerinde daha önemli bir göreve veya başka bir iş yerinde yeni bir göreve atanmak şeklinde olabileceği gibi, yükselme, çalışana parasal olanaklar sağlamak şeklinde de yapılabilir (Karatepe, 2005b: 42).

Çalışanları özendiren en somut araçlardan birisi bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülürse bireyin, yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyona terfi etmesi güçlü bir özendirici olur (Fındıkçı, 2009: 399). Her işgören işinde terfi etmek ister. Bunu gerçekleşmesi içinde yetenek ve becerilerini sonuna kadar kullanır. İşgörenlerinin başarılı performansları sonucunda yeni yetki ve görevlerle donanacağı bir pozisyona terfi ettirilmesi aynı örgüt içindeki diğer çalışanlara da örnek teşvik eder. Herkes daha yüksek mevkilere çıkabilmek için daha verimli ve etkili çalışır. Hatta işletmede terfi olanaklarının olması ve bu olanaklardan işgörenlerin yararlanıyor olması işletmeyi yeni ve kalifiye işgücü için cazip kılar.

- ✓ **İş Tasarlama**

İş tasarlama da çalışanları motive etmede kullanılan özendiriciler arasındadır. İşgörenler sürekli aynı işi aynı şekilde yapmaktan sıkılabilirler. Monoton ve sürekli tekrar eden işlerde çalışanları ödüllendirmek için işlerin yeniden tasarlanması yoluna gidilebilir.

İş tasarımı, insanlarının işlerinin özü ve içeriğiyle ilgili tercihlerle ve bu tercihlerin çalışan sağlığı ve üretkenlik gibi bireysel ve örgütsel sonuçları nasıl etkilediğiyle ilgilidir (Parker ve Wall, 2009: 113). İş tasarımı, iş basitleştirme, iş değiştirme (rotasyon), iş genişletme ve iş zenginleştirme şeklinde yapılabilir.

İş basitleştirme 1760 ile 1830' lu yılların ortaları arasında yaşanan Sanayi Devrimi sırasında İngiltere' de oluşan görüşlere kadar geri gitmektedir (Parker ve Wall, 2009: 114). İş basitleştirmede işler küçük parçalara bölünür ve her işgören farklı bir parçadan sorunludur. Böylece zaman tasarrufu sağlanırken, çalışanların sahip olması gereken yetenek ve beceriler aza inmiş olur.

İş değiştirme ya da iş rotasyonunda işgörenler belirli zaman aralıklarında farklı işlerde çalıştırılırlar. Böylece sürekli aynı işi yapmaktan sıkılan çalışanlar monotonluktan kurtulur ve yeni işlerinde ek beceriler kazanırlar. İş rotasyonu sayesinde, bir işçi sürekli değişik işler yapmakla bir çok işi öğrenmekte, değişik işlerde çalışmakla geniş ölçüde beceri kazanmakta, çeşitli işleri öğrendiğinden mamulün ortaya çıkarılmasında kendinin de bir payı olduğunu hissetmekte ve sosyal çevresi genişlemektedir (Eren, 2008: 258). Bazı işgörenler de işlerini bırakıp başka işe geçmek istemeyebilir. Bu yüzden işgörenler iyi analiz edilerek işinin değişmesinden memnun olacak olan çalışanlar rotasyonla güdülenebilir.

İş genişletmede işgörenin tek bir işi değil de birkaç işi yapması gerekir. İş zenginleştirme Paul ve Robertson tarafından çalışanların işlerine, kişisel başarıları, tanınmaları, daha iddialı ve sorumluluk gerektiren görevler için daha geniş bir ufuk katarak, işlerini yapılandırmaları olarak tanımlanmıştır (Parker ve Wall, 2009: 115). İşin zenginleştirilmesi ise işlerin dikey olarak genişlemesidir. İşin zenginleştirilmesi çalışana işinde daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı verir. İş genişletmede, yapılacak faaliyetlerin sayısı arttırılırken, iş zenginleştirme de işgörenin yetki alanı genişletilir. İşgörenin sorumluluk bilinci artar çünkü üzerine daha fazla görev düşer. Monotonluğun azalmasının yanı sıra çok fazla uzmanlık gerektirmeyen işlerde kullanılabilir. İşgörenler daha fazla iş yaparak kendilerini daha fazla işe yaramış hissederek tatmin olurlar.

- ✓ **Eğitim**

Eğitim ile, işletme açısından bakıldığında; çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlanması amaçlanır (Sabuncuoğlu, 2005: 124). Eğitim, insan kaynaklarına yapılan bir yatırımdır. Eğitim; yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerde tatminin yaratılması konusunda gereklidir. Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi gerekmektedir. Çünkü çevre sürekli değişim içindedir. İş gücünün bilgisinin arttırılması, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi sağlanır. İşgörenler işletme için daha verimli birer kaynak haline

gelirler, hem de bilgileri arttıkça özgüvenleri gelişir, yaptıkları işten tatmin olurlar. Eğer işletme ödül programları içinde eğitimi bir ödül olarak belirliyorsa önceden planlamasını da yapması gerekir. Kimlerin, ne zaman, neyin karşılığında, ne şekilde eğitim programlarına dahil edileceği belirlenmelidir. Ödül olarak verilen eğitim programları bireylerin kendilerini geliştirmesine olanak sağlar.

- ✓ **İletişim**

Örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilen iletişim, kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı olması yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar (Karatepe, 2005b: 45). İşgörenler hem birbirleriyle hem üstleriyle iletişim içinde olmalıdırlar. İşlerin etkili ve aksamadan işleyebilmesi için iletişimin sağlıklı bir şekilde yapılması gerekir. İşgörenlerin üstleriyle iletişimi açık ve net olmalıdır. Kurumda açık olmayan iletişim kanalları, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan ilişkiler çalışanlarda korku ve endişe kaynağı olabilmektedir (Fındıkçı, 2009: 396). Örgütteki formal iletişim ağı kadar informal iletişim ağı da açık olmalıdır. Üstler, çalışanların fikirlerini almalı çalışanlar da önerilerini, şikayetlerini üstlerine sunabilmelidir. Üstleriyle iletişim kurabilen çalışanların işe bakış açıları değişir, işle ilgili istek ve gayretleri artar. İletişim kanallarının açık olması ve iletişimin aksamadan sağlıklı bir şekilde sağlanması çalışanlara verilebilecek en güzel ödüllerden biridir.

2.2.2. Ödül Sistemleri

İşletmeler, çalışanların motivasyonunu arttırmak ve yeni çalışanları işletmeye çekmek için ödül sistemi oluşturmalıdırlar. Oluşturulan ödül sistemleri işletmelerin amaçlarına, stratejilerine ve kültürlerine uygun olarak tasarlanmalıdır. Örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçları tek bir çatı altında toplanabilmelidir. Çalışanların üst düzeyde verimli çalışması için yaptıklarının karşılığını almaları gerekmektedir. Her çalışanın ihtiyaç ve beklentileri birbirinden farklıdır. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak ödüller belirlenmelidir.

❖ Uygulamada Geliştirilen Ödül Planları

Bugün bir çok ülkede bireyleri motive etmek için kullanılan çok çeşitli ödül planları geliştirilmiştir. Robbins bunları üç ana grupta toplamaktadır: değişken ödeme programları, beceriye dayanan ödeme planları ve esnek yararlanma ödemeleri (Aşan ve Aydın, 2006: 118).

✓ Değişken Ödeme Programları

Bireyin yaptığı işteki iş başarımına göre yapılan ödemelerdir. Parça başı ya da akort ücret, daha çok yöneticilere ödenmekle birlikte bazen tüm çalışanlara yaygınlaştırılan ve işletme başarısını geliştirme oranına göre verilen ikramiyeler, kar ve kazanç paylaştırma planları değişken ödeme planlarından en çok bilinenleridir (Aşan ve Aydın, 2006: 118-119).

En basit uygulama olan parça başı ücret uygulamasında beklenen minimum çıktıyı sağlayacak bir saatlik ücret saptanır. Standardın üstündeki her üretim birimi için ayrıca ücret ödenir (Yüksel, 2007: 228). Çalışanlar fazla ücret almak için daha fazla çalışır. Ama fazla üretim yapılacak diye kalite de düşüşler yaşanabilir, dikkatsizlik artabilir ve iş kazalarına zemin hazırlanabilir.

Değişken ödeme planları içerisinde en eskisi ve en bilineni A.B.D' de uygulanan Scanlon Planı' dır (Aydın ve Aşan, 2006: 119). Yaratıcısı olan Joseph Scanlon' un adını alan bu modelin temelinde takım çalışmasını özendirmek ve ücreti takım üzerinde odaklaştırmak yatar. Scanlon planının günümüze uyarlanmış modeli kazanç paylaşım modelidir (Sabuncuoğlu, 2005: 270).

Kar ve kazanç planları benzer olmakla birlikte aynı şeyler değildir. Kazanç paylaştırma planları grup verimliliğindeki artışa göre dağıtılmaktadır (Aydın ve Aşan, 2006: 119). Kar paylaştırma planları ise işgörenlere normal ücretlerine ilaveten şirket karının belli bir oranının ödenmesini öngörür (Yüksel, 2007: 231). Böylece çalışanlarla işletme arasında bir bağ oluşur; çalışan karı arttırmak için daha etkili ve özverili çalışır çünkü şirketin karı ne kadar artarsa çalışanın da alacağı para

artacaktır. Bu avantajlarının yanı sıra sakıncaları da vardır. İşletme kar etmediği zaman çalışanlarda moral bozukluğu oluşur, işte verimsizlik meydana gelir.

Değişken ödeme programları için sıklıkla kullanılan diğer ödemeler ikramiye ve bonuslardır. İkramiyeler, yılda iki, üç ya da dört kez bir maaş tutarında çalışanlara dağıtılır. Bonus modeli ise ikramiyeden farklı olarak sadece yönetici kesime üç, altı aylık ya da bir yıllık dönemlerde gösterilen performansa karşılık genellikle sarı zarf olarak adlandırılan ödemelerdir, zarfın içindeki miktarlar çoğu kez gizli tutulur (Sabuncuoğlu, 2005: 274).

Değişken ödeme planlarındaki düzensiz değişmeler bu programları işletmeler için daha çekici yapmış ve sabit ödemeden değişken ödemeye geçiş iş başarımının düştüğü dönemlerde masrafların kısılmasına neden olmuştur (Aşan ve Aydın, 2006: 119).

- ✓ **Beceriye Dayalı Ödeme Planları**

Beceriye dayanan ücretleme sistemi çalışanların edindiği her yeni beceri veya öğrendikleri her ek iş için ücret ödenmesini öngörmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 260). Çalışan ne kadar çok beceriye sahipse ya da ne kadar çok görev yerine getiriyorsa aldıkları ücret te o kadar artar.

Yönetime esneklik sağlayan beceri temelli ödemeler son yıllarda örgütlerin personel sayısını azaltarak küçülmeleri sonucunda "bu benim işim değil" diyerek görev gereklerinin dışına çıkmayan uzman kişilerden çok, bir çok işi yapabilen çalışanların tercih edilmesiyle önem kazanmıştır (Aşan ve Aydın, 2006: 119).

Beceriye dayalı ödeme planlarında çalışanların sahip oldukları yetenekler ve becerileri ödüllendirilir. Böylece çalışanlar sahip oldukları becerileri uygulama alanı bulurlar. Ayrıca beceriler ödüllendirildiği için çalışanlar yeni beceriler edinme konusunda hırslanırlar, moral ve motivasyonları artar.

Beceriye dayalı ücret sistemi insan kaynaklarının değerini ve esnekliğini arttırarak verimliliği yükseltme, personel sayısını ve işgücü maliyetlerini düşürme rolünü üstlenmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 261). Birden fazla beceriye sahip olan

çalışanlar işletme için çok daha değerlidir. Çünkü birden fazla görevi üstlenebilirler, böylece işe alınacak personel sayısı azalır, işgücü maliyetleri düşer.

Sürekli beceri gelişimi işletmelerin teknolojik değişime uyumunu kolaylaştırmaktadır. Ayrıca personelin çok sayıda çalışmasını mümkün kıldığı için iş rotasyonunu kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla işgören devamsızlığı nedeniyle ortaya çıkan geçici işçi çalıştırma ihtiyacı ortadan kalkmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 262).

Beceriye dayalı ödeme planının faydalarının yanı sıra sakıncaları da vardır. Ödeme planı çok iyi tasarlanmalıdır. Çalışanların becerileri doğru bir şekilde belirlenmeli ve ücretlendirme ona göre yapılmalıdır. Bunu için de çalışanlar çok iyi izlenmelidir, gerekirse eğitime tabi tutulmalıdır, bu da ek bir maliyet demektir.

- ✓ **Esnek Yararlanma Ödemeleri**

Bu tür ödüller çalışanlara değişik planlar içerisinden kendi gereksinimlerine en uygun olanı seçme olanağı sağlarlar. Bu planlar içinde en çok kullanılanları, belirli çalışan grupların (bekarlar, evli çocuksuzlar ve evli çok çocuklular gibi) gereksinimlerine uygun paketler sunan modüler planlar, temel bir ödeme üstüne lokanta menüsü gibi farklı seçenekler sunan ana ücret artı planları ve planda sunulan bazı özel hizmetlere (sağlık ve diş harcamaları gibi) karşılık bazı ödemelerden vazgeçmeyi sunan esnek harcama planlarıdır (Aydın ve Aşan, 2006: 120).

- ❖ **Değişik Kademelere ve Yapılan İşe Göre Ödül Sistemleri**

Profesyoneller, yarı zamanlı çalışanlar, hizmet sektöründe çalışanlar ve rutin işlerde çalışanlar için değişik ödül sistemleri kullanılabilir.

- ✓ **Profesyoneller (Beyaz yakalılar)**

Profesyoneller, işlerinde yıllarca çalışmış ve uzman olmuş kişilerdir. Onlar için önemli olan işten duydukları hazdır, işlerinde başarılı oldukça tatmin düzeyleri artar. Profesyonellerin aldıkları ücretler diğer çalışanlardan fazladır.

Profesyonellerin güdülenmesi için; çözüm üretebilecekleri geliştirici projelerde çalıştırılmalı, ilgi ve uzmanlık alanlarında yetki verilmeli, eğitim, kurs ve seminerlere katılarak kendilerini geliştirme olanağı sağlanmalı, katkı ve başarılarından dolayı saygınlık görmelerine olanak tanınmalı ve yaptıkları işlerin diğer kişiler tarafından da önemli görülmesi sağlanmalıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 120).

- ✓ **Geçici/ Yarı Zamanlı Çalışanlar**

İşletmelerin küçülmesi, taşeronlarla anlaşmak, harcamaların kısılması gibi günümüzün uygulamalarında, yarı zamanlı ya da geçici çalışanların sayısı hızla artmaktadır. Bu şekilde çalışanların da güdülenmesi zorlaşmaktadır. Çünkü iş güvenceleri, işletmelerin kadrolu elemanlarının aksine ya çok azdır ya da hiç yoktur. Genellikle sağlık sigortası, emeklilik ya da diğer olanaklardan yararlanamamaktadırlar (Aşan ve Aydın, 2006: 120).

İleride tam zamanlı çalışacak olanların yarı zamanlı çalışanlar arasından seçilecek olması, bu kişilerin güdülenmesini arttırabilir; kişi bu nedenle daha başarılı olmak için daha çok çalışır. Bu kişilerin başka bir iş ya da daha iyi bir iş bulmaları büyük oranda bilgi ve becerilerine bağlıdır. Bu nedenle onlara da eğitim programları ya da beceri geliştirici kurslar sunulursa, güdülenmeleri artar (Aşan ve Aydın, 2006:121).

- ✓ **Hizmet Sektöründeki Mavi Yakalılar**

Hizmet sektöründe çalışan mavi yakalı çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri daha düşüktür, bundan dolayı da aldıkları ücretler de düşük olur. Bu çalışanları motive etmek için ödüllendirme araçlarından en çok ücret kullanılır. Ücrette yapılacak en ufak bir artış bile çalışanların işlerine sarılmasını sağlayabilir.

Bu sektörde çalışanların güdülenmesi için yüksek ücret ve daha fazla ödüller sunulmalıdır. Aynı şekilde, işletmeler ayın elemanını seçmek, tüm çalışanların aileleri ile birlikte katılabilecekleri sosyal faaliyetler düzenlemek ve hatta

patronların çalışanlarına hizmet ettiği günler düzenlemek gibi yeni uygulamalar geliştirmektedirler (Aşan ve Aydın, 2006: 121).

