

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA VE HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Hamdi AYDIN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İstanbul-2018

TEZ TANITIM FORMU

- ADI SOYADI** : Hamdi AYDIN
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Yalın Yönetim Anlayışının Çalışanların Motivasyonuna ve Hizmet Kalitesine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme.
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 11/04/2018
- SAYFA SAYISI** : 334
- TEZ DANIŞMANI** : Prof. Dr. Orhan İŞCAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Yalın Yönetim, Yalın Üretim, Motivasyon, Hizmet Kalitesi.
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez, yalın yönetim anlayışının çalışanların motivasyonuna ve hizmet kalitesine etkilerine yönelik, alan uygulamalı bir çalışmadır.
- DAĞITIM LİSTESİ** :
1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
2. YÖK Ulusal Tez Merkezi

Hamdi AYDIN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN
MOTİVASYONUNA VE HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Hamdi AYDIN

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Orhan İŞCAN

İstanbul-2018

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Hamdi AYDIN

11/04/2018



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hamdi AYDIN'ın "Yalın Yönetim Anlayışının Çalışanların Motivasyonuna ve Hizmet Kalitesine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof.Dr.Orhan İŞCAN

Üye

Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

Üye

Prof. Dr. Nurettin PARILTI

Üye

Prof. Dr. Haşim ÖZÜDOĞRU

Üye

Doç. Dr. Mustafa Zahit SERARSLAN

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2018

İmzası

Prof. Dr. Nezir KÖSE
Enstitü Müdürü

ÖZET

YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA VE HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Hamdi AYDIN

İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Doktora Tezi,

Danışman: Prof. Dr. Orhan İŞCAN

Hizmet sektöründe, teknolojinin gelişmesi, ulaşım imkânlarının artması, iletişimin kolaylaşması ile birlikte rekabet her geçen gün artmaktadır. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet avantajı elde etmek için hizmet kalitesini sürekli arttırmak zorundadırlar. Hizmet sektöründe başarılı olmak isteyen işletmeler, çalışanların motivasyonunu arttırarak daha verimli çalışmasını sağlayan yönetim modelleri uygulamaları gerekmektedir.

Tez çalışmamızda amaç; yönetim modellerinden biri olan yalın yönetim anlayışının çalışanların motivasyonuna ve hizmet kalitesine etkilerine yönelik bir araştırma yapılmaktadır. Bu kapsamda sırasıyla ilk önce yalın yönetim, motivasyon ve hizmet kalitesi konuları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Sonra bu konular arasındaki ilişkinin incelenmesi için istatistiksel analizler yapılmış, ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmış ve öneriler sunulmuştur.

Araştırma İstanbul ili, Bakırköy ilçesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren en az 80 çalışanı bulunan 17 adet restoranda çalışanlar üzerine yapılmıştır. Araştırmanın evreni 3240 kişiden oluşmakta olup, restoran sektöründe çalışan tesadüfi seçilen 360 kişiye kolayda örnekleme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Araştırmada çalışanların yalın yönetim, motivasyon ve hizmet kalitesi ile ilgili düşüncelerinin ölçülebilmesi için üç konuya ait üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bu konuların ölçekleri seçilirken daha önce bilimsel çalışmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır.

Çalışmamızda yapılan analizlerin sonuçlarına bakıldığında yalın yönetim anlayışı, motivasyon ve hizmet kalitesi faktörlerinden bir kısmının arasında ilişki olduğu görülmektedir. Yalın yönetim anlayışının uygulanmasıyla çalışanların motivasyon ve hizmet kalitesinde olumlu veya olumsuz değişiklikler olabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yalın Yönetim, Yalın Üretim, Motivasyon, Empati, Hizmet Kalitesi.

SUMMARY

A RESEARCH ON THE EFFECFS OF LEAN MANAGEMENT APPROACH ON THE MOTIVATION AND SERVICE QUALITY OF EMPLOYEES

Hamdi AYDIN

İstanbul Gelişim University, Institute of Social Sciences, Department of Business
Administration, Ph.D. Thesis,

Supervisor: Prof. Dr. Orhan İŞCAN

Competition is increasing day by day in the service sector, with the development of technology, increasing of transportation possibilities, facilitation of communication. Businesses must continually improve service quality to maintain their assets and gain competitive advantage. Businesses that want to succeed in the service sector need to implement management models that enable employees to work more efficiently by increasing their motivation.

The purpose of our thesis study; research is being conducted on the effects of lean management approach, which is one of the management models, on the motivation of employees and service quality. In this context, firstly the issues of lean management, motivation and service quality are discussed in detail. Then statistical analyzes were made for the examination of the relationship between these subjects, the results were interpreted and the suggestions were presented.

The research was carried out on 17 restaurant with at least 80 employees operating in the province of Bakırköy in the province of Istanbul. The universe of the research consists of 3240 people and the questionnaire was applied to the randomly selected 360 people working in the restaurant sector by sampling method easily. In the research, three different scales of three subjects were used to measure the thoughts of lean management, motivation and service quality of the employees. For selecting the scales of these subjects, the scales previously used in scientific studies were utilized.

When we look at our analysis results, it appears that some factors of poor management, motivation and quality of service are related. With the implementation of the lean management approach, there can be positive or negative changes in the motivation and service quality of the employees.

Key Words: Lean Management, Lean Manufacturing, Motivation, Empathy, Service Quality.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	XII
TABLolar LİSTESİ	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVIII
GRAFİKLER LİSTESİ	XIX
ÖNSÖZ.....	XX
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	6
YALIN YÖNETİM, YALIN ÜRETİM VE YALIN YÖNETİME TEMEL OLUŞTURAN UNSURLAR, YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ TEMEL İLKELERİ VE YALIN ORGANİZASYONUN TEMEL İLKELERİ	6
1.1. YALIN YÖNETİM, YALIN ÜRETİM VE YALIN YÖNETİME TEMEL OLUŞTURAN UNSURLAR.....	6
1.1.1. Yalın Düşünce Kavramı.....	6
1.1.2. Yalın Düşüncenin Önemi.....	10
1.1.3. Yalın Yönetim Kavramı.....	11
1.1.4. Yalın Yönetimin Önemi.....	12
1.1.5. Yalın Üretim Kavramı	13
1.1.6. Yalın Üretimin Önemi	17
1.1.7. Yalın Yönetimin Doğuş Sebepleri.....	18
1.1.8. Yalın Yönetime Temel Oluşturan Unsurlar	18
1.1.8.1. Yalın	18
1.1.8.2. İsraf (Muda)	20
1.2. YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ TEMEL İLKELERİ.....	22
1.2.1. Değer Kavramı	23
1.2.2. Değer Akışı Kavramı	24
1.2.3. Akış Prensipleri	27
1.2.4. Çekme Prensipleri.....	28
1.2.5. Mükemmellik Prensipleri	29

1.3. YALIN ORGANİZASYONUN TEMEL İLKELERİ	30
1.3.1. Disiplin	31
1.3.2. Basitlik ve Görsellik	32
1.3.3. Yetki ve Sorumluluklar.....	33
1.3.4. Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme	34
1.3.5. Takım Ruhu.....	36
1.3.6. Yatay Bir Organizasyon Olma	39
1.3.7. Müşteri Tarafından Yönlendirme	39
İKİNCİ BÖLÜM.....	41
MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU SAĞLAYAN ARAÇLAR VE MOTİVASYON KURAMLARI	41
2.1. MOTİVASYON KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ	41
2.1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı	41
2.1.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi	44
2.1.3. İşletme Açısından Motivasyonun Önemi.....	46
2.1.4. Yönetim Açısından Motivasyonun önemi.....	47
2.2. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU SAĞLAYAN ARAÇLAR.....	47
2.2.1. Yönetimsel Motive Araçları	47
2.2.1.1. Hedef Tespiti.....	48
2.2.1.2. Eğitim.....	49
2.2.1.3. Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı	51
2.2.1.4. Birlikte Karar Alma	53
2.2.1.5. Terfi Olanakları	56
2.2.1.6. Yönetimde Esneklik	58
2.2.1.7. Açık Pazarlık Yöntemi	60
2.2.1.8. Fiziksel Koşulların Geliştirilmesi	61
2.2.1.8.1. Aydınlatma	61
2.2.1.8.2. Renk.....	62
2.2.1.8.3. Gürültü	62
2.2.1.8.4. Ortamın Isısı.....	63
2.2.1.8.5. Havalandırma	64
2.2.1.8.6. Nem ve Rutubet	64
2.2.1.9. Esnek Çalışma Şartları	65
2.2.1.10. Pozitif Yönetim Yaklaşımı.....	67
2.2.2. Psiko-Sosyal Motive Araçları	68
2.2.2.1. Bağımsız Çalışma Fırsatı	68
2.2.2.2. Öneri Sistemi	69

2.2.2.3. Özel Yaşama Saygı	71
2.2.2.4. Çevreye Uyum	72
2.2.2.5. Değer ve Statü	74
2.2.2.6. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutma.....	75
2.2.2.7. Sosyal Uğraşlar.....	76
2.2.3. Ekonomik Motive Araçları.....	77
2.2.3.1. Ücret Artışı.....	78
2.2.3.2. Kara Katılma	80
2.2.3.3. Primli Ücret	81
2.2.3.4. Ekonomik Ödül Uygulaması	82
2.2.3.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları.....	83
2.2.2.6. Ceza ve Ödül Sistemi.....	84
2.3. BAŞLICA MOTİVASYON KURAMLARI	86
2.3.1. Kapsam Kuramları.....	86
2.3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	86
2.3.1.2. Herzberg'in Çift - Faktör Kuramı (Hijyen - Motivasyon Teorisi).....	90
2.3.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı.....	93
2.3.1.4. ERG Yaklaşımı	94
2.3.2. Süreç Kuramları	96
2.3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı.....	96
2.3.2.2. Bekleyiş Teorileri.....	98
2.3.2.2.1. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı	98
2.3.2.2.2. Lawler - Porter Modeli	101
2.3.2.3. Eşitlik Kuramı	103
2.3.2.4. Amaç Kuramı	105
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	107
HİZMET KALİTESİ KAVRAMI, HİZMET KALİTESİ TÜRLERİ, HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ, HİZMET KALİTESİNİN BELİRLEYİCİLERİ VE HİZMET KALİTESİ MODELLERİ	107
3.1. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI	107
3.1.1. Kalite Kavramı.....	107
3.1.2. Kalitenin Boyutları	109
3.1.3. Hizmet Kavramı.....	110
3.1.4. Hizmetin Özellikleri.....	111
3.1.5. Hizmet Sınıflandırılması	112
3.1.6. Hizmet Süreçleri.....	112

3.1.7. Hizmet Kalitesinin Tanımı.....	114
3.1.8. Hizmet Kalitesinin Ölçülebilirliği.....	116
3.2. HİZMET KALİTESİ TÜRLERİ	116
3.2.1. Teknik Kalite.....	117
3.2.2. İşlevsel (Fonksiyonel) Kalite	117
3.2.3. Beklenen Kalite	118
3.2.4. Algılanan Kalite	119
3.3. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ	122
3.3.1. Hizmetlerin Dokunulamaz Olması	122
3.3.2. Hizmetlerin Dayanıksız Olması.....	123
3.3.3. Hizmetlerin Çeşitli Olması	124
3.3.4. Hizmetlerin Ayrılamaz Olması	124
3.3.5. Hizmetlerde Sahipliğin Olmaması.....	125
3.4. HİZMET KALİTESİNİN BELİRLEYİCİLERİ.....	125
3.4.1. Fiziksel Özellikler	125
3.4.2. Güvenilirlik	126
3.4.3. Heveslilik.....	127
3.4.4. Yeterlilik	127
3.4.5. İletişim.....	128
3.4.6. Müşteriyi Anlamak	129
3.4.7. Fiziki Görünüm	130
3.4.8. Empati.....	130
3.4.9. Ulaşılabilirlik	130
3.4.10. İnanılabilirlik	131
3.5. HİZMET KALİTESİ MODELLERİ	131
3.5.1. Grönroos'un Algılanmış Hizmet Kalite Modeli	132
3.5.2. Noriaki Kano Modeli	132
3.5.3. Lehtinen & Lehtinen'in Hizmet Kalitesi	133
3.5.4. Boşluk Modeli.....	134
3.5.5. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli.....	135
3.5.6. SERVPERF Modeli	137

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	138
YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA VE HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	138
4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	138
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	138
4.1.2. Araştırmanın Önemi	138
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Alanı ve Örneklem Büyüklüğü	139
4.1.4. Araştırmanın Problemi.....	140
4.1.5. Araştırmanın Yöntemi.....	140
4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	140
4.1.7. Araştırmanın Varsayımları.....	141
4.1.8. Araştırmanın Ölçekleri ve Güvenirlik Analizi	141
4.1.8.1. Yalın Yönetim Ölçeği ve Güvenirlik Analizi.....	142
4.1.8.2. Motivasyon Ölçeği ve Güvenirlik Analizi	143
4.1.8.3. Hizmet Kalitesi Ölçeği ve Güvenirlik Analizi	144
4.1.9. Araştırmanın Modeli	147
4.1.10. Araştırmanın Hipotezleri	148
4.1.11. Veri Toplama Tekniği	151
4.1.12. Güvenilirlik Analizi	152
4.2. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI BİREYLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI	155
4.2.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular.....	155
4.2.2. Yaş Değişkenine Ait Bulgular	155
4.2.3. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Bulgular	156
4.2.4. Medeni Hal Değişkenine Ait Bulgular.....	156
4.2.5. Restorandaki Görev Değişkenine Ait Bulgular	157
4.2.6. Restorandaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular.....	157
4.2.7. Meslekteki Çalışma Süresi Değişkenine Ait bulgular.....	158
4.2.8. Meslekte Çalışma Süresi Hizmet Kalitesini Arttırır Değişkenine Ait Bulgular.....	158
4.2.9. Motivasyon Hizmet Kalitesini Arttırır Değişkenine Ait Bulgular...	159
4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE YÖNELİK FAKTÖR ANALİZİ	159
4.3.1. Yalın Yönetim Ölçeği için Faktör Analizi (1. Ölçek).....	160
4.3.2. Motivasyon Ölçeği için Faktör Analizi (2. Ölçek).....	163
4.3.3. Hizmet Kalitesi Ölçeği için Faktör Analizi (3.ölçek)	166
4.3.4. Soruların Faktörler Üzerindeki Dağılımı.....	169

4.4. ÇALIŞMANIN FAKTÖRLERİ İLE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	170
4.4.1. T Testi.....	170
4.4.2. One Way Anova Testi	170
4.4.3. Çalışmanın Faktörleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	171
4.4.4. Çalışmanın Faktörleri ile Yaş Arasındaki İlişki	172
4.4.4.1. Yaş'a göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi	174
4.4.5. Çalışmanın Faktörleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki	175
4.4.6. Çalışmanın Faktörleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki	179
4.4.7. Çalışmanın Faktörleri ile Restorandaki Görev Arasındaki İlişki.	180
4.4.7.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi İçin Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi	182
4.4.7.2. Hareket İsrafı, Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar Düzeyi İçin Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi.....	184
4.4.7.3. Yönetimsel Motive Araçları Düzeyi İçin Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi	186
4.4.7.4. Fiziksel Özellikler İçin Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi .	188
4.4.7.5. Empati Karşılama Düzeyi İçin Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi .	190
4.4.8. Çalışmanın Faktörleri ile Restoranda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki	192
4.4.8.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi İçin Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi.....	194
4.4.8.2. Hareket İsrafı, Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar Düzeyi İçin Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi.....	196
4.4.8.3. Güvence Karşılama Düzeyi İçin Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi	198

4.4.8.4. Fiziksel Özellikler Karşılama Düzeyi İçin Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi.....	200
4.4.8.5. Güven Karşılama Düzeyi İçin Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi	202
4.4.9. Çalışmanın Faktörleri ile Meslekteki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki	204
4.4.9.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi	205
4.4.9.2. Psiko-Sosyal Motive Araçları Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi	207
4.4.9.3. Yönetimsel Motive Araçları Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi	209
4.4.9.4. Güvence Karşılama Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi	211
4.4.9.5. Ekonomik Motive Araçları Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi	213
4.4.9.6. Fiziksel Özellikler Karşılama Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi	215
4.5. MEDENİ DURUM VE MESLEKTE ÇALIŞMA SÜRESİ İLE HİZMET KALİTESİ İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	217
4.5.1. Medeni Durum İle Motivasyonun Artmasının Hizmet Kalitesini Artırması Karşılaştırılması	217
4.5.2. Meslekte Çalışma Süresinin Fazla Olmasının Tecrübe ve Motivasyonun Artmasının Hizmet Kalitesini Artırması Karşılaştırılması.	218
4.6. ÇALIŞMANIN FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	219
4.6.1. Backward Yöntemi	219
4.6.2. Yalın Yönetim Ölçeği ile Motivasyon Ölçeği Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.....	219

4.6.2.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu ile Motivasyon Araçları Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi.....	220
4.6.2.2. Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Motivasyon Araçları Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	222
4.6.2.3. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Motivasyon Araçları Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	224
4.6.3. Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi.....	226
4.6.3.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi.....	2266
4.6.3.2. Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi.....	229
4.6.3.3. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	232
4.6.4. Motivasyon ve Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	235
4.6.4.1. Psiko-Sosyal Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi.....	235
4.6.4.2. Yönetimsel Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi.....	238
4.6.4.3. Ekonomik Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi.....	241
4.6.5. Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	244
4.6.5.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	244
4.6.5.2. Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	247
4.6.5.3. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi.....	250
4.6.6. Motivasyon Ölçeği ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	253

4.6.6.1. Psiko-Sosyal Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	253
4.6.6.2. Yönetmel Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	256
4.6.6.3. Ekonomik Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	259
4.6.7. Hizmet Kalitesi Beklenti ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörü Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	262
4.6.7.1. Güvence ile Güvence Karşılama Düzeyi Faktörü İçin Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	262
4.6.7.2. Fiziksel Özellikler ile Fiziksel Özellikler Karşılama Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	263
4.6.7.3. Güven ile Güven Karşılama Faktörü Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	265
4.6.7.4. Sağlıklı Yiyecekler ile Sağlıklı Yiyecek Karşılama Faktörü Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	266
4.6.7.5. Empati Beklenti Düzeyi ile Empati Karşılama Faktörü Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi	267
TARTIŞMA.....	269
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	273
KAYNAKÇA.....	291
EKLER	-

KISALTMALAR LİSTESİ

A.G.E	:	ADI GEÇEN ESER
AH	:	ALGILANAN HİZMET
A.Ş.	:	ANONİM ŞİRKET
BH	:	BEKLENEN HİZMET
ÇEV	:	ÇEVİREN
IBID	:	AYNI ESER
İ.İ.B.F	:	İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ
LSD	:	FİŞHER'S SİGNİFİKANT DİFFERENCE TEST
NLP	:	NÖRO LİNGVİSTİK PROGRAMLAMA
P	:	PAGE (SAYFA)
PP	:	PAGES (SAYFALAR)
S	:	SAYFA
SPSS	:	STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES (SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK PAKETİ)
SS	:	SAYFALAR
TSE	:	TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ
TZÜ	:	TAM ZAMANINDA ÜRETİM
VB	:	VE BENZERİ
VD	:	VE DEVAMI
VSM	:	DEĞER AKIŞI HARİTALAMASI

TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
Tablo-1 Güdüleyici ve Hijyen Faktörler.....	91
Tablo-2 Evren Büyüklükleri ve Güvenilirlik Düzeylerine Göre rneklem Hacimlerinin Belirlenmesi	139
Tablo-3 Güvenilirlik Analizi Tablosu	141
Tablo-4 Güvenilirlik Analizi	154
Tablo-5 Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Tablosu.....	155
Tablo-6 Yaş Değişkeni İçin Frekans Tablosu	155
Tablo-7 Eğitim Durumu Değişkeni İçin Frekans Tablosu	156
Tablo-8 Medeni Hal Değişkeni İçin Frekans Tablosu	156
Tablo-9 Restorandaki Görev Değişkeni İçin Frekans Tablosu	157
Tablo-10 Restorandaki alışma Süresi Değişkeni İçin Frekans Tablosu.....	157
Tablo-11 Meslekteki alışma Süresi Değişkeni İçin Frekans Tablosu.....	158
Tablo-12 Meslekte alışma Süresi Hizmet Kalitesini Artırır Değişkeni İçin Frekans Tablosu	158
Tablo-13 Motivasyon Hizmet Kalitesini Artırır Değişkeni İçin Frekans Tablosu	159
Tablo-14 Bartlett Testi Tablosu	160
Tablo-15 Faktör Sayısı ve Faktör Açıklama Tablosu	161
Tablo-16 Faktör Yük Tablosu	162
Tablo-17 Bartlett Testi Tablosu	163
Tablo-18 Faktör Sayısı ve Faktör Açıklama Tablosu	164
Tablo-19 Faktör Yük Tablosu.....	165
Tablo-20 Bartlett Testi Tablosu	166
Tablo-21 Faktör Sayısı ve Faktör Açıklama Tablosu	167
Tablo-22 Faktör Yük Tablosu	168
Tablo-23 Faktör Soru Dağılımı Tablosu	169
Tablo-24 alışmanın Faktörleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	171
Tablo-25 alışmanın Faktörleri ile Yaş Arasındaki İlişki.....	172
Tablo-26 Yaşa Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi.....	174
Tablo-27 alışmanın Faktörleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki.....	175
Tablo-28 Eğitim Durumuna Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	177
Tablo-29 alışmanın Faktörleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki	179
Tablo-30 alışmanın Faktörleri ile Restorandaki Görev Arasındaki İlişki.....	180
Tablo-31 Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	182
Tablo-32 Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	184

Tablo-33	Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	186
Tablo-34	Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	188
Tablo-35	Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	190
Tablo-36	Çalışmanın Faktörleri ile Restoranda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki	192
Tablo-37	Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	194
Tablo-38	Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	196
Tablo-39	Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	198
Tablo-40	Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	200
Tablo-41	Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	202
Tablo-42	Çalışmanın Faktörleri ile Meslekteki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki	204
Tablo-43	Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	205
Tablo-44	Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	207
Tablo-45	Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	209
Tablo-46	Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	211
Tablo-47	Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	213
Tablo-48	Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi	215
Tablo-49	Çapraz Tablo	217
Tablo-50	Ki-Kare Analizi	217
Tablo-51	Odds Oranı Tablosu	218
Tablo-52	Çapraz Tablo	218
Tablo-53	Ki-Kare Analizi	218
Tablo-54	Odds Oranı Tablosu	218
Tablo-55	Yönetici ve Çalışan Tutumu ile Motivasyon Araçları Faktörleri için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	220
Tablo-56	Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Motivasyon Araçları Faktörleri için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	220

Tablo-57 Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Motivasyon Araçları İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	222
Tablo-58 Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Motivasyon Araçları İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	223
Tablo-59 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Motivasyon Araçları İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	224
Tablo-60 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Motivasyon Araçları İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	225
Tablo-61 Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	226
Tablo-62 Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	227
Tablo-63 Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	229
Tablo-64 Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	230
Tablo-65 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	232
Tablo-66 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu.....	233
Tablo-67 Psiko-Sosyal Motive Araçları ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	235
Tablo-68 Psiko-Sosyal Motive Araçları ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	236
Tablo-69 Yönetimsel Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	238
Tablo-70 Yönetimsel Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	239
Tablo-71 Ekonomik Motive Araçları ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	241
Tablo-72 Ekonomik Motive Araçları ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	242
Tablo-73 Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	244
Tablo-74 Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	245

Tablo-75	Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	247
Tablo-76	Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	248
Tablo-77	Hareket İsrafı, Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	250
Tablo-78	Hareket İsrafı, Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	251
Tablo-79	Psiko-Sosyal Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	253
Tablo-80	Psiko Sosyal Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	254
Tablo-81	Yönetmel Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	256
Tablo-82	Yönetmel Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	257
Tablo-83	Ekonomik Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	259
Tablo-84	Ekonomik Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	260
Tablo-85	Güvence Beklenti Düzeyi ile Güvence Karşılama Düzeyi Faktörü İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	262
Tablo-86	Güvence Beklenti Düzeyi ile Güvence Karşılama Düzeyi Faktörü İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	262
Tablo-87	Fiziksel Özellikler Beklenti Düzeyi ile Fiziksel Özellikler Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	263
Tablo-88	Fiziksel Özellikler Beklenti Düzeyi ile Fiziksel Özellikler Karşılama İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	264
Tablo-89	Güven Beklenti Düzeyi ile Güven Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	265
Tablo-90	Güven Beklenti Düzeyi ile Güven Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	265
Tablo-91	Sağlıklı Yiyecek Beklenti Düzeyi ile Sağlıklı Yiyecek Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu	266
Tablo-92	Sağlıklı Yiyecek Beklenti Düzeyi ile Sağlıklı Yiyecek Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu.....	266

Tablo-93 Empati Beklenti Düzeyi ile Empati Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu.....	267
Tablo-94 Empati Beklenti Düzeyi ile Empati Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu	267



ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA
Şekil-1 Yalın Düşünce	8
Şekil-2 Yalın Üretim Sistemi Prensipleri	15
Şekil-3 Yalın Süreci	20
Şekil-4 Yalın Yönetimin Unsurları	22
Şekil-5 Yetki Devri Süreci	34
Şekil-6 Organizasyonel Başarıda Takımın Rolü	38
Şekil-7 Motivasyon Süreci Aşamaları	88
Şekil-8 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	89
Şekil-9 Alderfer'in ERG Teorisi	95
Şekil-10 Vroom'un güç - beklenti modeli	99
Şekil-11 Lawler – Porter modeli	102
Şekil-12 Algılanan Hizmet Kalitesi	121
Şekil-13 Yalın Yönetim Anlayışı, Çalışan Motivasyonu ve Hizmet Kalitesi Faktörlerinin Kavramsal İlişkisi	147

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik- 1 Yaşa Göre Fiziksel Özellikleri Karşılama	174
Grafik- 2 Eğitim Durumuna Göre Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar ..	178
Grafik- 3 Restorandaki Göreve Göre Yönetici ve Çalışan Tutumu.....	183
Grafik- 4 Restorandaki Göreve Göre Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşul	185
Grafik- 5 Restorandaki Göreve Göre Yönetimsel Motive Araçları.....	187
Grafik- 6 Restorandaki Göreve Göre Fiziksel Özellik Karşılama.....	189
Grafik- 7 Restorandaki Göreve Göre Empati Karşılama	191
Grafik- 8 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Yönetici ve Çalışan Tutumu ..	195
Grafik- 9 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar.....	197
Grafik- 10 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Güvence Karşılama.....	199
Grafik- 11 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Fiziksel Özellik Karşılama ...	201
Grafik- 12 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Güven Karşılama	203
Grafik- 13 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Yönetici ve Çalışan Tutumu.....	206
Grafik- 14 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Psiko-Sosyal Motive Araçları...	208
Grafik- 15 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Yönetimsel Motive Araçları	210
Grafik- 16 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Güvence Karşılama.....	212
Grafik- 17 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Ekonomik Motive Araçları.....	214
Grafik- 18 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Fiziksel Özellikleri Karşılama..	216

ÖNSÖZ

Doktora Tez sürecinde ve İstanbul Gelişim Üniversitesi'ndeki doktora öğrenimim boyunca ilgisini benden esirgemeyen, her zaman yardımcı olan değerli danışman hocam Prof. Dr. Orhan İŞCAN'a ilgi ve anlayışından dolayı teşekkürlerimi sunarım. Doktora tez süreci boyunca her zaman beni destekleyen ve önerileriyle tezin oluşumuna büyük katkı sağlayan tez izleme komitesi üyeleri Prof. Dr. Burhanettin Aykut Arıkan ve Doç. Dr. Mustafa Zahit Serarşlan hocalarıma ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinde en başından beri beni destekleyen ve her zaman yanımda olan sevgili eşim Tuba Aydın ve kızım Elif Ceren Aydın'a teşekkür ediyor ve bu süreçte yoğunluktan dolayı onlardan esirgediğim ilgi ve alaka için de özür diliyorum.

Saygılarımla,
Hamdi AYDIN
Nisan 2018

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada her geçen gün rekabet ortamı daha da çok kızışmaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve yoğun rekabet ortamında avantaj elde edebilmek için kendilerini sürekli geliştirmek ve yenilemek durumundadırlar. Bu nedenle işletmeler yeni yönetim modelleri geliştirmek ve geliştirdikleri bu modele çalışanların uyum sağlayabilmeleri için uygun ortamı oluşturmaları gerekmektedir. Kendini yenileyemeyen, geliştiremeyen, gelişen ve değişen dünyanın şartlarına uyum sağlayamayan işletmeler ise yoğun rekabet ortamında yok olup gitmektedirler.