- ✓ **Rutin/ Standart İşlerde Çalışanlar**

Çalışanlar işlerini yaparken zevk almak isterler. Ama sürekli aynı işi yapanların da işten sıkılma durumu ortaya çıkabilir. Sürekli aynı şekilde ilerleyen işlerde çalışanları sürekli motive etmek gerekir.

Rutin ve standart işlerde çalışanların güdülenmesi için, uygun ve sağlıklı bir çalışma ortamı, gerektiği kadar iş molaları, anlayışlı şefler ve diğer çalışanlarla bir araya gelebilecekleri sosyal ortamların yaratılması yararlıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 121).

- ❖ **Değişik Ülkelerde Ödül Sistemleri**

Her ülkenin kültürü birbirinden farklıdır. Kültür farklılıkları beraberinde bir çok farklılığı da getirir. Bir ülkede çalışanları motive eden ödüller başka bir ülkede o çalışanlar için önemsiz olabilir. Hem ülkeler, hem örgütler hem de çalışanlar için ödüllerin önem derecesi değişebilir. Yöneticiler bütün farklılıkları göz önünde bulundurarak ödül tercihlerini belirlemelidir.

- ✓ **Dağıtım İlkelerine Göre Ödül Sistemleri**

Değişik kültürlerde değişik ödül sistemleri başarılı olabilir. Ödül sistemleri için değişik dağıtım ilkelerinden söz edilebilir. Bu ilkeler; adalet ilkesi, eşitlik ilkesi ve ihtiyaçlar ilkesi (Aşan ve Aydın, 2006: 122).

Adalet ilkesi, daha çok bireyselliğin ön planda olduğu ülkelerde benimsenmiştir. Amerika, Kanada, İngiltere, Avustralya gibi ülkelerde bireysel başarı, rekabet, kendini geliştirmek önemlidir dolayısıyla kişisel ödüller motive edicidir. Buradaki beklenti çok çalışana çok ödül, az çalışana az ödül şeklindedir (Aşan ve Aydın, 2006: 122). Bu ilkeye göre ücret artışı, primler, yetki devri gibi bireye yönelik ödüller daha etkilidir.

Eşitlik ilkesi daha çok kolektivist kültürlerde yani grup halinde çalışma ya da örgütün yararına çalışma, gruba sadık olma, grup başarısı gibi değerlerin önem gördüğü kültürlerde geçerlidir. Japonya, Çin, Kore, Norveç, Danimarka gibi ülkelerde çalışanlar eşitlik ilkesine göre ödül dağıtımının doğruluğuna inanırlar (Aşan ve Aydın, 2006: 122). Eşitlik ilkesinde herkese eşit ödül verilmesi amaçlanır. Şirket karlarının dağıtılması, gruptaki herkesin ödüllendirilmesi gibi sadece bireye değil de gruptaki tüm çalışanlara dağıtılan ödüllerin olması istenir.

İhtiyaçlar ilkesi daha çok gelişmekte olan ülkelerde benimsenmektedir. Hindistan, Pakistan gibi yaşamsal gereksinimlerin (yiyecek, barınma, güvenlik) büyük ölçüde önemini koruduğu ülkelerde rekabet ya da grup başarısı yerine, bu gereksinimleri karşılayacak ödül sistemleri güdüleyici olmaktadır (Aşan ve Aydın, 2006: 123).

- ✓ **Hofstede' nin Sosyo-Kültürel Etmenlerine Göre Ödül Sistemleri**

Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede 1980 yılında yapmış olduğu araştırmada kültürü dört boyutta incelemiş ve bazı sonuçlara varmıştır (Mutlu, 2008: 237). Araştırma ve teori 70 ülkeden 116.000' nin üzerinde katılımcı ile gerçekleşmiştir. Hofstede göre kültürün boyutları; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve eril yaklaşım şeklindedir (Mutlu, 2008: 238).

Güç mesafesi kavramının dayanağı, toplumdaki insanların birbiriyle eşit olmadığı gerçeği ile ilişkidir (Aydıntan, 2005: 162). Bir toplumda güçlü olanların sözleri geçiyor ise o toplumda güç mesafesi yüksektir. Otoritenin söyledikleri tartışmasız kabul edilir, otoriteye itaat vardır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise sadece üst kademenin değil alt kademelerinde sözlerine önem verilir. Filipinler, Venezüella, Hindistan gibi ülkelerde güç mesafesi çok yüksektir. Bunun yanında Türkiye, Fransa, Belçika güç mesafesi çok olmasa da bir hayli yüksektir. Danimarka, İsrail gibi ülkelerde ise güç mesafesi düşüktür (Aydıntan, 2005: 162).

Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise bir toplumun üyeleri belirsiz olandan kaçınıyorsa risk almıyorsa o toplumda belirsizlikten kaçınma söz konusudur. Çünkü risk almak istemezler, ayaklarını sağlam yere basmak isterler. Bazı topumlar da ise

belirsizlikten kaçınma derecesi azdır. İspanya ve Japonya gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınılırken; Danimarka ve Büyük Britanya gibi ülkelerde belirsizlikten kaçınma derecesi azdır (Mutlu, 2008: 240).

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin güçlü ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlar Türkiye, Yugoslavya, Yunanistan, Japonya, Kore, Latin Amerika ve Avrupa ülkeleridir. Bunun yanında ABD, Danimarka, İsveç, İngiltere, İrlanda, Hollanda ve Norveç gibi ülkeler hem belirsizlikten kaçınma eğiliminin zayıf hem de güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardır (Aydıntan, 2005: 163).

Hofstede, kültürün bireysellik boyutuna, bir ucunda bireycilik, diğer ucunda işbirlikçi düzeyleri bulunacak biçimde yaklaşmıştır. Bireyci yaklaşıma sahip olan ülkeler ise daha çok GSMH' sı yüksek olanlardır. ABD, Kanada, İsveç, Avustralya, Danimarka gibi ülkelerde bireysellik boyutunun derecesi oldukça yüksektir. Guatemala, Pakistan, Ekvator gibi GSMH' sı düşük ülkelerde bireysellik derecesi düşüktür, işbirlikçilik vardır (Mutlu, 2008: 240).

Eril yaklaşım boyutunda kültür dişi ve erkek olmak üzere ikiye ayrılır. Sosyal cinsiyet rol ayrımının yüksek olduğu toplumlar erkek toplum, ayrımın düşük olduğu toplumlar da dişi toplum olarak adlandırılır. Erkek toplum özellikleri, kendini öne çıkarmak, performans sergilemek, görülebilir başarı sağlamak ve para kazanmaktır. Başta Japonya olmak üzere ABD, Almanya, Avusturya ve İsviçre gibi ülkeler erkek toplum özellikleri taşımaktadır (Aydıntan, 2005: 164).

Dişi toplum özellikleri ise kendini fazla öne çıkarmamak, insan ilişkilerine paradan daha fazla önem vermek, hayat kalitesini arttırıcı faaliyetler yapmak, çevreyi korumak, insanlara yardımcı olmak, güç gösterisinde bulunmamak. Türkiye, Hollanda, Şili, Yugoslavya, Portekiz, İspanya ve Fransa gibi ülkeler dişi toplum özellikleri taşımaktadır (Aydıntan, 2005: 164).

Her toplumun kültürel özellikleri birbirinden farklıdır, toplumların sahip olduğu sosyo-kültürel özellikler işletmelere ve çalışanlara da yansır. Bu yüzden farklı kültürlerde çalışanlara verilecek ödüller de farklı olmalıdır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda otoriteye itaat vardır. Üst kademenin dedikleri sorgusuz sualsiz kabul edilir. Bu özelliğe sahip olan toplumlarda daha çok hiyerarşik düzene göre ödüllendirme yapılır. Üst kademelerde bulunanlara verilen ödüller alt kademelerde bulunanlara verilen ödüllerden daha değerlidir ve daha çok statü göstermeye yöneliktir.

Bir toplumda belirsizlikten kaçınma eğilimi varsa çalışanlar risk almak istemezler, çalışmalarının karşılığını almak isterler. Bu tür toplumlarda sabit ücret başlı başına güdülenmeyi sağlamaktadır.

Bireyselliğin az olduğu toplumlarda kolektivist yaklaşım benimsenmiştir. Bu özelliklere sahip kültürlerde bireyin başarısı değil grubun başarısı önemlidir. Ödüller gruptaki herkese eşit olarak dağıtılmaktadır. Bireyselliğin ön planda olduğu toplumlarda ise bireysel ödüller kullanılabilir.

Dişil kültürlerde ise önemli olan kendi göstermek olmadığından sosyal ödüller verilir. Kişiler, çevreye faydalı olmak için çalışırlar. Çalışmalarının karşılığında takdir edilmesi bile motivasyonu arttırır. Erkek kültürlerde ise kendini göstermek, ön planda olmak istenir. Bu kültürlerdeki kişiler için para önemli olduğundan maaş artışları, primler önemli ödüllendirme araçlarıdır. Başarılı olanlar herkesin içinde ödüllendirilirse motivasyon sağlanır.

Tablo 2.1. Sosyo-Kültürel Etmenler İle Ödüller İlişkisi

Sosyo-Kültürel Faktörler	Özellikler	Ödül Sistemleri
Yüksek Güç Uzaklığı	Emir-komuta zinciri odaklı Merkezi yönetim Hiyerarşik örgüt yapısı	Hiyerarşik düzene göre ödül sistemi Statü gösteren ödüller (Makam aracı, korumalar)
Kollektivist	Grup odaklı Sadakat/ uyum Grubun başarısı	Grup ödülleri Esnek ödül sistemleri (kişinin ailesel ihtiyaçları için) Sosyal ödüller (kendini örgüte ait hissetme, aile ortamı)
Yüksek Riskten Kaçınma	Risk=Tehdit Yenilikten Kaçınma Dış kontrol odaklı	Sabit ücret/ maaş Havuç- sopa yaklaşımı Hiyerarşik düzene göre ödül dağıtımı (alt kademe düşük ödüller, üst kademe yüksek ödüller)
Dişilik	İnsanlık önemli Kişisel ilişkiler Yaşamak için çalışmak Çevresi için başarılı olmak	Sosyal ödüller (çevre için başarılı olmak) Simgesel ödüller (plaket)

Kaynak: Aşan ve Aydın (2006): *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.124

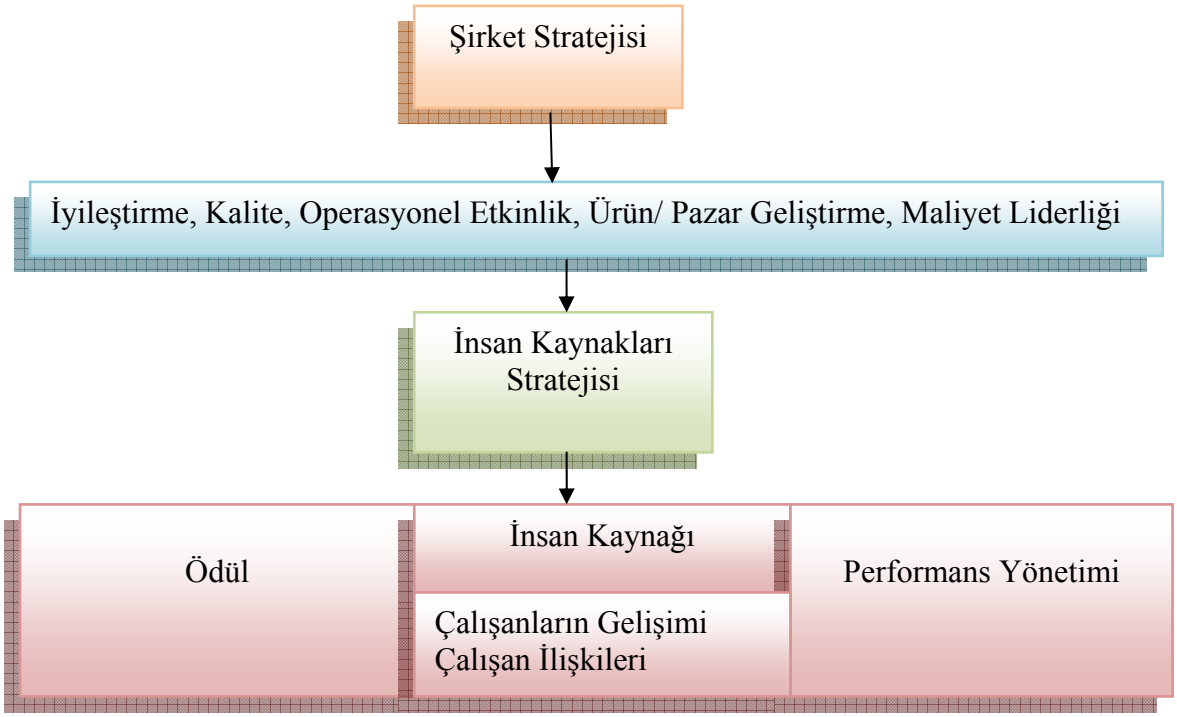
2.3. Otel İşletmelerinde Ödüllendirmeyi Etkileyen Faktörler

Bir işletme ödül sistemini oluştururken pek çok faktörü göz önünde tutması gerekmektedir. Ödül sistemlerini etkileyen faktörler iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.3.1. İç Çevre Faktörleri

İşletmelerde çok çeşitli istekleri, ihtiyaçları ve amaçları olan insanlar çalışmaktadır. Dolayısıyla çalışanların ödülden beklentileri farklı olabilmektedir. Genç çalışanları, bir tatil bileti motive edebilirken, yaşı biraz daha ilerlemiş olan çalışanları verilecek kıdem tazminatları motive edebilir. Gerek yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik özellikler ödül politikaları belirlenirken göz önünde tutulmalıdır. Önemli olan amaçları ve beklentileri farklı olan insanları ortak bir paydada birleştirebilmektir. Bunun içinde başarı ve performans tabanlı bir ödüllendirme sistemi etkin olmaktadır.

Bir işletme öncelikli olarak ulaşmak istediği hedefleri belirlemeli ve hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejiler oluşturulmalıdır. Oluşturulan işletme stratejileri hedefe giden yolda yol göstericidir. Bu yüzden de ödüllendirme sistemi oluşturulurken ödül stratejileri, işletmenin stratejilerine dayanarak oluşturulur.



Şekil 2.1 Stratejilerin Entegrasyon Sürecine İlişkin Bir Model

Kaynak: Armstrong (2002): *Employee Reward*, 3. Edition, Chartered Institute Of Personnel And Devolopment, London, p. 89

Yukarıdaki şekilde (şekil 2.1) görüldüğü gibi şirket stratejisi diğer stratejilere temel oluşturur. Şirket stratejisine göre insan kaynakları stratejileri oluşturulur. İnsan kaynakları stratejilerine dayanılarak ta ödül stratejileri belirler. Bunlar arasında dikey bir entegrasyon varken; ödül, insan kaynağı, performans yönetimi, çalışan ilişkileri ve çalışanların gelişimi arasında yatay entegrasyon mevcuttur yani karşılıklı etkileşim vardır. Örneğin, ödüller performanslara göre belirlenir hem de ödüller oluşacak performansları etkiler.

Lawler' ın (1995) da vurguladığı gibi, şirket stratejisi özellikle örgütsel sistemlerin oluşturulmasında bir rehber hizmeti görür, çünkü örgütün neyi başarmak istediğini, nasıl başarmak istediğini ve etkin olmak için göstermesi gereken performans çeşidi ve düzeyini belirgin hale getirir. Örgütün ödül stratejisinin de belirleyicisi, şirket ve insan kaynakları stratejileridir (Armstrong, 2002: 87).

Her ülkenin, her işletmenin kültürel özellikleri birbirinden farklıdır. Ödüller belirlenirken hem kurum kültürü hem de çalışanların kültürel özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bir işletmede yeniliğe önem veriliyorsa, yaratıcı düşünceyi destekleyecek ödüller verilmeli ya da açık yönetim varsa ödüllendirme süreçlerinin de açık olması gerekmektedir.

Organizasyonun, mekanik ya da organik yapıda olması çalışanlara verilecek ödülleri etkileyebilir. Mekanik yapıda merkezileşme fazladır, yetkiler tepe yönetiminde toplanır, standartlaşma fazladır; organik yapıda ise merkezileşme ve standardizasyon düşüktür ve yeniliklere açık bir yönetim vardır. Organik yapıda bir işletmeyse çalışanlarını ödüllendirmede hisse senedi dağıtabilir ya da kar paylaşımına gidebilir. Mekanik yapının olduğu işletmelerde ise herkese performansına bile bakılmaksızın aynı ödüller uygulanabilir.

2.3.2.Dış Çevre Faktörleri

İşletmenin içinde bulunduğu toplum, aynı sektörde bulunan rakipleri, devlet ve çalışan birlikleri işletmenin dış çevresini oluşturur. İşletme, nitelikli çalışanını elinde tutmak ve kalifiye çalışanları işletmeye çekmeye çalışır. Kalifiye çalışanları işletmeye çekmede işletmenin dışarıdan nasıl göründüğü çok önemlidir. Eğer işletme

içindeki çalışanlar mutlu ve huzurluysa bu yapılan işlere ve dolayısıyla dışarıya yansır. Bu mutluluğun nedeni çalışanların kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirmesi ve bunun karşılığını alabilmesi kısacası etkin bir ödüllendirme politikasının uygulanmasıdır. Bunu gören emek piyasasındaki insanlar için işletme cazibe merkezi haline gelir.

İşletmenin içinde bulunduğu piyasadaki rakiplerinin çalışanlarına davranışı ve işgücü piyasasının özellikleri işletmenin oluşturacağı ödül politikalarını etkileyebilir. Çalışanlar kendi aldıkları ödülleri farklı işletmelerde verilen ödüllerle kıyaslarlar. Kıyaslamaların sonucu olumsuz çıkarsa çalışanda moral bozukluğu yaratır. Bu yüzden de işletme rakiplerinin her davranışını takip etmelidir.

Emek piyasasındaki nitelikli işgücünü işletmeye çekmek çok önemlidir. Her insanın ihtiyaç ve beklentileri farklı olduğundan işletmeler, işgücü piyasasının demografik özelliklerini iyi bir şekilde analiz etmelidirler. Rakiplerinin önüne geçmek ve nitelikli işgücüne sahip olmak için emek piyasasının istek ve beklentilerine uygun olarak var olan ödüllendirme planlarında değişikliğe gidilmelidir. İşletmeler, herkesin beklentilerini karşılayabilecek güçte olmalıdır. İşletmenin faaliyet alanında rakiplerinin çok olduğu düşünülürse işletmenin sürekli yaratıcı olması, değişen beklentilere cevap vermesi gerekmektedir.

İşletmenin oluşturacağı ödül politikalarını işletmenin performansı, pazardaki durumu, mali durumu, rekabet gücü, globalleşen çevre, genel ekonomik durum, enflasyon gibi ekonomik göstergelerin yanı sıra kanunlar ve yönetmelikler; hükümetlerin politikaları, uygulamaları da etkilemektedir.

2.4. Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık, dinamik bir yapıya sahiptir. Çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılık düzeyi değişik faktörlerden farklı düzeylerde etkilenmekte ve bireyler sürekli bu faktörlerin etkilerini değerlendirerek bağlılık düzeylerini belirlemektedirler (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010: 7).

2.4.1. Kişisel ve Demografik Faktörler

Örgütsel bağlılığı, etkileyen faktörlerle ilgili Oliver (1990) ise, demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Boylu vd.,2007: 59).

Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece medeni durum, yetenek, ücret, yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, görev bağlılığı, lider iletişimi ve katılımcı liderlik kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir (Boylu vd. 2007: 59- 60).

- ✓ **İş beklentileri**

Her çalışanın, işletmeden bir takım beklentileri vardır. Her çalışan istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını ister. İstek ve ihtiyaçları karşılandığı takdirde işletmeye bağlılık gösterir, işletmenin amaçlarını benimseyip amaçlara ulaşmak için çaba sarfeder. Dolayısıyla bağlılık karşılıklı olarak sağlanır. İşletme çalışanlarının ihtiyaçlarını giderdiği ölçüde kendine bağlılık duyulmasını sağlar.

Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005: 60).

- ✓ **Psikolojik Sözleşme**

Bir işletmede iki tür sözleşme yapılmaktadır; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme. İş sözleşmesi, çalışan ve işveren arasında imzalanan her ikisinin de uyması gereken kuralları belirten yazılı bir sözleşmedir.

Psikolojik sözleşme terimi; işgören ile örgüt arasındaki istihdam ilişkisindeki üstü kapalı, açıkça konuşulmayan fikirleri derleyen bir içerik olarak

ortaya çıkmıştır (Ceseroğlu vd, 2010: 564). Özetle, işgörenlerin işverenlerine ve işverenlerin de işgörenlerine ne borçlu oldukları konusundaki karşılıklı algılamalarını ifade eden bir kavram olarak kullanılan psikolojik sözleşmeyi anlamanın temelinin iş sözleşmelerine dayandığını söylemek mümkündür (Ceseroğlu vd., 2010: 565).

Psikolojik sözleşme hem işletmenin hem de çalışanların uymak zorunda oldukları yazılı olmayan kurallardır. Çalışanlar psikolojik sözleşmeyi kabul etmişlerse o işletmenin amaçlarını ve değerlerini kabul etmiş sayılırlar. Çalışanlar da ancak kendi amaç ve beklentileriyle uyumlu olduğu zaman psikolojik sözleşmeyi kabul ederler. Psikolojik sözleşmeyi kabul etmek te örgüte bağlılığı beraberinde getirmektedir.

- ✓ **Örgütsel Bağlılık ve Yaş**

Literatürde yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki olduğunu ortaya koyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Yaştaki ilerleme kişinin iş sistemleriyle ilgili değerli kaynakları biriktirmesi anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 65). Yaşlı çalışanlar işle ilgili daha çok yatırım yapmışlardır, yıllarca bilgilerini, becerilerini ve fikirlerini aktarmışlardır. Bu durumda da işten ayrılmak istemeyebilirler ve örgüte kuvvetli bağlarla bağlı kalabilirler. Genç çalışanların ise yatırımları o kadar fazla olmamakla beraber, kaybedecek bir şeyleri olmadığını da düşünürler. Bu yüzden de yaşlı çalışanlara göre örgüte daha az bağlılık gösterebilirler.

- ✓ **Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet**

Örgütsel bağlılık konusunda kimi yazarlar cinsiyetin bağlılığı olumlu yönde etkilediğini söylerken kimi yazarlar da olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedir.

Kadınlar her zaman evlerine, aile yaşantılarına daha fazla önem verirler. Bu durumda da kariyer ve iş ikinci plana atılmış olacağı için örgütsel bağlılık düzeyi azalabilir. Bazen de kadınların işgücüne katılması engellenir. Örneğin; Şark kültürünün hakim olduğu ülkelerde kadınların herhangi bir yerde çalışmalarına hoş gözle bakılmaz (İnce ve Gül, 2005: 62). Bu gibi durumlarda kadınların örgüte olan bağlılıkları azalabilir. Bu olumsuz görüşlerin aksine kadınların örgütsel bağlılığıyla

ilgili olumlu görüşler de bulunmaktadır. Kadın çalışanlar, işlerini eksiksiz ve tam zamanında yerine getirmek ve çalıştıkları işte kalıcı olmak isterler. Bundan dolayı da örgüte olan bağlılıkları erkeklere göre biraz daha fazla olabilir.

Bazı çalışmaların cinsiyet ve duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermesine rağmen, bazı analizler bu iki kavramın ilişkisiz olduğunu belirtmekte ve yaş ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu öne sürmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005: 55).

Medeni durumda örgütsel bağlılığı etkileyebilir. Evli olan insanlar evli olmayanlara göre işlerine daha bağlıdırlar. Çünkü geçindirmek zorunda oldukları bir aileleri vardır bu yüzden de sık sık iş değiştirmek istemezler. Aynı şekilde çocuk sahibi olan çalışanlar da sürekli iş değiştirmek istemez ve bu yüzden örgütte kalmak isterler.

Cinsiyet ile; duygusal bağlılık arasında hiçbir ilişki bulunmamakta, cinsiyet ile normatif ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki, cinsiyet ile sürekli bağlılık arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 212).

- ✓ **Örgütsel Bağlılık ve Kıdem**

Angle ve Perry'ye (1981) göre örgütsel bağlılıkta demografik farklılıklar üzerine odaklanılmış ve sonuçta bağlılığın kıdem ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu ortaya çıkmıştır. Allen ve Meyer, örgüt içerisinde geçen zamana dayalı olarak statü yükselişi sonucunda memnuniyet düzeyinin artmasının örgütsel bağlılık ve hizmet süresi arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Çolakoğlu vd., 2009: 79-80).

Kişilerin örgütte çalıştıkları süre arttıkça kıdemleri de artar. Bir çalışanın hizmet süresi ne kadar uzunsa o kadar kıdemli sayılır. Uzun süre aynı işletme de çalışan bir kişinin o işletmede bir yeri, bir söz hakkı vardır, diğer çalışanlar tarafından kendisine saygı gösterilir, örgüte yaptığı yatırımlar kadar örgütten de kazanç elde etmiştir. Bu durumda da örgütten ayrılmak istemeyebilir.

Genellikle yaş ve kıdem, birbirine paralel değişkenler olmalarına rağmen yaş daha çok duygusal bağlılıkla, kıdem de devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur (İnce ve Gül, 2005: 67).

- ✓ **Örgütsel Bağlılık ve Eğitim**

Eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu konusunda ortak bir kanı mevcuttur. Çünkü kişilerin eğitim düzeyi yükseldikçe işletmeden istek ve beklentileri de artmaktadır. Eğer işletme, beklentilerini karşılayamazsa yeni iş arama çabalarına girebilirler. Ayrıca, ileri düzeyde bir formal eğitim almayı planlamayan çalışanların, daha ileri düzeyde eğitim almayı planlayan veya eğitimleri ile ilgili düşüncelerinde belirsizlik yaşayan çalışanlardan daha yüksek düzeyde örgüte bağlılık gösterdikleri ileri sürülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 68).

Bazı araştırmalara göre ise, eğitim düzeyi yükseldikçe kişisel insiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır (Çolakoğlu vd., 2009: 80).

- ✓ **Örgütsel Bağlılık ve Kültür**

Irk değişkeninin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri gibi toplumsal ve kültürel değerleri farklı örgütsel bağlılık düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Japonların örgüt kültürleri uzun süreli, hatta ömür boyu istihdam şeklini teşvik etmektedir. Bu da yüksek düzeyde örgütsel bağlılık demektir. Bir diğer çalışmada ise, Amerikalı çalışanların yüksek düzeyde örgütsel bağlılık tutumu gösterdikleri belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 69).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılık, çalışandan, yapılan işten ve içinde bulunulan örgütten etkilenir. Bağlılığı etkileyen en önemli örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim biçimi, iletişim, ücret, örgüt kültürü, örgütsel adalet, rol belirsizliği ve çatışması gb. faktörlerdir.

- ✓ **İşin Niteliği ve Önemi**

İşin niteliği ve önemi örgüte olan bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Düşük seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek statülü çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 71).

İşin niteliği çalışanların örgüte bağlılıklarını önemli derecede etkileyebilir. Kişi kendi işinde özgür çalışmak ve sorumluluk almak ister ve işletme bunu vaat ediyorsa o zamanın çalışan işletmeye bağlanır. Kişinin işi başarıyla yerine getirmesi için işyerinde motive olması, yaptığı işten zevk duyması gerekir; gerçekten çalışan işi yapmaktan zevk alıyorsa o zaman çalıştığı yerden ayrılmayı düşünmeyecektir. Monoton işlerde çalışanların bağlılıklarını olumsuz etkileyebilir. Çünkü insanlar sürekli aynı şeyleri yapmaktan bir süre sonra sıkılabilirler. Bu yüzden işler çalışanlara göre dizayn edilmelidir; bilgi, beceri ve yeteneklerin sergilenebileceği işler tercih sebebidir. En önemlisi de çalışanlar çalışırken özgür olmak isterler, işiyle ilgili sorumluluk kendine ait olsun isterler, yetki sahibi olmak ve kararlara katılmak isterler. Eğer işletme böyle bir ortamı çalışanlarına sağlıyorsa o zaman bağlılık derecesi bir hayli yüksek olur.

- ✓ **Yönetim Biçimi**

Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir önemli faktör ise işletmedeki yönetim tarzı ve çalışanlarla üst kademe arasındaki ilişkilerdir.

Eğer bir işletme amaçlarına ulaşmak istiyorsa önce kendisi sahip olduğu değerleri benimsemeli ve onlara sahip çıkmalıdır. Böylece çalışanlar da o değerleri benimsemeye başlarlar. Aksi takdirde yönetim, kendinin yapmadığını çalışanların yapmasını bekleyemez. Öncelikli olarak yönetim, çalışanlara örnek olmalıdır. Yönetimin tarzı da çok önemlidir. Çalışanların kararlara katılımının olduğu bir işletmede çalışanların örgüte bağlılığı daha yükselmektedir. Çünkü çalışanlar fikir beyan edebildikleri için kendilerini işletmenin bir parçası sayarlar. Yönetimin merkezden olduğu işletmelerde ise çalışanlar ne deniliyorsa ona uymak zorundadırlar ve hiçbir esneklik söz konusu değildir. Bu tarz yönetimin olduğu işletmelerde

çalışanlar sıkıntılı zamanlar geçirirler; ne yaratıcılıklarını kullanabilirler ne de fikir ileri sürebilirler. Bu da işlerine yansır ve yaptıkları işten zevk alamaz hale gelirler ve bağlılıkları olumsuz yönde etkilenebilir.

Örgütsel bağlılık, genellikle örgütsel politika ve uygulamalardan şiddetli biçimde etkilenmektedir. Uygulanan politika ve stratejiler yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Demokratik, katılımcı ve çalışan odaklı bir yönetim biçiminde çalışanların fikir ve düşünceleri uygulanan politika ve stratejilerde önemli bir yere sahiptir. Bu tür yönetim biçiminde çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Dolayısıyla örgüte olan bağlılıkları da duygusal olarak gerçekleşmektedir (Demirel, 2009: 120).

Genellikle, iş ortamında kişiye verilen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden daha fazla bağlılık meydana getirme ihtimali vardır.

- ✓ **İletişim**

Üst yönetimin çalışanlarla iletişimi de bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Yöneticilerin sadece yönetici olarak davrandığı işletmelerde bağlılık azalmaktadır. Ama yöneticiler çalışanlarına değer verip, başarılarını takdir ederlerse ve bir günaydını çalışanlarından esirgemezlerse çalışanlar kendini örgüte ait hisseder. Aynı durum çalışanların kendi aralarında da söz konusudur. Çalışanlar arasında iletişimin sorunsuz olduğu, destek ve dayanışmanın olduğu işletmelerde herkes çalışmaktan zevk alır, kimse işinden ayrılmak istemez. Formal iletişimin yanı sıra informal iletişimin de kuvvetli olması gerekir. Çalışanlar fikirlerini, sorunlarını, çözüm önerilerini üstlerine aktarabilmelidirler. O zaman çalışanlar işletmeyi evi gibi benimserler.

Örgütsel düzeyde gerçekleşen iletişim, örgütsel amaç ve hedeflerin çalışanlara ve örgüt içi gruplara aktarılmasına yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan iletişim, örgütsel değer ve inançların çalışanlar arasında paylaşılmasını da sağlamaktadır. Özellikle çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının güçlendirilmesinde iletişim hayati önem taşımaktadır (Demirel, 2009b: 118).

- ✓ **Ücret**

Herkesin ihtiyaç ve istekleri vardır ve bazı ihtiyaçlar da ancak parayla karşılanır. Her çalışan yaptığı işin, harcadığı emeğin karşılığını almak ister. Ücret, çalışanlar için vazgeçilmezdir. Çalışanların aldıkları ücret bağlılıklarını da etkilemektedir. Eğer alınan ücret beklenilenin altındaysa ya da aynı işi yapanlarınkinden az ise işte o zaman bağlılık azalabilir. Çalışanlar ücretlerin adil olmalarını isterler. Ücret sisteminin adil ve şeffaf olduğuna, kayırmaların olmadığına inandıklarında ve beklentileri karşılandığında bağlılık duyabilirler. Bunu yanı sıra ikramiyelerin, bonusların ve primlerin verilmesi de çalışanların bağlılıklarını etkiler.

- ✓ **Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, bir örgüt tarafından benimsenen değer ve inançlardan oluşur. İşletmeler de örgüt kültürlerine uyumlu olacak politikalar, stratejiler geliştirirler. Örgüt kültürü, örgüt içindeki herkes tarafından benimsenir. Dolayısıyla çalıştığı örgütün kültürünü benimseyen çalışanlar, kendi değer ve inançlarıyla örgütün değer ve inanışlarını uyumlaştırmış demektir bu da örgütsel bağlılığın önemli bir göstergesidir. Eğer bir işletme örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahipse örgütün değer ve inanışları çalışanlar tarafından o derece kabul görmüş demektir.

- ✓ **Örgütsel Adalet**

Örgüt içi uygulamalarda tarafsızlık ve eşitlik ilkesinin esas alınmasıdır. Örgütsel adalet, karar alma süreci, kaynakların etkin ve adil dağılımı ve kişiler arası etkileşimi kapsamaktadır (Demirel, 2009b: 120). Çalışanların, görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi parametrelere yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İnce ve Gül, 2005: 76).