İletişim imkânlarının kısıtlı, teknolojinin yetersiz, ulaşımın daha güç olduğu geçmiş zamanlarda işletmeler arası rekabet yerel düzeyde ve kısıtlı bir alanda yapılmaktaydı. İşletmeler kendi buldukları çevrede çok rahat çalışabilmekte ve varlıklarını sona erdirebilecek herhangi bir tehdit ile karşılaşmamaktaydı. Teknolojinin daha az kullanıldığı bu dönemlerde işletmeler tarafından kullanılan insan kaynağının fazla olması bir avantaj olarak görülmekteydi. Ancak günümüzde ise eğitilmiş, teknolojiyi iyi kullanabilen, iletişim kanallarını iyi kullanarak çevresindeki değişimlere ayak uydurabilen kısacası fark yaratan insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır. Böyle bir insan kaynağına sahip olan işletmeler küresel rekabette bir adım öne geçmektedirler.

İşletmelerin mal ve hizmet üretirken sahip oldukları en önemli güç, insan kaynağının kalitesidir. Makineleşmenin, teknolojinin, iletişimin, ulaşımın her geçen gün ilerlediği günümüzde insan kaynağının değeri de her geçen gün artmaktadır. Bu gücü iyi yöneten işletmeler ise rekabet ortamında her zaman bir adım öne geçmektedirler. Bu gücün iyi yönetilmesi oluşturulabilecek iyi bir yönetim modeli ile mümkündür.

Hizmet sektörü gün geçtikçe insanlar tarafından daha çok önemsenmektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte işletmelerin verdiği hizmetin şekli ve kalitesi de değişmektedir. Teknolojinin gelişmesi, bununla birlikte insanların daha bilinçli bir hale gelmesi, ulaşım imkânlarının daha hızlı ve kolay olması, insanların gün geçtikçe ihtiyaç ve taleplerinin değişmesi ile birlikte hizmet sektöründe hizmet şekli ve hizmetten beklentilerde değişmektedir. Müşteri memnuniyetini önemseyen, müşteri ihtiyaç ve taleplerini hızlı bir şekilde karşılamak isteyen işletmeler çağın gereksinimlerine göre hizmet vermek zorundadırlar. Hizmet sektörü içinde yer alan önemli işlerden bir tanesi de restoran işletmeciliğidir. Çünkü restoran işletmeciliğinde müşteri ile çalışanlar birebir yüz yüze müşteriler ile iletişim kurarak, hizmet verilmekte ve restoran tarafından müşteriye verilen hizmetin kalitesi olumlu veya

olumsuz bir şekilde anında memnuniyete yansımaktadır. Hizmet kalitesinin iyi olması işletmenin fiziki özellikleri, çevresi, kullanılan alet ve ekipmanın yeniliği ve temizliği, vb. gibi niteliklerin yanında restoran işinde çalışan personelde bilgi, birikim, diksiyon, fiziki görünüm, iletişim, hevesli, işini seven, nazik, empati yeteneği olan, inandırıcılığı yüksek vb. gibi niteliklerin varlığına bağlı bulunmaktadır.

Hizmet kalitesinin müşteri tarafından beğenilmesi, restoran sisteminde uygulanabilecek iyi bir yönetim modeli ve çalışanların iyi motive olarak işinde göstereceği güzel bir performansla bağlı bulunmaktadır. Araştırmamız, restoranda çalışan personeller üzerine uygulanmış ve yalın yönetim anlayışının restoranda çalışanların motivasyonunu ve hizmet kalitesini nasıl etkilediği araştırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla yalın yönetim, motivasyon ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi için hipotezler oluşturulmuş, araştırmanın yapılacağı evren ve örneklem belirlenmiş, sınırlılıklar ve kullanılan yöntem belirlenmiştir. Bu bağlamda ilk bölümde yalın yönetim anlayışı, ikinci bölümde motivasyon kavramı, motivasyon sağlayan araçlar ve kuramları ve üçüncü bölümde de hizmet kalitesi kavramı ve belirleyicileri anlatılmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde de bu konular arasında ilişki olup olmadığının görülmesi için çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. Daha sonra elde edilen istatistiksel analizlerin sonuçları yorumlanarak ve öneriler sunularak tartışma, sonuç ve öneriler bölümü oluşturulmuş ve çalışma tamamlanmıştır.

Rekabet ortamının her geçen gün kızıştığı, işletmelerin ayakta durabilmek için çareler aradığı ortamda, işletmeler kendilerine uygun fayda sağlayabilecek stratejik yönetim modelleri geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu yönetim modelleri geliştirilirken işin temelinde ise insan unsurunun oturtulduğu görülmektedir. Çünkü işletmeler ellerinde insan kaynağını iyi yönettikçe rekabette başarılı olma şansını yakalayabilirler. Bu bağlamda insan unsurunu merkezine alan, son yüzyılda daha çok kullanılmaya başlanan Japon yönetim felsefesi olarak bilinen yalın yönetim felsefi göze çarpmaktadır. Bu felsefe ile hareket eden işletmeler çalışanların sorunlarıyla daha çok ilgilenmeye başlamışlar ve tespit ettikleri sorunları hızla çözüme kavuşturma yolunu seçmişlerdir. Bu felsefe çalışanların işletme içinde daha etkin ve daha verimli çalışmasına imkân sağlamaktadır.

Küreselleşen dünyada bilgi toplumuna geçiş ile birlikte işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi, kendilerini geliştirerek çağın gerisinde kalmaması için esnek, yalın ve hızlı hareket etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin bu değişimleri gerçekleştirebilmesi için gereksiz prosedürlerden kurtulması, hızlı kararlar alması ve aldığı bu kararları hızla uygulamaya geçirmesini sağlayan bir yönetim modeli benimsenmelidir. Bu bağlamda son zamanlarda popülerliğini gittikçe arttıran ve çalışmamızın ilk bölümünde yer alan yalın yönetim anlayışı ele alınmaktadır.

Yalın yönetim temelde israfın önlenmesini ele almaktadır. Yalın yönetim; bir işi ilk seferinde ve doğru bir şekilde yapılması, işletmede değer yaratmayan sadece israfa ve zaman kaybına yol açan tüm süreçlerin veya faaliyetlerin ortadan kaldırılması olarak ifade edilmektedir. Bu israflar ortadan kaldırılırken, işletme kapasitesinin artması, çalışanların az zamanda daha çok çalışarak daha çok değer üretmesi, işletmenin daha verimli hale gelmesi, maddi açıdan da işletmeye, müşterilere ve tedarikçilere katkı sunması beklenmektedir.

Yalın yönetim anlayışı ile birlikte çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanılmakta ve çalışanlara aynı zamanda yetki ve sorumluluk verilerek işe katılımı sağlanmaktadır. Yalın yönetim anlayışında birimler arasında iyi bir iletişim kurularak birimlerin daha etkin kullanımı sağlanmakta ve israf yaratan faaliyetlerin ortadan kaldırılması sağlanmaktadır. İşletmelerin bu anlayışı benimsemesi ve maksimum fayda sağlayabilmesi için çalışanların takım ruhunun geliştirilmesi gerekmektedir. İnsan unsurunu merkezine alan yalın yönetim anlayışı, çalışanların temiz, düzenli, konforlu olduğu ortamlarda daha verimli olduklarını ifade etmektedir.

Yalın yönetim anlayışına göre bir mal veya hizmet üretilirken değerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu anlayışa göre her şeyin bir değeri vardı ve bu değer müşteri tarafından belirlenebilir. Üretilcek mal veya hizmetin ne olduğuna karar verildikten sonra değer akışı ortaya konmalıdır. Değer akışında üretilcek mal veya hizmete nasıl bir yoldan ulaşılabileceği açık seçik ifade edilmelidir. Daha sonra bu mal veya hizmetin üretilmesinin sürekli halde akışının sağlanması (akış prensibi) gerekmektedir. Ancak bu mal veya hizmet müşteri istediği zaman üretilmeli (çekme prensibi) boşuna üretilip bekletilerek stok israfı yapılmamalıdır. Bu anlayışın en önemli özelliklerinden birisi sürekli gelişime (mükemmellik prensibi) yönelik uygulamalar yapılmasıdır.

Yalın yönetim anlayışı sadece üretimde ya da yönetimde kullanılan bir yöntem olmayıp hizmet sunumundan ürün geliştirmeye yönelik yapılan uygulamaların birçoğunda kullanılmaktadır. Yalın yönetim sektör olarak birçok alanda kullanılabilir ve uygulanabilir metotları içermektedir. Yalın yönetim anlayışının temelinde insan unsurunun olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların bu uygulamalardan nasıl etkilendiği ve etkilenme şekline göre motivasyonlarına ve hizmet kalitelerine nasıl yansıtıldığı, hizmet sektörü açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde yalın yönetim anlayışı incelenmiştir. Bu bağlamda yalın düşünce kavramı, yalın üretim kavramı ve yalın yönetimin ne demek olduğu ve yalın yönetimi oluşturan unsurların neler olduğu ifade edilmeye çalışılmıştır. Yalın yönetim anlayışı ile ilgili bilgiler verildikten sonra yalın yönetim anlayışının ilkelerinin neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra yalın

organizasyon oluşturulup etkili bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan temel ilkelerin neler olduğuna değinilmiştir.

Hizmet sektörlerinden biri olan restoran işletmeciliğinde başarıyı yakalamanın temelinde insan unsuru bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin iyi irdelenip anlaşılması ve uygun bir çalışma ortamının sağlanması çalışanların verimliliği açısından önem arz etmektedir. Motivasyon, çalışanların işlerinde gösterdiği performansın olumlu yada olumsuz olması açısından itici bir güç olarak bilinmektedir. Motivasyon çalışanın verimliliği ve performansı açısından en önemli itici güçlerden biri olarak bilinmektedir. Motive edilmiş çalışanın, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için işletmeye olan katkısı çok fazladır. Bu bağlamda çalışanların motivasyonu işletme açısından çok önemlidir.

Her çalışanın motivasyonunu arttıran veya azaltan etmenler bulunmaktadır. Çalışanın ihtiyaç ve beklentileri karşılandığı zaman olumlu, karşılanmadığı zaman ise olumsuz bir şekilde motivasyonu etkilenebilir. Kişiyeye göre motivasyonu arttıran veya azaltan etmenler değişebilmektedir. Bazı çalışanlar ücret artışı ile motive olurken, bazıları iş tatmini ile bazıları ise verilen bir terfi ile motive olabilmektedir. Bazıları iş güvencesi ile motive olurken bazıları işletmenin sunacağı sosyal imkânlarla motive olmaktadır. Bu motive araçları çalışanın ihtiyaç, beklenti ve amaçlarına göre değişebilmektedir. Bireyin ihtiyaç ve beklentileri de zamanla değişebilmektedir. Kişi işe ilk giriş yıllarında işletmenin sunduğu sosyal imkânlarla göre motive olurken, orta yaşlarda biraz daha iş güvencesi, iş tatmini ve terfiye göre ve daha ileri yaşlarda da aldığı ücrete göre motive olabilirler. Bu kişinin zamanla değişen ihtiyaç, beklenti ve yaşam tarzına göre değişebilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde de motivasyon konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda ilk önce motivasyon kavramı tanımlanarak işletme, çalışanlar ve yöneticiler açısından motivasyon kavramının öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra çalışanların motivasyonunu sağlayan yönetsel, psiko-sosyal ve ekonomik motive araçların neler olduğu ve motivasyonu nasıl etkilediği konuları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde son olarak da başlıca motivasyon kuramları olan kapsam ve süreç kuramlarının neler olduğu ve motivasyon konusunda ileri sürülen bu kuramların motivasyonu nasıl tanımladığından bahsedilmiştir.

Müşterilerine ürün ve hizmet sunan kuruluşlardan biri olan restoranlar rekabet etmek ve ayakta kalabilmek için artık hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi konulara daha çok önem vermektedirler. Çünkü artık rekabet daha güçlü bir ortamda yapılmakta ve işletmeler rekabetle baş edebilmek için sürekli kendilerine geliştirip yenilemek durumundadırlar. Bu bağlamda müşterinin algıladığı hizmet kalitesi çok önem arz etmektedir. Teknolojinin hızla geliştiği, ulaşımın gittikçe kolaylaştığı ve

müşteriye ulaşmanın daha hızlı ve kolay olduğu günümüzde hizmet kalitesi algısı da değişmektedir.

Restoran işletmeciliğinde hizmet kalitesi artık sadece tabağa konulmuş yemeğin lezzetiyle ölçülmemektedir. Hizmet kalitesi restoranın tümünde, müşterinin işletmenin sınırları içine girmesiyle başlamakta ve sınırların dışına çıkana kadar her noktada devam etmektedir. Restoran sınırları içine girildiğinde hizmet otoparkta vale hizmetiyle başlar, güzel bir uğurlama ile otoparktan gönderilene kadar tüm aşamalarda hizmet devam eder. Bu hizmet esnasında çalışanların en başından sonuna kadar tüm aşamalarda yaptığı ya da yapmadığı her şey müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Bu memnuniyet olumlu veya olumsuz olabilir.

Hem işletmenin sahip olduğu fiziksel koşullar hem de çalışanların durumu hizmet kalitesi açısından önemlidir. İşletmenin fiziki koşullarının iyi olması, kullanılan alet ekipmanların temiz ve düzgün olması, işletmenin fiziki yapısı, işletmenin bulunduğu çevrenin durumu, ulaşım imkanı, vb. etmenler hizmet kalitesini etkilemektedir. Diğer önemli bir hizmet kalitesi etkeni çalışanlardır. Bu bağlamda her birimde çalışan personelin iletişim gücü, fiziki görünümü, ilgi ve alakası, bilgi, birikimi, güven vermesi, inandırıcılığı, müşteriye anlaması ve dinlemesi, müşteri takibi, vb. gibi etmenler hizmet kalitesini ve dolaylı olarak müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Çalışanların sahip olduğu özellikler hizmet kalitesi açısından son derece önemlidir. Hizmet kalitesini sürekli yukarı çekmek isteyen işletmeler çalışanların fiziki görüntüsünden eğitime kadar her noktada müdahale edip, çalışanları yönlendirmesi ve uyarması gerekmektedir.

Çalışmanın hizmet kalitesi ile ilgili ilk kısmında öncelikli olarak hizmet kalitesi kavramı, boyutları ve özelliklerinde bahsedilerek hizmet kalitesi kavramı anlatılmaya çalışılmıştır. İkinci kısımda hizmet kalitesi türlerinden teknik, işlevsel, fonksiyonel ve algılanan hizmet kalitesi türlerinden bahsedilmiştir. Üçüncü kısımda hizmetlerin özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü kısımda hizmet kalitesinin özelliklerinden bahsedilerek, hizmet kalitesini arttırmak isteyen işletmeler için çalışanlarda ve işletmelerde bulunması gereken niteliklerden ve bunların içeriğinden bahsedilmektedir. Hizmet kalitesi başlığının son kısmında da bazı hizmet kalitesi ölçüm modelleri ele alınmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde de yalın yönetim anlayışının çalışanların motivasyonu ve hizmet kalitesine etkilerinin ölçülmesine dair istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle restoranlarda çalışanlara yalın yönetim, motivasyon ve hizmet kalitesi ölçümü için anketler uygulanmıştır. Daha sonra bu anketlerin çeşitli istatistiksel analizleri yapılmış ve analizlere göre üç kavram arasındaki ilişkinin boyutu belirlenerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YALIN YÖNETİM, YALIN ÜRETİM VE YALIN YÖNETİME TEMEL OLUŞTURAN UNSURLAR, YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ TEMEL İLKELERİ VE YALIN ORGANİZASYONUN TEMEL İLKELERİ

1.1. YALIN YÖNETİM, YALIN ÜRETİM VE YALIN YÖNETİME TEMEL OLUŞTURAN UNSURLAR

Bu kısımda, yalın düşünce, yalın yönetim, yalın üretim vb. kavramlara yer verilerek açıklanmaya çalışılmaktadır.

1.1.1. Yalın Düşünce Kavramı

Doğru işi ilk seferinde ve zamanında yapmak, yalın düşünce sisteminin temel felsefelerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Her yönüyle ve tam anlamıyla bir işi doğru yapmanın çok zor olduğu bilinmektedir. İş olabilecek en yüksek verimle yapmak ve sürekli gelişmeyi sağlamak, daha gerçekçi ve yapma olasılığı daha yüksek bir hedef olmaktadır. Sıfır hata kavramı, mükemmelliğe ulaşmak için hataların en başta oluşmasını önlemeye yönelik iyi bir yaklaşımdır denilebilir. Sıfır hata kavramı, işletmenin tüm faaliyetlerinde hiçbir problem oluşmamasını önemsemektedir. Dikkate alınması gereken husus ise hatasız üretilmiş fakat istenilen sürede satılamamış bir ürünün de stok maliyeti ve değerinin düşmesi gibi bazı sebeplerden dolayı israfa neden olabilmektedir¹. Stoktan kaynaklanan israfların önüne geçilebilmesi için üretim ve pazarlama birimlerinin sürekli iletişim halinde bulunması gerekmektedir.

Yalın düşünce sistemi yirminci yüzyılın ortalarında Japonya'da Toyota üretim fabrikasında gelişmeye başlamıştır. Tekniğiyle ve felsefesiyle sanayide çığır açılmasına neden olan yalın yönetim sistemi batı da 1980'lerde farkına varılmıştır. Toyota üretim sistemi olarak da bilinen yalın yönetim sisteminin sanayi dünyasına yaptığı en büyük katkı her şeyi müşterinin isteği ve talebi doğrultusunda üretmek ve gereksiz stokların tümüyle ortadan kaldırılması ile ilgili bir felsefe oluşturmasıdır. Sistemde stok bir israf olarak değerlendirilip hiçbir stoka yer verilmemektedir. Üretimde her adımın bir sonraki adımın ihtiyaç duyduğu anda ve miktarda üretilmesi kanban olarak tanımlanmaktadır. Aynı şekilde yalın düşünce sistemi tedarikçi firmalar zincirinde de uygulanarak talep edildikçe üreten, stokların asgariye

¹ Özay Umut Türkan, "Üretimde Yalın Dönüşümün Temel Performans Kriterleri", *BAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2010, Cilt: 12, Sayı: 2, 28-41, s. 37.

indirildiği, kaynakların daha etkin kullanıldığı bir sistem olarak bilinmektedir. Toyota da üretim alanında mühendisler pek rastlanmamaktadır. Çalışanlar ilave eğitimler alarak üretimi yönetmekte mühendisler ise mühendislik yapmaktadırlar. Daha önce çok büyük makinelerle çok büyük miktarlar üretilmekte iken çok hızlı kalıp değiştirme teknikleri sayesinde, daha küçük partiler halinde ve sadece müşterinin talep ettiği kadar üretim yapılabilir hale gelmiştir². Yalın düşünce sistemi değer yaratmayan, işletmeye maliyet yükü getiren stokların oluşmasını engellemekte, işletmelerin sadece müşterilerin talepleri doğrultusunda üretim yapmasını sağlamaktadır.

Business process reengineering-BPR olarak bilinen kavram, Türkçeye süreç yenileme, değişim mühendisliği ya da süreçlerin yeniden yapılandırılması olarak geçmiştir. "Reengineering The Corporation" adlı kitap 1993 yılında Michael Hammer ve James Champy tarafından kaleme alınan ve bu konuya ilgiyi arttıran bir kitap olduğu bilinmektedir. İşletmeler, müşteri tatmini, ihtiyaç ve beklentilerinin kısa sürede giderilmesi hususunda özellikle, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken problemler yaşamaktadırlar. İhtiyaç ve beklentilerin karşılanması hususunda, işletmelerin yetersiz kaldığı ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde, işlerin bölümlere ayrılarak her işin ayrı bölümde yapılması, yani uzmanlaşma, rasyonellik vb. sanayi toplumunun gereği olarak ortaya çıkmaktadır³. Her işin farklı bölümlerde işin uzmanı kişiler tarafından yapılması, işletmelerin daha profesyonelce çalışmalarına neden olabilmektedir.

Sorumluluğu alan çalışan, görevi de kabul etmiş sayılmaktadır. Çalışanın zor durumda kalmaması için görevinin sorumluluklarını bilmesi ve yerine getirmesi gerekmektedir. Çalışanın görevini iyi bir şekilde yapabilmesi için hataları en aza indiren bir anlayışla hareket etmesi gerekmektedir⁴. Hataların en aza indirilmesinde, yalın düşünce sisteminin benimsenmesi önemli rol oynamaktadır.

Yalın düşünce sisteminde makinelerin yerleşim planı yapılırken ürünlerin işlemlerde akışa uyacak şekilde düzenlenmesi ve işlemler arasında bekleme olmaması sağlanmaktadır. Çalışanlar birden fazla işten sorumlu tutularak monotonluğun önüne geçilmekte ve aynı zamanda çalışandan tasarruf edilmektedir. Bu safhada tüm işlemlerin eksiksiz ve hatasız yapılması gerekmektedir. Yalın

² Chet Marchwinski vd., *Yalın Düşünce*, Çev. Ayşe Soydan ve Regaip Baran, Optimist Yayınevi, 2009, s. 6.

³ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2006, s. 108.

⁴ Dilaver Tengilimoğlu, Nuran Öztürk Başpınar ve Hasan Tutar, *Büro Yönetimi*, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2012, s. 141.

düşünce sisteminde makinelerin kullanılabilir zamanı toplam üretken bakım teknikleriyle yüzde yüzlere yaklaşabilmektedir. İşletmelerde çalışma ortamının düzenli ve temiz tutulması (5S) bir taraftan hataların olmasını engellerken diğer taraftan isafın oluşmasının önüne geçilmektedir. Bazı işletmeler ortaya çıkan hataların bulunmasında çalışanları kullanmak yerine poka-yoke denilen hata yakalayıcılardan faydalanmaktadır⁵. Yalın düşünce sistemini kullanmak isteyen işletmeler gerek üretim ortamında kullanılacak makine ve ekipmanların yerleşim planına gerekse diğer bölümlerdeki düzeni iyi oluşturmaları gerekmektedir.

Entelektüel birikim seviyesini pozitif enerjiye dönüştürmek isteyen işletmeler, insan kaynaklarına önem vermeleri gerekmektedir. İnsan kaynaklarına önem veren işletmelerin, gelişmede insan kaynağının da en az para kadar önemli olduğu görüşüyle hareket etmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları ve onun bilinçli bir şekilde yönetimi, bu nedenle zaman geçtikçe önemini arttırmaktadır. İşletmenin kurulmasından, yönetiminden, ürünün tüketimine kadar işin her noktasında insan unsuru bulunmaktadır. Gelişen ve büyüyen rekabet ortamında var olan insan kaynağının, bilinçli ve vasıflı olması, yapılan işte hatanın en aza indirilmesi hususunda önem arz etmektedir. Vasıflı insan kaynağı ile işletmeler sürekli gelişerek ve kendini yenileyerek rekabet üstünlüğünü sürekli elinde bulundurmaktadır⁶. Rekabet üstünlüğünü elinde bulunduran işletmeler de varlıklarının devamlılığı açısından problemler yaşamamaktadır.



Şekil-1 Yalın Düşünce⁷

⁵ Marchwinski vd., a.g.e., s. 7.

⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012, s. iii.

⁷ Arzu Şeker, "Yalın Üretim Sisteminde Kanban, Tek Parça Akışı ve U Tipi Yerleştirme Sistemleri", *Akademik Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2016, Sayı: 50, 449-470, s. 452.

Yalın düşünce kaizeni de içine alan stratejik bir yaklaşım olarak görülmektedir. Kaizen ufak adımlarla sürekli iyileştirme yapılmasını amaçlarken, yalın düşünce daha geniş bir yelpazeyi içine alarak kaizen ile birlikte, israflardan arındırılmış, çalışanlara saygının olduğu, doğru bir organizasyon yapısı ve kültürü oluşturulmasını sağlayan daha kapsamlı bir stratejik yapıyı ifade etmektedir. Yalın düşüncede değer, değer akışı, akış prensibi (değer), çekme prensibi ve mükemmellik prensibi temel basamakları oluşturmaktadır. Yalın düşünce sistemini benimsemek isteyen işletmelerde önce bir ürünün değeri belirlenip değer tanımı yapılmalı, sonra değer akış yollarının belirlenmesi, daha sonra bu yollardan akışın sürekli olmasının sağlanması ve müşterinin isteğine göre ürün üretilmesi son olarak da her zaman en iyisinin yapılması için mükemmellik prensibinin iyi algılanması gerekmektedir.

Yalın düşünce basit fikirlerin herhangi bir ülkedeki herhangi bir sektördeki herhangi bir şirkete yeni bir hayat verebileceğini açıkça göstermektedir. Ancak çoğu yöneticilerin işletmelerde sıçramayı nasıl sağlayacağı konusunda rehberliğe ihtiyacı bulunmaktadır. Yalın düşünce, muda'nın değere dönüştürülmesi çabalarına anında geribildirim vererek, işi daha tatmin edici hale getirmenin bir yolunu da sağlamaktadır. Ve son zamanlarda süreç yeniden yapılanması çılgınlığıyla çarpıcı bir şekilde, verimlilik adı altında sadece işleri yok etmek yerine yeni işler üretmenin bir yolunu sunmaktadır⁸. Yalın düşünce sistemi ile işletmelerde her şeyin değere dönüşmesi sağlanarak işletmelerin israflardan kurtulmasına neden olmaktadır. Yalın düşünce ile birlikte işletmelerde israflardan kurtularak çalışan verimliliğinin artması da sağlanmaktadır. İşletmelerde süreçlerin yeniden yapılanmasına katkı sağlayan yalın düşünce sistemi aynı zamanda yeni işlerin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır.

Yalın düşünce, bütün siparişlerin sabit bir şekilde işlenmediği, çalışanlar için boş zamanların ortaya çıkmadığı yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Yalın düşünce işletmeleri toplu olarak sabit bir şekilde önceden sipariş almadan uzaklaştırarak, çekme prensibi kriterleri uygulayarak müşterilerin isteğine göre sipariş alınıp üretim yapılmasını sağlamaktadır. Çekme prensibinde her sipariş tek

⁸ James P. Womack ve Daniel T. Jones, **Lean Thinking**, McGraw-Hill, New-York, 2003, pp. 6-15.

tek işlenmekte ve sipariş başına işlem süresi azaltılmaktadır.⁹ İşletmeler yalın düşünce ile birlikte zaman israfından önemli ölçüde kurtulabilmektedirler.

1.1.2. Yalın Düşüncenin Önemi

İşletme yönetiminin hızlı kararlar alamaması, yeniliklerin yapılması için esnek ve hızlı olunamaması; değerlendirilmesi gereken ve işletmenin karşısına çıkan fırsatların kaçırılmasına neden olabilmektedir. Bu tür problemlerin ortaya çıkmaması için kararların hızlı alınmasını sağlayan, çalışanların bu kararların hızlı alınmasında sorumluluk almasını sağlayan, zamanın maksimum şekilde kullanılmasını sağlayan bir sistem geliştirilmesi gerekmektedir. İşte böyle bir durumda yalın düşünce sisteminin uygulanması işletmeye katkı sağlayabilmektedir¹⁰. Yalın düşünce sistemi ile birlikte bu tür zaman israflarının ve boşa harcanan enerjinin önüne geçilebilmektedir.

Yalın düşünce sisteminde muda olarak bilinen kavram; hatalı bir şekilde üretilmiş, herhangi bir talep olmadan üretilen ve stoklarda bekletilen ürünler, değer yaratmayan süreç aşamaları, çalışanların ve üretilmiş ürünlerin gereklilik arz etmediği halde sürekli yer değiştirmesi, ilk aşamada zamanında tamamlanmayan işlemler sebebiyle çalışanların bir sonraki aşamada boş beklemesi ve müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamayan ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması olarak tanımlanabilir. Muda'nın ortadan kaldırılması ise yalın düşünce ile gerçekleşebilir. Yalın düşüncenin önemi, değer doğru bir şekilde tanımlanması, değer oluşturan basamakların en iyi ve doğru bir şekilde sıralanması, bu adımların ihtiyaç duyulduğu anda atılması ve zamanla etkinliğinin artırılması yollarını göstermektedir. Yalın düşünce minimum enerji, emek, ekipman, zaman ve alan kullanarak çok daha fazla üretebilmeyi ve müşterilerin gerçekten ihtiyacı ve beklentisi olan ürüne ya da hizmete yaklaşmayı sağladığı için yalın bulunmaktadır¹¹. Yalın düşünce sisteminde, olabilecek en kısa sürede, en kısa yoldan işi yapma ve çalışandan maksimum verim elde etme düşüncesi öne çıkmaktadır.

Yalın düşünce, değer zincirine bakmakta ve şu soruyu sormaktadır: İşletmenin değer katmaktan başka hiçbir şey yapmaması ve bunu mümkün olduğunca çabuk yapması için işler nasıl yapılandırılabilir? Yalın düşünce sisteminde tüm ara adımlar,

⁹ Gerhard Plenert, *Lean Management Principles for Information Technology*, CRC Press, New-York, 2011, p. 143.

¹⁰ Murat Bay ve Umut Çil, *Yenilik (İnovasyon) ve Yenilik Yönetimi*, Nobel Bilimsel Eserler, Ankara, 2016, s.91.

¹¹ Halis Ertürk ve Funda Özçelik, "Yalın Üretim Uygulayan İşletmeler İçin Yalın Muhasebe", *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 12, Sayı: 8, 15-45, s. 17.

ara süreler ve ara insanların hepsi ortadan kalkmaktadır. Yalın düşünce sisteminde tüm geride bırakılan şey, müşteriye değer katan faaliyetler, insanlar ve zaman olarak görülmektedir¹². Yalın düşünce sisteminin işletmelerde uygulanması, işletmeye her yönden fayda sağlamaktadır. Yalın düşünce sistemi ile birlikte zamandan, çalışan sayısından tasarruf sağlamakta, müşteriye değer katabilecek faaliyetlere yönelerek müşteri sadakatini ve bağlılığını arttırılmaktadır. İşletmeler açısından yalın düşünce sistemi önemli bir yere sahip olmaktadır.

1.1.3. Yalın Yönetim Kavramı

Yalın yönetim yaklaşımı, sadece bir birimde değil, işletmenin gerek üretiminde gerekse yönetiminde olmak üzere tüm birimlerinde bütüncül bir yaklaşımla yalınlaşmayı öngörmektedir. Özellikle rekabete dayalı piyasalarda, etkili bir yönetim felsefesinde, değer yaratmayan faaliyetlerin oradan kaldırılması, işletmenin süreçlerinde; sürekli iyileştirmelerin yapılması yani işletmelerin değer eksenli olarak yönetilmesi temel amaçları olarak sayılabilir. Üretim ve teslim süreçlerinin kısalması, stok miktarının düşürülmesi, takip ve kontrolün daha iyi yapılması ve maliyetlerin ise hızlı bir şekilde düşmesi, üretim işlemlerinde yalın yönetim uygulamalarının etkileri olarak değerlendirilebilir. Yalın yönetim uygulamalarında, üretim ve yönetimde tüm işlemler bir bütün olarak düşünülür ve işletmede değer yaratamayan, fayda sağlamayan tüm uygulamaların ortadan kaldırılmasıyla işletme faaliyetlerinde süreçler daha hızlı işler. Yalın yönetim uygulayan işletmeler, birçok konuda diğer işletmelere oranla rekabet avantajı elde etmiş olmaktadır¹³. İşletmenin tüm birimlerde yapılan yalınlaşma, işletmenin her zaman diğer işletmelere oranla bir adım önde olmasını sağlamaktadır.

İşletmelerde girdilerdeki miktar ve maliyetin azaltılması, verimliliğin arttırılmasına neden olmaktadır. Verimliliğin artması, aynı zamanda mal ve hizmet şeklinde oluşan çıktıların artması anlamına gelmektedir. Verimliliği sağlamak ve olabilecek en az sayıda işgücü kullanılarak en yüksek seviyede üretim çıktısının elde etmek, işletmelerin temel amaçlarındandır denilebilir. Nitelikli ve üretken insan kaynağına sahip olmak, işletmelerin başarıya ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Yalın yönetim uygulamalarının yerine getirilmesi ile çalışanın fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanılmakla beraber yüksek çalışma temposu

¹² Mary Poppendieck, "Principles of Lean Thinking", *Management Journal*, 2011, Cilt: 17, 1-7, p. 1.

¹³ Ahmet Vecdi Can ve Muhsin Güneşlik, "Yalın Yönetim Felsefesinin Önemli Bir Boyutu Olarak Muhasebede Yalınlaşma Düşüncesi ve Bir Yalın Muhasebe Uygulaması Örneği; Kendine Faturalama", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2013, Sayı: 57, 1-22, s. 2.

sürekli hale gelmekte yani işgücü verimliliği çok yüksek olmaktadır. Yerine getirilen yalın yönetim uygulamaları, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır¹⁴. Sektörde rekabet avantajını elde eden işletmeler, uzun süre varlıklarını sürdürme imkanını elde edebilirler.

Yönetim ve yalın yönetim arasında ayırım yapmak yanlış olur mu diye merak edilmektedir. Yönetim ile ilgili şimdiye kadar ilk ve önemli kitap yazarlarından olan Peter Drucker'a göre yönetimin özü, teknikler ve prosedürlerden oluşmamaktadır. Peter Drucker'a göre yönetimin özü, bilgiyi verimli hale getirmektir. Yalın yönetim gibi herhangi bir yönetimi kapsayan tanımın yapılması, başlangıç için iyi olabilmektedir. Yalın düşünce, iş için farklı bir yaklaşım anlamına geliyorsa, o zaman da yalın bir anlayış ile çalıştırılan insanlar için farklı bir yaklaşım ima etmek gerekmektedir. Çalışma yaşamındaki yalınlaşma, gerçekte yapılan yalınlaşmaya göre yalın düşünce anlamını ifade etmek için daha doğru bir yaklaşım tarzı olabilir¹⁵.

1.1.4. Yalın Yönetimin Önemi

Yalın yönetim sisteminin uygulanması, çalışanların sağlığını ve güvenliğini sağlamada önemli bir unsur olarak görülmektedir. Sürekli iyileştirme ve çalışanlara saygı unsurları, yalın yönetim sisteminin uygulandığı çalışma ortamında dikkatle üzerinde durulan hususlar olduğu bilinmektedir. Yönetim sisteminde kullanılan diğer bazı unsurlara bakıldığında; ekip çalışması, bireysel ve ekip performansının artırılması; zorlama, hayallere ulaşılması, zorlukların cesaret ve yaratıcılık ile üstesinden gelme, uzun vadeli bir vizyon ortaya konulması; kaizen, çalışma ortamında tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi; genghigenbutsu, işletmenin belirlemiş olduğu kaynağa hızlı ve doğru bir yol izlenerek işin kaynağına inilmesi amaçlarını ifade ettiği görülmektedir¹⁶. Yalın yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde, bir taraftan sürekli iyileştirme yapılırken diğer taraftan da çalışanların iş güvenliği kurallarına uymaları sağlanmaktadır.

Yalın yönetim anlayışı, işletmelerin performanslarını arttırabilmeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır. Yalın yönetim anlayışı ile birlikte işletmeler, rekabet avantajını elde edebilmelerinin yanı sıra, varlıklarını sürdürülebilmeleri açısından da avantaj elde etmektedir. Sektörde oluşabilecek krizler ve üretim noktasında

¹⁴ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 19.

¹⁵ John Shook, "What is Lean Management?", <http://www.lean.org/shook/DisplayObject.cfm?o=1447>, (Erişim Tarihi: 15.08.2016).

¹⁶ Canan Çetin ve Nimet Tuna, "Yalın Yönetim İlkeleri", <http://www.toprakisveren.org.tr/> 2016 - 109-canancetin.pdf, (Erişim Tarihi: 16.05.2016).

işletmelere yüklenen yüksek maliyetler göz önüne getirildiğinde yalın yönetim anlayışı, işletmelere önemli faydalar sağlayabilmektedir¹⁷. Çalışanların performansının artmasına önemli katkılar sağlayan yalın yönetim anlayışı, aynı zamanda işletmeyi sürekli rekabet edebilecek şekilde hazır halde durmasına katkı sağlamaktadır.

1.1.5. Yalın Üretim Kavramı

Yalın üretim, bir taraftan kalite ve verimliliği artırarak maliyetlerin düşmesini sağlarken diğer taraftan müşterinin talepleri doğrultusunda ürün çeşitliliğini arttırmaya çalışan bir kavram olarak bilinmektedir. Yalın üretim geleneksel üretim ile karşılaştırıldığında yalın üretim sisteminde iş gücünün daha az olduğu, üretim alanının daha az olduğu ve maliyetlerin daha düşük olduğu görülmektedir. Yalın üretim sistemi uygulanması kolay sistem olarak bilinmektedir. Yalın üretim sistemi içinde başka teknik ve yöntemleri barındıran üretimin bütününe uygulanan bir sistem olarak ifade edilmektedir. Sistemin tüm noktaları birbirine entegre olmalıdır. Tam zamanında ve stoksuz üretim için kanban sistemi, çalışanların gereksiz zaman kayıplarını önlemek ve bir çalışanın birden fazla makine kullanabilmesi için U tipi hücresel yerleşim şekli gibi yalında kullanılan tüm teknikler bir bütün olarak algılanabilmektedir. Yalın üretim sistemleri işletmelerin çalışma şekillerinde oluşan problemleri ortaya çıkararak daha etkin bir çalışma ortamı oluşturarak işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır¹⁸. Yalın üretim sistemi diğer sistemleri içinde barındıran, diğer sistemlerin çalışmasıyla etkin duruma geçen, işletmeleri her zaman içinde buldukları rekabet ortamında bir adım öne çıkaran bir sistem olarak bilinmektedir.

Ürün ve hizmet üretirken sistemin israflardan arındırılarak sadeleştirilmesi; sunulan ürün ve hizmetin mükemmelleştirilerek işletmenin karlılığını arttırmayı amaçlayan kavram, sistem ve tekniklerin tümü yalın üretimi ifade etmektedir. İsrاف, yalın düşünce sisteminde müşteri açısından bakıldığında herhangi bir değeri ifade etmeyen, müşterinin fazla bedel ödemek istemediği her şeyi kapsamaktadır. İşletmede ürünün tasarım noktasından sevkiyat noktasına kadar tüm ürün ve hizmet yaratma aşamalarında her türlü israfın (gerekli olmayan işlemler, hareketler, stoklar, gereğinden fazla üretim, hatalı üretim, gereksiz taşımalar ve yer değişiklikleri) ortadan kaldırılması ile birlikte; maliyetlerin düşürülmesi, müşteri memnuniyetinin

¹⁷ Natasa Vujica Herzog and Stefano Tonchia, "An Instrument for Measuring the Degree of Lean Implementation in Manufacturing", *Journal of Mechanical Engineering*, İtalya, 2014, Cilt: 12, 797-803, p. 802.

¹⁸ Şeker, a.g.e., s. 449.

artırılması, piyasadaki koşullarına uyum sağlanması yalın üretim sisteminin hedefleri arasında yer almaktadır¹⁹. Her türlü israfların ortadan kaldırılmasına katkı sağlayan yalın üretim anlayışı, işletme sisteminin de yüksek verimle çalışmasına katkı sağlamaktadır.

Yalın üretim sistemi, içeriğinde kullanılmayan unsurların olmadığı, oluşabilecek hataların, maliyetlerin, firelerin, işçiliklerin, müşteri memnuniyetsizliğinin ve stokların olabilecek en az seviyeye çekildiği sistem olarak tanımlanmaktadır²⁰. Yalın üretim sisteminde maksimum verim alınması için işletme ile ilişkili tüm birimler ile iletişim halinde bulunmaktadır.

İşletmelerin ortaya ürün çıkarma ve hizmet sunma sürecinde yapılan tüm işlemlerin israflardan arındırılarak, değeri mükemmelleştirilerek ve bu işlemlerle birlikte işletmenin karlılığını artırma amacını taşıyan kavram, sistem veya tekniklerin tümü yalın üretim olarak ifade edilebilir. Yalın düşünce sisteminde halk arasında bilinen anlamının dışında israf, müşteri açısından bakıldığında değer oluşturmeyen ve müşterinin fazladan bedel ödemeyeceği her şeyi kapsamaktadır. Ürünün hammadde olarak işletmeye girişinden son ürün olarak çıkışına kadar oluşan her türlü israfın (aşırı üretim, beklemler, stoklar, gereksiz işler, gereksiz hareketler, vb.) ortadan kaldırılması ile birlikte maliyetlerin düşürülmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması, piyasa koşullarına uyum için gerekli esnekliğin kazanılması ve nakit akışının hızlandırılması yalın üretim sisteminde hedeflenmektedir²¹. Yalın üretim sisteminde hem müşteri kazanmakta hem de işletme birçok noktada tasarruf yaparak kazanmaktadır.

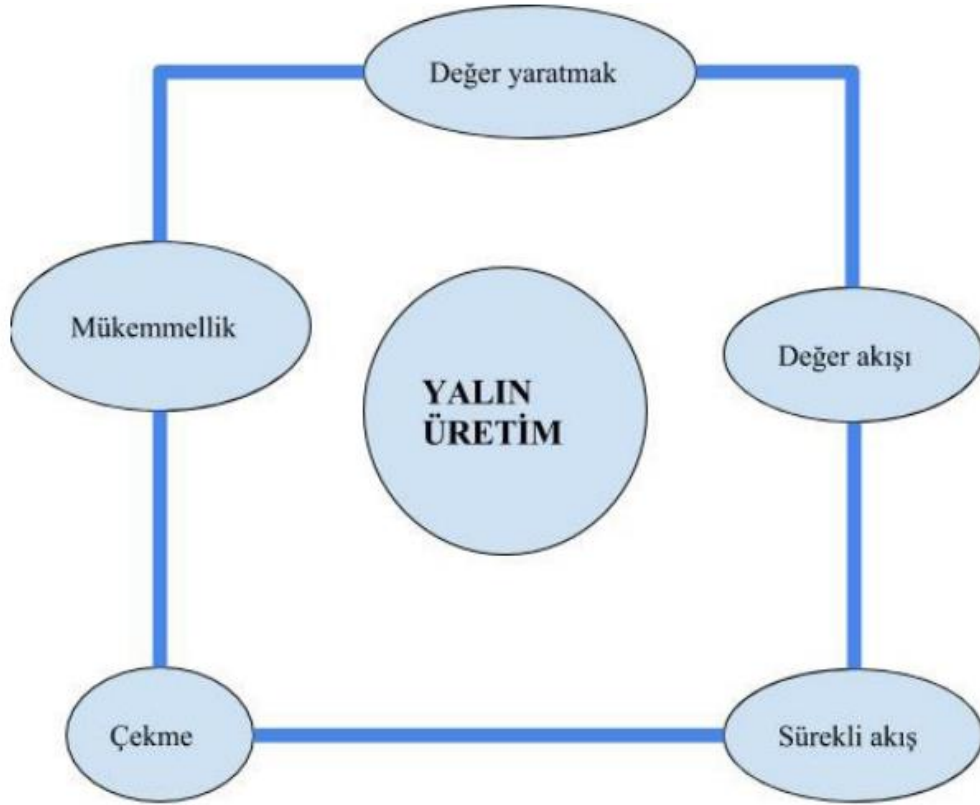
Yalın üretim, yalın düşünce sisteminin tedarik zincirinin tüm noktalarına uygulanmasıyla genişlemektedir. Yalın düşüncenin; proje yönetimi, inşaat, tasarım vb. gibi iş süreçlerine uygulanmasının çok iyi belgelendirilmiş örnekleri bulunmaktadır²². Yalın üretime geçilebilmesi için işletmelerde öncelikli olarak yalın düşünce sisteminin benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir. İşletmelerde yalın üretim kavramından ancak o zaman bahsedilebilir.

¹⁹ Aydın Yılmaz, "Yalın Üretim Felsefesi", <http://www.lean.org.tr/yalin-uretim-felsefesi/>, (Erişim Tarihi: 16.05.2016).

²⁰ Türkan, a.g.e., s. 29.

²¹ Marchwinski vd., a.g.e., s. 8.

²² T. Melton, "The Benefits of Lean Manufacturing What Lean Thinking Has to Offer the Process Industries", *Chemical Engineering Research and Design Journal*, 2005, No: 83, 662-673, p. 663.



Şekil-2 Yalın Üretim Sistemi Prensipleri²³

Yukarıdaki şekle bakıldığında zaman yalın üretim sisteminin beş temel basamağa göre şekillendiği görülmektedir. Yalın üretim sisteminin benimsenmesini sağlayan unsurlar olarak; değer yaratmak, değer akış basamaklarını belirlemek, değer akışının sürekliliğini kazandırmak (sürekli akış), müşterinin isteğine ve talebine göre üretim yapmak (çekme prensibi) ve sürekli en iyisi hedeflenerek mükemmellik prensibinin belirlenmesi olarak bilinmektedir.

Yalın üretim, en az stok ve en mükemmel kalitede, en kısa sürede ve en düşük maliyetle kaliteli ürünlerin ortaya çıkarılması için bilinen en etkili yöntemlerden biri olarak bilinmektedir. İmalatta, takt süresi terimi, hareketli hat üzerindeki her iş istasyonuna tahsis edilen süreyi belirtmektedir. Yalın üretim takt süresini, tüm hattın bir seferde bir istasyonu ilerletebilmesi için görevini sağlam bir şekilde tamamlamasına izin vermektedir²⁴. Yalın üretim işletmelerde zaman tasarrufu sağlanarak daha hızlı üretim yapılmasına katkı sağlamaktadır.

²³ Nevin Aydın, "Yalın Düşünce Sisteminin Üretime Sağladığı Katkıları", *ABMYO Dergisi*, 2015, Sayı: 40, 23-37, s. 30.

²⁴ Bohdan Oppenheim, *Lean for Systems Engineering With Lean Enablers for Systems Engineering*, New Jersey, Canada, 2011, pp. 29-30.

Yalın üretim yapısında hiçbir gereksiz unsuru taşımayarak hataların, firelerin, stokların, üretim alanlarının, müşteri memnuniyetsizliklerinin, işçiliklerin en aza indirildiği üretim sistemi olarak ifade edilmektedir. Gün geçtikçe işletmeleri yalın felsefeye ve yalın hareketlere yönelen sebeplerin arttığı görülmektedir. Hammadde kaynaklarının bilinçsizce kullanılması, işletmeler arasında her geçen gün rekabet ortamının daha da yoğun bir hal alması, mal ve hizmet üretiminde kullanılan teknik ve yöntemlerin maliyetinin yüksek olması, kaliteli mal ve hizmet üretiminin önem kazanması, zamanın etkin kullanılması, müşteri memnuniyetinin artırılması gerekliliği ve işletmelerin karlılığını arttırmak istemeleri, işletmeler için yalın düşünce ve üretim sistemini benimsemeyi zorunlu kılmaktadır²⁵. Uzun dönemde varlığını devam ettirmek isteyen, rekabet avantajını elinde bulundurmak işletmeler ve müşteri memnuniyeti ile birlikte maliyetlerin düşmesini isteyen işletmelerin yalın düşünce ve üretim sistemini kabul etmesi ve uygulaması gerekmektedir.

Küreselleşen rekabet ortamının her geçen gün arttığı dünyada müşteri talepleri de giderek artmaktadır. İşletmeler müşterilerin iyi kalitede, uygun fiyat, kısa teslim süresi, daha fazla çeşit ürün gibi taleplerine cevap vermek durumundadırlar. Artık eskisi gibi, 1900'lü yılların büyüyen pazarlarında geçerli olan "ne üretirsem satarım, maliyetim yükselirse fiyatı artırırım, gecikirsem müşteri bekler" anlayışı geçerli kabul edilmemektedir. Çünkü artık işletmelerin eksik bulunduğu tarafları başka bir işletme tarafından kapatılabilmektedir. İşletmeler ister büyük olsun isterse küçük olsun varlığını devam ettirebilmesi için müşterinin değişen taleplerine cevap vermesi gerekmektedir. Günümüz koşullarında sadece birkaç çeşit mal üretilerek işletmelerin ayakta kalabilmesi pek mümkün görünmemektedir. Ürün kalitesi artık milyonda hata düzeyi ölçülmekte ve genellikle uluslararası regülasyonla belirlenmektedir. Bu çok yoğun olan kalite kontrol yöntemine göre işletmelerin üretim yapması gerekmektedir. Ürünün tasarımından başlanarak son ürün haline gelinceye kadar tüm sistemi ilk defada doğru üretecek hale getirebilecek sistemlere ihtiyaç olmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu bir yerde fiyatlarda düşmekte ve sadece fiyatlar düşürülerek rekabet avantajı sağlanamamakta aynı zamanda maliyetlerinde düşürülmesi gerekmektedir. Küresel rekabette uzun dönemde artan belirsizliklerin tahmin edilmesi de zorlaşmaktadır²⁶. Uzun dönemde rekabet etmek, maliyetlerin düşürülmesi müşteri memnuniyetinin sağlanması ve bununla birlikte işletmenin karlılığının artırılması yalın düşünce ve üretim sisteminin benimsenmesiyle mümkün görünmektedir.

²⁵ Şeker, a.g.e., s. 450.

²⁶ Marchwinski vd., a.g.e., s. 8.

1.1.6. Yalın Üretim Önemi

İşletmelerde, mamul veya hizmetlerin satışından bir gelir elde edilmektedir. Gelirlerin elde edilebilmesi için üretim aşamasında bazı maliyetlere katlanması gerekmektedir. Maliyetler dönem sonlarında hazırlanan raporlarda bilanço ve gelir tablolarının içinde yer alarak işletme ve finansal bilgi kullanıcılarına sunulmaktadır. Raporlar hazırlanırken işletmede üretim aşamasında tartışılması gereken bazı düşünceler yer alabilmektedir²⁷. Yüksek maliyetlerin azaltılması için yalın üretim sistemi önemli rol oynayabilmektedir. Yalın üretim sistemi ile ortaya çıkan yüksek maliyetlerin düşürülmesi sağlanmaktadır.

İşletmelerde yalın üretim tekniklerinin uygulanmasıyla üretim aşamasında zaman daha verimli kullanılmakta, temiz ve çalışma düzeni sağlanmış bir ortamda çalışanların motivasyonu yükselmektedir. Düzensizlikler içinde oluşabilecek iş kazalarının önüne geçilmeye çalışmakla beraber üretim ortamında oluşturulan tertip ve düzen sayesinde üretim kalitesi yükselmektedir. Düzenli ortamın sağlanmasıyla birlikte çalışanların daha çok mutlu olması ve işini sevmesi sağlanabilir²⁸. İşletmelerin daha verimli çalışmasında etkili olan yalın üretim sisteminin, aynı zamanda çalışanların çok daha mutlu ve verimli çalışmasına da katkı sağladığı söylenebilir.

Üretim yöneticisinin, grup içinde etkileşimi kolaylaştırma ihtiyacı bulunmaktadır. Yöneticinin insan kaynakları politikalarının çoğu ile ilgilenmesi gerekmektedir. Gözetlemek veya denetlemek zor bir iş olarak bilinmektedir. Üretimde çalışanların anlatacağı gibi iyi bir denetleyiciyi sadece çalışanların iş tatminini değil, aynı zamanda operasyonlardaki etkinliğini tümüyle farklı yapmaktadır²⁹. Üretimden sorumlu yöneticinin üretim ortamında çalışanların etkinlik ve verimliliğini arttırabilmesi, çalışanlar arasında iyi bir iletişim ağı kurmasıyla mümkün görünmektedir. İyi bir iletişim ağının kurulabilmesi için ise yalın üretim sisteminin kurulması, değer yaratmayan israfa neden olan tüm değerlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

²⁷ Ali Deran ve Beyhan Beller, "Hastanelerde Yalın Yönetimin Bir Aracı Olarak Değer Akış Maliyetleme ve Kamu Hastanesinde Bir Uygulama", **Seçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, Sayı: 32, 161-174, s. 161.

²⁸ Tankut Aslantaş, "Yalın Üretim Sistemi", <http://www.bursa-smmmo.org.tr/yazarlar/makaleler/126FKO.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.07.2016).

²⁹ Rodney C. Vandaveer and Michael L. Menefee, **Human Behavior In Organizations**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006, p. 161.

1.1.7. Yalın Yönetimin Doğuş Sebepleri

Yalın yönetimin doğmasının sebepleri arasında işletmelerde mamul ve hizmet üretiminde kullanılan üretim faktörlerinin daha az tüketilmesi ihtiyacı sayılabilir. Yalın yönetim anlayışının benimsenmesi ile birlikte daha az üretim faktörleri kullanılarak müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine göre mal veya hizmet üretmek mümkün kılınabilir. Yalın yönetim anlayışının temelinde, faaliyete başlama ile birlikte bu faaliyetlerle ilgili bulunan fakat üretim sürecine (değer akışı) katkı sağlamayan (israf olarak değerlendirilen) hareket ve düşüncelerin mümkün olan en yüksek düzeyde bertaraf edilmesi yatmaktadır. Yalın yönetim yaklaşımında, doğrudan üretimin yapılabileceği asıl faaliyete yönelme benimsenmektedir. Odak noktası olarak mamul ve hizmet üretimi ile ilgili üretilen, mamul ve hizmete değer katan faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Yalın yönetim yaklaşımı ile birlikte üretilen mamul ve hizmete değer katmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, değer katan faaliyetlerin geliştirilmesi veya aynen devam edilmesi, üretim sürecinin daha hızlı işlemesine, verimliliğin artmasına, maliyetlerin ise düşmesine neden olmaktadır. Üretim düşüncesinin gerçekleşmesi için yalın yönetim uygulamalarında kullanılan değer akış maliyetlendirilmesinin, yalın ilkelerle beraber uygulanması gerekmektedir³⁰. Yalın yönetim anlayışının doğuşunun, aslında bir ihtiyacın sonucu ortaya çıktığı bilinmektedir. İşletmelerde üretim sürecinin daha hızlı ve verimli işlenmesi gerekliliği, oluşan rekabet ortamı ve sürdürülebilirliğin sonucu yalın yönetim anlayışının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

1.1.8. Yalın Yönetime Temel Oluşturan Unsurlar

Yalın yönetim anlayışının temel iki noktasını, yalın ve israf kavramları olarak incelemek mümkündür.

1.1.8.1. Yalın

Yalın kavramı anlam olarak, en iyi rakip haline gelmekle alakalı bir yaklaşım tarzıdır denilebilir. İşletmeler, dönüşümleri için yalın yönetim anlayışından yararlanmaktadır. İşletme içinde tüm süreçler, yani hammaddenin girişinden ürün müşteriye sunulana kadar veya müşteriye verilen hizmetin başından sonuna kadar olan bölümlerde yapılan iyileştirilme, işletmenin pazar payıyla birlikte kurum değerinin de artmasına neden olmaktadır. Başarılı olmak isteyen işletmeler, temel stratejilerini yalın olarak belirlemekte ve yapılan tüm işlemlerde yalını merkez olarak kabul etmektedirler. Yalın bir imalat konusu olarak görülmemektedir. Yalın

³⁰ Deran ve Beller, a.g.e., s. 162.

işletmelerde üretim, tüketim ve yönetim süreçlerinin hepsinde yapılan tüm işlemleri kapsayan stratejik bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Yapılacak değişimlerde görevlerin bizzat işlemleri yürüten yönetici tarafından yapılması, değişimlerin başarısı açısından önemli görülmektedir. İşletmelerde bu safhada dönüştürülmeye çalışılan olgu, çalışanlar olduğu bilinmesi gerekmektedir. İşletmeye değer kazandıran en önemli olgu, çalışanlar olarak görülmektedir. İşletmelerde yapılacak tüm iyileştirmelerle ilgili en yeni ve güzel fikirler orada çalışan personelden gelmektedir. Çalışanlara değer verilmesi ve saygılı duyulması gerekmektedir³¹. İşletmeler yalınlaştırılırken, birimlerde yapılacak değişimler konusunda karar verilirken orada çalışan personelin fikrinin alınması gerekmektedir. Çalışanın işin merkezinde olması, yapılacak yalınlaştırma işleminde başarının gelmesi açısından son derece önemli görülmektedir. Yalın işletmelerde yapılacak iyileştirmeleri içine alana stratejik bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

Yalın felsefesinde israf müşteriye hiçbir fayda vermeyen, müşterinin fazladan ücret ödemeyi kabul etmeyeceği her şeyi içine almaktadır. Ürüne uygulanan ilk aşamadan son aşamaya kadar her türlü israfın yok edilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ile birlikte işletme karlılığının artırılması yalın'ın temel hedefleri arasındadır. Yalın teknik ve uygulamalarında işletmenin tüm çalışanlarının birlikte ve inanarak hareket etmesi gerekmektedir. Yalın'ın temelinde işgücü, çalışma sahası, zaman ve kaynakların tasarruflu bir şekilde kullanılıp israfların azaltılması mümkünse yok edilmesi yatmaktadır. Yalın anlayışının işletmelerde uygulanabilmesi için birçok yöntem ve teknik bulunmaktadır. Yalın yönetiminin uygulanmasında başarılı olmak isteyen işletmelerin doğru yöntemi çalışanlara iyi anlatması ve doğru bir şekilde uygulatması gerekmektedir³². Yalın yönetimin uygulanabilmesi için işletmenin tüm çalışanlarının birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Çalışanlar bu yöntemi iyi algılayıp doğru bir şekilde uygulaması yalın anlayışının etkili olması açısından son derece önemli görülmektedir.

³¹ Art Byrne, **Yalın Dönüşüm**, (Çeviren: Melis İnan), Optimist Yayınevi, İstanbul, 2015, s. 45.

³² Şeker, a.g.e., s. 450.