Örgütsel adalet kavramı iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlar dağıtımsal ve prosedürel adalettir (İnce ve Gül, 2005: 77).

Dağıtım adaleti; ücret artışları, performans değerlendirmeleri, ödüllendirmeler ve cezalandırmalar gibi çıktılar üzerinde durur (Tutar, 2007: 99). Dağıtımsal adalet, çalışanların elde ettikleri sonuçların adil olmasını, herkese

hakkının verilmesini ifade eder (Yıldırım, 2003: 376) .Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların çalışanlara adil bir şekilde dağıtılmasıyla ilgilidir. Çalışanlar kendilerine verilen ücreti, teşvikleri, primleri ve ödülleri diğer çalışanlara verilenlerle karşılaştırırlar. Çalışan kendisiyle aynı işi yapan diğer çalışanlara yapılan ödemeleri de bilir, kendisininkiyle mukayese eder. Eğer kaynakların edil dağıtıldığına ve şeffaflık olduğuna inanırsa iş doyumu sağlanır.

Prosedürel adalet; karar alma sürecindeki adalet algılamasıdır (İnce ve Gül, 2005: 77). Elde edilenleri belirlemek için bir karar verilirken kullanılan işlemenin adil olmasını ifade eder (Yıldırım, 2003: 376). İşlem adaleti ise, karar sürecinde doğruluk ve dürüstlüğe ne ölçüde uyulduğuna ilişkin adalet algılamasıdır. İşlem adaleti aynı zamanda terfiler ve ücret artışları gibi örgütsel işlemlerle ilgili çıktılar üzerinde odaklanır (Tutar, 2007: 99). Ücretlerin, primlerin veya ikramiye gibi kaynakların çalışanlara neye göre dağıtıldığıyla ilgilidir. Eğer dağıtılış nedenleri çalışan tarafından kabul görüyorsa prosedürel adalet sağlanır.

Örgütsel bağlılık açısından önemli olan kişisel çıktılardan çok örgütsel çıktılardır. Bu nedenle prosedürel adalet kavramı önem kazanmaktadır. Çalışanlar tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanılabilecektir (İnce ve Gül, 2005: 77- 78).

- ✓ **Rol Belirsizliği ve Çatışması**

Rol çatışması aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, statüsünün gerektirdiği rollerden birisine diğerlerine oranla daha çok uyması şeklinde tanımlanır (Güney, 2009: 80).

Rol çatışması, kişinin üstlendiği rol ile o rolden beklentilerinin uyuşmaması demektir. Çalışanın kendini verilen görevlerden beklentisiyle işletmenin beklentisini birbirinden farklı oldu durumlarda rol çatışması ortaya çıkar. Çalışan beceri ve yeteneklerini kendi istediği gibi kullanamaz bu da onu sıkıntıya, strese sokar. Böyle bir ortamda da kimse çalışmak istemez. Dolayısıyla rol çatışmasının olduğu durumlarda örgüte olan bağlılık azalabilir.

Rol belirsizliğinde işletme, çalışana tam olarak neyi şekilde yapması gerektiğini bildirmede yetersiz kalır. Bu durumda çalışanlar sınırlarını, sorumluluklarını ve kendisinden nelerin beklendiğini bilemezler. Rol belirsizliği de bağlılığı azaltan bir unsurdur.

Örgüt içinde çalışanlar için rol belirsizliği ve rol çatışması algılaması yüksekse çalışanlarda strese neden olur. Bu da örgütte bir çok çıktıyı etkileyebilecek olumsuz sonuçlar doğurabilir (Akar ve Yıldırım, 2008: 100).

- ✓ **Diğer Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör vardır. Kişilik özellikleri, demografik özellikler, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzları, örgüt kültürü, rol çatışması ve belirsizliği, iletişim, ödül politikaları en önemlilerindendir. Örgütün pazarda iyi bir imaja sahip olması ve iyi bir konumda olması örgütsel bağlılığı arttırır. Takım çalışmasının olduğu örgütlerde çalışanlar arası birlik ve beraberlik, dayanışma vardır ve bağlılığı olumlu yönde etkiler. Ayrıca çalışanların başarı güdüsüne sahip olması da bağlılığı arttırmaktadır. Daha önce o işletmede çalışmış kişilerin deneyimleri de yeni çalışanların örgüte karşı aldıkları tavırları etkilemektedir. Ayrıca emek piyasasının durumu çalışanların örgütte kalıp kalmama kararlarını da etkiler. Eğer piyasa da iş sıkıntısı varsa kişiler çalıştıkları kurumdan ayrılmayı düşünmezler, ama piyasada yeni, çeşitli ve olanakları daha iyi işler mevcutsa o zaman örgüte olan bağlılık azalabilir.

Organizasyonel bağlılığı artırma çabaları vasıtasıyla çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmak isteyen organizasyonların ise doğru teknikleri kullanmaları gerekir. Ama aynı zamanda çalışanlar da, potansiyellerini ortaya çıkarma ihtiyacını hissetmelidir. Diğer bir ifadeyle organizasyonlar çalışanların bağlılığını artırmak için birçok yöntem denese bile, çalışanlar buna istekli ve gönüllü olmadıkça bu durumun gerçekleştirilmesi zordur. Dolayısıyla yüksek düzeyde organizasyonel bağlılık için, en başta başarı ihtiyacı yüksek çalışanların organizasyonlara çekilmesi gereklidir (Kaya ve Selçuk, 2007: 176).

2.5. Otel İşletmelerinde Ödüllendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Ödüllendirme, örgüte bağlılığı etkileyen önemli bir faktör. Her çalışan emeğinin karşılığını almak ve başarılarının takdir edilmesini ister. Bu yüzden de örgütsel ödüller örgütsel bağlılıkla direkt olarak bağlıdır.

Çalışanlara maddi ve manevi olmak üzere iki çeşit ödül verilir. Maddi ödüller ücret artışı, prim, ikramiye gibi değeri parayla ölçülen ödüller; manevi ödüller ise takdir, teşekkür gibi çalışanları manevi olarak tatmin eden ödüllerdir. Bir otel işletmesinin iyi bir ödüllendirme sistemi kurarak çalışanlarını ödüllendirmesi yeni çalışanları işletmeye çektiği gibi hali hazırdaki çalışanların da işletmeye bağlanmalarını sağlar. Üst yöneticisinin, sabah günaydın demesi çalışan için büyük bir olaydır. Çünkü çalışanlar sayılmak, fikirlerini özgür bir ortamda söylemek, yaptıklarıyla takdir almak isterler.

Çalışanlara kendilerini geliştirme imkanı tanınması, işleri hakkında eğitim verilmesi, yeni bilgi ve becerilerin kazandırılması, ilerleme ve terfi olanakları sunulması da çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir..

Otel işletmelerinin sadece ödül vermesi yeterli olmaz önemli olan iyi bir ödül sistemi kurarak, hangi davranışların hangi aralıklarla ödüllendirileceği, ödüllendirmenin ne şekilde yapılacağı önceden çalışanlara bildirilmelidir. Çalışanlar da ödüle ulaşabilmek için bütün bilgi ve becerilerini kullanarak işlerine odaklanmalıdır. Bir diğer önemli husus ta ödüllendirmenin adil ve şeffaf yapılmasıdır. Eğer çalışan ödüllendirmenin adil, şeffaf ve yeterli olduğuna inanırsa örgüte bağlılığı da artar. İşletmeler, çalışanlarını kaybetmemek için ödüllendirmeye sık sık başvurmaktadırlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖDÜLLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İSTANBUL' DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın modeli ve yöntemine ilişkin bilgiler verilmiş ve bu araştırma kapsamında İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin çalışanları üzerinde uygulanan anket ve bu anket sonucu ortaya konan istatistiksel veriler değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Bu çalışmanın amacı otel işletmelerindeki ödüllendirme yöntemlerini ve uygulanan yöntemlerin çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymaktır. Başarısı ödüllendirilen çalışan motive edilmiş çalışandır ve ondan üst düzeyde verim alınabilir. İşletmelerin, çalışanları elinde tutabilmesi, amaçlarına ulaşma yolunda onlardan etkin ve verimli faydalanabilmesi için başarıyı ödüllendirmesi gerekmektedir.

3.2. Araştırma Modeli

Araştırılacak konunun temel kavramlarının belirlenmesi amacıyla yerli ve yabancı literatür detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu açıdan, yapılan çalışmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde çalışanları ödüllendirmenin örgüte olan bağlılıklarını ölçmeye yönelik anket Çakır (2006), Gözen (2007), Keskin (2010), Örnek (2007) ve Şahin (2007) tarafından kullanılan anketlerden yararlanılarak araştırmanın amacına uygun bir şekilde derleme yöntemiyle hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde; araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik 13 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise; ankete katılan çalışanların ödüllendirme ve örgütsel bağlılık hakkındaki düşüncelerini ölçmek için 40 adet davranış sorusu yöneltilmiştir. Ankete İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan 140 adet çalışan katılmıştır. Bu yüzden elde edilen verilerin İstanbul'daki tüm otel çalışanları için genelleştirilmesi konusunda sınırlılıklar doğmuştur.

3.3. Evren ve Örneklem

Otel işletmelerinde görev yapan çalışanların ödüllendirmeye bakış açılarını ve örgütsel bağlılık durumlarını ölçmek için yapılan araştırmanın evrenini Türkiye' deki beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Türkiye' de otel sayısı fazla olduğu için çalışma yapılacak otellere sınırlılık getirilmiştir. Bu yüzden araştırmanın uygulama alanını İstanbul' daki beş yıldızlı oteller oluşturmuştur. İstanbul doğal ve kültürel güzelliklerinin yanı sıra tarihi güzellikleriyle de dünya turizminin cazibe merkezidir. Her yıl binlerce turist bu güzellikleri görmek için İstanbul' a gelmektedir. Dünyaca ünlü beş yıldızlı otellerin İstanbul' da şubelerinin bulunması, otellerin kent oteli olduğu için bütün yıl hizmet vermesi ve örgüt yapılarının yüksek standartlarda olması nedeniyle araştırma için İstanbul' daki beş yıldızlı oteller seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini İstanbul' daki beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmuştur.

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2011 yılı İstanbul Turizm İstatistikleri verilerine göre İstanbul'da, Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli 40 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır (www.istanbulkulturturizm.gov.tr, 10.05.2011).

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın temel kavramlarının açıklanabilmesi için literatür taramasına başvurulmuştur. Materyal olarak, konuyla ilgili kitaplar, makaleler, bildiriler ve tezler ile çeşitli kuruluşların yayınları, internet siteleri ve arşivlerinden faydalanılmıştır.

Çalışmada İstanbul' daki beş yıldızlı otellerin İnsan Kaynakları departmanlarından ve bazı otellerde diğer departmanlardan bilgiler elde edilmiştir. Bu verileri elde etmek için otellere öncelikle telefon yoluyla ulaşılmış, uygulamanın detayları aktarılmıştır. Randevu talebine olumlu yanıt veren otellere gidilerek anketler verilmiştir, bazı oteller ise e-posta yoluyla anketleri inceleyip değerlendirmiş ve uygun gördüğü takdirde anketlere cevap vermiştir. Anket uygulamasının yapılamadığı otellerdeki bazı çalışanlar ise bireysel olarak uygulamaya katılmıştır. Anketler 2011 yılı Mayıs ve Haziran aylarında uygulanmıştır.

İstanbul'da yer alan 40 adet beş yıldızlı otelden bazı oteller, şirket politikası gereği anket kabul etmediklerini belirterek anket uygulanması talebine olumsuz yanıt vermişlerdir. Bazı oteller ise anket uygulatmayı kabul etmiş ama anketler geri dönmemiştir. Sonuç olarak irtibata geçilebilen 25 adet beş yıldızlı otelden 140 adet anket toplanmıştır.

3.5. Güvenilirlik Analizi

Araştırmaların güvenilir olmaları bu araştırmaların bilimsel özellik kazanmalarını sağlamaktadır. Bu yüzden güvenilirlik, araştırmalar açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada güvenirlilik analizinde Croncbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer alır. Alfa katsayısı 1' e yaklaştıkça ölçekte kullanılan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilmektedir. Likert tipi ölçek ile ölçeklendirilen ifadelerin genel güvenirliliği güvenirlilik analizi ile test edilmiştir. Bunun sonucunda güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) α=0,97 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık boyutu modelinin cronbach alfası 0,954; ödüllendirme boyutu modelinin cronbach alfası 0,952 olarak bulunmuştur. Alfa Katsayıları, modelin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanları ödüllendirmenin örgüte olan bağlılıklarını nasıl etkilediğinin ölçülmesi amacıyla oluşturulan anketten elde edilen veriler SPSS 14.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır

Bu başlık altında ankete katılanların sosyo-demografik özellikleri yanında ödüllendirme ve örgütsel bağlılık davranışına ilişkin betimsel istatistikleri ele alınmıştır.

3.6.1. Katılımcıların Sosyo- Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, medeni durum, kendi eğitim düzeyleri, annelerinin eğitim düzeyleri ve babalarının eğitim düzeyleri yanında elde ettikleri gelir miktarları ve turizm sektöründe aldıkları eğitim, kardeş sayıları, iş deneyimlerine ilişkin süreler, iş yerinde tam zamanlı çalışıp çalışmadıkları yanında işletmedeki çalışma pozisyonları tablolar halinde ele alınmıştır.

Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde Frekans
Kadın	66	47,1
Erkek	74	52,9
Toplam	140	100,0

Tablo 3.1'de, ankete katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların çoğunu % 52,9 ile erkek çalışanlar oluştururken, kadın çalışanların % 47,1 oranında oldukları görülmektedir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde Frekans
15-25	42	30,0
26-35	65	46,4
36-45	26	18,6
46-55	6	4,3
56 ve üzeri	1	,7
Toplam	140	100,0

Tablo 3.2' de anketi yanıtlayan çalışanların yaşlarına göre dağılımları gösterilmektedir. Ankete katılan 140 çalışanın % 30' u 15-25 yaş arası, % 46,4' ü 26-35 yaş arası, % 18,6' sı 36-45 yaş arası, % 4,3'ü 46-55 yaş arası, % 0,7' si 56 yaş ve üzeri şeklinde dağılım göstermektedir. Ankete katılanların çoğunu 26- 35 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde Frekans
Bekar	81	57,9
Evli	58	41,4
Cevap vermeyenler	1	,7
Toplam	140	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.3'te görülmektedir. Bu tabloya göre; ankete katılan çalışanların % 57,9'u bekar, % 41,4'ü de evli olduklarını belirtmişlerdir. Anketi cevaplayan çalışanlardan bir kişi ise medeni durumu hakkında bilgi vermemiştir. Katılımcıların çoğunluğunu bekar çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 3.4. Katılımcıların Eşlerinin (Evli ise) İş Durumuna Göre Dağılımı

İş Durumu	Frekans	Yüzde Frekans
Çalışıyor	46	32,9
Çalışmıyor	13	9,3
Diğer	81	57,9
Toplam	140	100,0

Tablo 3.4' te ankete katılan evli çalışanlarının eşlerinin iş durumu görülmektedir. Ankete katılan 58 evli çalışanın % 32,9' unun eşleri iş sahibi iken % 9,3' ünün eşleri çalışmamaktadır.