Şekil-3 Yalın Süreci³³

İşletmelerde hammaddenin tedarikçiden alınıp, fabrikada işlenip, dağıtımının yapılıp, müşteriye ve son tüketiciye ürün olarak ulaşana kadar geçen süre çok önemli sayılmaktadır. Yalın yönetim sistemi ile birlikte işletmelerde uygulanan bazı kurallarla bu süre minimuma indirilebilmektedir. Bu sürenin azaltılması ile birlikte hem işletme daha çok zaman kazanarak daha fazla üretim yapabilmekte hem de ürün müşteriye daha hızlı ulaştırılarak müşteri memnuniyeti daha çok arttırılmaktadır.

1.1.8.2. İsrif (Muda)

İsrif, değer yaratmayan her şeyi kapsamaktadır. Yalın yönetim anlayışının temel hedeflerinden olan israfların kaldırılması, işletmede çalışan herkes için öğrenme ortamının oluşmasına neden olmaktadır. İyi bir ekip çalışmasının ve güzel bir çalışma atmosferinin ortaya çıkması yine israfların kaldırılması ile mümkün olmaktadır. Müşteri talep ve ihtiyaçlarının karşılanması, müşteri merkezli bir organizasyon kurulmasına odaklanma ile gerçekleşmektedir. Güzel bir çalışma ortamında çalışanlar, işlerine gelmeyi daha çok istemekte ve işletmeye değer katacak her türlü faaliyetlerin iyileştirilmesi için daha çok çabalamaktadırlar. Yalın yönetim anlayışında ya da yalınlaştırma yaklaşımında çalışanlara değer verilmekte ve saygı gösterilmektedir³⁴. İsriflerden arındırılmış bir çalışma ortamında çalışanların işlerini daha çok sevmesine ve bağlanmasına neden olmaktadır. İstenilen çalışma ortamının oluşturulması ile birlikte çalışanlardan daha çok verim alınabilir.

İşletmelerde herhangi bir değer akışındaki israf, değer akışının mevcut durumu bütün ayrıntıları ile haritalanırken ölçülmektedir. Sürekli iyileştirme için

³³ Şeker, a.g.e., s. 455.

³⁴ Byrne, a.g.e., s. 55.

önemli adımlardan biri israfın doğru olarak ölçülmesi ve tespit edilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İsraf doğru bir şekilde ölçülmezse kaizen çalışmaları bu israfın ortadan kaldırılması için etkili olmayabilir. İsrafın doğru olarak ölçülmesi için en çok kullanılan ve tavsiye edilen yöntem, süreç üzerinde doğrudan gözlem yapılması olarak bilinmektedir. Tespit için aylar veya yıllar süren bir çalışmadan bahsedilmemektedir. İsrafın tespiti için süreç devam ederken sürecin izlenmesi, israf olarak görülen faaliyetler ve harcanan zamanın gözlemci tarafından not edilmesi gerekmektedir. Gözlemcinin, istatistiksel olarak yaklaşık olarak 30 gözlem yapması gerekmektedir. Gözlemci tarafından belirlenen israf türleri ve miktarı, sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yapılabilmesi açısından yol gösterici olmaktadır³⁵. İsrafın doğru bir şekilde belirlenmesi ve sürekli iyileştirme faaliyetlerine katkıda bulunması için gözlemci tarafından doğrudan izlenmesi ve not alınması gerekmektedir.

Yalın üretim, tüm üretim süreçlerinde sürekli olarak tüm israfların giderilmesi felsefesi ve uygulaması olarak ifade edilmektedir. Üretimde çalışanlar, üretim proseslerini sürekli iyileştirmek için yalın prensipleri, araçları ve uygulamaları başarıyla uygulayabilir, ancak genellikle bilgi teknolojileri, yönetim karar süreçlerinde, bilgi/destek süreçlerinde ve zayıf fiziksel süreçler arasındaki bağlantılarda sürekli iyileştirme yapmaları biraz daha zor görünmektedir³⁶. Yalın yönetimi yukarıda belirtilen birimlerde veya uygulamalarda başarıyla uygulayabilen işletmeler israfların önüne de geçebilmektedirler.

Üretimin geliştirilmesi işi gerçekten ortadan kaldırabilir ve söz konusu çalışanların başka işler yapmaya istekli olması gerekmektedir. Yalın üretim durgunluk ve israfı ortadan kaldırdığı için işletmede yapılacak yeni çalışma daha ilginç ve tatmin edici olmaktadır. Yalın yönetim anlayışında hiçbir çalışan kendisini bir iş kolunda sabit olarak görmeyi göze alamaz ve herkes yeni görevler öğrenmeye istekli olmaktadır³⁷. Çalışanların gelişmesine katkı yapan bir eğitim sistemi ile birlikte yalın yönetim anlayışı personelin her zaman daha çok gelişmesine katkı sağlamakta ve israfın önüne daha kolay geçilebilmektedir.

İsraf, ürün üretilirken veya hizmet sunulurken müşteriye herhangi bir fayda sağlamayan, müşterinin bu hizmet ve ürün için herhangi bir bedel ödemeyi kabul

³⁵ Nicholas Katko, *Yalın CFO Yalın Yönetim Sisteminin Mimarisi*, (Çeviren: Tunç Sancı), Optimist Yayınları, İstanbul, 2014, ss. 42-43.

³⁶ Brian J. Carroll, *Lean Performance ERP Project Management*, ST. Lucie Press, London, 2001, p. 5.

³⁷ William Levinson, *Lean Management System LMS: 2012*, CRC Press, London, 2012, p. 138.

etmeyeceği bir kavram olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde stoklar, gereksiz işler gibi fayda sağlamayan işlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. İşletmelerde yalın düşünce sisteminin uygulanmasıyla birlikte israflar sürekli azaltılabilmekte, kaynaklar daha fazla değer yaratmaya yönlendirilebilmekte ve bununla birlikte hem maliyetlerin düşmesi sağlanmakta hem de müşterilerin daha ucuz ürün ve hizmet alması sağlanarak müşteri memnuniyetinin artması sağlanmaktadır. Yalın düşünce sistemiyle birlikte işletmenin piyasada rekabet gücü artarken karlılığının da artması sağlanmaktadır. Yalın düşünce sisteminin tüm sektörlerde uygulanmasıyla birlikte ülke ekonomisine de büyük katkı yapılmaktadır³⁸. Yalın düşünce de israfların azaltılması işletmelerin ekonomilerinin büyümesine, çalışanların zamanının daha verimli bir şekilde kullanılmasına ve rekabet için en önemli olgulardan biri olan müşteri memnuniyetinin artmasına sağlanmaktadır.

1.2. YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ TEMEL İLKELERİ

Bu kısımda, değer kavramı, değer akışı kavramı, akış prensibi, çekme prensibi ve mükemmellik prensipleri, yalın yönetim anlayışının temel ilkeleri başlığı altında incelenmektedir.



Şekil-4 Yalın Yönetimin Unsurları³⁹

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi yalın yönetim anlayışının temel ilkeleri arasında bir bağ bulunmaktadır. Yalın yönetim anlayışını benimseyen ve uygulamak isteyen işletmelerin bu ilkelerin hepsini birlikte uygulaması gerekmektedir. Yalın yönetim anlayışında öncelikle ürünün ya da hizmetin değeri belirlenmekte, ürünün

³⁸ Marchwinski vd., a.g.e., s. 19.

³⁹ Şeker, a.g.e., s. 452.

yada hizmetin değer akışı sağlanmakta ve bu akışın sürekli hale getirilmesi sağlanmakta, sonra çekme prensibi ile müşterinin talebine göre üretim yapıp stok yapılmasına engel olunmakta, son olarak da mükemmellik prensibi ile sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.

1.2.1. Değer Kavramı

Değer kavramı; fayda, bir ürünün parasal karşılığı, bir şeyin önemi, bir şeyin karşılığı, kişiden kişiye göre değişen bir şeyin bedeli gibi anlamlarla ifade edilmektedir. Değerin tam anlamıyla ifade edilmiş bir tanımı yapılmamakla beraber bazen fayda bazen bedel bazen de fiyat gibi ifadelerle aynı anlamda kullanılmaktadır. Değer, tam olarak bu kavramlarla aynı anlamı ifade etmese de bu kavramların hepsi ile ilişki içerisinde bulunmaktadır⁴⁰. Değer, bu kavramların hepsini içine alan ve kullanım amacına göre anlamı değişen bir kavram olarak ifade edilmektedir.

Yalın düşünce için ilk aşama değerdir. Üretici tarafından oluşturan değer ancak onu kullanan veya o hizmeti alan müşteri tarafından tanımlanabilmektedir. Müşteri tarafından oluşturulan değer çoğu zaman doğru tanımlanamayabilir. Amerikan firmaları kısa dönemli rekabet taktikleri ve zincirin başındaki kar transferleri yöntemleri ile değer yarattıklarını düşünmektedirler. Alman firmaların ki bunların çoğu mühendisler tarafından yönetilen firmalar, değeri ürünün teknik karmaşıklığından ve teknoloji ile bağlantılarına göre belirleme eğiliminde olduğu görülmektedir. Japon firmaları için ise değer nerede oluşturduğu konusu ön plana çıkmaktadır. Gerçekte yapılması gereken, değer belirlenirken müşterinin perspektifinden belirlenmesi olarak bilinmektedir. Değer tanımının doğru yapılabilmesi için müşteri ihtiyaçlarını belirli bir zamanda ve belirli bir fiyattan karşılayan ürün veya hizmet cinsinden ifade edilmesi gerekmektedir. Müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeyen yanlış üretilmiş ürün veya yanlış sunulan hizmet sadece israf olarak değerlendirilmektedir⁴¹. Bu nedenle değer tanımı yapılırken mutlaka müşteri perspektifinden bakılması, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin iyi saptanması gerekmektedir.

İşletmeler üretmekte oldukları mal veya hizmete müşteriler tarafından ne kadar değer verildiğini anlamak istemektedirler. Çünkü bu değer müşterinin ürün veya

⁴⁰ Murat Ertuğrul, "Değer-Fiyat Ayrımı ve İşletme Değeri, Kuramsal Bir Bakış", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2008, Sayı: 3, 143-154, s. 147.

⁴¹ Marchwinski vd., a.g.e., s. 9.

hizmete ne kadar ücret ödemek istedikleri ile yakından ilgilidir. İşletmelerin en önemli amaçlarından biri ürün veya hizmet oluştururken her türlü israfı ortadan kaldırarak ürün ve hizmetten maksimum oranda kar sağlamaktır. Ürün ve hizmetler fiyatlandırılırken, bu ürün ve hizmete müşterinin gözünden bakılarak bir değer belirlenmesi ve bu değerle şirketin belirlemiş olduğu değerler bir arada değerlendirilerek bu değerlere nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Müşterinin ürün ve hizmete verdiği değer iyi belirlenmesi ve işletme tarafından bu değere yakın ürün ve hizmetin değerinin belirlenmesi işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır.

Müşteri değerinin operasyonel hale getirilmesinden ve müşteri değeri performansının izlenmesinden önce müşteri değeri kavramıyla ilişkili farklı varyasyonlarla başa çıkabilmek için sistem düşüncesinin oluşturulması gerekmektedir. Müşteri değerini değer akışı boyunca akan değerlere dönüştürmek için kullanılan algoritma, müşteri değerinin ölçülmesini, müşterilerin değer algılamalarına dayalı olarak segmente edilmesini, kritik değerleri tanımlamasını ve kritik değerlerle bağlantılı niteliklerin bulunmasını içermektedir⁴². Müşterinin ürün veya hizmete verdiği değer iyi ölçülmesi ve değerlendirilmesi müşterinin iyi anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

1.2.2. Değer Akışı Kavramı

İşletmelerde akışın olması, stokların hareketli olduğu anlamını ifade etmektedir. Stoklar hareket etmediğinde, belli bir süre sonra birikmeye ve yer işgal etmeye başlamaktadır. İşletmelerde bu tür problemlerin ortaya çıkmasını engellemenin yolu, stok yapılması için ayrılan alanın sınırlandırılması olarak karşımıza çıkmaktadır⁴³. İyi bir akış sağlanması ve stok birikiminin engellenmesi için değer yaratmayan stoklarla süreçlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Süreçlerin de ortadan kaldırılması için işletmelerde müşteri ihtiyaç ve taleplerinin karşılanmasını sağlayacak şekilde değer akışı durumunun önceden belirlenmesi gerekmektedir.

Yalın düşünce sisteminin ikinci aşamasında değer akışı prensibi bulunmaktadır. Değer akışı hammaddenin nihai ürüne dönüşme sürecindeki bir üreticiden diğer üreticiye ve son kullanıcıya kadar tüm süreçleri kapsayan, içinde

⁴² Djoko Setijono, *The Development of Quality Management Toward Customer Value Creation*, Växjö University Press, Swedish, 2008, p. 1.

⁴³ Eliyahu M. Goldratt and Jeff Cox, *Amaç Sürekli iyileştirme*, (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli), Optimist Yayınevi, İstanbul, 2015, s. 379.

çokça israfı barındıran bir kavram olarak ifade edilmektedir. Yalın düşünce sisteminde; bir kavramın somut ürün tasarımına, üretilen bir ürünün kullanıcının eline ulaşıncaya kadar ürün yapma veya hizmet sunma sürecindeki tüm aşamaları kapsamaktadır. Bu anlayış işletmelerin karşılıklı kazan-kazan sistemine dayalı bir ilişki kurmasına da yardımcı olmaktadır⁴⁴. Değer akışı yalın düşüncenin önemli ilkelerinden biri olarak görülmektedir. Değer akışı işletmelerde tüm süreçleri içine alan ve bu süreçlerde ortaya çıkan israfların ortadan kaldırılmasına yardımcı olan bir kavram olarak ifade edilmektedir.

Değer akışı, bir şirketin yalın olma noktasında en zor kısımlarından biri olabilir. Akışın sağlanması için sistem düşüncesi gerekmektedir. Değer akışlarının tümünün, müşterilerin özel ihtiyaçlarını ve talep dalgalanmalarına rağmen verimlilik seviyelerini karşılayabilecek şekilde koordineli olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerde değer akışı anlayışının olduğu bütün birimlerde çalışan tüm personelin müşteri ihtiyaçları konusunda, değer akışındaki süreç adımlarının birbiriyle olan ilişkisine hakim ve o süreci idare edebilecek bir anlayışa sahip olması gerekmektedir. Akışın kurulması, işletmelerde sadece süreçlerdeki israfların basit yöntemlerle gelişigüzel ortadan kaldırılmasını değil, aynı zamanda süreçlerin yalın uygulamalarına uygun bir biçimde çalışmalarını sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesini gerektirmektedir. Akış kurulduktan sonra da akışta oluşabilecek kesintilerin kısa sürede fark edilmesini ve yerinin belirlenmesini sağlayacak şekilde; sürekli olarak izlenebilmesi, ölçülebilmesi ve yönetilebilmesi gerekmektedir. İşletmelerde, bir siparişin ilk elden alınıp ürünün teslim edilmesi noktasına kadar yapılan tüm katma değerli iş süreçlerinin doğru bir şekilde, sırasıyla ve doğru zamanda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Değer akışı, hammaddenin en başından bitmiş ürüne dönüştürülmesine kadar katma değer üretim süreci adımlarının yanı sıra, katma değer süreç adımlarını desteklemek için ihtiyaç duyulan tüm faaliyetleri kapsamaktadır⁴⁵. Değer akışı ürünün ilk halinden son ürün haline gelen kadar tüm iş süreçlerini içine almaktadır.

Değer Akışı Haritalaması (VSM), müşterilere ürün sunmak için; üreticiler, tedarikçiler ve distribütörler tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri koordine etmek için gerekli malzeme ve bilgi akışlarını haritalama süreci olarak bilinmektedir. Geleneksel işlem eşleştirme araçlarının aksine VSM, sadece malzeme akışlarını değil aynı zamanda malzeme akışlarını işaretleyen ve denetleyen bilgi akışlarını da eşleyen bir

⁴⁴ Marchwinski vd., a.g.e., ss. 9-10.

⁴⁵ Katko, a.g.e., s. 38.

eşleme aracıdır, denilebilir. Gelişmiş görsel sunum, bir değer akışındaki katma değerli adımların tanımlanmasını ve katma değer vermeyen adımların veya atıkların (muda) yok edilmesini kolaylaştırmaktadır. VSM'yi kullanarak iş emirlerinin toplam işlem sürelerini ve mevcut iş yerinde çalışma zamanlarını azaltmak için birçok işletme ve üst düzey tedarikçiler, sadece mevcut tesis düzenlerini değil aynı zamanda malzeme taşıma, envanter kontrolü, satın alma ve zamanlama için mevcut sistemler değiştirmektedirler⁴⁶. Değer akışı ile birlikte iş süreçleri önceden belirlenmektedir. İşletmeler böylelikle birçok alanda zaman kaybını önleyerek tasarruf sağlamaktadırlar. Zaman israfının önüne geçilerek işletmede çalışanlardan daha çok verim alınmaktadır.

Değer akışına bakıldığında değer yaratmayan yani israf olarak nitelendirilen tüm faaliyetleri içine aldığı görülmektedir. Belirtilen bu israfların ortadan kaldırılması zaman ve maliyet açısından işletmelerde bazı iyileşmelerin olmasını sağlamaktadır. Değer tanımlandıktan ve değer akışındaki israflar ayıklandıktan sonra işletmelerin değer yaratan aşamaların sürekli akışının gerçekleşmesini sağlamak yalın düşüncenin diğer boyutlarını kapsamaktadır⁴⁷. Değer akışının doğru bir şekilde belirlenmesi süreçlerde ortaya çıkan israfların ortadan kaldırılmasına yardımcı olarak değer yaratan faaliyetlerin daha verimli hale gelmesini sağlamaktadır.

Değer Akışı Haritalaması katma değer içermeyen süreçlere dayalı Yalın iyileştirme fırsatlarını tanımlamak için kullanılan atık tanımlama aracı olarak ifade edilmektedir. Değer akışı haritalanmasında daha yoğun çalışmaya odaklanılmamakta, daha akıllıca çalışmaya odaklanılmaktadır. Değer akışı haritalamasında tüm girdileri, süreci ve tüm çıktıları içeren tüm sistem incelenerek değer akışının görsel tanımını oluşturulmaktadır. VSM, sistemin tümünde bulunan bağlantıları gösterir ve tüm faaliyetlerin mevcut durumuna meydan okumaktadır. VSM'de değer akışı içerisinde tanımlanan katma değerli olmayan atığın kaynaklarını tanımlanmaktadır⁴⁸. İşletmede tüm atık işler ve zamanlar belirlenip çıkarıldıktan sonra değer akışı tamamen belirlenmiş ve uygulamaya hazır hale getirilmiş olunmaktadır.

⁴⁶ Shahrukh A. Irani and Jin Zhou, "Value Stream Mapping of a Complete Product", *The Ohio State University Journal*, 2009, 1-24, p. 1, <http://www.lean-manufacturing-japan.com/Value%20Stream%20Mapping%20of%20a%20Complete%20Product.pdf> (Erişim Tarihi: 16.08.2016).

⁴⁷ Marchwinski vd., a.g.e., s. 10.

⁴⁸ Gerhard Plenert, *Reinventing Lean Introducing Lean Management into the Supply Chain*, Jordan Hill, U.S.A., 2007, pp. 234-235.

1.2.3. Akış Prensibi

Yalın yönetim anlayışının temel ilkelerinden bir diğeri de akış prensibidir denilebilir. İşletmelerin, akış prensibi sistemini uygulamaya başlamasıyla; yıllar süren ürün tasarımı aylar içinde, günler süren sipariş alım işlemi saatler içinde, aylarca süren ürün üzerinde yapılacak fiziksel işlem süresi günler veya dakikalar içinde tamamlanmaktadır. Akış prensibini uygulayan işletmeler, toplam süresini sipariş işlemede yüzde 75, ürün geliştirmede yüzde 50 ve fiziksel üretimde yüzde 90 oranında indiremiyorsa bir şeylerin yanlış yapıldığı anlamı ortaya çıkmaktadır. Yalın sistemler, mevcut üretimde olan herhangi bir ürünü müşterinin talebine uygun bileşimde yapmakta ve böylece değişen talebe hemen cevap verilmektedir. Yalın yönetim ilkeleri arasında akış prensibi sistemini uygulayan işletmelerde üretimden pazara kadar; satıştan ürünün müşteriye teslim edilmesi noktasına kadar ve hammadden müşteriye ulaşılan noktaya kadar tüm aşamalarda kullanılan sürenin dikkat çekici bir şekilde düştüğü görülmektedir⁴⁹. Akış prensibinde, üretimden teslim noktasına kadar tüm aşamalarda, sürenin düşürülmesi ile birlikte işletmeler rekabet avantajı elde etmektedir.

Akış prensibinin uygulanmasının kolaylığı veya zorluğu, bir değer teklifinin açıklığı ve istikrarı ile Değer Akışı Haritalamasının ayrıntı derecesine bağlı bulunmaktadır. Eğer akış prensibi ve değer akışı iyi uygulanabilirse, sağlam, öngörülebilir ve verimli bir akış elde etmek daha da kolaylaşabilir. Yalın yönetimin iyi uygulandığı bir işletmede, herkes egzotik ve pahalı metrik kullanmadan akışın iyi ilerlediğini ve ne zaman durduğunu fark edebilmektedir⁵⁰. Akış prensibi ve değer akışı birbirini tamamlayan yalın yönetim anlayışının temel basamaklarındandır. Bu iki prensibinin iyi uygulandığı bir işletmede zaman israfının minimuma düştüğü, stokların artmadığı ve akışın iyi sağlandığı görülmektedir.

Akış prensibinin önemli olduğunu ilk algılayan ve uygulayan HenryFord ve ortakları olarak bilinmektedir. 1913 yılında üretilen, T model olarak bilinen arabanın son montaj hattında sürekli akış uygulanarak harcanan çaba % 90 oranında azaltıldığı söylenmektedir. 19 yıl boyunca hep aynı modelde üretim yapılması o günün koşullarında doğru bir uygulama iken bugünün koşullarına pek de uygun görünmemektedir⁵¹. Günümüz koşullarında müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin sıkça değişmesi ile birlikte akış prensibinin de buna göre düzenlenmesi gerekmektedir.

⁴⁹ James P. Womack ve Daniel T. Jones, *Yalın Düşünce*, Çev. Oygur Yamak, Optimist Yayınları, İstanbul, 2016, s. 34.

⁵⁰ Oppenheim, a.g.e., p. 23.

⁵¹ Şeker, a.g.e., s. 453.

Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini görmeyen işletmelerin küresel rekabet ortamında bir süre sonra yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

1.2.4. Çekme Prensibi

Mal veya hizmetin, işletmelerde üretim kısmından tüketim ve sunum noktasına kadar, müşteriden istek gelmeden üretilmemesine çekme prensibi denilmektedir. Çekme prensibi, müşteri istemeden mal veya hizmet üretimi yapılmaması olarak ifade edilebilir. Uygulamada bu kurala uyulması biraz zor ve karmaşık olmaktadır. Çekme prensibinin doğru bir şekilde mantığının anlaşılıp uygulamaya konulması için gerçek bir ürün talep eden gerçek bir müşteri ile başlanması gerekmektedir. Gerçek müşteriye ürünün ulaştırılması için ihtiyaç duyulan adımların geriye doğru izlenmesi gerekmektedir⁵². Çekme prensibinde temel düşünce, üretilecek mal veya müşteriye sunulacak hizmetin müşterinin talebine göre yapılmasıdır denilebilir. Uygulama ile birlikte müşterinin talebine göre yapılan üretim ve verilen hizmet, müşteri memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır.

Çekme ilkesi yalın düşünce sisteminde değer kaynağından çekilmesi olarak ifade edilmektedir. Çekme ilkesi, sonraki aşamalarda müşteri tarafından talep edilmeden veya istenmeden ilk aşamalarda hiçbir şekilde hizmet veya ürün üretilmemesi olarak açıklanmaktadır. Yalın düşüncede çekme ilkesi nihai müşterinin belli bir ürün veya hizmeti talep etmesiyle başlamakta ve ürün veya hizmetin nihai müşteriye ulaşmaya kadar ki tüm aşamalarının geriye doğru izlenip her aşamasında bir öncekinden talep edilmesiyle üretim veya hizmetin başlanması sağlanmaktadır. İşletmelerde çekme ilkesinin uygulanmasıyla birlikte; stokların oluşması engellenmekte, talep edilmeyen üretimlerden kaynaklı hurda ve firelerin oluşması engellenmekte, her bölüm için ayrı çizelgeleme yapılmamakta, işlemlerin ilk başlama noktasına doğru talep dalgalanmalarının önü kesilmekte, tüm ürün ve hizmetlerin her türlü kombinasyonda üretilmesi mümkün kılınmakta ve taleplerde oluşabilecek değişimlere anında uyum sağlanabilir⁵³. Çekme ilkesi ile birlikte işletmelerde müşteri talep ve istekleri doğrultusunda üretim ve hizmet sunma işlemi gerçekleşmektedir. Böylelikle işletmeler esnek üretim yapısına sahip olarak sektörde oluşabilecek değişimlere daha hızlı uyum sağlamak ve müşteri memnuniyetini arttırarak karlılığını daha da yukarıya çekmektedirler.

⁵² Womack and Jones, Yalın Düşünce, a.g.e., s. 87.

⁵³ Marchwinski vd., a.g.e., s. 10.

Yalın dönüşümün iki büyük hareketi olarak görülen akış ve çekme prensibi, bir yolculuk olarak ifade edilebilir. Akışı yaratmak, sonra da çekmek ve tekrar yaratmak işletmeyi rahatlatan bir durum olarak görülmektedir. Öncelikli olarak akışın yaratılması ve her önemli yolculukta olduğu gibi bir kontrol listesinin olması, işletmenin düzenli bir şekilde çalışmasına neden olmaktadır⁵⁴. Akış ve çekme prensibi, birbirini tamamlayan iki prensip olarak görülmektedir. Bir taraftan müşterinin istek ve taleplerine göre mal ve hizmet üretilmesi; diğer taraftan da üretilen bu mal ve hizmetin çok hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırılması müşteri memnuniyeti açısından önemli bir olgu olarak görülmektedir.

İşletmeler müşterilerin taleplerini zamanında karşıladığı sürece ve stokta ürün biriktirmedeği takdirde sektörde bir adım öne geçmektedirler. Çekme sistemi işletmeler arası değer akışına uygulandığı zaman önemi daha da artmaktadır. İşletmeler değeri doğru tanımlayıp, değer akışını tüm noktalarda sorgulayıp, ürün ve hizmetin değer yaratan tüm aşamalarında süreklilik hale gelmesini sağladıklarında ve müşterinin değeri işletmeden çekmelerini sağladıklarında, maliyetlerde düşüş ve hatalarda azalma oluşunu görmektedirler. İşletmelerde iyileştirme faaliyetler sürekli yapılsa bile yine de çalışanlar her zaman israfı azaltacak yeni yollar bulabilirler⁵⁵. Çekme ilkesi diğer ilkelerin uygulanması ile birlikte işletmeler açısından daha yararlı bir hale gelmektedir. Çekme ilkesi ile birlikte işletmenin tüm aşamalarında maliyetlerde azalma, müşteri memnuniyetinde artış, israflardan kurtulma ve iyileştirmeler olabilmektedir.

1.2.5. Mükemmellik Prensibi

İşletmeler doğru bir şekilde tanımlandığında; değer akışları önceden belirlendiğinde; değer yaratan adımların kesintisiz bir biçimde akışı ve müşterilerin değer çekmesi sağlandığı anda, işletme yönetimi konusunda çok önemli bir noktaya gelinmiş olunmaktadır. Müşteri beklentilerine çok yakın bir ürün sunulurken; verilen çaba, harcanan zaman, yer, maliyet ve hata azalma sürecinin sürekli hale getirilmesi giderek çalışanların kafasına yerleşmektedir. Yalın düşüncenin beşince ve sonuncu ilkesi olan mükemmellik anlayışı, çığgın bir fikir olarak görülmektedir. Mükemmellik prensibine en önemli desteğin şeffaflık olduğu bilinmektedir. Şeffaflık sisteminde; taşeronlar, çalışanlar, müşteriler, dağıtımıcılar, tedarikçiler, kısacası herkesin her şeyi bildiği gerçeği ön plana çıkmaktadır. Sistemde değer yaratılması için her zaman daha iyi yollar bulunabilir. İşletmede iyileştirme yapmak isteyen çalışanlar için anlık

⁵⁴ Byrne, a.g.e., s. 107.

⁵⁵ Marchwinski vd., a.g.e., s. 10.

ve çok pozitif bir geri besleme görünmektedir⁵⁶. Yalın yönetim anlayışının temel ilkelerinden olan mükemmellik prensibinde, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en iyi şekilde cevap verilebilmesi için sürekli iyileştirme tezine göre hareket edilmektedir. Mükemmellik prensibini iyi uygulayan işletmeler, her zaman rekabet üstünlüğünü elinde bulundurma imkanına sahip olabilirler.

İşletmeler yalın yönetim anlayışını uygulayarak, işgücü verimliliğini arttırmakta, stokların oluşmasını önlemekte, zamandan tasarruf sağlamakta, müşteriye hatalı ürünler ulaşmasını engellemekte, israfların azalmasını veya yok olmasını sağlamaktadır. İşletmeler bu avantajlarla birlikte maliyetleri biraz daha arttırarak, ürün çeşitliliğini arttırabilmektedir. Bunun için mevcut bazı ekipmanlar satılarak negatif sermaye yatırımı ile birkaç yıllık süre içinde ürün çeşitliliğinde istenilen seviyeye gelinebilir. Yalın anlayışı uygulayan işletmelerde üretim akış süresinde yüzde 90 azalma, hatalı ürün üretiminde yüzde 50 düşüş, üretkenlikte yüzde 100 artış, stokların oluşmasında yüzde 80 düşüş, ürün geliştirme süresinde yüzde 100 hızlanma olduğu görülmektedir. Mükemmelliğe ulaşmak isteyen işletmelerde şeffaflık en önemli hızlandırıcı etkiyi yapmaktadır. Yalın bir sistemde sistemin içinde yer alan tüm taraflar (ilk basamak tedarikçiler, fason imalatçılar, bayiler, müşteriler, çalışanlar) anlık geribildirim imkanı sayesinde değer yaratmak için daha kolay çözümler bulabilmektedirler⁵⁷. Mükemmellik prensibi tedarikçiden müşteriye kadar herkesi kapsamaktadır. Bu nedenle anında iletişim ve geri bildirimlerle herhangi bir noktada gerçekleşebilecek bir olumsuzluğa müdahale şansı bulunmaktadır. Mükemmellik prensibi sistemin her noktasının mükemmel işlemlerini sağlamaktadır. Her noktası mükemmel olan sistem bütünü de mükemmel işlemesine neden olmaktadır.

1.3. YALIN ORGANİZASYONUN TEMEL İLKELERİ

Yalın organizasyon yapısı, işletmelerin sadeleştirilmesi ve tüm bölümlerin gereksiz işlerden arındırılması ve hiyerarşik yapıdan uzaklaşmayı ifade etmektedir. Hiyerarşinin azaltılması ve gereksiz birimlerin ortadan kaldırılması ile birlikte bu birimlerde çalışan personelin buralardan alınarak başka birimlerde değerlendirilmesi yalın bir yönetim anlayışının gerekliliği olarak görülmektedir. Bu modelde daha az sayıda personel çalıştırılarak daha hızlı, daha esnek ve daha düşük bir maliyetle işlerin tamamlanması amaçlanmaktadır⁵⁸. İşletmelerin karlılığının artmasına,

⁵⁶ Womack and Jones, Yalın Düşünce, a.g.e., s. 36.

⁵⁷ Marchwinski vd., a.g.e., s. 11.

⁵⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Tuncer Tokol, *İşletme*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, s. 45.

hiyerarşik yapıların azalmasıyla işlerin daha hızlı bir şekilde yapılmasını sağlayan yalın yönetim modeli aynı zamanda işletmelere rekabet avantajı da sağlamaktadır.

Geleneksel yapılarda bir işin aynı anda “hızlı, iyi ve düşük maliyetli” olmasının yapılamayacağı görüşü benimsenmektedir. Bu üçünden en fazla ikisinin birlikte olabileceği görüşü savunulmaktadır. Yalın modelde ise bu üçünün aynı anda gerçekleşebileceği görüşü benimsenmektedir. Rekabet koşullarının gün geçtikçe zorlaştığı küresel dünyada bir işletme işi hem çabuk hem de ekonomik olarak yapamadığı takdirde ciddi sıkıntılarla karşılaşabilmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için ise iyi bir örgütlenme ve yönetim bilgisi gerekmektedir. Yalın anlayışını işletmelerde etkili bir şekilde uygulanabilmesi için aşağıdaki ilkelerin iyi benimsenmesi gerekmektedir⁵⁹:

- İşletme çalışanları arasında iyi bir takım ruhunun olması gerekmektedir. Planlama işinin çoğunu takım üyelerinin yapması gerekirken, yöneticilerin ise strateji belirleme işini yapmaları gerekmektedir.

- Çalışanlara yetki ve sorumluluklar verilmesi gerekmektedir. İşe personel alınırken yetki ve sorumluluklarının bilincinde, disiplinli çalışabilecek, iyi iletişim kurabilen kişilerin seçilmesi gerekmektedir.

Yalın yönetim anlayışının başarıyla uygulanabilmesi için yalın organizasyon temel ilkelerine ihtiyaç duyulmaktadır. Yalın organizasyonun temel ilkeleri; disiplin, basitlik ve görsellik, yetki ve sorumluluklar, doğrudan sağlıklı haberleşme, takım ruhu, yatay bir organizasyon olma ve müşteri tarafından yönlendirme başlıkları altında izah edilecektir.

1.3.1. Disiplin

Çalışanların kendini, işletmenin kuralları ve kabul edilebilir standartlarına göre yönlendirdiği durum disiplin olarak ifade edilmektedir. Disiplin, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışanların hep birlikte uğraş verdiği işgücünün eğitilmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların isteyerek ve inanarak işletmenin koymuş olduğu kurallara ve oluşturmuş olduğu düzene uygun davranış göstermesini sağlayan gücün disiplin olduğu ifade edilmektedir⁶⁰. Disiplin, çalışma hayatında düzenin sağlanması amacı ile çalışanların uygun davranışlar sergilemesini sağlayan güç olarak da ifade edilebilir.

⁵⁹ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s. 46.

⁶⁰ Sabuncuoğlu, a.g.e., ss. 333-334.

İnsan hayatında düzen oluşmasını sağlayan ve örgütlü çalışmalarda amaçlara ulaşılmasını kolaylaştıran araç, disiplin olarak tanımlanmaktadır. Disiplin, her ne kadar düzenli bir yaşam için gerekli bir unsur olarak görülse de aynı zamanda işletmelerde de düzenin sağlanması için büyük önem taşımaktadır. Bireysel ve çalışma yaşamında düzenli yaşam için önemli bir unsur olan disiplin, yöneltmenin de bir alt işlevi olarak görülmektedir. Davranışlara yön veren disiplin kuralları, hem toplumsal yaşam için hem de çalışma hayatı için düzenin sağlanmasına neden olan başlıca unsur olarak bilinmektedir⁶¹. Yalın organizasyonun ilkelerinden olan disiplin, çalışma hayatında davranışlara yön veren ve düzen oluşmasına katkı sağlayan, yalın yönetimin organizasyonlarda oluşmasına neden olan önemli olgulardan bir tanesi olarak görülmektedir. Düzenin olmadığı bir ortamda, çalışanların yalın yönetim anlayışını benimsemesi zorlaşmaktadır.

İşletmelerde disiplin cezalarının açık seçik bir şekilde belirlenmesi ve çalışanlara bunun bildirilmesi gerekmektedir. Bir çalışanın disipline aykırı davrandığı durumda kendisine ilk hata için sözlü uyarı, hatanın tekrarında yazılı uyarı yapılacağı, üçüncü tekrarda işten uzaklaştırma alacağı ve dördüncü tekrarda işten atılacağını bilmesi gerekmektedir. Personele verilmesi düşünülen ceza olumsuz davranıştan hemen sonra verilmelidir. Eğer olumsuz davranıştan sonra verilen cezanın süresi uzar ise cezanın niçin verildiğini personel anlamayabilir⁶². Bu durumda verilen ceza etkili olmayabilir ve çalışan tarafından olumsuz davranış ileriki zamanda tekrar edilebilir. Bu nedenle eğer tanımlanmış, belirlenmiş bir ceza varsa olumsuz davranıştan hemen sonra bu ceza çalışana verilmelidir.

1.3.2. Basitlik ve Görsellik

İşletmelerde oluşturulan yapının basit ve anlaşılır olması, işletmelerin anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır. İşletme içinde oluşturulan yapı içindeki ilişkilerin olabildiğince; basit, anlaşılır ve şeffaf olması, işleyişin daha hızlı olmasını sağlamaktadır. Dolaylı ve karmaşık olan yapılarda işleyiş daha yavaş olabilir. İşletme içinde oluşturulan yapıda kademelerin az olması, bilgi ve veri akışının daha hızlı, daha verimli olmasına neden olmaktadır. İşletme içi kademelerin fazla olması durumunda, bilgi ve veri akışının yavaş olmasından dolayı işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını da olumsuz yönde etkilemektedir. Basit ve anlaşılır yapıda olan işletmelerde yalın yönetim anlayışının benimsenmesi daha kolay olmaktadır.

⁶¹ Muazzez Babacan, vd., *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012, s. 263.

⁶² Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemi*, Arıkan Yayınevi, 2012, İstanbul, s. 147.

Oluşturulan yapı ne kadar yalınlaştırılmışsa yalın yönetim anlayışı da o kadar etkili olmaktadır⁶³.

1.3.3. Yetki ve Sorumluluklar

Başkaları vasıtasıyla iş yapma gücü yetki olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kendisine başkaları tarafından verilen görevi yerine getirme yükü de sorumluluk olarak tanımlanmaktadır. Yönetim açısından yetki ve sorumluluğun aynı düzeyde ve birlikte uygulanması ise adeta bir zorunluluk olmaktadır. İşletmeler, çalışanlara bir görevi yerine getirmek için sorumluluk yüklerken diğer taraftan da çalışanlara o düzeyde yetki vermeleri gerekmektedir⁶⁴. Çalışana yüklenen sorumluluk karşısında o düzeyde yetki verilmesi, çalışanın verilen görevi daha hızlı ve kolay yerine getirmesine neden olmaktadır. Yetki verilmeden sorumluluk verilen çalışanın başarılı olma şansı düşük olmaktadır.

İşletmelerde, görevlerin yapılıp yapılmadığından her zaman yöneticiler sorumlu tutulmaktadır. Yöneticiler, yetki ve sorumluluklarını astlarına devretse bile verilen görevlerin yapılıp yapılmamasından üstlerine karşı kendileri sorumlu tutulduğundan dolayı yetki ve sorumluluklarını tamamen astlarına devredememektedirler. Yöneticiler, yetki ve sorumluluklarını astlarına devretseler de kendi sorumlulukları devam etmektedir⁶⁵. Çalışana sorumluluk ve yetki verilmesi, her ne kadar çalışanın görevi başarıyla yapması açısından önemli bir olgu olsa da üst yönetime veya işverenlere karşı her zaman yöneticiler sorumlu tutulmaktadır. Yetki ve sorumluluk, yalın yönetim anlayışının uygulanması açısından önemli görülmektedir. İşletmede kararların hızlı alınıp uygulamaya geçilmesi, bürokrasinin azaltılması işletmenin amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşılmasını sağlamaktadır.

⁶³ M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014, s. 36.

⁶⁴ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s. 168.

⁶⁵ Ertürk, a.g.e., s. 118.



Şekil-5 Yetki Devri Süreci⁶⁶

Yukarıda yetki devri sürecinin nasıl olduğunu gösteren bir şekil çizilmiştir. Yetki devri bir ihtiyacın sonucu ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan ihtiyaçtan sonra yetkinin devredileceği kişinin titizlikle belirlenmesi gerekmektedir. Yetki devrinin yapılacağı kişi ortaya çıkacak problemleri kolaylıkla çözebilen, karar verme kabiliyeti olan, konuya hakim çalışanlar arasından seçilmelidir. Seçilen kişi çok hızlı kararlar alıp uygulayabilmelidir. Yetki devri yapılan kişi her zaman izlenmeli ve bir daha ki sefer yetki devrinin yapılacağı sırada o kişi tekrar değerlendirilmelidir.

1.3.4. Doğrudan ve Sağlıklı Haberleşme

Doğrudan ve sağlıklı haberleşme, çalışanın işletme ve politikaları ile ilgili görüşlerini, önerilerini, çalışma şekli ve sorunlarını yöneticilerle direk iletişim kurarak aktarması olarak ifade edilmektedir. İşletme içinde çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği ve çatışmalar, çalışanların işyerinde mutsuz olmalarına neden olmaktadır.

⁶⁶ Yetki-Güç ve Yetki Devri, <http://www.ders.es/75-94.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.06.2017).

İşletme içinde oluşan bu mutsuzluk ortamı, tüm çalışanları olumsuz etkilemektedir. İşletme içi iletişimin sağlıklı olması ve çalışanların yöneticilerle iletişiminin iyi olması güven ortamının oluşmasına neden olmaktadır⁶⁷. Çalışanlar böyle bir ortamda işletmeye karşı kendini daha sorumlu tutmakta, daha çok isteyerek çalışmakta ve çalışanların işyerinde performansları da yüksek olmaktadır.

İşletme içindeki sağlıklı haberleşme, çalışanlar ve kurum arasında bilgi alış veriş süreci olarak ifade edilmektedir. Çalışanlara iş yaptırmanın, çalışan veya müşterileri ikna etmenin en iyi araçlarından biri sağlıklı haberleşme olarak nitelendirilmektedir. Etkin bir haberleşme ağının kurulması, işletmelerin rekabet üstünlüğünü elde etmelerine, buldukları piyasalarını genişletmelerine ve kişilerin yaptıkları işlerde başarılı olmalarına neden olmaktadır. İşletmeler çalışanlarından sağlıklı haberleşme yoluyla daha çok verim almak amacıyla çalışanlarını sürekli eğitime tabi tutmaktadırlar⁶⁸. Sağlıklı haberleşme ile çalışanlar arasındaki bilgi alış verişinin hızlı olması işletmede işlerin daha çabuk yapılması sağlanmaktadır. İşletme içinde doğrudan ve sağlıklı haberleşmenin iyi olması yalın organizasyon oluşturulması açısından önemli görülmektedir. İşletme içinde çalışanların birbiriyle ve yöneticilerle doğrudan sağlıklı iletişim kurması işletme içinde arkadaşlık ortamının oluşmasına, çalışanların mutlu bir ortamda işlerini yapmasına neden olmaktadır. Mutlu olan çalışandan da daha çok verim alınmaktadır.

Bireyler, etkin dinlemeyi öğrenme yoluyla mesajları zamanında dikkatlice teslim ederek ve aralarında kullanma yoluyla iletişimi geliştirmektedir. İşletmeler, açık kapı politikalarına uyum sağlayarak ve çalışanların yakın irtibatta kalması için özel adımlar kullanarak çalışanlar arasında iletişimi geliştirmektedir. İletişimin geliştirilebilmesi için yöneticiler, özel çaba sarf ederek işletmelerinin temel işlemlerini çalışanlara benimsetmeye çalışmaları gerekmektedir⁶⁹. İşletme içinde etkin ve doğrudan iletişimin tüm birimlerde kurulması ile gerçekleştirilen tüm uygulamalar daha hızlı yapılmaktadır. İşletme yöneticilerine burada çok iş düşmektedir.

Doğrudan ve sağlıklı haberleşmede, dinleme kalitesi hizmet kalitesini önemli bir şekilde etkilemektedir. Hizmet kalitesini geliştirmek isteyen işletmeler üç farklı müşteri çeşidini sürekli dinlemelidirler. Bu müşteri çeşitleri: daha önce işletmeden

⁶⁷ Hasan İbicioğlu ve Nedret Çağlar, "İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1999, Sayı: 2, 171-181, s. 181.

⁶⁸ Hüner Şencan, İşletmelerde Haberleşme Teknikleri, <http://huner4.tripod.com/haberlesme.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.07.2016)

⁶⁹ Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, Understanding and Managing the Human Side of Work, London, 1986, p. 329.

hizmet almamış müşteriler, kendine has ürünleri olan rakip işletmeleri tercih eden müşteriler, kendi hizmetlerini geliştirmeye çalışan iç müşteriler yani çalışanlar olarak ifade edilmektedir. Bu gruplar olmadan hizmet geliştirme yatırımına yöne veren tüm işletmeler marjinal kazançlar için umut verebilirler⁷⁰. Ancak bu kazançlar uzun süreçli değil kısa süreçli olmaktadır. İşletmelerin uzun süreçte ayakta kalabilmesi ve karlılığını devamlı hale getirebilmesi için, doğrudan sağlıklı bir haberleşme ağı ile iç müşterileri (çalışanları) ve dış müşterileri dinlemesi ve anlaması gerekmektedir.

Bir çalışan, ödül kazanan kuruluşlarındaki gibi kalite gelişiminde önemli bir rol oynayan bir iç müşteri olarak tanınmaktadır. Doğrudan ve sağlıklı haberleşme, çalışanların onlardan neler beklendiğini bilmesi ve zamanında ve dürüst bir geri bildirim almaları olarak ifade edilebilir. İletişim, yalnızca Yalın Düşünme uygulamasındaki çalışanları teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda örgüt kültürü ve değerleri yaratmada önemli bir rol oynamaktadır. Hem imalat hem de hizmet sektöründe ödül kazanan kuruluşların çalışanlara ilgili bilgi sağlamaya çalıştıkları kadar onlardan geri bildirim de alan kuruluşlar olduğu bilinmektedir. Bir toplantı ve komuta zinciri genellikle birimlerdeki resmi kanallarındaki gibi kullanılmaktadır. Bir işletmede üst yöneticiler alt birimlere gidip görerek, orada işgücü kullanarak çalışan personel ile iki yönlü direk iletişim kurarak ve onlardan geri bildirim alarak onları motive edebilirler. Öte yandan, çalışanlardan geribildirim, görüş, öneri veya şikâyetlerini yönetimine sunmak için mektup, telefon hattı, e-posta ve çalışan anketleri kullanılabilir⁷¹. Yönetimin bir şekilde çalışanlar ile iletişime geçmesi ve onlardan geri bildirim alarak onların görüş ve önerilerine değer vermesi yalın bir organizasyon yapısı kurulması açısından önemli görülmektedir. Çalışanlar ile kurulacak iletişim onları yalın organizasyon kurulurken işletmeye daha çok ait hissettirmelerini sağlamakta ve daha çok motive etmektedir. Bununla birlikte yalın organizasyonun daha sağlıklı bir şekilde çalışması sağlanmaktadır.

1.3.5. Takım Ruhu

İşletmelerde, çalışanlar arasında takım ruhunun oluşturulması gerekmektedir. Yöneticiler işlerini çalışanlar vasıtasıyla gerçekleştirmekte ve çalışanlar vasıtasıyla iş görülmesi de yöneticiler açısından güç bir durum olarak görülmektedir. Çalışanların bireysel olarak düzenli bir şekilde çalışması, takım halinde verimliliğin sağlanması

⁷⁰ Leonard L. Berry and A. Parasuraman, "Listening to the Customer-The Concept of a Service-Quality Information System", *Sloan Management Review*, 1997, Volume: 38, Issue: 3, 65-76, p. 65.

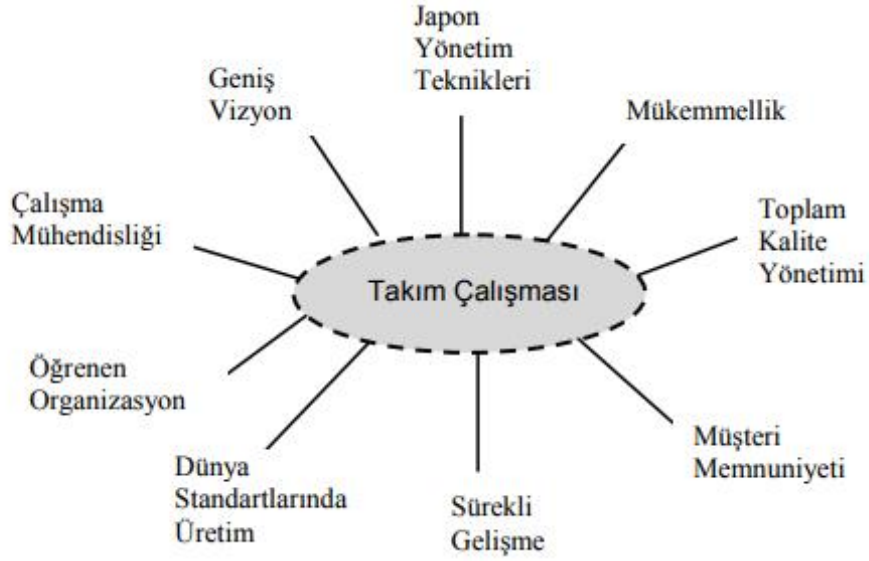
⁷¹ Udomlak Srichuachom, The Impact of Lean Approaches to Support Quality Developments in Thailand., University of Southampton, Social Sciences Institute, Thailand, 2015, p. 139 (**Unpublished PhD Thesis**).

için yeterli olmamaktadır. Çalışanlar arasında çok iyi çalışan bir personelin yaptığı iş, birlikte çalıştığı takım arkadaşlarının yaptığı işlerle uyum içinde olamayabilir. Çok iyi çalışan personelin yaptığı iş, çalışma arkadaşlarının yaptığı işleri olumsuz yönde etkilemekte ve onları etkisiz hale getirmektedir. Futbol takımı, buna örnek olarak verilebilir. Futbol takımında bireysel olarak çok iyi futbol oynayan bir futbolcu, takıma yeterince katkı sağlayamayabilir. Takım arkadaşlarıyla uyum içinde oynamayan futbolcu takım arkadaşlarının oyununu bile olumsuz etkileyebilir. İşletmelerin de amaç ve hedeflerine ulaşması açısından takım çalışması ve takım ruhuna ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme içinde takım ruhunu oluşturabilecek yegane kişi ise yönetici olarak görülmektedir⁷². İşletmede takım çalışmasını iyi oluşturan ve çalışanlar arasında etkin bir takım ruhu oluşturan yöneticiler, işletmenin hedeflerine ulaşması için büyük bir engeli aşmış olmaktadır. Takım ruhunun etkili olması için; bireysel çalışma değil toplu hareket etme ve çalışanlar arasında iyi bir koordinasyon oluşturma ile mümkün görülmektedir. İşletmelerde yalın organizasyonun ilkelerinden olan takım ruhunun başarılı olması için; işletmede çalışan herkesin aynı amaç ve hedef için çalışması, çalışanlar arasında iyi bir koordinasyon kurularak çalışanların birlikte hareket etmesi gerekmektedir.

Takım ruhu, özellikle bir takımı diğer herhangi gruptan farklı kılan olgu olarak tanımlanmaktadır. Takım, birkaç belirleyici özelliği paylaşan bireylerden oluşmaktadır. Belirleyici özellikler: ortak bir kolektif kişiliğe sahip olma, ortak hedeflere sahip olma, atanan görevler ve sonuçlar açısından birbirine bağlı olma, ekip içinde belirli rollere sahip olma ve çalışmalarını etkileyen ve sonuçta onların işini etkileyebilecek daha büyük bir örgütsel bağlamın parçası olma şeklinde sıralanabilir⁷³. Takım ruhunun olması, işletmelerde çalışanların birbirine her türlü şekilde daha sıkı bağlanmalarına neden olmaktadır. Karşılaşılan sonuçlar ne olursa olsun bütün çalışanlar hep birlikte, olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir. İşletmeler de takım ruhunu ortaya çıkararak çalışanların daha kolektif bir şekilde çalışmalarına neden olmaktadır. Çalışanlar böylelikle birbirlerinin açıklarını kapatarak, birbirlerine daha çok yardım ederek ve sistemi bir bütün olarak düşünülerek daha çok verimli olmaktadır.

⁷² Ertürk, a.g.e., s. 144.

⁷³ Richard L. Hughes, "Developing and Assessing College Student Teamwork Skills", *New Directions for Institutional Research Journal*, 2011, No: 149, 53-64, p. 54.



Şekil-6 Organizasyonel Başarıda Takımın Rolü⁷⁴

Yalın organizasyonun başarılı olmasında takım ruhunun oluşturulması önem arz etmektedir. Takım ruhunun oluşturulması ile birlikte; işletmede öğrenen bir organizasyon yapısı oluşturulabilmekte, dünya standartlarında üretim yapılarak müşteri memnuniyeti sağlanmakta, geniş bir vizyona ulaşılarak ve sürekli gelişim kaydederek mükemmellik ruhu benimsenmektedir.

İşletmelerde farklı amaçlar için takım oluşturulmaktadır. İşletmede çalışmaya yeni başlayan elemanların karar verme, bilgi verme, öneri ve danışma takımlarına katılması onların olgunlaşmasına, karar verme yeteneğini arttırmalarına ve görgü kapasitelerinin armalarına neden olmaktadır. Çalışmaya yeni başlayan personel bu gruplara katılarak tecrübeli yöneticilerin üstün yönlerine tanıklık etmekte, sorumluluk duygusu gelişmekte, kendi görüş ve önerilerini sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulabilirler. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir⁷⁵:

- Takıma yeni katılan üyelerin gruba uyum süresinin çok uzatılmaması gerekmektedir. Çünkü grup çalışmasına alışık olmayan personel zaman kaybına neden olabilmektedir. Bu noktada toplantı yöneticisinin bu durumu bilecek yetenek ve tecrübeye sahip olup toplantıyı buna göre yönetmesi gerekmektedir.

⁷⁴ Cemal Zehir ve Mehtap Özşahin, "Takım Yönetimi ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2009, Cilt: 9, Sayı: 2, 266-279, s. 267.

⁷⁵ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 151.

- Takıma yeni katılan personel pasif olup, konuya hakim olup görüş belirtmezse, tedirgin olursa, bu durum personelin yetiştirme sürecini olumsuz etkilemektedir.

1.3.6. Yatay Bir Organizasyon Olma

Yatay organizasyon olma da yalın organizasyonun temel ilkelerinden bir tanesi olarak bilinmektedir. Yatay organizasyonda işletmede bulunan bölümler arasında bağlantı sürekli devam etmekte ve kendi kendini yönetebilen takımlar, çalışanların performansının artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yatay organizasyon yapısında yöneticilerin çalışanları iyi motive etmesi gerekmektedir. Yatay organizasyonların yapılarının dışarıdan gelebilecek taleplere karşı esnekliği artmakta ve değişen taleplere anında cevap verme özelliğine sahip olmaktadır. Organizasyon kültürüne aykırı bir durumla karşılaşıldığı zaman bunun değiştirilmesi zor ve zaman kaybına neden olmaktadır. Yeniliğe açık, kendini her zaman koşullara göre hazırlayan yöneticilerin seçilmesi, oluşabilecek zaman kaybını önlemek için önemlidir. Çalışanların sürekli eğitilmesi, özellikle üretim sürecinde performanslarının yükselmesi açısından önem taşımaktadır ⁷⁶ . Yatay organizasyonda bölümler arasında bağlantının sürekli olması, çalışanların performansının yükselmesini önemli ölçüde etkilemektedir. Seçilen yöneticilerin bu yapıyı oluşturabilecek kapasiteye ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Yalın organizasyonun ilkelerinden olan yatay organizasyon ile birlikte işletmede bulunan bölümler arasındaki iletişim güçlü kılınmakta ve bu güçlü bağlar sayesinde işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması daha da kolaylaşmaktadır.

1.3.7. Müşteri Tarafından Yönlendirme

Müşterilerin talep, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, müşteri memnuniyeti kavramı olarak tanımlanmaktadır. Mal veya hizmetin, üretim noktasından pazarlanması noktasına kadar olan işlerden sorumlu kimselerin yaptıkları işlerden aldıkları tatmin derecesi, mal veya hizmeti satın alanların duydukları memnuniyet ile orantılı olmaktadır. Üründen duyulan memnuniyet; satın alma sonrası, müşteri tarafından ürünün kullanımı esnasında performans ve kalitesinin değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Hizmetten duyulan memnuniyet ise; hizmet sunumu sırasında müşteriye sunulan hizmetin, müşterinin beklentilerini karşılayıp karşılamamasıyla ortaya çıkmaktadır. Müşterinin beklentileri ile algılamaları arasındaki karşılaştırmaların sonucunda memnuniyet ya da memnuniyetsizlik ortaya

⁷⁶ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s. 154.

çıkılmaktadır. Müşteri beklentileri ile aldığı mal veya hizmetten elde ettiği fayda uyduğunda, memnuniyetin yüksek olduğu söylenebilir. Müşterinin, mal veya hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile satın alıp kullandıktan sonraki algıladıkları performans arasındaki farklılıktan dolayı ortaya çıkan tutarsızlık fonksiyonu, tatmin olarak bilinmektedir⁷⁷. Müşteri ihtiyaç ve talepleri iyi analiz edilerek işletmeler yönlendirilebilir. İşletmeler; hangi mal veya hizmeti, ne zaman veya nasıl üretmesi gerektiğini müşteri ihtiyaç ve beklentilerini iyi analiz ederek belirleyebilir. Yalın organizasyon ilkelerinden olan müşteri tarafından yönlendirme, bu noktada işletmeler açısından önemli bir yol gösterici olmaktadır.