Tablo 3.5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde Frekans
İlköğretim	1	,7
Lise	36	25,7
Ön lisans	19	13,6
Lisans	63	45,0
Yüksek Lisans	17	12,1
Doktora	4	2,9
Toplam	140	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarını gösteren Tablo 3.5'e bakıldığında; çalışanların % 0,7'sinin İlköğretim, % 25,7'sinin Lise, % 13,6'sının Ön Lisans, % 45'inin Lisans, % 12,1' nin Yüksek Lisans ve % 2,9' unun da Doktora mezunu oldukları görülmektedir. Görev yaptıkları otel işletmelerinde çalışanların büyük çoğunluğunun eğitim durumlarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. Katılımcıların Annelerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde Frekans
İlköğretim	44	31,4
Lise	47	33,6
Ön lisans	16	11,4
Lisans	23	16,4
Yüksek Lisans	7	5,0
Doktora	1	,7
Cevap vermeyenler	2	1,4
Toplam	140	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarını gösteren Tablo 3.6' ya bakıldığında; çalışanların annelerinin % 31,4' ünün İlköğretim, % 33,6'sının Lise, % 11,4'ünün Ön Lisans, % 16,4'ünün Lisans, % 5,0' inin Yüksek Lisans ve % 0,7' sinin de Doktora mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların %1,4' ü de soruya cevap vermemişlerdir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Babalarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde Frekans
İlköğretim	40	28,6
Lise	34	24,3
On Lisans	22	15,7
Lisans	33	23,6
Yüksek lisans	8	5,7
Doktora	2	1,4
Cevap vermeyenler	1	,7
Toplam	140	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarını gösteren Tablo 3.6' ya bakıldığında; çalışanların annelerinin % 28,6' sının İlköğretim, % 24,3' ünün Lise, % 15,7' sinin Ön Lisans, % 23,6' sının Lisans, % 5,7' sinin Yüksek Lisans ve % 1,4' ünün de de Doktora mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların % 0,7' si soruya cevap vermemiştir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Aylık Toplam Gelirlerine Göre Dağılımı

Aylık Gelir	Frekans	Yüzde Frekans
0-700	5	3,6
701-1500	34	24,3
1501-2300	34	24,3
2301-3100	25	17,9
3101-3900	6	4,3
3901 ve üzeri	9	6,4
Cevap vermeyenler	27	19,3
Toplam	140	100,0

Tablo 3.8' de ankete katılan yöneticilerin aylık gelirlerine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre; katılımcıların % 3,6' sı ayda 0-700 TL, % 24,3' ü 7001-1500 TL, % 24,3' ü 1501-2300 TL, % 17,9' u 2301-3100 TL ve % 4,3' ü 3101-3900 TL, % 6,4' ü 3901 ve üzeri gelir elde etmektedirler. Katılımcıların % 19,3' ü aylık toplam gelirini belirtmemiştir.

Tablo 3.9. Katılımcıların Turizm İle İlgili Eğitimlerine Göre Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde Frekans
Kurs	8	5,7
Lise	32	22,9
Ön lisans	27	19,3
Lisans	31	22,1
Yüksek lisans	16	11,4
Doktora	3	2,1
Cevap vermeyenler	23	16,4
Toplam	140	100,0

Tablo 3.10 ‘ da katılımcıların turizm ile ilgili eğitim durumları görülmektedir. Çalışanların % 5,7’ si Kurs, % 22,9’ u Lise, % 19,3’ ü Ön Lisans, % 22,1’ i Lisans, % 11,4’ ü Yüksek Lisans ve % 2,1’ i Doktora düzeylerinde turizm eğitimi aldıkları görülmektedir. Ankete katılanların %16,4’ ü ise turizm eğitimleriyle ilgili bilgi vermemiştir.

Tablo 3.10. Katılımcıların Kardeş Sayılarına (Kendileri Dahil) Göre Dağılımı

Kardeş Sayısı	Frekans	Yüzde Frekans
Tek çocuk	15	10,7
2	61	43,6
3	39	27,9
4	14	10,0
5 ve üzeri	11	7,9
Toplam	140	100,0

Tablo 3.11’ de anketi cevaplayan çalışanların kardeş sayıları görülmektedir. Katılımcıların % 10,7’ si tek ocuk, % 43,6’ sı iki kardeş, %27,9’ u üç kardeş, %10,0’ u dört kardeş ve % 7,9’ u beş kardeş ve üzeridirler. Ankete katılan çalışanlarının çoğunluluğunun çok kardeşli oldukları görülmektedir.

Tablo 3.11. Katılımcıların Tam Zamanlı İş Deneyimi Sürelerine Göre Dağılımı

İş Deneyimi	Frekans	Yüzde Frekans
1-5	70	50,0
6-10	35	25,7
11-15	14	10,0
16-20	10	7,1
21-25	7	5,0
Cevap vermeyenler	4	2,9
Toplam	140	100,0

Tablo 3.12' de otel çalışanların % 50,0' si 1-5 yıl, % 25,7' si 6-10 yıl, % 10,0' u 11-15 yıl, % 7,1' i 16-20 yıl, % 5,0' i 21-25 yıl tam zamanlı iş deneyimi olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 2,92 u ise tam zamanlı iş deneyim sürelerini belirtmemişlerdir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Görev Yaptıkları İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde Frekans
1-5	120	85,7
6-10	9	6,4
11-15	4	2,9
16-20	5	3,6
21-25	2	1,4
Toplam	140	100,0

Katılımcıların görev yaptıkları işletmedeki çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 3.13'te görülmektedir. Anketi cevaplayan katılımcıların % 85,7' si 1-5 yıl, 5 6,4' ü 6-10 yıl, % 2,9' u 11-15 yıl, % 3,6' sı 16-20 yıl, % 1,4' ü 21-25 yıl süreyle görev yapmaktadırlar. Buna göre otel işletmelerinde çalışanların büyük bir çoğunluğu 1 ile 5 yıl arası süreyle çalışmaktadır. Bu durum, turizm sektörünün işgören devir hızının yüksek olduğu bir sektör olmasıyla açıklanabilmektedir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Çalışma Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Çalışma Pozisyonu	Frekans	Yüzde Frekans
Yönetim	21	15,0
Satın alma	5	3,6
İnsan kaynakları	11	7,9
Muhasebe	11	7,9
Ön Büro	25	17,9
Halkla ilişkiler	11	7,9
Satış ve pazarlama	20	14,3
Yiyecek ve içecek	13	9,3
Kat hizmetleri	3	2,1
Servis	8	5,7
Teknik hizmet	5	3,6
Cevap vermeyenler	7	5,0
Toplam	140	100,0

Tablo 3.14' te çalışanların çalışma pozisyonlarına göre dağılımı görülmektedir. Çalışanların % 15,0' i Yönetim, % 3,6' sı Satın alma, % 7,92 u İnsan Kaynakları, % 7,9' u Muhasebe, % 17,9' u Ön Büro, % 7,9' u Halkla İlişkiler, % 14,3' ü Satış ve Pazarlama, % 9,3' ü Yiyecek- İçecek, % 2,1' i Kat Hizmetleri, % 5,7' si Servis, % 3,6' sı Teknik Hizmet pozisyonlarında çalışmaktadır. Katılımcıların %5' i çalıştıkları pozisyonları belirtmemişlerdir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu Ön Büro, Yönetim, Satış ve Pazarlama departmanlarında çalışmaktadır.

3.6.2. İstanbul' da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Çalışanların Örgütsel Bağlılık Davranışlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmaya konu olan otel işletmelerinde görev yapan çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ölçmeye yönelik hazırlanan anketin maddelerine verdikleri cevapların frekansları, ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tablo 3.14' te gösterilmiştir.

Tablo 3.14. İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Çalışanların Örgütsel Bağlılık Davranışlarına İlişkin Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri

	KATILIM DURUMU	***Kesinlikle katılmı yorum (1)***	***Katılmı yorum (2)***	***Fikrim yok (3)***	***Katılı yorum (4)***	***Kesinlikle katılı yorum (5)***		
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	X_{ort}	**S**
X1	Bu kuruma duygusal olarak bağlıyım.	14 10,0	19 13,6	16 11,4	43 30,7	48 34,3	3,66	1,340
X2	Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.	13 9,3	7 5,0	9 6,4	57 40,7	54 38,6	3,94	1,222
X3	Kendimi buraya ait hissediyorum.	11 7,9	11 7,9	16 11,4	57 40,7	45 32,1	3,81	1,197
X4	Çalıştığım kurumun amaçları benim amaçlarımla aynı yönde.	4 2,9	10 7,1	27 19,3	56 40,0	43 30,7	3,89	1,018
X5	Kurumumun amaçları benim amaçlarımdan önce gelir.	11 7,9	19 13,6	31 22,1	44 31,4	35 25,0	3,52	1,226
X6	Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.	5 3,6	15 10,7	30 21,4	54 38,6	36 25,7	3,72	1,073
X7	Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.	9 6,4	6 4,3	21 15,0	62 44,3	42 30,0	3,87	1,092
X8	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkimden memnunum.	8 5,7	17 12,1	12 8,6	41 29,3	62 44,3	3,94	1,239
X9	Çalıştığım kurumda tüm beklentilerim karşılanır.	11 7,9	24 17,1	28 20,0	42 30,0	35 25,0	3,47	1,255
X10	Çalıştığım kurumda sağlıklı bir ast üst ilişkisi var.	6 4,3	15 10,7	24 17,1	50 35,7	45 32,1	3,81	1,131
X11	Yöneticiler çalışanlara önemli konularda danışırlar.	11 7,9	16 11,4	28 20,0	47 33,6	38 27,1	3,61	1,221

X12	Bu kurum personel uygulamalarıyla bağlılığı hak ediyor.	6 4,3	15 10,7	31 22,1	52 37,1	36 25,7	3,69	1,099
X13	Yönetici çalışandan aldığı fikirleri dikkate alır.	10 7,1	16 11,4	33 23,6	45 32,1	36 25,7	3,79	2,758
X14	Çalışanların tatmin olması onları motive eder.	7 5,0	11 7,9	25 17,9	49 35,0	48 34,3	3,86	1,129
X15	Kurumun Başarılı olması için daha fazla çaba göstermeye istekliyim.	12 8,6	10 7,1	18 12,9	55 39,3	45 32,1	3,79	1,214
X16	Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek bir çok yükümlülük hissediyorum.	15 10,7	14 10,0	29 20,7	55 39,3	27 19,3	3,46	1,220
X17	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	9 6,4	18 12,9	23 16,4	58 41,4	32 22,9	3,61	1,160
X18	Benim katkım kurumun varlığı açısından önemlidir.	10 7,1	11 7,9	29 20,7	55 39,3	35 25,0	3,67	1,147
X19	Menfaatime olsa bile işten ayrılmam doğru olmaz.	13 9,3	30 21,4	33 23,6	42 30,0	22 15,7	3,21	1,216
X20	Daha iyi bir iş teklifi alsam bile çalıştığım kurumdan ayrılmam.	19 13,6	27 19,3	35 25,0	35 25,0	24 17,1	3,13	1,291

Tablo 3.14' te araştırmaya konu olan beş yıldızlı otel çalışanlarının ödüllendirmenin ölçülmesine yönelik olarak verdikleri cevapların "kesinlikle katılmıyorum" dan, "kesinlikle katılıyorum" a kadar 1'den 5'e kadar kodlandırıldığı görülmektedir. Verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; ankette yer alan ödüllendirme sorularına yanıt veren çalışanların ödüllendirmeye katılım durumları 3 ve üzerindeki değerlerle temsil edilirken, katılmama durumları 3'ün altındaki

değerler tarafından ortaya konmaktadır. Böylece en yüksek ortalamaya sahip olan X2 ve X8 olarak tanımlanan maddelerdir. "Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum" olan X2 maddesinde kesinlikle katılanların oranı % 38,6 iken bu düşünceye katılanların oranı ise % 40,7' dir. Bu maddeye olumlu olarak bakanlar % 79,3 iken olumsuz olarak bakanlar % 14 oranındadır. "Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkimden memnunum" olan X8 maddesinde kesinlikle katılanların oranı % 44,3 iken bu düşünceye katılanların oranı % 29,3' tür. Bu maddeye olumlu bakanların oranı % 73,6 iken olumsuz bakanların oranı % 17,8' dir. X4 maddesi 3,89 ortalamayla ikinci sırada yer alır. "Çalıştığım kurumun amaçları benim amaçlarımla aynı yönde" yi temsil eden X4 maddesine kesinlikle katılanların oranı % 30,7 iken katılanların oranı % 40,0' tır. Bu maddeye olumlu bakanlar % 70,7 iken olumsuz bakanlar % 10,0' dır. En olumsuz maddeye gelince 3,13 ortalamayla "Daha iyi bir iş teklifi alsam bile çalıştığım kurumdan ayrılmam" olan X20 maddesidir. Bu maddeye kesinlikle katılanlar % 17,1 sadece katılanlar ise % 25' lik bir orana sahiptir. Bu maddeye olumlu olarak bakanların oranı % 42,1 iken olumsuz olarak bakanların oranı % 32,9' dur.

3.6.3. İstanbul' da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Çalışanların Ödüllendirme Boyutu Maddesine İlişkin Betimsel İstatistikleri

Araştırmaya konu olan otel işletmelerinde görev yapan çalışanların ödüllendirmeye bakışını ölçmeye yönelik hazırlanan anketin maddelerine verdikleri cevapların frekansları, ortalamaları ve standart sapmaları aşağıdaki tablo 3.15' te gösterilmiştir.

Tablo 3.15. İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Görev Yapan Çalışanların Ödüllendirmeye Bakış Açısına İlişkin Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikleri

	KATILIM DURUMU	***Kesinlikle katılmı yorum (1)***	***Katılmı yorum (2)***	***Fikrim yok (3)***	***Katılı yoru m (4)***	***Kesinlik le katılı yorum (5)***		
		Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	Fi % fi	X_{ort}	**S**
X21	Çalıştığım kurumda ödüllendirmeye önem verilir.	12 8,6	19 13,6	27 19,3	45 32,1	37 26,4	3,54	1,254
X22	Başarılarım her zaman takdir edilir.	10 7,1	19 13,6	13 9,3	54 38,6	44 31,4	3,74	1,239
X23	İyi ödül alacağımı bildiğim için yüksek performans gösteririm.	6 4,3	24 17,1	24 17,1	45 32,1	41 29,3	3,65	1,193
X24	Benden beklenen performansı gösterirsem yükselebilirim.	9 6,4	14 10,0	25 17,9	46 32,9	46 32,9	3,76	1,199
X25	Ödül alamayacağımı bilsem bile yine yüksek performans gösteririm.	9 6,4	10 7,1	13 9,3	58 41,4	50 35,7	3,93	1,148
X26	Kuruma olumlu katkı sağlayacak fikirler ödüllendirilmelidir.	6 4,3	8 5,7	14 10,0	44 31,4	68 48,6	4,14	1,090
X27	Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde çalışanların fikri alınmalıdır.	4 2,9	11 7,9	15 10,7	54 38,6	56 40,0	4,05	1,041
X28	Verilen ödüller kurum içindeki çalışanlar arasında rekabeti arttırır.	10 7,1	6 4,3	19 13,6	49 35,0	56 40,0	3,96	1,166
X29	Çalışan herkese performansıyla orantılı ödüller verilir.	9 6,4	17 12,1	26 18,6	43 30,7	45 32,1	3,70	1,222
X30	Kurumun ilerleme ve terfi olanaklarından memnunum.	11 7,9	21 15,0	24 17,1	49 35,0	35 25,0	3,54	1,237

X31	Kurumun verdiği ücret tatmin olmamı sağlıyor.	16 11,4	24 17,1	32 22,9	35 25,0	33 23,6	3,32	1,315
X32	Kurumumda ödüller işin zorluk derecesine göre verilir.	12 8,6	24 17,1	39 27,9	34 24,3	31 22,1	3,34	1,239
X33	Kurumumda ödüller işin önemine göre verilir.	11 7,9	22 15,7	35 25,0	38 27,1	34 24,3	3,44	1,237
X34	Çalışanlara verilen ödüller benzer firmaların verdiği ödüllerden düşük değildir.	11 7,9	12 8,6	45 32,1	40 28,6	32 22,9	3,50	1,166
X35	Bu kurumda uygulanan ödül sistemi kuruma bağlı diğer kurumlarda da uygulanır.	6 4,3	20 14,3	53 37,9	36 25,7	25 17,9	3,39	1,070
X36	Çalışanlara ihtiyacına göre ödül verilir.	13 9,3	23 16,4	33 23,6	43 30,7	28 20,0	3,36	1,235
X37	Çalışanlara verilecek ödülleri yönetim belirler.	6 4,3	5 3,6	39 27,9	51 36,4	39 27,9	3,80	1,026
X38	Çalışanlar aldıkları ödüller hakkındaki fikirlerini yöneticiye söyleyebilir.	13 9,3	19 13,6	32 22,9	44 31,4	32 22,9	3,45	1,243
X39	Ödüllerin hangi kriterlere göre verildiği belirtilir.	10 7,1	17 12,1	29 20,7	49 35,0	35 25,0	3,59	1,193
X40	Aldığımız ödüller adil ve yeterlidir.	14 10,0	23 16,4	28 20,0	43 30,7	32 22,9	3,40	1,280

Tablo 3.15' te araştırmaya konu olan beş yıldızlı otel çalışanlarının örgüte olan bağlılıklarının ölçülmesine yönelik olarak verdikleri cevapların "kesinlikle katılmıyorum" dan, "kesinlikle katılıyorum" a kadar 1'den 5'e kadar kodlandırıldığı görülmektedir. Verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; ankette yer alan örgütsel bağlılık sorularına yanıt veren çalışanların örgüte olan bağlılıkları 3 ve üzerindeki değerlerle temsil edilirken, örgüte bağlı olmamaları 3'ün altındaki değerler tarafından ortaya konmaktadır. En yüksek ortalamaya sahip olan 4,14' lük ortalamayla "Kuruma olumlu katkı sağlayacak fikirler ödüllendirilmelidir" olan X26

maddesidir. Bu maddeye kesinlikle katılanların oranı % 48,6 iken katılanların oranı % 31,4' tür. X26 maddesine olumlu bakanlar % 80, olumsuz bakanlar ise % 10' dur. İkinci sırada "Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde çalışanların fikri alınmalıdır" olan X27 maddesi 4,05' lik bir ortalamayla yer alır. X27 maddesine kesinlikle katılanların oranı % 40,0 iken katılanların oranı % 38,6' dır. Bu maddeye olumlu bakanlar % 78,6 iken olumsuz bakanlar % 10,8' dir. 3,32 ortalamayla "Kurumun verdiği ücret tatmin olmamı sağlıyor" olan X31 maddesi en olumsuz madde olup kesinlikle katılanlar % 23,6 katılanlar ise % 25' tir. Bu maddeye olumlu bakanlar % 48, 6 iken olumsuz bakanlar % 28,5' tir.

3.7. Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirme Boyutları Arasındaki Farklılığa İlişkin Bulgular

İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan çalışanların demografik özelliklerinin, örgütsel bağlılık ve ödüllendirme ile arasında bir fark olup olmadığı test edilmek istenmektedir. Bu boyutların normal dağılıma uygun olmadığı varsayımından hareketle non-parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinin uygulanması uygun görülmüştür.

3.7.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Boyutlarına Bakışındaki Farklılıklara İlişkin Testler

Kadın ve erkek çalışanların örgütsel bağlılık ve ödüllendirme boyutlarının maddelerine verilen toplam puanlar arasında bir fark olup olmadığına ilişkin Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 3.16' ta bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.16. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer	Ortalamaların Toplamı
Örgütsel Bağlılık	Kadın	66	73,21	4832,00
	Erkek	74	68,08	5038,00
	Toplam	140		
Ödüllendirme	Kadın	66	70,73	4668,00
	Erkek	74	70,30	5202,00
	Toplam	140		

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Mann-Whitney U	2263,000	2427,000
Wilcoxon W	5038,000	5202,000
Z	-,748	-,063
Asymp. Sig. (2-tailed)	,455	,950

H_0: Çalışanların cinsiyetleri açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1: Çalışanların cinsiyetleri açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.16' taki Mann Whitney U testi sonucu anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler 0,05' ten büyük olduğu için ($p>0,05$) H_0 kabul edilmektedir. Bu da bu boyutlara bakışların çalışanların cinsiyetlerine göre bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

3.7.2. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışlarındaki Farklara İlişkin Testler

Bekar ve evli çalışanların örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 3.18'de bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.17. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer	Ortalamaların Toplamı
Örgütsel Bağlılık	Bekar	82	64,61	5298,00
	Evli	58	78,83	4572,00
	Total	140		
Ödüllendirme	Bekar	82	68,00	5576,00
	Evli	58	74,03	4294,00
	Total	140		

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Mann-Whitney U	1895,000	2173,000
Wilcoxon W	5298,000	5576,000
Z	-2,045	-,868
Asymp. Sig. (2-tailed)	**,041**	,385

H_0: Çalışanların medeni durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1: Çalışanların medeni durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.17‘ deki anlamalılık satırındaki değerler incelendiğinde (Asymp. Sig.) söz konusu değerler incelendiğinde; örgütsel bağlılık için $p<0,05$ olduğu için H_0 reddedilmiş olup, evli ve bekar çalışanların örgütsel bağlılık açısından aralarında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Evli çalışanların örgütsel bağlılığı bekar çalışanlara göre daha yüksektir. Bu da evli çalışanların bekar çalışanlara göre çalıştıkları otel işletmelerine daha bağlı olduklarını gösterir. Evli olan çalışanların bir ailesinin olması ve sorumluluk sahibi olmaları otel işletmelerine daha bağlı olmalarının bir nedeni olabilir.

Söz konusu değişken ödüllendirme için incelendiğinde evli ve bekar çalışanlar arasında herhangi bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

3.7.3. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışlarındaki Farklara İlişkin Testler

Çalışanların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışlardaki farlılıkları belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.18’de bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.18. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	1	3,00
	Lise	36	57,36
	Ön lisans	19	70,05
	Lisans	63	76,47
	Yüksek Lisans	17	75,21
	Doktora	4	93,75
	Toplam	140	
Ödüllendirme	İlköğretim	1	5,50
	Lise	36	66,58
	Ön lisans	19	71,89
	Lisans	63	70,69
	Yüksek Lisans	17	71,47
	Doktora	4	108,25
	Total	140	

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Chi-Square	9,471	6,417
Df	5	5
Asymp. Sig.	,092	,268

H_0: Çalışanların eğitim durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1: Çalışanların eğitim durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.18' in anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; $p>0,05$ olması nedeniyle H_0 kabul edilmiş, çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık ve ödüllendirme boyutuna bakışlarında bir farklılık olmadığı test sonucu ortaya koyulmuştur.

3.7.4. Çalışanların Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışlarındaki Farklara İlişkin Testler

Ailelerin eğitim durumu insanların davranış biçimini etkilediği için önemli bir etken olabilmektedir. Bu amaçla çalışanların annelerinin eğitim durumuna göre

örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışını belirlemek için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.19'da bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.19. Annelerinin Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Annenin Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	44	66,95
	Lise	47	78,40
	On lisans	16	66,97
	Lisans	23	65,57
	Yüksek Lisans	7	71,07
	Doktora	1	64,00
	Diğer	2	49,00
	Toplam	140	
Ödüllendirme	İlköğretim	44	65,89
	Lise	47	78,65
	On lisans	16	66,78
	Lisans	23	63,61
	Yüksek Lisans	7	75,86
	Doktora	1	133,00
	Diğer	2	39,50
	Toplam	140	

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Chi-Square	3,177	6,946
Df	6	6
Asymp. Sig.	,786	,326

H_0: Çalışanların annelerinin eğitim durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1: Çalışanların annelerinin eğitim durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.19' da anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerlerin $p>0,05$ olmaları nedeniyle H_0'ın kabul edilmesi uygun görülmüş, otel işletmelerindeki çalışanların annelerinin eğitim durumları ile örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında anlamlı bir farklılık olmadığına karar verilmiştir.

3.7.5. Çalışanların Babalarının Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışlarındaki Farklara İlişkin Testler

Çalışanların babalarının eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.20'de bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.20. Babalarının Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Babanın Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	40	67,91
	Lise	34	59,24
	Ön Lisans	22	78,55
	Lisans	33	74,83
	Yüksek lisans	8	77,06
	Doktora	2	95,00
	Diğer	1	135,50
	Toplam	140	
Ödüllendirme	İlköğretim	40	67,45
	Lise	34	65,66
	On Lisans	22	71,02
	Lisans	33	73,94
	Yüksek lisans	8	67,25
	Doktora	2	133,00
	Diğer	1	133,00
	Toplam	140	

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Chi-Square	7,546	8,144
Df	6	6
Asymp. Sig.	,273	,228

H_0: Çalışanların babalarının eğitim durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1: Çalışanların babalarının eğitim durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.20' deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerlerin $p>0,05$ olmaları nedeniyle H_0 kabul edilmiştir.

Çalışanların babalarının eğitim durumları ile örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışları arasında herhangi bir fark olmadığı görülmüştür.

3.7.6. Çalışanların Turizm Eğitimi Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışlarındaki Farklara İlişkin Testler

Çalışanların turizm eğitimi durumuna göre örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.21' de bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.21. Turizm Eğitimi Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Turizm Eğitimi	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim	8	57,13
	Lise	32	69,47
	Ön Lisans	27	68,56
	Lisans	31	69,71
	Yüksek lisans	16	70,13
	Doktora	3	129,17
	Diğer	23	72,54
	Toplam	140	
Ödüllendirme	İlköğretim	8	77,88
	Lise	32	58,88
	Ön Lisans	27	74,52
	Lisans	31	77,31
	Yüksek lisans	16	61,53
	Doktora	3	103,67
	Diğer	23	72,13
	Toplam	140	

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Chi-Square	6,867	7,317
Df	6	6
Asymp. Sig.	,333	,293

H_0: Çalışanların turizm eğitimi durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1: Çalışanların turizm eğitimi durumları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.21 incelendiğinde; anlamlılık satırındaki değerlerin p>0,05 olması nedeniyle H_0 kabul edilmiş olup, örgütsel bağlılık ve ödüllendirme bakışların turizm eğitimi açısından bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

3.7.7. Çalışanların Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışlarındaki Farklara İlişkin Testler

Çalışanların gelir düzeyine göre örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.22' de bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.22. Gelir Düzeyine Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Aylık Gelir Düzeyi	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Bağlılık	700 ve az	5	58,70
	701-1500	34	50,93
	1501-2300	34	60,41
	2301-3100	25	64,40
	3101-3900	6	68,67
	3901-100000	9	37,78
	Toplam	113	
Ödüllendirme	700 ve az	5	64,00
	701-1500	34	57,97
	1501-2300	34	58,26
	2301-3100	25	57,82
	3101-3900	6	55,00
	3901-100000	9	43,72
	Toplam	113	

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Chi-Square	1,831	6,696
Df	5	5
Asymp. Sig.	,872	,244

H_0: Çalışanların gelir düzeyleri açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1: Çalışanların gelir düzeyleri açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.22' nin anlamlılık satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerlerin tümünün p>0,05 olmaları nedeniyle H_0'ın kabul edilmesine karar verilmiş, katılımcı çalışanların gelir durumları ile örgütsel bağlılık ve ödüllendirme boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

3.7.8. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışlarındaki Farklara İlişkin Testler

Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.23' te bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.23. Yaşlara Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Yaş Grubu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Bağlılık	15-25	42	56,69
	26-35	65	78,62
	36-45	26	74,06
	46-55	6	60,00
	56-100000	1	93,00
	Toplam	140	
Ödüllendirme	15-25	42	66,82
	26-35	65	76,72
	36-45	26	61,98
	46-55	6	66,50
	56-100000	1	66,00
	Toplam	140	

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Chi-Square	8,398	3,100
Df	4	4
Asymp. Sig.	,078	,541

H_0: Çalışanların yaşları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1: Çalışanların yaşları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.23' ün anlamlılık satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerlerin p>0,05 olmaları nedeniyle H_0 kabul edilmiş, yöneticilerin yaşları ile örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

3.7.9. Çalışanların Tam Zamanlı İş Deneyimi Süresine Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışlarındaki Farklara İlişkin Testler

Çalışanların tam zamanlı iş deneyimi süresine göre örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.24' te bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.24. Tam Zamanlı İş Deneyimi Süresine Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Tam Zamanlı İş Deneyimi Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Bağlılık	1-5	70	64,31
	6-10	35	78,49
	11-15	14	76,04
	16-20	10	53,65
	21-25	7	66,57
	Toplam	136	
Ödüllendirme	1-5	70	67,36
	6-10	35	81,39
	11-15	14	66,82
	16-20	10	40,65
	21-25	7	58,57
	Toplam	136	

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Chi-Square	4,994	9,288
Df	4	4
Asymp. Sig.	,288	,054

H_0: Çalışanların tam zamanlı iş deneyimi süreleri açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1: Çalışanların tam zamanlı iş deneyimi süreleri açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.24' te anlamlılık satırı incelendiğinde; söz konusu değerlerin p>0,05 olduğu belirlenmiş olup, çalışanların tam zamanlı iş deneyimi süreleri açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark olmadığı tespit edilmiştir.

3.7.10. Çalışanların Görev Yaptıkları Otel İşletmelerindeki İş Deneyimi Süresine Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışlarındaki Farklara İlişkin Testler

Çalışanların görev yaptıkları otel işletmelerindeki iş deneyimi süresine göre örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.25' te bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.25. Katılımcıların Görev Yaptıkları Otel İşletmelerindeki İş Deneyimi Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Görev Yapılan İşletmedeki İş Deneyimi Süreleri	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Bağlılık	1-5	120	69,23
	6-10	9	76,11
	11-15	4	84,13
	16-20	5	73,00
	21-25	2	88,25
	Toplam	140	
Ödüllendirme	1-5	120	71,26
	6-10	9	77,17
	11-15	4	48,75
	16-20	5	66,20
	21-25	2	49,25
	Toplam	140	

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Chi-Square	1,146	2,045
Df	4	4
Asymp. Sig.	,887	,727

H_0: Çalışanların görev yaptıkları işletmedeki iş deneyimi süreleri açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1: Çalışanların görev yaptıkları işletmedeki iş deneyimi süreleri açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.25' de gösterilen anlamlılık değerlerine bakıldığında; bu değerin 0,05'ten büyük olması nedeniyle ($p>0,05$), H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların görev yaptıkları işletmedeki iş deneyimi süreleri açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark olmadığı saptanmıştır.

3.7.11. Çalışanların Görev Yaptıkları Otel İşletmelerindeki Çalışma Pozisyonuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışlarındaki Farklara İlişkin Testler

Çalışanların görev yaptıkları otel işletmelerindeki çalışma pozisyonuna göre örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.26' da bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.26. Görev Yaptıkları Otel İşletmelerindeki Çalışma Pozisyonuna Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Çalışma Pozisyonu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Bağlılık	Yönetim	21	67,21
	Satın alma	5	75,30
	İnsan kaynakları	11	62,68
	Muhasebe	11	73,86
	On Büro	25	66,74
	Halkla ilişkiler	11	83,50
	Satış ve pazarlama	20	64,50
	Yiyecek ve içecek	13	82,50
	Kat hizmetleri	3	32,50
	Servis	8	44,56
	Teknik hizmet	5	43,50
	Toplam	133	
Ödüllendirme	Yönetim	21	67,02
	Satın alma	5	72,60
	İnsan kaynakları	11	59,41
	Muhasebe	11	75,23
	On Büro	25	69,08
	Halkla ilişkiler	11	68,82
	Satış ve pazarlama	20	69,90
	Yiyecek ve içecek	13	80,54
	Kat hizmetleri	3	25,67
	Servis	8	60,25
	Teknik hizmet	5	34,30
	Toplam	133	

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Chi-Square	11,917	10,168
Df	10	10
Asymp. Sig.	,291	,426

H_0: Çalışanların çalışma pozisyonları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.

H_1: Çalışanların çalışma pozisyonları açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.26' da verilen anlamlılık değerleri incelendiğinde; söz konusu değerlerin 0,05'ten büyük olmaları nedeniyle ($p>0,05$), H_0 hipotezi kabul edilmiş olup, örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışların çalışanların işletmedeki çalışma pozisyonlarına göre bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

3.7.12. Çalışanların Eşlerinin İş Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık ve Ödüllendirmeye Bakışlarındaki Farklara İlişkin Testler

Çalışanların eşlerinin iş durumuna göre örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeye bakışını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Tablo 3.27' de bu testin sonuçları görülebilmektedir.

Tablo 3.27. Eşlerin İş Durumuna Göre Örgütsel Bağlılığın ve Ödüllendirmenin İncelenmesine İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Eşin İş Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Örgütsel Bağlılık	Çalışıyor	46	81,37
	Çalışmıyor	13	68,42
	Diğer	81	64,66
	Toplam	140	
Ödüllendirme	Çalışıyor	46	78,55
	Çalışmıyor	13	66,12
	Diğer	81	66,63
	Toplam	140	

	Örgütsel Bağlılık	Ödüllendirme
Chi-Square	5,024	2,710
Df	2	2
Asymp. Sig.	,081	,258

H_0: Çalışanların eşlerinin iş durumu açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark yoktur.
H_1: Çalışanların eşlerinin iş durumu açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark vardır.

Tablo 3.27' de gösterilen anlamlılık değerlerine bakıldığında; bu değerlerin 0,05'ten büyük olması nedeniyle ($p>0,05$), H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların eşlerinin çalışıp çalışmaması açısından örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında fark olmadığı saptanmıştır.

3.8. Örgütsel Bağlılık Boyutu ile Ödüllendirme Boyutu Arasında Regresyon Modelinin Tahmini

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin en önemlilerinden biri olan ödüllendirme ile arasındaki ilişkinin derecesi ve gücünü ortaya koyabilmek için basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi tahmin edilmiştir.