Yalın müşteri ilişkileri yönetiminin birincil amacı kısa vadede tüm pazarı değil uzun vadede bir müşteriden elde edilen geliri en yüksek düzeye çıkarmak olarak bilinmektedir. Yalın girişimde, sürekli değişen müşteri gereksinimleri resmi tedarikçiler dahil olmak üzere tüm süreç sahipleri ve bundan etkilenen tüm müşteriler tarafından kullanılabilir. Müşteri gereksinimleri hakkındaki bilgiler, tüm planlama ve zamanlama süreçleri boyunca sürekli güncellenmelidir⁷⁸. Müşteri gereksinimleri iyi belirlenip ve sürekli güncellendikten sonra müşterinin ihtiyaçlarına göre üretim yapmak ve hizmet vermek bir taraftan müşteri memnuniyetini arttırmakta diğer taraftan da işletmenin devamlılığını sağlamaktadır.

⁷⁷ Nihan Özgüven, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2008, Cilt: 8, Sayı: 2, 651-682, s. 657.

⁷⁸ Carroll, a.g.e., p. 48.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ, ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNU SAĞLAYAN ARAÇLAR VE MOTİVASYON KURAMLARI

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ

Bu kısımda, motivasyon kavramı, tanımı ve öneminden bahsedilmektedir. Motivasyonun çalışanlar, işletmeler ve yönetim açısından farklı şekilde önemi bulunmaktadır. İşletmelerin piyasa da belirlediği hedeflere ulaşabilmesi, çalışanların başarılı olabilmesi ve işletmeye katkı sağlayabilmesi ve yönetimin ise işlerin belirli bir düzen içerisinde yürütülmesinin sağlanması açısından motivasyon herkes için farklı değerde öneme sahiptir.

2.1.1. Motivasyon Kavramı ve Tanımı

Çalışanların motivasyonunun yüksek olması, işletme, çalışanlar ve hizmet alanlar açısından önemli yararlar sağlayabilmektedir. Motivasyon, herhangi bir zamanda bir kişinin neleri yapmaya ihtiyaç duyduğunu kavraması olarak tanımlanmaktadır. Bir kişinin seçeceği bir görevi yapmak için çaba harcamayı arzulamak ve bu çaba ile ısrar etmeye devam etmek istemenin bir kombinasyonu olarak motivasyon karşımıza çıkmaktadır. Olası birçok motivasyon kaynağı bulunmakta, ancak iş hayatında üç tanesi en uygun olarak ortaya çıkmaktadır. Birincisi dışsal motivasyon, çoğu insanın çalışmasını bir dereceye kadar itmektedir. Dışsal motivasyon, bir şeyler elde etmek için bir şeyler yapılması gerektiğini ifade etmektedir. İkincisi içsel motivasyonda iş bir aşk olarak görülmektedir. İçsel motivasyonda işin yapılması ilginç, keyifli, tatmin edici, çekici veya kişisel olarak zorlayıcı olarak görülmektedir. Son olarak, ilişkisel veya fedakar motivasyon, diğer insanlara bağlanma ve yardım etme ihtiyacından ortaya çıkar⁷⁹. Motivasyon kişiyi harekete geçiren ve yönlendiren itici bir güç olarak bilinmektedir.

Güdülenme olarak bilinen motivasyon kavramı, gerçekte Latince “motive” kelimesinden gelmektedir. Bireyi harekete geçiren, hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin belirli durumlarda belirli davranışlara yönelmesini sağlayan, ihtiyaç ve korkular, motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, örgütün amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için bireyin kendi istek, arzu ve çabasıyla hareket etmesi olarak tanımlanmaktadır. Birey bütün bilgi, birikim, tecrübe ve enerjisini örgütün

⁷⁹ Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle*, Harvard Business Review Press, Boston, 2011, ss.22-23

amaçlarına ulaşması için harcıyorsa burada örgütsel motivasyonun varlığından söz edilebilir. Çalışanın bu yüksek motivasyonunun sürekli hale gelmesi için performansının değerlendirilmesi ve kullanılması gerekmektedir. Çalışan bu yüksek motivasyonunun pozitif sonuçlarını görmezse; bilgi, yetenek ve enerjisini, örgütsel amaçlara ulaşılmasında kullanmak istememekte ve bir süre sonra çalışanın motivasyonu düşmektedir⁸⁰. Çalışanın, yüksek motivasyonunun sonucu ortaya çıkan verimliliğinin karşılığını alması gerekmektedir.

İşletmelerde çalışanların işe karşı tutumu, motivasyonu, başarıya ihtiyacı, işe katılımın artmasıyla birlikte olumlu yönde artmaktadır. Komuta ve kontrol bakış açısı, motivasyon kavramının hareket noktasıdır. Personele ne vermeliyiz ya da ne yapmalıyız ki personel işletme için yararlı sayılacak şekilde harekete etsin? sorusunun cevabı doğrultusunda personelin motivasyonu şekillenmektedir⁸¹. Personelin motivasyonunun artması için beklenti ve ihtiyaçlarının iyi araştırılıp bu beklenti ve ihtiyaçlara cevap verecek motivasyon araçlarının uygulanması, verimlilik açısından önem arz etmektedir.

Motivasyon; davranışların altında yatan neden, bir şeyi yapmak ya da yapmamak için harekete geçiren etken olarak tanımlanmaktadır. İçsel motivasyon, kişisel ilgi veya alanın harekete geçmesidir denilebilir. İçsel motivasyon enerji vermekte ve devamlılığı sağlamaktadır. Çalışanların bir ödül için göstermiş oldukları veya bir kazanım için ortaya koydukları çaba olumlu sonuçlandığında; motivasyon artırıcı faaliyetler olarak dikkati çekmektedir. Düşünürler, içsel motivasyon çabalarının varlığı, dışsal motivasyon için zemin oluşturmasına dönüşür fikrinde birleşmektedirler⁸². İçsel motivasyon başka bir deyişle, dışsal motivasyonun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Motivasyonun iki bölümden oluşmaktadır. Bunların birincisi zihinsel, nereye gidileceğinin zihinde oluşturulması ve tanımlamasıdır. İkincisi ise fiziksel olarak tanımlanan yere varılabilmesi için harekete geçilmesidir. Burada düşünce ve eylem aynı öneme sahip bilinmektedir. Bir araç kullanılması buna en iyi örneklerden biri olarak gösterilebilir. Öncelikle nereye gideceğinizi araca binmeden ve sürmeye başlamadan önce tanımlamanız gerekmektedir. Sonra da bunu gerçekleştirmek için

⁸⁰ Polat Tunçer, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon" *Sayıştay Dergisi*, 2013, Sayı: 88, 87-108, s. 91.

⁸¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013, s 409.

⁸² Emily R. Lai, "Motivation: A Literature Review", http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/Motivation_Review_final.pdf, (Erişim Tarihi: 12.03.2016).

harekete geçilmektedir. Bu bağlamda motivasyon düşünce ve eylemde, başarının anahtarı olarak ifade edilmektedir⁸³. Motivasyon, düşündüğünüz şeyi ya da ulaşmak istediğiniz hedefi belirledikten sonra eylemde başarılı olabilmek için kişide olması gereken bir kavram olarak görülmektedir.

Her kelimedede olduğu gibi bir kavramı tanımlamak için çeşitli varyasyonlar bulunmaktadır. Motivasyonun da birçok farklı tanımı bulunmakta, ancak burada önemli olan çalışma alanı ile ilgili olana odaklanılması gerekmektedir. Yöneticilerin, tam olarak çalışanların motivasyonunu sağlamak için onları nasıl teşvik etmesi gerektiğine karar vermesi gerekmektedir. Motivasyon kelimesi kök olarak motive kelimesinden gelmektedir. Websters sözlüğü motivasyonu, harekete neden olan sebep olarak tanımlamaktadır. Motivasyon, birilerinin harekete geçmesini sağlayan eylemleri kapsamaktadır. Nancy Shanks'a göre motivasyon, birilerinin harekete geçmesine neden olabilir ama birileri başka birilerini motive edememektedir. Çalışanların, motive olup olmama durumunu göre karar verilip takdir edilmesi gerekmektedir. Motivasyon sağlanması ya da sağlanmaması birbirinin zıttı şeyler olarak görülmemektedir. Birilerinin işine motive olmamasını sağlayan belirli bir işe yönelik tutumları, yaşam olayları gibi faktörler bulunmaktadır⁸⁴. Motivasyon, çalışanların harekete geçmesini işlerinde daha başarılı ve verimli olmasını sağlayan önemli itici bir güçtür denilebilir.

İşletmelerin çoğunda, çalışanlara sadece bir şeyler anlatılarak onları yapmaları beklenmemesi, çalışanların bunu kendilerinin yapmak istemeleri gerekmektedir. Çalışanlar işlerini yapmak isteyebilirler, aksi halde işten atılabilirler. Çalışanlar, işlerini yapmak isteyebilirler çünkü yükselmek veya maaşlarına zam almak isteyebilirler. Çalışanlar işlerini yapmak isteyebilirler çünkü işlerini ilginç bulabilirler. Nedeni ne olursa olsun, çalışanlara yaptıkları işleri severek yapmalarını sağlamak için onları motive etmek gerekmektedir⁸⁵. Çalışanlar işlerini yapmak için motive oldukları zaman hem işlerini severek yapmakta hem de daha verimli olmaktadır. Çalışanları motive edecek motivasyon aracı keşfedilerek çalışanlara uygulanması gerekmektedir.

Motivasyon ile ilgili yapılan bazı tanımlar şöyledir:

⁸³ George Shinn, **Motivasyonun Mucizesi**, (Çeviren: Ulaş Kaplan), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.5.

⁸⁴ Kelli Burton, A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving, https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf, (Erişim Tarihi: 17.07.2016).

⁸⁵ Vandevier and Menefee, a.g.e., p. 196.

- Motivasyon, insanların istekli ve arzulu bir şekilde belirli bir hedef veya sonuca ulaşmak için çaba harcaması olarak tanımlanabilir⁸⁶.
- Motivasyon, kişisel olarak arzu edilen hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşmak için uygun davranışların belirlenip hareket edilmesi boyunca, karar verme sürecidir⁸⁷.
- Motivasyon, işletmenin ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılamayı sonuçlandıracak bir çalışma ortamı oluşturacak, bireyin harekete geçmesini sağlayan etkileme ve isteklendirme sürecidir⁸⁸.
- Kişi veya kişileri belirli hedefler doğrultusunda harekete geçirmek için yapılan çabaların tümü veya belirli bir hedefe yönelmiş enerjik bir davranış motivasyon olarak tanımlanabilir⁸⁹.
- İşgörenin, tüm aşamalarda görevini yapması için etkileme olayı, motivasyon olarak ifade edilmektedir⁹⁰.

Motivasyon, insanların biyolojik canlılar olduğunu ve yaşamak için mücadele etmek zorunda olduğunu varsayarak insanoğlunun çevresindeki ödül ve cezalara kayıtsız kalmayıp içten gelen güdü ile tepki vermesi olarak ifade edilmektedir.⁹¹ Motivasyon bireyi ihtiyaçları doğrultusunda harekete geçmesini sağlayan insanın içinden gelen itici güç olarak ifade edilmektedir.

2.1.2. Çalışanlar Açısından Motivasyonun Önemi

Çoğu insan, en azından kariyerlerinin başında çalışmalarını yapmak için güçlü bir içsel motivasyona sahip olmaktadır. İşler yoluna girinceye kadar bu motivasyon ortaya çıkmakta ve devam etmektedir. İş anlamlı olduğu müddetçe yöneticiler, çalışanları bir işi yapmaya motive etmek için yollar aramaya vakit ayırmak zorunda olmamaktadır. Yöneticiler, çalışanlara başarıdan kaynaklanan içsel tatmin duygularını deneyimlemelerine yardımcı olarak, ilerleme engellerini kaldırarak çalışanların daha iyi hizmet etmelerini sağlayabilir. Günlük araştırmada dikkatimiz içsel motivasyona odaklanılmakta, ama içsel motivasyon, kişilerin en yaratıcı çalışmalarını yapabilmeleri için gerekli görülmektedir⁹². Çalışma hayatında, çalışanların yaratıcı güçlerini ortaya koymaları ve yenilikleri takip ederek işletmeye

⁸⁶ Wendell L. French, *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998, s.106.

⁸⁷ Andrzej A. Huczynski and David A. Buchanan, *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Cambridge, 1991, s.64.

⁸⁸ Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011, s.332.

⁸⁹ Hüseyin Kantar, *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010, s.27.

⁹⁰ Hüseyin Fazlı Ergül, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* www.e-sosder.com, Dicle Üniversitesi, 2005, s. 70.

⁹¹ Danie Pink, *Drive*, (Çeviren: Levent Göktem), Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2009, s.236.

⁹² Amabile and Kramer, a.g.e, s.24.

katkı sunmalarını sağlayan yegane güç, içsel motivasyon olarak bilinmektedir. İçsel motivasyonun varlığı, çalışanların her zaman daha verimli olmasını sağlamaktadır.

İşletmelerde çalışan insan faktörünün çok farklı yönlerinin karmaşık yapısının iyi irdelenip anlaşılması ve bu yapının uygunluğuna göre çalışma koşullarının oluşturulması, işletmenin başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların işlerindeki başarısı, verimli olması, aynı zamanda örgütsel amaçlar doğrultusunda isteyerek çalışması için ihtiyaç duyulan koşulların araştırılması ve bu koşulların yerine getirilmesi motivasyon olarak tanımlanabilir. Belirli yetenekleri olan, bilgili, sorumluluk alabilen çalışanları istihdam etmek, çalışanların bilgi ve becerilerini daha da yukarıya çıkarabilmek için motivasyon, çalışanlar açısından önem arz etmektedir⁹³. Doğru motivasyon araçlarının seçilip uygulanabilmesi için çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin iyi araştırılması gerekmektedir. Doğru seçilen motivasyon aracı da çalışanların başarısının daha da yukarıya çıkmasına neden olabilir.

Sahip oldukları yetenekler, gereksinimler, beklentiler, talepler vb. bakımından insanlar, birbirinden farklılık göstermektedir. İmkanlar, zaman, fiziki koşullar, yönetim tarzı vb. açısından çalışma koşulları da farklılık gösterebilir. Farklılaşan yapı nedeniyle çalışanların motivasyonlarında karmaşık bir durum ortaya çıkmaktadır. Her zaman, her yerde geçerli ve kesin olarak belirlenmiş motivasyonu sağlayacak etkenlerden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Belirli özelliğe sahip çalışanlar veya gruplar açısından, farklı motivasyon uygulamaları gerektiren durumlardan söz edilebilir. Ekonomik ödüllerin etkili olduğu veya psiko-sosyal uygulamaların etkin olduğu durumlar, örnek olarak gösterilebilir⁹⁴. Mevcut çalışma koşulları göz önüne alınarak yapılan motivasyon artırıcı uygulamalar, çalışan verimliliği artırılması açısından önem arz etmektedir. Her duruma ve her koşula uygun, her zaman geçerli bir motivasyon aracından bahsetmek söz konusu olamamaktadır.

Çalışan motivasyonu ve davranışının, kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunması beklenmektedir. Çalışanın motivasyonu veya davranışı yetersiz olduğunda, işletme tarafından düzeltici önlemler alınması gerekmektedir. Çalışan uygulanan düzeltici eylem, durumun uygunsuz bir davranış ya da yetersiz performansın sonucu olduğu ve çalışanın kabul edilebilir bir seviyede performans gösterebildiği ancak bunu yapmamayı seçtiği zaman aşamalı bir disiplin

⁹³ Abdullah Karakaya ve Ferda Alper Ay, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt:31, Sayı: 1, 55-67, s. 55.

⁹⁴ Karaya ve Alper, a.g.e., s. 55.

biçimini alması gerekmektedir⁹⁵. Çalışan zamanla düzeltici eylemler uygulana uygulana kendini disipline etmekte ve işine daha çok motive olması sağlanmaktadır. Eğer çalışan davranışı düzeltici eylemlerle düzeltilip motive edilmezse işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışması da zorlaşmaktadır.

İşletmelerde işgörenlerin işine iyi motive olması, her yönden kazanımlar elde etmesine neden olmaktadır. Motivasyon, işgörenin asıl hedeflediği noktaya gelmesini sağlayan yegane itici güç olarak bilinmektedir. İster işletmenin isterse çalışanın kişisel hedeflerine ulaşabilmesi için bu itici ya da isteklendirme gücünün zamanında iyi bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. Eğer işgörenin motivasyonu iyi değilse başarının gelmesi de zor görünmektedir. İşgörenler, yüksek ücret veya kariyer hedefleyerek, sosyal olanaklarının yükselmesini düşünerek veya başka bir hedef belirleyerek işlerine olan motivasyonlarını yükseltebilirler. Hedefi belirli olan işgörenin hedefine ulaşması için iyi motive olması gerekmektedir. İşgörenlerin hedeflerine ulaşması açısından motivasyon çok önemli bir faktör olarak görünmektedir.

2.1.3. İşletme Açısından Motivasyonun Önemi

İşletmeler açısından motivasyona bakıldığında; motivasyonun, direk olarak gözlemlenebilen bir olay ya da mikroskop altında incelenebilen bir şey olmadığı görülmektedir. İşletmenin, çalışanların davranışlarını yorumlayarak fikir öne sürülebilen bir konu olarak karşımıza motivasyon çıkmaktadır. İşletmelerde çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler, ancak çalışanların davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. İşletmelerde bulunan yöneticilerin; çalışanların davranışlarını gözlemleyip yorumlaması, bu yorumların sonuçlarına göre de çalışanları motive edecek yöntemler ve uygulamalar bulup geliştirmesi gerekmektedir. Etkin bir önderlik, personelin motivasyonunu da etkilemektedir. Motivasyon, önderliğin tamamlayıcısıdır denilebilir⁹⁶. Çalışanların davranışlarının iyi gözlemlenip yorumlanması ile uygulanacak motivasyon aracının doğru seçilmesi, verimliliğin artması açısından önem arz etmektedir.

Her işletmenin kendine özgü belirlediği hedefleri bulunmaktadır. İşletmeler bu hedeflere ulaşmak için stratejiler belirlerler. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi açısından orada çalışan personel ile işletmenin hedeflerinin uyumu önem arz

⁹⁵ M. Broadwell, " Employee Discipline", *Human Resource Manual Journal*, 2009, No: 19, 1-13, p. 1.

⁹⁶ Salih Güney, *Liderlik*, Nobel Yayın, Ankara, 2012, s. 247.

etmektedir. Hedeflerin uyuşması durumunda işletmenin bu hedeflere ulaşması da kolaylaşmaktadır.

2.1.4. Yönetim Açısından Motivasyonun önemi

Yönetim işletmenin sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli kullanılabilmesi için çaba göstermelidir. Çalışanların doğru bir şekilde yönetilmesi ve çalışanlardan maksimum verim alınabilmesi için yöneticilerin mevcut durumu iyi gözlemlenmeleri ve buna göre önlemler alması gerekmektedir. Yönetim çalışanların olumlu ve olumsuz davranışlarını belirleyip, olumlu davranışlarını sürdürmenin, olumsuz davranışlardan ise kurtulmanın yollarını araması gerekmektedir.

Yönetimin, işletmenin sahip olduğu kaynakları çalışanın motivasyonunu yükseltmek için kullanması görevlerinden biri olmalıdır. Çünkü çalışan motivasyonunun yükselmesi başarının artmasını sağlar bu da yönetim başarısını gösterir.

İşletmelerde yönetim süreci üretimden tüketime kadar her bölümde önem arz etmektedir. Bu nedenle yöneticilerin hem kişisel hedeflerine hem de işletmenin hedeflerine ulaşmak için öncelikle kendilerinin çok iyi motive olmaları gerekmektedir. İyi motive olmayan yöneticilerin çalışanları da iyi motive etmesi beklenmemektedir. Çalışanların da iyi motive olmaması demek işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Bu yüzden yöneticilerin öncelikli olarak kendilerinin motive olması gerekmektedir.

2.2. ÇALIŞANLARIN MOTIVASYONUNU SAĞLAYAN ARAÇLAR

Bu bölümde, çalışanların motivasyonunu sağlayan araçlar konusu, yönetsel motive araçları, psiko-sosyal motive araçları ve ekonomik motive araçları başlıkları altında incelenecektir.

2.2.1. Yönetsel Motive Araçları

Bu kısımda, yönetsel motivasyon araçları; hedef tespiti, eğitim, yetki ve sorumluluk paylaşımı, birlikte karar verme, terfi olanakları, yönetimde esneklik, açık pazarlık yöntemi, fiziksel koşulların geliştirilmesi, esnek çalışma şartları ve pozitif yönetim yaklaşımları başlıkları altında incelenmektedir.

2.2.1.1. Hedef Tespiti

Olup biten her şeyin kendiliğinden ve kolaylıkla yoluna girdiği tesadüfi anların ardında yatan hareketi uygulama ve araştırma bilimine Nöro Linguistik Programlama (NLP) denilmektedir. NLP, tesadüfi olarak bilinen anların, bireyin seçimi doğrultusunda bilinçli olarak ortaya çıkmasını sağlamaya çalışmaktadır. NLP ile birlikte; çalışanlarla ilişkilerde istenilen sonucu ortaya çıkarmakta, zihinsel stratejiler kolaylıkla çözümlenmekte, fikirler net bir şekilde karşı tarafa aktarılmakta, çalışanların işletmeye bakış açısı öğrenilmekte ve çalışanlarla iyi bir ilişki kurulmaktadır. Çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesinde, yönetimle ilgili motivasyon araçlarının uygulanması önemli yararlar sağlamaktadır. Çalışanların motivasyonunun sağlanabilmesi için işletme yöneticilerinin motivasyon araçlarını başarıyla uygulamaları gerekmektedir. Ortaya çıkan sonuçların anında görülebilmesi, NLP tekniklerinin öğrenilmesi ve uygulamaya konulmasının kolay olmasından kaynaklanmaktadır. NLP, iletişim kurulmak istenen her kişiye özgü o kişinin dilini anlamaya ve o kişi ile kendi anladığı dilde bireysel olarak iletişim kurmaya yarayan bir teknik olarak bilinmektedir⁹⁷. NLP tekniklerin bilinmesi, işletmelerde çalışanların anlaşılması ve onlarla bireysel ilişkilerin kurulması noktasında önemli tekniklerden biri olarak bilinmektedir.

Motivasyon uygulamalarında hedef tespiti yapmak için işletmelerin birçoğu Nöro Linguistik Programlama (NLP) tekniklerinden faydalanmaktadır. Her türlü koşulda başarıyı getiren teknik olan NLP, bir sonuca ulaşmayı amaçlayan çalışanlar açısından önemli bir teknik olarak ifade edilebilir. NLP, beynin deneyimlerinin ve çevreden edinen bilgilerin nasıl kodlandığı ile ilgili bir programlama tekniğidir, denilmektedir. Yapılan kodlama sistemi, çalışanların iletişim ve davranışlarına etki eden önemli bir etken olmaktadır. İşletmelerde hedef belirleme ve etkin bir iletişim ağı kurmada, yöneticilere sağladığı faydalar açısından NLP teknikleri tartışılmaktadır⁹⁸. Hedef tespiti yapılırken kullanılan NLP tekniği, yaşanan deneyimlerin kodlanması ve bu kodlamanın çalışanlar arasındaki iletişim ve davranışlara yansması açısından önemli bir teknik olarak görülmektedir.

Herhangi bir hedefin tespit edilmesi, sabit bir şekli olması veya spektrum işi olan az sayıda objeyi tanımlamayı amaçlamaktadır. Yapılan sınıflandırmalar için geliştirilen işlem yöntemleri, bazı nedenlerden dolayı hedef tespiti için geçerli

⁹⁷ Tina Seeling, *İnovasyon: Girişimcilik Üzerine Yaratıcı Çalışmalar*, (Çeviren: Nuray Önoğlu), Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, Haziran 2013, s. 179.

⁹⁸ B. Aydem Çiftçioğlu Aydemir, "İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt: 8, Sayı: 1, 96-116, s. 96.

olmamaktadır⁹⁹. Hedef tespiti, her zaman her şey için geçerli olmayabilir. Hedef tespitinin doğru yapılması, hem işletmelerin hem de çalışanların belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasında önem arz etmektedir.

2.2.1.2. Eğitim

Çalışanların; eğitim programlarına başlayıp devam etmesi, çalışanlara iş ile ilgili bireysel ve kariyer hedeflerine dönük yararlar anlatılması, çalışanların öğrenmeye yönelik olan motivasyonlarını arttırabilir. İş etkili bir şekilde yapmayı öğrenme, işletmede iletişimi arttırma veya işletmede başka işlere geçme fırsatı da bu yararlar eklenebilir. Yöneticilerin, yararlar hakkında söyleyeceklerinin gerçekçi olması, çalışanların durumu daha da ciddiye almasını sağlamaktadır. Çalışanlara uygulanan eğitim programlarının beklentileri karşılması, çalışanların öğrenmeye karşı olan motivasyonlarını arttırabilir¹⁰⁰. Çalışana verilecek eğitimin gelecekte kendisine dönük faydasının anlatılması ve çalışanın bunun farkına varması, çalışanın öğrenmeye karşı daha çok motive olmasını sağlamaktadır.

Çalışanlar eğitim ile birlikte mevcut yetenek ve becerilerini geliştirerek verimliliklerini de arttırabilir. Eğitim, çalışanların üretkenliğini arttırırken aynı zamanda çalışanları yeni görevlere de hazırlamaktadır. İşletmede çalışanlar, eğitim ve gelişim imkanlarıyla birlikte kendilerini yenileme ve geliştirme fırsatları elde edebilirler¹⁰¹. Kendilerini yenileyen ve geliştiren çalışanlar da geleceğe daha güvenli bakarak işlerine daha çok motive olabilirler.

Sürekli çalışanların eğitimleri ve gelişimlerinin, kurumsal ya da bireysel performansın geliştirilmesinde önemli bir yere sahip olduğu bilinmektedir. Çalışanların geliştirilmesinin ve eğitilmesinin stratejik prosedürü; yaratıcılığı teşvik etmeye, yaratıcılığını sağlamaya, kuruluşa eşsizlik sağlayan ve diğerlerinden ayıran tüm organizasyonel bilgiyi şekillendirmeye ihtiyaç duymaktadır¹⁰². İşletmelerde çalışanlara eğitim verilmesi, onların gelişimine büyük katkı sağlamaktadır. Çalışanların eğitimi ile birlikte yaratıcılıkları gelişmekte ve işletmeye katkıları da daha fazla olmaktadır. Özellikle çalışanlarından uzun dönemde yararlanmak isteyen işletmeler, çalışan eğitimine büyük önem vermektedirler.

⁹⁹ Dimitris Manolakis vd., "Hyperspectral Image Processing for Automatic Target Detection Applications", *Lincoln Laboratory Journal*, 2003, Volume: 14, No: 1, 79-116, p. 82.

¹⁰⁰ Canan Çetin, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009, s. 108.

¹⁰¹ Tunçer, a.g.e., s. 101.

¹⁰² Jelena Vemic, "Employee Training and Development and the Learning Organization", *Economics and Organization Journal*, 2007, No: 2, 209-216, p. 211.

İstihdam promosyonunun temel unsurunun eğitim olduğu bilinmekte ve çalışanlar için iş piyasası sağlamaktadır. Yalnızca istihdam yaratmakla kalmayan eğitimin aynı zamanda büyük bir iş piyasası olduğu da bilinmektedir. İlköğretimin genişleme çabası son yıllarda başarılı olmuşken eğitim kalitesini arttırmak ve özellikle uzun vadede istihdam ile alakalı eğitimin yüksek seviyelerini genişletmek için yapılması gereken daha çok şey bulunmaktadır¹⁰³. Eğitim, iş piyasasının oluşması ve genişlemesi için çalışanlar için bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Çalışanlar, eğitim alarak aynı işletme içinde farklı alanlarda değerlendirilebilir. Kendini geliştiren ve yetiştiren çalışan, hem bulunduğu işletmeye büyük katkı sağlamakta hem de gelecekte farklı işletmelerde iş bulma fırsatı elde etmektedir.

Eğitim, takım üyelerinin etkili bir şekilde çalışmasına yardımcı olmak için önemlidir. Yalın performans ekibi, eğitim düzenlendiğinde, ekip üyelerine ekip görevlerini yapmak için gerekli olan herkesi dahil etmesini sağlamaktadır. Eğitim verilen takım üyelerinin özel olmaktan çok kapsayıcı olarak görünmesi uygun görünmektedir. Yalın performans ekipleri, kurum kültürünün içinde statü veya prestij atamaları beklememektedir. Bu ekibin içinde yer alan çalışanların işini seven ve yoğun iş ortamına dayanıklı olması gerekmektedir. Süreç sahipleri ve müşteriler ekip üyeliğinden çıkarılmamalı; en başından beri ekibin içinde olmadırlar. Ekip üyeleri için ilk eğitim faaliyeti olarak yalın performans projesinin kendisinden beklenen şeylerin neler olduğunu öğrenmesi olarak bilinmektedir. Eğitim, yalın performans planlama faaliyetleri ekipleri tarafından üretilen tüm proje planları, diyagramları ve raporların gözden geçirilmesi ile başlar ve çalışma planının bu bölümünde gerçekleştirilmesi gereken tüm proje görevlerinin yanı sıra, yalın performans iyileştirme uygulamalarını kapsamaktadır¹⁰⁴. Eğitim yalın yönetim uygulamalarının işletmenin tüm aşamalarında çalışanlar tarafından daha iyi bir şekilde kavranıp uygulaması için gerekmektedir. Eğitim ile birlikte kendini geliştiren personel işine daha iyi motive olabilmektedir.