Tablo 3.28. Model Özeti

R	R^2	Düzeltimiş R^2	Tahmin edilen Standart Hata
,759(a)	,576	,573	11,33108

Modelde yer alan bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini ortaya koyan tablo 3.28' de korelasyon katsayısı % 76 olarak belirlenmiştir. Bu değer, örgütsel bağlılık ve ödüllendirme arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişkinin mevcut olduğunu ortaya koymaktadır. Yukarıdaki tabloda belirlilik katsayısı R^2 değeri verilmiştir. Belirlilik katsayısı, bağımlı değişkendeki değişmelerin yaklaşık % 58' lik kısmı modeldeki bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bu da örgütsel bağlılıktaki değişmenin % 58' lik kısmı ödüllerdeki artışlar tarafından açıklandığını ortaya koyabilmektedir

Tablo 3.29. Varyans Analizi Tablosu

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kareler	F	Sig.(p)
Regresyon	24088,469	1	24088,469	187,615	,000(a)
Hata	17718,274	138	128,393		
Toplam	41806,743	139			

Tablo 3.29' da yorumlanması gereken önemli değer modelin anlamlılığını gösteren F istatistiği ve bu değerin anlamlılık düzeyini gösteren Sig. değeridir. Doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 3.30.Parametre Tahminleri

	Standart Olmayan katsayı		T	Sig.(p)
	B	Standart Hata		
(Sabit)	17,787	4,161	4,274	,000
Ödüllendirme	,764	,056	13,697	,000

Ayrıca tahmin edilen doğrusal regresyon modelinin katsayıları beklenen teoriye göre işaretleri anlamlı bulunmuştur. Test sonucu bu parametreler tek tek istatistik olarak anlamlıdır. Böylece ödüllendirmedeki 1 birimlik artış örgütsel bağlılığı 0,764 birim arttırmaktadır. Böylece çalışanları ödüllendirmenin örgütsel bağlılığı arttıran bir değişken olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Belirlenen amaç doğrultusunda hazırlanıp, İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan çalışanlar üzerinde uygulanan anketin sonuçları şu şekilde sıralandırılabilir:

- Bu anket çalışmasından elde edilen sonuçlara göre; ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu erkek, bekar, 15-25 ve 26-35 yaş aralığında, çok kardeşli çalışanlardır. Diğer özelliklere bakıldığında katılımcıların anneleri büyük çoğunlukla ilköğretim ve lise, babaları ise ilköğretim, lise ve lisans mezunudurlar.

- Demografik özelliklere çalışanların eğitim durumu açısından bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğu lisans düzeyinde eğitim görmüş ve lise, ön lisans ya da lisans düzeyinde turizm ile ilgili eğitim almışlardır. Bu açıdan İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek ve turizm alanında bilgi sahibi oldukları söylenebilir.

- Çalışanların iş deneyimleri ve gelir düzeyleri incelendiğinde; büyük çoğunlukla 701-2300TL arasında bir gelire sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılan katılımcıların çoğunluğu 1-5 yıl ve 6-10 yıllık tam zamanlı iş deneyimine sahip olup, görev yaptıkları otel işletmesinde 1-5 yıldan beri çalıştıkları ortaya konmuştur. Bu durumda otel işletmelerinde işgören devir hızının diğer sektörlere göre yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. İşgören devir hızının en önemli nedenlerinden biri turizm olayının mevsimsel özellik taşımasıdır. Yüksek sezonda işe alınan işgören sezon sonunda işten çıkarılmaktadır. Ancak İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmeleri, şehir oteli olduğundan her mevsim faaliyet gösterirler. Dolayısıyla bu otellerde personel devir hızını etkileyen ücret, çalışma koşulları, pozisyon, askerlik gibi çeşitli nedenler olabilir.

- Ankete katılan çalışanların % 79,3' ü kendini kurumun bir parçasını olarak gördüğünü söylemiş, % 76,3' ü ise çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinden memnun olduğunu, %70,7' si ise çalıştığı otel işletmesinin amaçlarıyla kendi amaçlarının ortak bir paydada birleştiğini belirtmiş. Katılımcıların % 42,1' i daha iyi

bir iş teklifi alsa bile kurumundan ayrılmayacağını, %32,9' u ayrılabileceğini ve % 25' i herhangi bir fikri olmadığını söylemiş. Buna göre çalışanların büyük bir kısmı kendisini, çalıştığı otel işletmesinin bir parçası olarak görüyor. Çalışanların kendilerini çalıştıkları otel işletmesiyle özdeşleştirdiği ve ortak amaçlar çerçevesinde hareket ettiği söylenebilir. Çalıştıkları işletmede kendilerini önemli bir bileşen olarak gören, daha iyi bir teklif alsa bile işletmeden ayrılmayı düşünmeyen çalışanların, çalışma arkadaşlarıyla da ilişkilerinin iyi olduğu görülmüştür. Örgüte bağlılıkları yüksek olan çalışanların, çalışma arkadaşlarıyla da iyi ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı, iş çevresinin önemli ölçüde etkilediği söylenebilir.

- Ankete katılan çalışanların % 80 gibi büyük bir kısmı olumlu katkıların ödüllendirilmesi gereğine inanmaktadır. % 78,6' lık kısmı ise ödüllerin belirlenmesinde fikirlerinin sorulmasını istediği görülmektedir. Buna göre otel işletmelerindeki çalışanların, otele sağlayacakları her türlü katkının ödüllendirilmesi gerektiğini istediği söylenebilir. Çalışanların büyük bir kısmının ise ödüllendirme sistemi hazırlanırken bilgi sahibi olmak ve planlamaya katılmak istedikleri söylenebilir. Katılımcıların % 48,6' sı ise kurumdan aldığı ücreti yeterli buluyor; % 25' i ise bu konuda fikir beyan etmiyor. Analiz sonuçlarına göre ankete katılan çalışanların bir çoğunun aldığı ücretten memnun olduğu görülmektedir.

- Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve ödüllendirme olmak üzere iki boyut kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ve ödüllendirmeyi ölçmek amacıyla hazırlanan çalışma sonucu elde edilen analizler incelendiğinde;

- Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, anne ve babaların eğitim durumu, turizm eğitimi alma, aylık gelir, tam zamanlı iş deneyimi, görev yapılan otel işletmesindeki iş deneyimi süreleri, görev yapılan pozisyon, evli çalışanların eşlerinin iş durumu ile hem örgütsel bağlılık hem de ödüllendirme arasında istatistiksel bir anlamlılık olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu demografik özelliklerin anket uygulamasının yapıldığı otellerdeki çalışanların örgütsel bağlılığını ve ödüllendirmeye bakışını çok fazla etkilemediği görülmüştür. Çalışanların,

ödüllendirmeye bakışını ve örgüte olan bağlılıklarını demografik özelliklerden daha çok iş ve işle ilgili koşulların etkilediği söylenebilir.

- Demografik özelliklerden medeni durumuna bakıldığında ise çalışanların evli ya da bekar olmaları ile ödüllendirme arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık açısından, evli çalışanların bekar çalışanlara oranla çalıştıkları iş yerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir. Bu da evli çalışanların evlerini geçindirmek için yaptıkları işe bağımlı olduklarını göstermektedir.

- Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini incelemek için yapılan regresyon modelinde ise örgütsel bağlılıktaki değişmenin yaklaşık % 58' lik bir kısmının ödüllendirme tarafından açıklandığı ortaya konmuştur. Ödüllendirme faaliyetlerindeki 1 birimlik artış, örgütsel bağlılığı yaklaşık % 77 oranında etkilemektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde yapılan ödüllendirme, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını önemli derecede arttırmaktadır.

- Görüldüğü üzere genellikle demografik özellikler araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılıkları ve ödüllendirmeye bakış açılarını çok fazla etkilememektedir. Sadece evli çalışanlar bekar çalışanlara göre daha fazla bağlılık gösterdiği görülmektedir. Bunların yanı sıra asıl tez konusunu oluşturan ödüllendirmenin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğidir. Ödüllendirmedeki artış örgüte olan bağlılığı da arttırmaktadır. Bu sonuçtan, çalışanların yaptığı işin karşılığını aldıkların da kendilerini işletmenin bir parçası olarak gördüklerini gösterdiği söylenebilir. Bu bakımdan, yapılan çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı söylenebilir. Buna ek olarak; otel işletmelerinde uygulanan ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi anketinin otomotiv, tekstil, kimya, eğitim gibi farklı sektörlerde de uygulanarak bu sektörlerdeki ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koyacak bir çalışma ile literatüre ayrıca bir katkı sağlanabilir. Ayrıca otel yöneticilerinin belirli dönemlerde konuyla ilgili olarak çalışanlar üzerinde anketler uygulayarak elde edecekleri sonuçlara göre ödüllendirme

stratejilerini ve sistemlerini düzenlemeleri hem çalışanların ödüle ulaşılabilirlikleri hem de işletmeye bağlılıkları açısından önemli olmaktadır.

İşletmelerin, ayakta kalmalarını, büyümelerini ve hedeflere ulaşmasını sağlayanlar çalışanlarıdır. Çalışanların, bilgi ve becerilerini etkili ve verimli bir şekilde uygulamaya aktarması ancak yaptıkları işin karşılığını aldıkları zaman gerçekleşir. İşletmeler, çalışanların istek ve beklentilerini karşıladığı zaman kendi isteklerinin gerçekleşmesini isteyebilir. Her çalışanın motive olmaya ihtiyacı vardır. Ödüller, çalışanları motive ederken ihtiyaçları ve beklentilerinin karşılanmasını da sağlamaktadır. Çalışanlar, emeklerinin karşılığını aldıklarına inandıklarında tatmin olurlar ve daha iyisini yapmak için çalışırlar. İş tatminine ulaşan çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar, kendilerini işletmenin ayrılmaz bir parçası olarak görüp; başarıları sahiplenirler, problemleri de çözmeye gayret ederler. Dolayısıyla adil, şeffaf ve etkinliği sağlanmış bir ödüllendirme sistemi hem mevcut çalışanların elde tutulmasını hem de işletmeye yeni ve yetenekli işgücünün çekilmesini sağlar. Eğer işletmeler amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa çalışanlarına katkılarının karşılığını veren, işletme stratejileriyle uyumlu, dinamik, uygulanabilir ve sürdürülebilir ödül sistemlerini kurmalıdırlar. Böylece, işletmeye bağlı, tatmin olmuş çalışanlarla başarılı işlere imza atılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aguanno, K. (2004), ***101 Ways to Reward Team Members For $20 (or less)***, Multi- Media Publications Inc., Canada.

Aktaş, A. (2002), ***Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi,*** Genişletilmiş 2. Baskı, Azim Matbaacılık, Antalya.

Armstrong, M. (1998), ***Managing People: Practical Guide For Line Managers***, Kogan Page Limited, London.

Armstrong, M. (2002), ***Employee Reward***, Thirt Edition, Chartered Institute Of Personnel And Devolopment, London.

Armstrong, M. (2007), ***A Handbook Of Employee Reward Management And Practice***, 2nd Edition, Kogan Page Limited, London.

Armstrong, M. (2010), ***Armstrong' s Handbook Of Reward Management Practise: Improving Performance Through Reward***, 3rd Edition, Kogan Page Limited, London.

Armstrong, M., Brown D. (2006), ***Strategic Reward Making It Happen***, Kogan Page Limited, London.

Armstrong, M., Murlis, H. (2007), ***Reward Mangement: A Handbook Of Remunaration Strategy And Practise***, 5. Edition, Kogan Page Limited, London.

Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006), ***Örgütsel Davranış***, Edit: Halil Can, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Aydıntan, B. (2005), "Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri", ***Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik,*** Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balay, R. (2000), ***Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık***, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Barutçugil, İ. (1984), ***Turizm İşletmeciliği***, Beta Yayınevi, Bursa.

Bhatia, K. A. (2006), ***International Tourism Management,*** Sterling Publishers, New Delhi, India.

Brown, D. (2001), ***Reward Strategies: From Intent To Impact***, Chartered Institute Of Personnel And Devolopment, London.

Deeprose, D. (2007), ***How To Recognize And Reward Employees***, 2nd Edition, American Mangement Association (AMACOM), New York.

Eren, E. (2008), ***Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi***, 11. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Ersoy, S., Bayraktaroğlu, S. (2010), "Örgütsel Bağlılık", ***Örgütsel Davranışta Güncel Konular***, Editör: Özler, D. E., Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Ertürk, M. (2011), ***İşletme Biliminin Temel İlkeleri***, Gözden Geçirilmiş 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Ertürk, M. (2011), ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2009), ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Garih, Ü. (2010), ***İş Hayatında Motivasyon***, Hayat Yayın Grubu, İstanbul.

Gemmiti, M. (2007), ***The Relationship Between Organizational Commitment, Organizational Identification And Organizational Citizenship Behavior***, Grin, Germany.

Güney, S. (2009), ***Davranış Bilimleri***, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Hodgkınson, G. P. (2009), "Stratejik Yönetimde Bilişsel Süreçler: Ortaya Çıkan Bazı Eğilimler ve Gelecek Yönelimleri", ***Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı***, Editörler: Neil Anderson, Deniz S. Öneş vd.,1.Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Ismail, A. (2002), ***Front Office Operations and Management,*** Thomson Learning&Delmar, New York, USA.

İnce, M., Gül, H. (2005), ***Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık***, Çizgi Kitapevi, Konya.

Jones, P., Lockwood, A. (2006), ***The Management of Hotel Operations: An Innovative Approach to the Study of Hotel Management,*** 10th Edition, Thomson Learning, London, UK.

Karatepe, S. (2005), ***Örgütlerde İletişim- Güdülenme İlişkisi***, Siyasal Kitapevi, Ankara.

Koçel, T. (2005), ***İşletme Yöneticiliği***, 10. Baskı, Arıkan, Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kozak A. M. (2004), Otel ***İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar***, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kozak, A. M., Azaltun, M., Sarıışık, M., Çakıcı, C. A., Sökmen, A., Çetinsöz, C. B. (2008), ***Otel İşletmeciliği,*** Editör: Kozak, N., Genişletilmiş 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Lockyer, T. L. G. (2007), ***The International Hotel Industry: Sustainable Management***, The Haworth Hospitality & Tourism Press, USA.

Maviş, F. (2006), ***Otel Yönetimi,*** Detay Yayıncılık, Ankara.

Mckenna, E. F. (2000), ***Business Psychology and Organisational Behaviour, Thirt Edition***, Pschology Press Limited, New York.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997), ***Commitment In The Workplace: Theory, Research And Application***, Sage Publications Inc., USA.

Mucuk, İ. (2011), ***Modern İşletmecilik***, Güncellenmiş 17. Basım, Türkmen Kitapevi, İstanbul.

Mutlu, E. C. (2008), ***Uluslar arası İşletmecilik Teori ve Uygulama***, 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Nelson, B., Economy, P. (2010): ***Yöneticilik For Dummies Meraklısına***, Doğan EgmontYayıncılık ve Yapımcılık, İstanbul.

Özgen, H., Yalçın, A. (2010), ***İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım***, Nobel Yayım Dağıtım, Adana.

Özkalp, E., Kırel, Ç. (2010), ***Örgütsel Davranış***, 4. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Page, J. S., Connell, J. (2006), ***Tourism: A Modern Synthesis,*** 2nd Edition, Thomson Learning, London, UK.

Parker, S. k., Wall, T. D. (2009), "İş Tasarımı: Geçmişten Ders Alma ve Yeni Bir Alan Belirleme", ***Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı***, 1. Cilt, Literatür Yayıncılık, İstanbul

Perçin, Ş. N., Özkul, E., (2009), "Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık", ***Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış***, Editör: Sabuncuoğlu, Z., MKM Yayınları, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. (2005): ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Alfa Aktuel Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

Sansoval-Strausz, A. K. (2007), ***Hotel: An American History***, L.E.G.O. SpA, Italy.

Sheela, M. A. (2005), ***Economics of Hotel Management,*** 2nd Edition, New Age International Publishers, New Delhi, India.

Shields, J. (2007), ***Managing Employee Performance And Reward: Concepts, Practices, Strategies***, Cambridge University Press, New York

Stride, C., Wall, T. D., Catley, N. (2008), ***Measures of Jop Satisfaction, Organizational Commitment, Mentel Healty and Job-Related, Well-Being: A Benchmarking Manual***, 2nd Edition, John Wiley & Sons, England

Şener, B. (2007), ***Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon,*** Geliştirilmiş 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Talwar, P. (2006), ***Hotel And Hospitality Mangement Housekeeping***, Isha Books, Delhi, India.

Ülgen, H., Mirze, K. (2007), ***İşletmelerde Stratejik Yönetim***, 4.Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.

Wilson, T. B. (2003), ***Innovative Reward Systems For The Changing Workplace***, McGraw-Hill, USA.

Yenipınar, U. (2005), "Özendirme ve Ödül Yönetimi", ***Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar***, Editör: Demir, C., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Yüksel, Ö. (2007), ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, 6. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.

Woods, S. A., West, M. A., (2010), ***The Psychology Of Work And Organizations***, Seng Lee Press, Singapore.