Çalışanların, işletmenin kendisine eğitim ile birlikte kariyer imkanları da sunduğunu bildiği takdirde işletmeye olan güvenleri artmaktadır. Çalışanlar işletmenin kendisine yatırım yaptığını hissettiği zaman, geleceğe daha güvenle bakmalarına neden olmaktadır. Çalışanlar kendilerine eğitim imkanları sunulduğu zaman, çalışanların gelecekleri ile ilgili kendilerine için yatırım yapıldığını

¹⁰³ Ute Eckardt, *Promotion of Education and Employment*, Kfw Position Paper, Köln, 2012, p. 3.

¹⁰⁴ Carroll, a.g.e., pp. 167-168.

hissetmekte ve gelecekte de kendilerini önemli bir yerde değerlendirmeyi düşündüklerini sanıp geleceklere olumlu bakmaktadırlar. Çalışanlar kendilerine verilen eğitimle birlikte hem mevcut performanslarını arttırabilmekte hem de gelecek için kendilerini hazırlamaktadırlar. Bu nedenle eğitim genellikle çalışanların daha iyi motive olmasına neden olmaktadır.

2.2.1.3. Yetki ve Sorumluluk Paylaşımı

Yetki ve sorumluluk paylaşımının işletmelerde, sistemli ve işlevsel niteliklerde olması önemli olmaktadır. İş, çalışanın kendi görüş ve yargılarına göre yapma yetkisi yoksa çalışanların bu işten sorumlu tutulması adil olmamaktadır. Çalışanın işi bildiği gibi yapması konusunda serbest bırakılması da onun bu sorumluluktan kaçması anlamına gelmemektedir. Yetki ve sorumluluk arasındaki ilişki, bu kadar basit bir şekilde ifade edilmemektedir. Yönetici sorumluluk alırken yapacağı faaliyet için, işletme içinden veya dışından bazı etkenlerin olabileceği göz ardı etmemesi gerekmektedir. Öngörülemeyen olağan dışı durumlarda işletmeler de sorumluluklarının yetkisini aşabilirler¹⁰⁵. Sorumluluk ile birlikte yetkiyi de alan çalışan işine karşı daha sorumlu olmakta, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması için daha çok çaba sarf etmektedir.

İşletmelerde çalışanların görevlerini yapıp yapmadığından her zaman yöneticiler sorumlu olmaktadır. Yöneticilerin, işlerin yapılması ile ilgili kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını astlarına devretmeleri, onların kendi üstelerine karşı sorumluluklarının ortadan kalkmasını sağlamamaktadır. Yöneticiler, yetki ve sorumluluklarını tümüyle altlarına devredememektedir. Yöneticilerin üstlerine karşı yetki ve sorumlulukları devam etmektedir¹⁰⁶. Yöneticiler, üstlerine hesap vermek durumunda bulunmaktadır. Kısıtlı da olsa yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının bir kısmını çalışanlara devretmesi, çalışanların işini daha çok sahiplenmesine ve daha çok motive olmasına neden olmaktadır.

Yöneticiler işyerindeki bütün konularda tek başına karar alma, işgörenlerini takip etme ve diğer bütün sorumlulukları yerine getirme sorumluluğunu yerine getirmekte zorlanırlar. Böyle bir durumda yetkilerinin bir kısmını bir alt kademedeki yardımcılara, gerekirse onlarda bir kademe altındaki çalışanlarına verebilirler¹⁰⁷. İşletmedeki görev ve sorumluluklar tüm çalışanlara kolaylık sağlaması ve işleyişin

¹⁰⁵ Oğuz Onaran, "Yetki Göçerimi ve Yetki Devri", *Amme İdare Dergisi*, 1974, Cilt: 7, Sayı: 2, 3-21, s. 10.

¹⁰⁶ Ertürk, a.g.e., s. 118.

¹⁰⁷ Mehmet Tikici, vd., *Örgütsel Davranış*, Fatih Ciltevi, Malatya, 1998, s. 221.

sürdürülebilmesi amacıyla üst kademeler tarafından alt kademelere görevlendirme, yetkilendirme şeklinde paylaştırılabilir.

Yetki ve sorumlulukların paylaşımının işgörenler üzerinde yapıcı etkileri bulunmaktadır. İşletmelerde paylaşım ve devretme sistemi, çalışanlara kendisine güvenildiğini hissettirmekte ve kendisine olan güvenini arttırmaktadır. Çalışan bu durumda kendisine değer verildiğini hissetmektedir. Bunun yanında çalışanın işi ile ilgili kendisine yeni şeyler öğrenmesini ve kendini geliştirmesini sağlamaktadır¹⁰⁸. Çalışanlara verilecek yetki ve sorumluluklar çalışanın kendisine olan güvenini olumlu yönde etkilemekte ve motivasyonunu da arttırmaktadır.

Çalışan açısından en uygun eğitim yollarından biri sorumluluk almasıdır. Çalışan zamanla sorumluluğun yanında aynı oranda yetki de aldığında özgürleşmekte ve özgürleştikçe de motivasyonu artmaktadır. Ayrıca işletmede kararların sonuca bağlanması ivedilik, esneklik ve uygunluk kazanmaktadır. Bu şekilde yönetilen bir işletmede de doğal olarak üretkenlik ve başarı artmakta çalışanlar işlerini isteyerek, severek yapmaktadırlar¹⁰⁹. Kararların hızlı bir şekilde alınıp uygulamaya konulması için yetki ve sorumluluğun aynı kişide toplanması gerekmektedir. Sorumluluğun verilip yetkinin verilmemesi işlerin yapılmasını geciktirmektedir. Böyle bir durum çalışanların işlerini yavaş yapmasına ve motivasyonun düşmesine neden olmaktadır.

Yetki, bir işletme organizasyonu bağlamında bir kişinin kaynaklarını verimli kullanma, kararlar alma, tahsis etme ve örgütsel amaçlara ulaşmak için emir verme yetkisi olarak tanımlanabilir. Yetkinin tanımının iyi yapılmış olması gerekmektedir. Yetki sahibi olan herkesin, yetkilerinin kapsamının ne olduğunu bilerek bu yetkileri yanlış kullanmaması gerekmektedir. Yetki emir verme ve işleri yapma hakkına sahip olma olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde en büyük yetki sahibi, üst düzey yöneticiler olarak bilinmektedir¹¹⁰. Yetki, sorumluluk ile birlikte çalışanlara verilmesi gerekmektedir. Çalışanlara verilen yetkinin ve sorumluluğun kapsamının sınırları, net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerde yetki ve sorumlulukların dağıtılmış olması, yapılacak işlerin prosedürlere takılmadan daha hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Çalışanlara yetki ve sorumluluğun verilmiş olması, aynı zamanda çalışanlara güven duyulduğunu göstermektedir. Çalışanlar, kendine güven

¹⁰⁸ Kantar, age, s. 134.

¹⁰⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1984, s.99.

¹¹⁰ David Heack, "Delegation of Authority-Meaning, Importance and its Principles", *Management Study Journal*, 2006, Cilt: 26, Sayı: 6, 45-56, p. 51.

duyulduğunu hissettikleri zaman kendilerini işletmeye daha çok ait olduklarını hissetmekte ve işlerine daha çok motive olmaktadırlar. Çalışanlar yetki ve sorumluluğa birlikte sahip oldukları zaman, işletmeye daha çok katkı sağlamak için daha çok çaba sarf ederek daha çok verimli olmak istemektedirler.

İşletmede yönetim işini bir kişi tek başına yapamayacağı için yöneticinin takım arkadaşlarına ihtiyacı bulunmaktadır. Sorumlulukların bir kısmını kendisi geri kalanını da yardımcılarıyla paylaşmalıdır. Sorumluluklarla beraber yetki de birlikte verilmelidir. Çalışanlara sadece sorumluluk yüklemek yetkilerinde ise hiçbir genişletme yapmamak çalışanın bir süre sonra bıkmaya neden olabilir. Sorumlulukla birlikte yetki de verilen çalışan, kendisini daha iyi ve güçlü hissederken motivasyonu da artmaktadır. Yetki ve sorumluluk verme, bir arada ve kararında kullanıldığı sürece işletme çalışanlarının motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahip olmaktadır.

2.2.1.4. Birlikte Karar Alma

İşletmelerde çalışanlara değer vermenin yollarından biri de onlarla birlikte karar alma yöntemi olarak bilinmektedir. İşletmede bir konuyla ilgili karar alınmadan önce o konunun ilgili çalışanlarına danışılması, düşüncelerinin alınması çalışanları motive etmekte ve işletmeye olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Çalışan, işletme ile ilgili alınan bir karara katılırsa; alınan bu kararı benimsemekte ve alınan kararın başarılı olması için tüm bilgi, birikim, beceri, tecrübe ve yeteneğini kullanarak işletmeye daha çok fayda sağlamaya çalışmaktadır¹¹¹. Çalışan, alınan kararların dışında tutulup düşüncesine başvurulmazsa; kendisini işletmeye ait hissetmemekte ve işe sahip çıkma konusunda sıkıntılar yaşamaktadır.

İşletme yönetiminde kararlar, organizasyonun sadece üst kısmında değil her düzeyinde alınmaktadır. İster yönetici olsun ister çalışan, herkes karar almak zorunda kalabilir. Verilen kararın sonucu, işletmenin tüm bölümlerinde ve işletmede tüm çalışanların hayatında önemli rol oynamaktadır. Kararın; sosyal bilimler araştırmacılarını, akademik yönetimi, danışmanları, uygulayıcı yöneticilerin dikkatini çekmesi şaşırtıcı görülmemektedir¹¹². İşletmenin her noktasında her çalışan tarafından verilen kararlar, işletmedeki herkesi etkilemektedir. İşletmenin her noktasında alınan kararlar, ortak bir düşüncenin sonucu olursa; yani her birimde

¹¹¹ Tunçer, a.g.e., s. 103.

¹¹² David A. Buchanan and Andrzej A. Huczynski, *Organizational Behaviour*, Pearson Education Limited, England, 2010, p. 630.

çalışanın düşüncesine başvurulup kararlara katılımı sağlanırsa çalışanın işletmeye daha bağımlı hale gelmesi sağlanmaktadır. Çalışan bu sayede kendini değerli hissetmekte, işine daha çok motive olması sağlanmakta ve sonucunda daha çok verim alınmaktadır.

İşletme içerisinde, özellikle çalışanın kendi yaptığı iş ile ilgili veya çalışanın ilgili olduğu birimlerle kararlar alınırken çalışanların, düşünce ve fikirlerinin alınarak kararlara katılımlarının sağlanması, çalışanların alınan kararları daha çabuk ve kolay benimsenmesine neden olmaktadır. Alınan kararlardan bu şekilde daha başarılı sonuçlar alındığı söylenmektedir. Çalışanlar, alanlarıyla ilgili alınan kararların kendileri açısından ne gibi sonuçlar ortaya çıkaracağını ve bu kararların neden alındıklarını bilmedikleri zaman alınan kararlara karşı bir direnç geliştirebilirler. İşletmeler, bu oluşabilecek olumsuzluğun üstesinden gelebilmek için çalışanların işletme ile ilgili alınan kararlara katılımları sağlanabilir¹¹³. Çalışanlar, önemsenmek isteyebilirler. İşletmeler, çalışanlarını önemseyip işletme ile ilgili özellikle her çalışanın kendi alanıyla ilgili alınan kararlarda o alanda çalışan personelin düşüncesini alması ve alınacak kararlara katılımının sağlanması, çalışanların aidiyet duygusunu geliştirerek motivasyonunu arttırmaktadır. Motivasyonu yüksek olan çalışan, her zaman daha fazla verimli olmaktadır. İşletme açısından başka bir avantaj da o bölümde çalışan personelin bölüm ile ilgili sorunlara daha çok hakim olması ve çok farklı bir fikir de sunabilmesinin olduğu söylenebilir. Çalışanın farklı bir pencereden bakarak farklı bir çözüm önerisi sunması, işletme yöneticilerine daha önce düşünmedikleri bir çözüm yöntemi sunmaktadır. Çalışanın fikrinin alınması ile işletme yöneticilerinin fikrinin birleştirilerek birlikte karar verilmesi, işletmeye her yönden fayda sağlamaktadır.

Kararlara katılma çalışanın verimliliğini arttıran, performansını yukarıya çıkmasını sağlayan ve iş doyumunu sağlayan en önemli faktörlerden biri olarak adlandırılmaktadır. Kararlara katılımın önemini bilen bir yönetici için çok etkili bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Kararlara katılma bireyin özsaygı ve tanınma ihtiyaçlarını da gidermeye yönelik bir motivasyon aracı olarak bilinmektedir. Çalışma ortamında bu ihtiyaçları karşılayamayan personel doğal olarak bu ihtiyaçlarını gidermek için başka çalışma ortamlarına gitmek isteyebilir.¹¹⁴ Kararlara katılma çalışanın işine motive olmasını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyen önemli

¹¹³ İsmail Bakan vd., "Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, Cilt: 1, Sayı: 1, 107-139, ss. 127-128.

¹¹⁴ Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995, s. 144.

faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Kararlara katılım çalışanın işine olan motivasyonunu etkilediği gibi iş yerindeki üretkenliğini ve verimliliğini de etkilemektedir.

Karar verme, bir proje ekibinin almak zorunda olduğu kararların içinden bir tanesinin çözüm seçimi olarak seçilmesi şeklinde ifade edilebilir. Bazen çok hızlı kararlar alınmaktan dolayı işletmelerde bazı problemler yaşansa da kararların hiç alınmıyor veya geç alınıyor olmasından daha iyi olarak bilinmektedir. Bazı nedenlerden dolayı seçilmiş bazı işlerde bu daha yaygın olarak görünmektedir. Karar verme, buharlaşan bulut gibi, iki alternatif arasında bir seçim gibi formüle edilebilmekte ve herhangi bir çatışmaya karşı yeni çözümler icat etmek için yararlı bir araç olarak görülmektedir. Bazen kararların alınması bir veya daha fazla buharlaşan bulut seçimi gibi formüle edilemediği için zor görünmektedir¹¹⁵. İşletmenin amaç ve hedeflerine daha hızlı ulaşabilmesi için karar verme sürecinin hızlı olması gerekmektedir. Bu kararın birlikte verilmesi ise çalışanların her zaman kendine daha çok güvenmesine ve işletmeye ait hissetmesine neden olmaktadır. Böyle durumda çalışanlar işlerine daha çok motive olmaktadır.

Sürekli olarak olumlu eylemler yapmak için, karar vericilerin öncelikle yalnızca müşteri etkisini değil, aynı zamanda rekabetçi ve çevre koşullarını da içeren, var olan mevcut iş durumu hakkında durumsal farkındalıkları olmaları gerekmektedir¹¹⁶. İşletmelerde üst düzey yöneticiler kararlar verirken, mevcut durumu iyi okuyabilen, işletmenin amaç ve hedefleri için daha çok çalışan, çabalayan çalışanların fikirlerine değer vermeleri ve onları dinlemeleri, çalışanları daha çok motive etmektedir. Gerekirse o birimde çalışan kişinin direk karar verici olması da sağlanabilmelidir. Bu durumda çalışan daha çok motive olmaktadır.

Her ortamda olduğu gibi çalışma ortamında da çalışanlar fikirlerinin desteklenmesinden, işleri ile ilgili kararlara verilirken görüşlerine değer verilmesinden hoşlanmaktadırlar. Çalışma ortamında kararlar alınırken çalışanların kararlara katılması, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki sağlıklı bir ilişki olduğunu da göstermektedir. İşletme yönetiminde az da olsa fikrinin değerli olduğunu bilen çalışan işini daha fazla benimsemekte, önemsemekte, işine daha iyi motive olmakta ve işletmenin başarılı olması için daha fazla çaba sarf etmektedir. Çalışanın işini

¹¹⁵ Lawrence Leach, *Lean Project Management: Eight Principles for Success*, Advanced Projects Press, New-York, 2005, p. 104.

¹¹⁶ Roger Anderson vd., *Computer-Aided Lean Management for the Energy Industry*, Penn Well Press, USA, 2008, p. 27.

benimsemesi işe olan bağlılığını arttırmakta, işletmede herhangi bir sorun çıktığında bu sorunu kendi sorunuymuş gibi algılayıp çözmek için sorumluluk almaktadır. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımı motivasyonu artırıcı bir etki yaratmaktadır. Çalışanlar kararlara katıldıkça aidiyet duygusu artarak daha fazla sorumluluk almaktadırlar.

2.2.1.5. Terfi Olanakları

Çalışanın, yapmış olduğu görevden daha fazla yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzey farklı bir göreve gelmesi, terfi olarak adlandırılmaktadır. Terfi ile birlikte çalışanın, ücretinde ve sosyal saygınlığında da artış olmaktadır. İşletmede çalışan ustabaşılardan birinin ölümü, istifa etmesi ya da sağlık nedeniyle işinden ayrılması durumunda uygulanan personel politikası nedeniyle işletme içi kaynaklardan bir personel ustabaşının yerine atanabilir. Çalışanlara moral vermek, isteklendirmek ve çalışanda güven duygusunun arttırmak için böyle bir yolun izlenmesi gerekmektedir¹¹⁷. Çalışan, bu moral ve istekle birlikte işine sıkı sarılıp işletmeye daha çok fayda sağlamak için motive olabilir.

İşletmelerde, çalışanları çalışmaya iten önemli etkenlerden olan ihtirası tatmin eden aracın terfi olduğu bilinmektedir. Çalışmaya yeni başlayan bir personel, işe başlar başlamaz işyerinde yükselme olanağının bulunmadığını ve aldığı ücretin artmayacağı duygusuna kapıldığında; burada gösterilecek her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işine karşı olumsuz düşünceler içine girmekte ve olumsuz davranışlar sergilemektedir. İşletmelerdeki terfilerde istismara çok sık rastlanmaktadır. İşletmelerde terfi işlemleri yapılırken çoğunlukla etki altına girebilecek ve idare edilebilecek çalışanlar tercih edilmektedir. İşverenler bu yüzden, kendilerine karşı direnmeyen uysal çalışanları tercih etmektedirler. Bazı durumlarda çalışanların yeteneklerinin haricinde uysallık aramak gerekmektedir. İşletmelerde işverenler arasından terfi yapılırken hiçbir art düşünceye sahip olmadan çalışanlar arasından uygun olanın tercih edilmesi gerekmektedir¹¹⁸. İşletmelerde, terfi olanakları konusunda adil olunmazsa, çalışanların yeteneklerine göre terfi olanağı bulunmazsa ve çalışanlar gelecekle ilgili terfi konusunda umutlu olmazlarsa bir süreden sonra kendilerini bu işletmeye ait hissetmemekte ve çalışmak istememektedirler. Çalışanların motivasyonu ile birlikte performansları da düşmektedir. Çalışanların işlerine daha iyi motive olabilmesi için geleceğe güvenle

¹¹⁷ Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, a.g.e., s. 82.

¹¹⁸ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012, s. 241.

bakarak işletme içinde gelecekle ilgili üst kademelere çıkma hayali kurabilmeleri gerekmektedir. İşletmelerde terfi olanağının bulunması, çalışanları her zaman daha çok motive etmektedir.

İşgören açısından bulunduğu çevrede saygınlık kazanmak, övgü alma ve tebrik edilme gereksinimi, terfi, yeni bir statü ya da ücret artışı ile karşılanmaktadır. Maddi kazançlarında beraberinde kazanılmasına karşılık terfi ve yükselme, paraya bağlı olmayan ünvanla ilgili bir durum olarak görülmektedir¹¹⁹. Maddi bir nitelik taşımamasına rağmen çalışanın statüsünün yükselmesi, terfi etmesi, yeni bir unvan kazanmasının motivasyonunu arttırıcı bir etki oluşturmaktadır.

İşletme organizasyonlarında alt kademelerde çalışan bir personelin, üst kademedeki çalışan personelin onayı olmadan terfi olması, pek mümkün görünmemektedir. Üst kademedeki yöneticinin onay vermesi ise alt kademedeki çalışanın üst kademedeki yöneticinin etkinliğine yaptığı katkı kadar üst kademedeki yöneticinin; değerlerine, standartlarına, ön yargılarına ve beklentilerine bağlı olduğu söylenebilir. Üst kademedeki yöneticilerin yönetim şekli ve beklentileri, alt kademedeki çalışan personelin davranışlarını, etkinliklerini belirleyen önemli unsurlar arasında görülmektedir¹²⁰. İşletmelerde terfi olmak isteyen personelin, üst kademedeki çalışan personelin isteğine göre hareket etmesi ve onun onayını alması gerekmektedir.

İşgörenlerin işlerindeki deneyimleri arttıkça, buldukları statü ve yetkileri kendilerine yetmemeye başlamaktadır. Bundan dolayı, daha ileri düzeydeki bir konumda ve daha fazla yetki içeren pozisyonlarda çalışmak istemektedirler. Terfi ve yükselme şansları olmayan veya kısıtlanan işgörenlerin çalışma hevesleri de buna bağlı olarak düşmektedir. İşletmelerde, çalışanların yükselmesi ve ilerlemesi motivasyonu arttırıcı bir faktör olarak bilinmektedir¹²¹. Çalışanlara yükselme ve kendini geliştirme imkânlarının sunulması, çalışanların motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu bir etkiye neden olmaktadır. Terfi imkanı olan çalışanın ilerleyebilmek için işine daha iyi motive olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışanlar her zaman bulunduğu mevkinin bir üst kademesine ulaşabilmek için çaba sarf etmektedirler. Bu çabalama sürecinde işletmede

¹¹⁹ Nurullah Genç, **Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, s.136.

¹²⁰ Koçel, a.g.e., s. 504.

¹²¹ Ahmet Talat Us, **İşletmelerde Motivasyon**, İgiad Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.24.

yükselme imkânının olması ve çalışana bu fırsatın verilmesi, çalışanın işine daha iyi şekilde motive olmasını sağlamaktadır. Terfi ve yükselmenin çalışan tanıdığı olanaklar aynı zamanda çalışanın kendine olan güvenini de arttırmaktadır. Çalışan başarı elde ettikçe, yapabilecekleri ile ilgili kendine olan inancı artmakta ve kendisini daha güçlü hissetmektedir. Çalışanların terfi ve yükselme imkânlarının bulunması çalışanların iş aşkını ve motivasyonunu arttıracığından gösterecekleri performansları da yüksek olmaktadır. İşletmenin bu imkanları çalışanlara sunması işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını da kolaylaştırmaktadır.

2.2.1.6. Yönetimde Esneklik

İş dünyasında ve ekonomide belirsizliğin olması yönetimde esnekliği artıran etkenlerden biridir denilebilir. Esnek düşünce; karmaşıklığın, belirsizliğin arttığı bir dönemde çözüme ulaşmak için etkili ve kısa bir yol olabilir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından ekonomik ve teknolojik değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlaması önem arz etmektedir. Değişimlere ayak uyduramayan işletmeler zamanla yıpranmakta ve yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. İşletmelerin değişime ayak uydurmasının en iyi yolunun, düşüncedeki ve uygulamadaki esneklik olduğu söylenebilir. Yönetimde esneklik, işletmelerin piyasaya uyumu ve sorunların çözümü için yeni yöntemlerin kullanılmasına imkan sağlayabilir. Esnek düşünen beyinler, bir sorunun karmaşıklığını görünce hemen o düşünceden uzaklaşıp yeni alternatifler deneme yolunu seçebilirler¹²². Yönetimin esnek düşünceye sahip olması, alt basamaklarda yer alan çalışanların da esnek düşünceye sahip olmasında etkili olmaktadır. Ekonomik kriz anında, alt basamaklardaki çalışanlar da inisiyatif alıp belirli bir sınır içerisinde bazı kararlar verebilirler. Onlar da kendilerini, sürekli geliştirip bu tür durumlara hazır tutmak için motive edebilirler.

Yönetimde esneklik olması, işletmelerin değişen ve gelişen çevre koşullarına göre kendini uyarlayabilmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmeler, belirli bir amaca ulaşabilmek için beşeri ve maddi unsurların düzenlenme şeklini göstermektedir. Yapılan düzenleme, belirli bir ortamda belirli koşullar altında yapılmaktadır. Ortam koşulları zamanla değiştikçe yeni bir düzenleme ihtiyacı doğmaktadır. Çevre koşulları değiştikçe işletmenin; farklı amaçlar benimsemesini mevcut amaçları gözden geçirmesini, mevcut uygulanan iş yapma yöntemlerini değiştirmesini, yapılan işi geliştirmesini veya çevre unsurları ile ilişki kurabilecek yeni alt birimler

¹²² Mehmet Yıldırım, "Yönetimde Esneklik", <http://www.myfikirler.org/esneklik-kritik-donemlerde-yonetimin-kalitesini-yukseltir.html>, (Erişim Tarihi: 12.06.2016).

oluşturmasını gerektirmektedir. Değişen çevre koşullarında işletme kendini yenileyebiliyorsa yönetimde esnekliğin olduğu ve değişebilirlik ilkesinin uygulandığı söylenebilir. Değişebilirlik ilkesinin uygulanmasını sağlayan yönetim, sürekli olarak işletmeyi etkileyen çevre koşullarında oluşan değişiklikleri izlemesi ve bu değişiklikleri işletme içinde bulunan alt birimlere yansıtmak için çalışmalar yapması gerekmektedir¹²³. Yönetimin esnek olması, değişen çevre koşullarına göre gerek işletmenin amaç ve hedeflerinde gerekse işletme içerisinde bulunan organizasyonun yapısında değişiklik yapması, işletmenin devamlılığını sağlaması açısından önemli görülmektedir. Çevre koşullarında oluşan değişikliklere göre kendini yenilemeyen işletmeler, bir süre sonra rekabet edemez duruma gelmekte ve varlığını sürdürme konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. İşletmelerin bu değişikliklere ayak uydurması için yönetimin esnek olması ve değişen çevre koşullarını araştırarak bu değişikliklere göre işletmelerinde gerekli değişiklikleri yapmaları gerekmektedir. Yönetimin esnek olması ve işletmeyi değişen çevre koşullarına göre uyarlaması ile birlikte çalışanların da kendilerini sürekli değişen koşullara göre geliştirmesi gerekmektedir. Kendini geliştirmek durumunda kalan çalışan, işine daha çok motive olmak durumunda kalmaktadır.

İşletmeler, kendi iş çevreleri ve işletme arasında uygun şekilde bir uyum oluşturmaları gerekmektedir. Aynı anda çevre koşullarının giderek öngörülemez hale gelmesi, işletmelerin uygun bir uyum sağlamak için stratejik yönlerini geliştirmekte ve uygulama kabiliyetlerini tehlikeye atmaktadır. Oluşan bu zorlukla mücadele etmek için teorisyenler, yönetimde esnekliği arttırarak süreçlerde de artan esneklik çağrısında bulunmaktadır¹²⁴. Yönetimde esnekliği arttırarak işletmelerin ve çalışanların değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Yönetimdeki esnekliğin tüm süreçlerde uygulanması gerekmektedir.

Yönetimde işlerin esnek olarak yapılabilmesi için, işletme ve işletmenin iş ortamının türüne bağlı olarak esnek bir emek ihtiyacına, daha sonra tartışılacak farklı tasarım unsurlarına ve sonuçlarına (örn., Organizasyonun yanı sıra çalışanın yeri, sayısal veya mali değerlendirmeleri) sahip olması gerekmektedir. Burada, işletmede bir "esneklik ihtiyacı"nın, Arcandor örneğinde gösterildiği gibi çalışanlar için belirli kısıtlamalara sahip olan neredeyse kesinlikle farklı esnek emek biçimlerine

¹²³ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 37.

¹²⁴ Per Georgzen and Henrik Palmer, "Managing Strategy and Flexibility", *Uppsala University Department of Business Studies Journal*, 2014, No: 28, 1-62, p. 1.

yol açabileceğini anlamak yeterlidir¹²⁵. İşletmede yönetim esneklik durumunu belirlerken sınırların kesin bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen sınırlar işletmenin çalışma yapısına ve değişen çevre koşullarına uygun olmalıdır. Aksi halde yönetimde esneklik olması işletmeye zarar verebilir. Ancak değişen çevre koşullarına ve işletmenin çalışma yapısına uygun olarak belirlenmiş esneklik yapısı ve çalışanlarında bu değişime ayak uydurabilmesi işletmeye ve çalışanlara bazı avantajlar kazandırabilmektedir. Bu avantajlar çalışanların daha motive bir şekilde çalışmasına neden olabilmektedir.