Makaleler

Akalp, G. (2003), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış", ***İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi***, Cilt: 5, Sayı: 1.

Akar, C., Yıldırım, Y. T. (2008), "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", ***Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 10/2, 97-113.

Akroyd, D., Legg, J., Jackowski, M. B., Adams, R. D. (2009), "The Impact of Selected Organizational Variables and Managerial Leadership on Radiation Therapists' Organizational Commitment", ***Radiography***, 15, 113-120.

Allen, N. J. (2003), "Commentary Examining organizational commitment in China", ***Journal of Vocational Behavior***, 62, 511–515.

Bayram, L. (2005), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", ***Sayıştay Dergisi***, Sayı: 59, 125-139.

Benligiray, S., Sönmez, H. (2010), "Hekimlerin ve Hemşirelerin Performans Yönetiminde Önemli Bir Faktör: Örgütsel Bağlılık", ***II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi***, Cilt: 2, 201-215, Baydan Ofset, Ankara.

Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi", ***Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 11 (19), 75-94.

Boylu, Y., Pelit, E., Güçer, E. (2007), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", ***Finans Politik & Ekonomik Yorumlar***, Cilt: 44 Sayı: 511, 55-74.

Ceseroğlu, C. M., Tükeltürk, A. Ş., Hamarat, B. (2010), "İşgörenler Açısından Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", ***11. Ulusal Turizm Kongresi,*** 2-5 Aralık 2010 Kuşadası, 564-576, Detay Yayıncılık, Ankara.

Chang, H.-T., Chi, N.-W., Miao, M.-C. (2007), "Testing The Relationship Between Three-Component Organizational/Occupational Commitment and Organizational/Occupational Turnover Intention Using a Non Recursive Model", ***Journal of Vocational Behavior***, 70, 352-368.

Cheng, Y., Stockdale, M. S. (2003), "The Validity of The Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context", ***Journal of Vocational Behavior***, 62, 465–489.

Cohen, A. (2007), "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", ***Human Resource Management Review***, 17, 336–354.

Çakar, D. N., Ceylan, A. (2005), "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, 6 (1), 52-66.

Çekmecelioğlu, G. H. (2006a), "Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Cilt: 20, Sayı: 2, 295-311.

Çekmecelioğlu, H. (2006b), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", ***İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi***, Cilt: 8, Sayı: 2, 153-168.

Çetin, M., Pekince, D. (2011), "Perceived Procedural Rationality and Political Behaviours in Strategic Decision Making Process and Organizational Commitment Triangle", ***Procedia Social and Behavioral Sciences***, 24, 1154-1163.

Chen, Z. X., Francesco, A. M. (2003), "The Relationship Between The Three Components of Commitment and Employee Performance in China", ***Journal of Vocational Behavior***, 62, 490–510.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., Cengiz, S. (2009), "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", ***Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi***, Cilt: 20, Sayı: 1, 77-89.

Çöl, G. (2004), "Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", ***İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi***, Cilt. 6, Sayı: 2, Sıra: 9, No: 233.

Dawley, D. D., Stephens, R. D., Stephens, D. B. (2005), "Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment", ***Journal of Vocational Behavior***, 67, 511–525.

Demirel, Y. (2009a), "Örgütsel Bağlılığın İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", ***Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, Nisan, 23, 269-281.

Demirel, Y. (2009b), "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", ***İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, Yıl: 8, Sayı: 15, 115-132.

Durna, U., Eren, V. (2005), "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, 6 (2), 210-219.

Ergeneli, A., Arı, S. G. (2005), "Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güven ve Güçlendirme Algıları", ***Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi***, 60-1, 121-148.

Gül, H. (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", ***Ege Akademik Bakış***, Cilt: 2, Sayı: 1, 37-56.

Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, M. E., Aşan, Ö. (2008), "The Mediating Effect of Job Satisfaction Between Emotional Intelligence and Organisational Commitment of Nurses: A Questionnaire Survey", ***International Journal of Nursing Studies,*** 45, 1625–1635.

Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S., Kutanis, Ö. R. (2009), "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Cilt: 14, Sayı: 3, 481-497.

Gürbüz, S. (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", ***Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi***, Cilt: 3, Yıl: 2, Sayı: 1, 48-75.

Heffner, T. S., Rentsch, J. R. (2001), "Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach", ***Journal of Vocational Behavior***, 59, 471–490.

Hulpia, H., Devos, G. (2010), "How Distributed Leadership Can Make a Difference in Teachers' Organizational Commitment? A Qualitative Study", ***Teaching and Teacher Education An International Journal of Research and Studies***, 26, 565–575.

Iun, J., Huang, X. (2007), "How to Motivate Your Older Employees to Excel? The Impact of Commitment on Older Employees' Performance in the Hospitality Industry", ***International Journal of Hospitality Mangement***, 26, 793-806.

İbicioğlu, H. (200), "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", ***Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Cilt: 15, Sayı: 1, 13-22.

Karatepe, S. (2005), "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Dayalı Bir Yaklaşım", ***Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi***, 60-4, 117-132.

Kaya, N., Selçuk, S. (2007), "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", ***Doğuş Üniversitesi Dergisi***, 8 (2), 175-190.

Kondratuk, T. B., Hausdorf, P. A., Korabik, K., Rosin, H. M. (2004), "Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment?", ***Journal of Vocational Behavior***, 65, 332–349.

Kök, B. S. (2006), "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", ***Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Cilt: 20, Sayı: 1, 291-317.

Kuvaas, B. (2003), "Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees' Perceptions of Fairness and Their Preference for Company Shares Over Cash", ***Scandinavian Journal of Mangement***, 19, 193-212.

Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001), "Commitment in The Workplace Toward a General Model", ***Human Resource Mangement Review***, 11, 299-326.

Meyer, J. P., Parfyonova, N. M. (2010), "Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-conceptualization", ***Human Resource Management Review***, 20, 283–294.

Meyer, J. P., Stanley, L. J., Parfyonova, N. M. (2011), "Employee Commitment in Context: The Nature and Implication of Commitment Profiles", ***Journal of Vocational Behavior***, www.sciencedirect.com.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", ***Journal of Vocational Behavior***, 61, 20–52.

Namasivayam, K., Zhao, X. (2007), "An Investigation of The Moderating Effects of Organizational Commitment on The Relationships Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India", ***Tourism Management***, 28, 1212–1223.

Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., Henschel, A. (2010), "Effects of Team and Organizational Commitment – A Longitudinal Study", ***Journal of Vocational Behavior***, 76, 567–579.

Ng, T. W.H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., Dejoy, D. M., Wilson, M. G. (2006), "Effects of Management Communication, Opportunity for Learning, and Work Schedule Flexibility on Organizational Commitment", ***Journal of Vocational Behavior***, 68, 474–489.

Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", ***Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Cilt. 18, Sayı: 2, 113-130.

Özsoy, S., Ergül, Ş., Bayık, A. (2004), "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", ***İş Güç Endüstri İlişkilewri ve İnsan Kaynakları Dergisi***, Cilt: 6, Sayı: 2.

Özutku, H. (2008), "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi***, Cilt: 37, Sayı: 2, 79-97.

Powell, D. M., Meyer, J. P. (2004), "Side-bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment", ***Journal of Vocational Behavior***, 65, 157–177.

Saldamlı, A., Cengiz, T. D. (2009), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansının İncelenmesi", ***10. Ulusal Turizm Kongresi***, 21-24 Ekim, Mersin, 1073-1095.

Shagholi, R., Hussin, S., Siraj, S., Naimie, Z., Assadzadeh, F., Moayedi, F. (2010), "Current Thinking and Future View: Participatory Management a Dynamic

System for Developing Organizational Commitment", ***Procedia Social and Behavioral Sciences***, 2, 250–254.

Shaw, J. D., Delery, J. E., Abdulla, M. H.A. (2003), "Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of an Arab Country", ***Journal of Business Research***, 56, 1021– 1030.

Silah, M. (2001), "Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi", ***Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Cilt: 2, Sayı: 1, 95-109.

Subramaniam, N., McManus, L., Mia, L. (2002), "Enhancing Hotel Managers' Organisational Commitment: an Investigation of The Impact of Structure, Needfor Achievement and Participative Budgeting", ***International Journal of Hospitality Management***, 21, 303–320.

Taşın, F., Dilek, R. (2010), "Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması", ***Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi***, Cilt: 2, Sayı: 1, 37-46.

Tutar, H. (2007), "Erzurum' da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi", ***Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, Cilt: 12, Sayı: 3, 97-120.

Ünal, A. (2003), "Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri", ***İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi***, Cilt: 5, Sayı: 2, Sıra: 12, No: 171.

Wasti, S. A. (2003), "The Influence of Culturel Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis", ***Applied Psychology: An International Review***, 52 (4), 533-554.

Wasti, S. A. (2005), "Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes", ***Journal of Vocational Behavior***, 67, 290–308.

Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., Liu, R. (2010), "The Relationship Between Career Growth and Organizational Commitment", ***Journal of Vocational Behavior***, www.sciencedirect.com.

Yağcı, K. (2007), "Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma", ***Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, Cilt: 9, Sayı: 3, 114-129.

Yalçın, A., İplik, N. F. (2007), "AGrubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", ***Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, Sayı: 18.

Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, G. I., (2009), "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi. Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", ***İşletme Araştırmaları Dergisi***, 1/1, 3-16.

Yıldırım, F. (2003), "Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi", ***Mülkiye Dergisi***, Cilt: XXVII, 371-402.

Yılmazer, A. (2010), "Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma", ***Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi***, 5(2), 236-250.

Yüceler, A. (2009), "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", ***Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 22/2009, 445-458.

Tezler

Çakır, B. (2006), "*SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri",**Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü, İzmir.

Gözen, D. E. (2007), "*İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi***, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.

Keskin, A. (2010), "*Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi (Ankara İli Örneği)", **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi***, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Örnek, N. (2009), "*Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülenmeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*", ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi***, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Şahin, N. (2007), *"Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Basılmamış Doktora Tezi,*** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yürür, Ş. (2005), *"Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama", **Basılmamış Doktora Tezi***, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

İnternet Kaynakları

http://www.ikademi.com/ucret-yonetimi/709-mukemmel-oduller.html, Erişim Tarihi: 03.02.2011

http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr/belge/1-93412/istanbul-turizm-istatistikleri---2011.html, Erişim Tarihi: 10.05.2011

http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/20223.html, Erişim Tarihi: 08.05.2010

http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/takdir-odullendirme.htm, Erişim Tarihi: 02.02.2011

http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=%c3%b6d%c3%bcl, Erişim Tarihi: 28.10.2010

EKLER

Ek-1: Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Anketi

Sayın Katılımcı;
Elinizdeki anket, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanları ödüllendirmenin, işletmeye olan bağlılıklarını nasıl etkilediğinin ölçülmesini amaçlamaktadır. Elde edilecek veriler Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda devam etmekte olduğum yüksek lisans tezim için bilimsel amaçla kullanılacaktır. Bu yüzden isim belirtmenize gerek yoktur. Yardımlarınız ve ilginiz için teşekkür ederim.

IŞIL USTA
Trakya Üniversitesi

1. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek

2.Yaşınız? ……

3. Medeni durumunuz? ☐ Bekar ☐ Evli

4. Eşinizin iş durumu? (3. Soruya "Evli" yanıtını verdiyseniz)

☐ Çalışıyor ☐ Çalışmıyor

5. Eğitim durumunuz?

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

6. Annenizin eğitim durumu?

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

7. Babanızın eğitim durumu?

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

8. Aylık toplam geliriniz? ……...

9. *Turizm ile ilgili eğitim aldınız mı?*

☐ Kurs ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

10. Siz dahil toplam kaç kardeşsiniz? ☐ Tek çocuk ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ve üzeri

11. Kaç yıllık tam zamanlı iş deneyiminiz var?
…….

12. Bu işletmede kaç yıldır çalışıyorsunuz?
……..

13. Bu işletmedeki çalışma pozisyonunuz nedir?

☐Yönetim ☐Satın alma ☐ İnsan Kaynakları ☐ Muhasebe ☐ Ön büro

☐Halkla İlişkiler ☐Satış ve Pazarlama ☐Yiyecek-İçecek ☐Kat Hizmetleri

☐Servis ☐Teknik Hizmet ☐Güvenlik

✓ LÜTFEN SİZE UYGUN OLAN BÖLÜMÜ İŞARETLEYİNİZ.

Davranışlar	*Kesinlikle katılmıyorum*	*Katılmıyorum*	*Fikrim yok*	*Katılıyorum*	*Kesinlikle katılıyorum*
1.Bu kuruma duygusal olarak bağlıyım.					
2.Kendimi bu kurumun bir parçası olarak görüyorum.					
3.Kendimi buraya ait hissediyorum.					
4.Çalıştığım kurumun amaçları benim amaçlarımla aynı yönde.					
5.Kurumumun amaçları benim amaçlarımdan önce gelir.					
6.Bu kuruma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.					
7.Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi görürüm.					
8.Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkimden memnunum.					
9.Çalıştığım kurumda tüm beklentilerim karşılanır.					
10.Çalıştığım kurumda sağlıklı bir ast üst ilişkisi var.					
11.Yöneticiler çalışanlara önemli konularda danışırlar.					
12.Bu kurum personel uygulamalarıyla bağlılığı hak ediyor.					
13.Yönetici çalışandan aldığı fikirleri dikkate alır.					
14.Çalışanların tatmin olması onları motive eder.					
15.Kurumun Başarılı olması için daha fazla çaba göstermeye istekliyim.					
16.Bu kurumda çalışmayı devam etmemi gerektirecek bir çok yükümlülük hissediyorum.					
17.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
18.Benim katkım kurumun varlığı açısından önemlidir.					
19.Menfaatime olsa bile işten ayrılmam doğru olmaz.					
20.Daha iyi bir iş teklifi alsam bile çalıştığım kurumdan ayrılmam.					
21.Çalıştığım kurumda ödüllendirmeye önem verilir.					

Davranışlar	*Kesinlikle katılmıyorum*	*Katılmıyorum*	*Fikrim yok*	*Katılıyorum*	*Kesinlikle katılıyorum*
22. Başarılarım her zaman takdir edilir.					
23.İyi ödül alacağımı bildiğim için yüksek performans gösteririm.					
24.Benden beklenen performansı gösterirsem yükselebilirim.					
25.Ödül alamayacağımı bilsem bile yine yüksek performans gösteririm.					
26.Kuruma olumlu katkı sağlayacak fikirler ödüllendirilmelidir.					
27.Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde çalışanların fikri alınmalıdır.					
28.Verilen ödüller kurum içindeki çalışanlar arasında rekabeti arttırır.					
29.Çalışan herkese performansıyla orantılı ödüller verilir.					
30.Kurumun ilerleme ve terfi olanaklarından memnunum.					
31.Kurumun verdiği ücret tatmin olmamı sağlıyor.					
32.Kurumumda ödüller işin zorluk derecesine göre verilir.					
33.Kurumumda ödüller işin önemine göre verilir.					
34.Çalışanlara verilen ödüller benzer firmaların verdiği ödüllerden düşük değildir.					
35.Bu kurumda uygulanan ödül sistemi kuruma bağlı diğer kurumlarda da uygulanır.					
36.Çalışanlara ihtiyacına göre ödül verilir.					
37.Çalışanlara verilecek ödülleri yönetim belirler.					
38.Çalışanlar aldıkları ödüller hakkındaki fikirlerini yöneticiye söyleyebilir.					
39.Ödüllerin hangi kriterlere göre verildiği belirtilir.					
40.Aldığımız ödüller adil ve yeterlidir.					

Ek-2: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Sahip Olması Gereken Özellikler

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu kapsamında yayınlanan Turizm Tesisleri Yönetmeliği'ne göre beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir. Bu yönetmelikte beş yıldızlı otellerde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralandırılmıştır:

1) - Kişi başına en az 1.2 metrekare düşecek şekilde en az 100 kişilik ikinci bir çok amaçlı salon ve fuayesi,

- Kapalı veya açık yüzme havuzu,

- En az 100 kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,

- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az 100 kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetlerinin verildiği mahaller,

- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,

- En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,

- Pasta ve içki servisi verilen en az 100 kişilik salon,

- En az beş çeşit Türk yemeğinden oluşan bir mönünün de sunulduğu ikinci bir lokanta,

- Telefon, faks, bilgisayar vb. büro hizmetlerine yönelik çalışma salonu,

- Kafeterya ve snack bar,

ünitelerinden en az üç adedi.

2) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü,

3) Oda sayısının en az %20'si kadar park yeri imkanı olan garaj veya üzeri kapalı otopark,

4) Uydu veya video yayınları imkanı,

5) Bay ve bayan kuaförü,

6) Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon,

7) 24 saat oda servisi,

8) Turizm amaçlı satış üniteleri.