2.2.1.7. Açık Pazarlık Yöntemi

İşveren ya da işveren temsilcisi ile çalışan veya çalışan temsilcisi arasında çalışma koşullarının belirlenip karşılıklı bir anlaşmaya varılabilmesi için tarafların bir araya gelerek yaptıkları görüşmeler, açık pazarlık yöntemi olarak adlandırılmaktadır. Sendikaların varoluşunun temel nedenlerinden birisi açık pazarlık olmakta ve işveren ile çalışan arasındaki örgütlü işlerin tamamını kapsamaktadır. Açık pazarlıkta çalışanların çalışma koşullarının yanında, alacağı ücret konusu da ele alınmaktadır. İki tarafın karşılıklı olarak uzlaşmaya varması durumunda, toplu sözleşme imzalanmaktadır¹²⁶. Açık pazarlık yöntemi sonunda yapılan toplu sözleşme belirli bir süreyi kapsamaktadır. Süre sona erdiğinde taraflar tekrar bir araya gelebilirler.

Açık pazarlık yöntemi, değişimden etkilenecek çalışanları veya işvereni, değişimin amacını, kapsamını, metodunu ve süreyi ifade etmektedir. İki taraf arasında anlaşmaya varılan konular hakkında direnç, ortadan kalkmış olmaktadır¹²⁷. İki taraf da süre sonuna kadar anlaşma şartlarına göre hareket etmek durumunda kalabilirler.

Açık pazarlık; istihdam ilişkileri için geçerli olan pazarlık görüşünün bir yönü ve özellikle endüstri ilişkileri mekanizması veya aracı olarak bilinmektedir. Bir süreç olarak ikisi de esas itibarıyla aynı olmaktadır. Müzakereler için geçerli olan ilkeler, pazarlık açmakla da ilgili olmakta ve bazı farklılıkların belirtilmesi gerekmektedir¹²⁸. Açık pazarlık yöntemi, endüstri ilişkilerinde çalışan veya çalışan temsilcisi ile işveren

¹²⁵ Floris Metzner, *Matching Organizational Flexibility Demands and Employee Flexibility – A first Step Towards an Unifying Framework for Labour Flexibility*, University of Twente Press, Hollanda, 2010, p. 5.

¹²⁶ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014, s. 331.

¹²⁷ Koçel, a.g.e., s. 686.

¹²⁸ Sriyan de Silva, *Collective Bargaining Negotiations*, International Labour Organisation ACT/EMP Publications, 1996, 1-16, p. 2.

arasında çalışan haklarının düzenlenmesi için yapılan müzakereleri ifade etmektedir. Yapılan görüşmelerde iki taraf, karşılıklı olarak çalışanların sosyal hakları ve alacakları ücret hakkında müzakereler yapmaktadır. Çalışanlar, haklarının korunması ve daha iyi statülerde çalışılabilmesi için açık pazarlık sisteminin yapılmasını istemektedirler.

2.2.1.8. Fiziksel Koşulların Geliştirilmesi

İşletmelerde, çalışma ortamının fiziksel koşullarının uygun olmaması, iş güvenliği kurallarının tam olarak uygulanmaması, ergonomik koşullara uyulmaması ve uzun çalışma saatlerinin olması çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışma ortamında aydınlatmanın yetersiz olması, gürültünün fazla olması, sıcaklığın az ya da çok olması gibi koşullar çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını bozmaktadır. Çalışma ortamı koşulları, işletmelerde veya büro ortamında verimli çalışılmasında çok önemli rol oynamaktadır¹²⁹. Fiziksel koşulların geliştirilmesi, çalışanların her zaman işine daha çok motive olmasını ve daha verimli çalışmasında önemli bir etken olarak görülmektedir.

Çalışanlar her zaman daha iyi koşulların oluşturulduğu işyerlerinde çalışmak istemektedirler. Çalışma ortamının rahat olması, kullandığı araç ve gereçlerin tam oluşu, iş ortamının sessizliği, çevresinin temiz oluşu, gibi faktörler çalışanlar açısından motivasyonu arttıran etkenlerden bazılarıdır. Örneğin, çalışanın her seferinde kullandığı araç ve gereçlerin eksik olması, belirli bir süreden sonra çalışanın bu durumdan bıkmaya ve motivasyonunu kaybetmesine neden olmaktadır. Bu yüzden çalışanın iyi bir şekilde işine motive olması için çalışma koşullarının iyi olması gerekmektedir. Aşağıda aydınlatma, renk, gürültü, ortam ısısı, havalandırma, nem ve rutubet gibi fiziksel koşullarla ilgili bazı konular detaylıca açıklanmıştır.

2.2.1.8.1. Aydınlatma

İşletmelerde, çalışanların göz sağlığının korunması ve ihtiyaç duyulan her türlü işlemin kalite standartlarının gerektirdiği gibi yapılabilmesi için iyi bir aydınlatma tekniğinin kullanılması gerekmektedir. İşletmelerde işlerin yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan aydınlatma, yapılan işin özelliklerine ve çalışanların göz fonksiyonlarının durumuna bağlı olarak, değişiklik gösterebilir Yaş ortalamasının yüksek olduğu

¹²⁹ Ateş Beyazıt Hayta, "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı: 1, 21-41, s. 22.

yerlerde ise aydınlatma derecesinin optimum düzeyde olması, işlerin yapılabilmesi ve çalışanların sağlığı açısından gerekmektedir. Yaşı büyük olan çalışanın genç çalışana göre daha çok aydınlığa ihtiyacı bulunmaktadır. Üretim istenilen düzeyde olması, çalışanın sağlığı, güvenliği ve etkinliği için iyi bir aydınlatma gerekmektedir¹³⁰. Aydınlatmanın çalışanları göre düzenlenmesi ve çalışanların daha konforlu bir ortamda çalışması, onları daha çok motive etmektedir.

2.2.1.8.2. Renk

İşletmelerde çalışanların duygularını kontrol eden etkenlerden biri de renklerdir. Çalışma alanlarının düzenlenmesinde renklerin kullanımı, önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Çalışma alanlarında kullanılan renkler, iki şekilde önemsenmektedir. Birincisi, çalışma alanlarında renk uyumunun sağlanması diğeri ise renklerin uyarı işaretlerinin yapılmasında kullanılması olmaktadır. Uyarı işaretlerinin yapılmasında kullanılan renklerin olumlu etkileri de bulunmaktadır. Özellikle fiziksel olarak tehlike arz eden durumların gösterilmesinde ve güvenlik araç-gereçlerin tanınmasında kullanılan renk standartları, iş hayatında önem arz etmektedir¹³¹. Renkler, çalışanların duygularının ve psikolojilerinin olumlu veya olumsuz oluşmasında önemli bir olgu olarak görülmektedir. Çalışma ortamında renk uyumunun olması ve çalışanın duygularına hitap eden renklerin kullanılması, motivasyonlarına da etki etmektedir.

Çalışanlar işyeri koşullarının her zaman çalışmaya elverişli olmasını istemektedirler. Yani işgörenler, işyerinin ısısının, havalandırma sisteminin, aldığı ışığın, ses düzeyinin çalışmaya uygun olmasını arzu etmektedirler. Bunun yanında işgörenler, işyerlerinin evlerine yakın olmasını, çalıştıkları binanın temiz olmasını, araç ve gereçlerin tam olmasını, işleri için uygun ortamın sağlanmasını istemektedirler. Bu ihtiyaçları giderilmiş işgörenin hem performansının arttığı hem de iş motivasyonunun arttığı görülmektedir¹³². Çalışma koşullarında konforun işgörenin ihtiyaçları ve isteği doğrultusunda karşılanmış olması yani genel olarak iyi olması verimlilik ve motivasyon artması açısından önem arz etmektedir.

2.2.1.8.3. Gürültü

İş ortamında gürültünün yüksek olması, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Ortamda gürültünün 85-90 desibel düzeyinde olması, önemli

¹³⁰ Hayta, a.g.e., s. 26.

¹³¹ Ibid., s. 28.

¹³² Kantar, age, s. 68.

sakıncalar doğurmazken; 90 desibelin üzerindeki ortamlarda 8 saat ve üzerinde çalışanlarda işitme kayıpları olmakta ve iş verimi düşmektedir. Fiziksel etki olarak işitme kaybına neden olan gürültü, aynı zamanda psikolojik olarak da çalışanları olumsuz etkilemektedir. Gürültünün bir diğer olumsuz etkisi ise strese neden olmaktadır. Gürültülü ortamda çalışanların dikkati azalmakta, anlama derecesi düşmekte, çalışanlarda bıkkınlık yaratmakta ve sinirliliği arttırmaktadır¹³³. Gürültü, genel anlamda çalışanları olumsuz etkileyerek motivasyonun düşmesine neden olmaktadır.

Çalışanların gürültülü ortamda uzun süre çalışması, sağlığa neden olmaktadır. Ortaya çıkan sağlıkların bazıları geçici bazıları ise kalıcı olmaktadır. Geçici sağırlık, bir gün boyunca gürültüye maruz kalındığında ortaya çıkan bir süre sonra kaybolan sağırlık hali olarak bilinmektedir. Kalıcı sağırlık ise ani olarak veya sürekli olarak yüksek gürültüye maruz kalan kişilerde ortaya çıkmaktadır. Gürültü, çalışanları hem fiziksel yönden hem de zihinsel yönden olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Gürültüye maruz kalan çalışanlarda bir süre sonra öfke, sinirlilik hali ve karar verememe durumu gibi davranış bozukluklarının oluştuğu görülmektedir¹³⁴. Gürültü, sadece işitme kaybı gibi problemlerin ortaya çıkmasına neden olmamakta, aynı zamanda bazı zihinsel ve davranış bozukluklarının oluşmasına da neden olmaktadır. Gürültü bu nedenle çalışanların motivasyonun bozulmasına ve iş veriminin düşmesine neden olmaktadır.

2.2.1.8.4. Ortamın Isısı

Çalışma ortamının ısısı, hem çalışanların sağlığı hem de çalışanların verimliliği üzerinde etkili bir unsur olarak görülmektedir. Çalışma ortamının nemli, sıcak ve çalışanların uyuşmasına neden bir ortam yerine; ısı derecesinin normal oda koşullarında olduğu ve nem oranının çalışma düzenini olumsuz etkilemediği bir oranda olduğu durumun seçilmesi gerekmektedir¹³⁵. Uygun çalışma koşullarının olmadığı ortamlarda, çalışanın motivasyonunun ve dolayısıyla performansının düşük olduğu görülmektedir.

İşletmelerde çalışma alanlarında ortam ısının uygun seçilmesi, çalışanların daha verimli çalışabilmeleri açısından gerekli bir unsur olarak görülmektedir. Çalışma ortamının çok soğuk olması ya da çok sıcak olması, çalışanların etkinliği

¹³³ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s. 49.

¹³⁴ Hayta, a.g.e., ss. 30-31.

¹³⁵ Ertürk, a.g.e., s. 67.

olumsuz şekilde etkilemektedir. Kış aylarında iyi giyinmiş bir bireyin ortamı ısısı 20-22 derece civarında seyretme gerekmektedir. Yaz aylarında ise 20-24 derecelik bir ortam ısısı uygun bir sıcaklık değeri olarak kabul edilmektedir. Isının bu değerlerin üzerinde veya altında olması, yorgunluk ve uyku halinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşletmelerde bu durum, çalışan bireylerde dikkat dağılımının ortaya çıkması, hata oranının ve iş kazası oranının artmasına neden olmaktadır¹³⁶. Ortam ısısı, çalışanların verimliliği üzerinde etkili bir unsur olarak görülmektedir. Isının, mevsime göre ve çalışma koşullarına göre seçilmesi gerekmektedir. Çalışanlardan etkin bir şekilde yararlanmak için uygun ortam ısısının oluşturulması gerekmektedir.

2.2.1.8.5. Havalandırma

Havalandırma, hava boşluğu kavramını tanımlayan dinamik bir parametre olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde çalışan sayısının fazla olduğu ve işyeri hacminin küçük olduğu yerlerde, daha çok havalandırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Havalandırma ile hava dolaşımı olayı, birbirine karıştırılmaması gereken farklı kavramlar olarak ifade edilmektedir. Havalandırma, kirli havanın temiz hava ile değiştirilmesi; hava dolaşımı ise havanın değiştirilmeden yer değiştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Çalışma ortamının havalandırılması; çalışan makinelerin veya çalışanların yaydığı ısının dağıtılması, serinlik ve hava ihtiyacının karşılanması, hava kirliliğinin temizlenmesi anlamını ifade etmektedir¹³⁷. Temiz ve ferah bir ortamın oluşturulması, çalışanların motivasyonunu ve performansını etkilemektedir. Temiz ortam, çalışanların her zaman daha yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır.

2.2.1.8.6. Nem ve Rutubet

İşletmelerin kuruluş yerinin seçiminde, nem ve rutubet önemli rol oynamaktadır. İşletmenin kurulacağı alandaki toprağın yapısı, nem değişimleri ve bölgedeki rutubet, üzerinde durulması gereken önemli doğal faktörler arasında yer almaktadır. Nem ve rutubetin olması, çalışanların performansı üzerinde olumsuz etki etmektedir¹³⁸. Nem ve rutubetin bulunduğu yerlerde çalışanların daha ağır ve yavaş çalıştığı, olmadığı yerlerde ise çalışanların performansının daha yüksek olduğu görülmektedir.

¹³⁶ Abab Haydar, "Çalışma Ortamı Isısının Sağlık Üzerine Etkileri", http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66395/28405/%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fma_ortam%C4%B1_%C4%B1s%C4%B1n%C4%B1n%C4%B1n_sa%C4%9Fl%C4%B1k_%C3%BCzerine_etkileri.pdf, (Erişim Tarihi: 13.06.2016).

¹³⁷ Hayta, a.g.e., ss. 25-26.

¹³⁸ Ertürk, a.g.e., s. 62.

İşletmelerde ortam ısısına bağlı olarak nemin çalışanlar üzerindeki etkileri değişiklik göstermektedir. Çalışma ortamında nemin yüksek olması çalışanların; terlemesine, solunumun sıklaşmasına, kalp atışlarının artmasına, yüzün kızarmasına, baş dönmesine, fiziki ve ruh bakımından bitkin düşmesine neden olmaktadır. Çalışma ortamında nem oranının düşük olması durumunda ise çalışanların solunum yolları dokusunun tahrip olmasına ve bununla birlikte konuşma güçlüklerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır¹³⁹. Nem oranının, işletmelerde çalışanların hem sağlığı üzerinde hem de çalışma performansı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Çalışanlarından yüksek performans bekleyen işletmelerin, çalışanlarını uygun nem ortamda çalıştırması gerekmektedir.

2.2.1.9. Esnek Çalışma Şartları

İşyerinde esnek çalışma saatlerinin uygulanması çalışanlar açısından genel anlamda olumlu bir uygulama olarak görülse de bu sistemin iyi uygulanamaması halinde işletme açısından olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu yüzden esnek çalışma sistemini uygulayan işletmelerin çalışma koşullarının bu sisteme uyumlu olması gerekmektedir.

Çalışma ortamında esnek çalışma, günlük çalışılan toplam sürenin haftanın diğer günlerine farklı bir biçimde dağıtılması ya da iki ile dört haftalık bir zamana haftalık çalışma sürelerinin birbirinden farklı bir şekilde dağılmasıdır. Esnek çalışma, özellikle gelişmekte olan ülkelerde kayıt dışı çalışma olarak bilinmektedir. Esnek çalışma sistemi, bilgi ve iletişim alanlarındaki büyük gelişmenin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Esnek çalışma şartları altında çalışan insanlar, sosyal yaşamları için daha fazla zaman ayırabilir. Esnek istihdam ve esnek çalışma sisteminin, çalışan açısından olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Çalışanların korunmasını azalttığı ve iş güvencesinin azaldığı istikrarsız bir çalışma ortamı oluşturması olumsuz yönlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁴⁰. Esnek çalışma sisteminin, çalışana özellikle zaman kazandırma açısından önemli bir katkı yaptığı ve işine daha çok motive olmasını sağladığı söylenebilir.

İşletme tarafından çalışana verilen bir görev gününde ya da haftasında yerine getirilebilecekse ve bu görevi yerine getirilirken bir saat ve dakika mecburiyeti gibi bir kısıtlama yoksa, çalışan bu görevi yerine getirirken dilediği zaman ve istediği gibi

¹³⁹ Hayta, a.g.e., s. 24.

¹⁴⁰ Emine Tozlu, "Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2011, Cilt: 3, Sayı: 4, 99-116, s. 101.

planlama yapabilmesi esnek çalışma olarak ifade edilmektedir. Esnek çalışma saatleri, daha çok çalışanın işyerinde günlük çalışma süresini kısaltmadan ve sorumlu olduğu görevi tam anlamıyla yerine getirirken, çalışanın dilediği zaman işbaşı yapması ve işini sona erdirmesi olarak açıklanabilir. Bu şekilde esnek çalışılan bir sistemde, çalışanın çeşitli sebeplerle işe geç gelmesi, üstlerinden azar işitmesi, aldığı aylık ücretten kesinti yapılması veya ceza alması gibi sonuçlar ortadan kaldırılmış olmaktadır. Çalışanın trafiğin olmadığı saatlerde işine gelip gitmesi bir taraftan zaman kazanma anlamında önemliken diğer taraftan da trafik stresinden uzak kalması çalışana huzurlu olmasını sağlamaktadır. Esnek çalışmanın başka bir avantajı da çalışanın hergün kendine uygun olmayan saatlerde kalkıp hazırlanması zahmetinden de kurtulması olarak ifade edilebilir. Eğer işletme tarafından işyerinde çalışanın görevleri aksatmadan esnek çalışma saatleri sistemi uygulanabilirse, çalışana huzuru ve mutluluğu getirmesinin ile birlikte, bireysel ve grupsal motivasyon artmakta ve bunlara bağlı olarak çalışanların etkinliği ve verimliliği de artmaktadır¹⁴¹. İşletme tarafından esnek çalışma sisteminin doğru bir şekilde uygulanması halinde çalışanın işine daha çok motive olması sağlanabilmektedir.

Çalışanlar açısından bakıldığında esneklik, çalışanların çalışma koşullarını ve türünü kendi ihtiyacına göre belirleyebilme özgürlüğü olarak ifade edilmektedir. Esneklik, kimilerine göre çalışanın iş güvencesinin ortadan kaldırıldığı bir uygulama; kimilerine göre ise taraflara, çalışma şartlarını ihtiyaca cevap verecek şekilde düzenleyebilme yetkisini veren, karşılıklı uzlaşma ile yapılan bir anlaşma olarak tanımlanmaktadır¹⁴². Anlaşma, iki tarafın faydasına göre düzenlenip uygulanabilir.

İşletmelerde esnek çalışma saatlerinin bulunması, personel bulmayı kolaylaştırmakta ve çalışanlara çalışma gününü seçme hakkını vermektedir. İşletmelerde esnek çalışma şartlarının bulunması, çalışanların iş tatmininin ve motivasyonunun artmasına, bununla birlikte iş verimliliğinin yükselmesine neden olmaktadır. Esnek çalışma şartlarının bulunduğu işletmelerde işten ayrılmaların az olduğu ve işçi devir hızlarının düştüğü görülmektedir¹⁴³. Esnek çalışma şartları çalışana, çalışma saatleri konusunda özgürlük tanıdığı için çalışanın motivasyonunun artmasına neden olmaktadır.

¹⁴¹ Eren ,Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.583.

¹⁴² Fevzi Demir ve Gülşen Gerşil, "Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Cilt: 2, Sayı: 16, 68-89, s. 69.

¹⁴³ Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, a.g.e., s. 331.

Esnek çalışma saatleri, işletmelerde çalışanlara doğru uygulandığı takdirde iyi bir motivasyon aracı olarak değerlendirilebilir. Bu sistemde çalışana iş yerinde çalışma saatleri konusunda özgürlük vermektedir. Ancak bu sistem doğru bir şekilde uygulanmadığı takdirde, düzenin bozulduğu kontrolün elden çıktığı bir durum ortaya çıkmaktadır. Rekabet koşullarının ve teknolojik gelişmelerin bu kadar yoğun olduğu bir iş ortamında, esnek çalışma saatlerinin uygulanması işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Gerek zamandan kazanma gerekse işyeri masraflarını azaltma gibi avantajlar bunlardan birkaç tanesi olarak bilinmektedir. Çalışanlar özellikle trafiğin yoğun olduğu yerlerde çalışma saatlerini buna göre düzenleyerek zamandan tasarruf etmektedirler. Bu noktada esnek çalışma saatlerinin uygulanması motivasyonu ve verimliliği arttıran önemli bir unsur olarak görülmektedir. Kontrolünün iyi olmadığı işletmelerde ise bu sistemin uygulanması büyük sorunlar doğurabilmektedir. Eğer çalışan istediği saatte gelip gider ve kimse de onu denetlemezse, o çalışan işten yavaş yavaş kopmakta ve motivasyonu da zaman geçtikçe düşmektedir. Bu yüzden esnek çalışma sistemi uygulanırken denetim sisteminin de iyi bir şekilde kurulması gerekmektedir. Esnek çalışma sistemi çalışanların daha az çalışmasını savunmamakta, sadece çalışanın çalışma saatlerini kendisinin iş durumuna göre ayarlamasına izin vermektedir.

2.2.1.10. Pozitif Yönetim Yaklaşımı

İşletmelerin başarılı olmasını sağlayan ve başarılı işletmelerin yönetim sistemi ile geleneksel yönetim sistemini birbirinden ayıran fark, pozitif yönetim anlayışını benimsemelerinden kaynaklanmaktadır. Pozitif yönetim yaklaşımını benimseyen yöneticiler, bir taraftan günlük işlere kafa yorarken diğer taraftan da geleceğe yönelik atacağı adımların planlarını yapmaktadırlar. Pozitif yönetim yaklaşımı küçük işletmelerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen çalışanlar, sorunları ya da karşılaştıkları problemleri çözerken tepki vermek yerine önleyici yani sorunlar ortaya çıkmadan önce müdahale eden bir yaklaşım içerisine girmektedir¹⁴⁴. Olayları önceden görme ve müdahale etme düşüncesi bu yaklaşım tarzında görülmektedir.

İşletmelerin pozitif yönetim anlayışını benimsemesi, yönetici ve çalışanların olaylara olumlu yönde bakmasını sağlamaktadır. İşletmenin tüm yetki ve sorumluluklarını üzerinde taşıyan, pozitif düşünceye sahip meslekten gelen kişiler, işin uzmanı olan yöneticilerdir denilebilir. Yöneticilerin kendisine verilen görevleri

¹⁴⁴ Serpil Döm, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 27.

yerine getirebilmesi için yönetim ilkeleri ile ilgili bilgilere sahip olması gerekmektedir. Pozitif yöneticilik, deneylere dayanan becerinin bilinen kurallarının tersine yönetim bilimine dayanmaktadır¹⁴⁵. Pozitif düşünen çalışan; daha çok sorumluluk alan, işine daha çok motive olan ve daha çok verimli olan kişi olarak ifade edilmektedir.

Pozitif yönetim yaklaşımı, kendilerini kontrol etme becerilerini öğrenme ve personelde sorumluluk geliştirme, kendi davranışları için sorumluluk alma gibi konularda yardımcı olmaktır¹⁴⁶. İşletme yöneticilerinin çalışanlarına sıcak bir davranış tarzıyla yaklaşmaları, çalışanlarına sürekli gelişme imkanı sağlayarak çalışanın daha çok motive olmasını sağlamaktadırlar. Pozitif yönetim yaklaşımı ile birlikte çalışanlar, kendilerini daha huzurlu bir ortamda hissederek çalıştıkları işletmelerde kendilerini sürekli geliştirmek ve işletmeye fayda sağlamak istemektedirler. Kendilerini sürekli geliştirmek isteyen çalışanlar da işlerine daha çok motive olarak daha yüksek performans sergilemektedirler.

2.2.2. Psiko-Sosyal Motive Araçları

Çalışanlar açısından diğer bir motivasyon aracı da, psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır. Psiko-sosyal motivasyon araçları; bağımsız çalışma fırsatı, öneri sistemi, özel yaşama saygı, çevreye uyum, değer ve statü, takdir ve işletme başarısından sorumlu tutma ve sosyal uğraşlar başlıkları altında ele alınmaktadır.

2.2.2.1. Bağımsız Çalışma Fırsatı

Çalışanlar genellikle bireysel gelişme gücünü arttırmak ve benliğini doyurmak amacıyla bağımsız çalışmaya önem vermektedirler. İşgören bağımsız bir şekilde işyerinde çalıştığı zaman kendini o işletmeye daha çok ait hissetmekte ve iş yeri ortamında kendisini değerli bir çalışan olarak görmektedir. Bağımsız çalışma, çalışanlara sınırsız bir serbestiyet verilmesi anlamına gelmemektedir. İşletmede böyle bir uygulama varsa bu işletmede bütünsel bir yapının varlığından ve otoriteden söz edilmesi mümkün görünmemektedir. Bağımsız çalışma kişinin varlığından bu yana arzuladığı bir duygu olarak ön plana çıkmaktadır. Uzun bir süre ayakta durmaya çalışan küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu tatmin etmek bir o kadar kolay görünmekteyken, bugünün ilerleyen teknolojisinde bu duyguyu, tatmin etmek artık pek kolay görünmemektedir. İşletmeler çalışanların ilgi ve yeteneklerini

¹⁴⁵ Sabuncuoğlu ve Tokol, a.g.e., s. 7.

¹⁴⁶ Novella J. Ruffin, *Developing Responsibility and Self-Management in Young Children: Goals of Positive Behavior Management*, Virginia Polytechnic Institute and State University Press, New-York, 2009, p. 46.

belirli araçlar kullanarak belirleyip, en azından ilgilerine ve yeteneklerine göre çalışanlara bağımsız çalışma ortamı sunabilirler. Bu uygulamaların yapıldığı işletmelerde bireyin yetenekleri ve üretkenliği daha rahat bir şekilde ortaya çıkmaktadır¹⁴⁷. Çalışanların yeteneklerinden faydalanmak için onların bağımsız çalışmalarına olanak tanınmalıdır. Böyle işletmelerde çalışanlar işlerine daha fazla motive olup daha verimli olabilmektedirler.

Bağımsız çalışma fırsatı, klasik iktisadı onaylayan ve girişimciliği destekleyen önemli psiko-sosyal motive araçlarından biri olarak bilinmektedir. Bağımsız çalışma, bireyin kendi adına işletme kurup çalıştırma ve kendi kendinin patronu olma isteğinden kaynaklandığı görüşünü savunmaktadır. Kişilere hükmetmek suretiyle güç ve nüfuz kazanma isteği de kişilerin kendi işlerini kurma ve yönetme isteğini arttırmaktadır¹⁴⁸. Bağımsız çalışma fırsatı, kişiye kendi işinin patronu olması yolunda motive eden önemli bir psiko-sosyal motive aracı olarak görülmektedir.

Çalışanlar aşırı baskıcı bir iş ortamında çalışmayı tercih etmemektedirler. Çalışanlar, çalışma ortamında yöneticilerin yaptıkları her işe müdahale etmesinden ve yönetimin baskısı altında kalmaktan pek hoşlanmazlar. Bundan dolayı otoriter yönetim anlayışını benimsemiş olan yöneticilerle aynı iş ortamını paylaşan işgörenlerin işyerlerinde pek de mutlu olmadıkları ve istedikleri üretkenliği sağlayamadıkları bu nedenle başka işletmelerde çalışmayı tercih ettikleri bilinmektedir¹⁴⁹. Bağımsız çalışma ortamı, bireyin kendisini değerli hissetmesini ve baskı ortamının olmadığı ortamlarda çalışmalarında daha rahat olmasını sağlamaktadır.

2.2.2.2. Öneri Sistemi

Çalışanların motivasyonunu psiko-sosyal yönden arttıran bir diğer faktörde öneri sistemi olarak bilinmektedir. İşletmelerde öneri sunma sisteminin uygulanması demokratik yönetimin de en önemli belirtilerindendir. Çalışma ortamlarında eğer çalışanlar görüşlerini ve önerilerini rahatça söyleyebiliyor ve bu görüşlerinden yararlı olanları işletme tarafından değerlendirmeye alınıyorsa, bu çalışma ortamında iletişim sisteminin başarılı bir şekilde işlediğini göstermektedir. Bu şekilde çalışan ile yönetim arasında iş birliğinin olması iyi bir iletişim ile mümkün görünmektedir. Böyle bir ilerleme yönetimde etkililiği ve işletmedeki bütünleşmeyi olumlu yönde

¹⁴⁷ Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, a.g.e., s. 91.

¹⁴⁸ Babacan vd., a.g.e., s. 43.

¹⁴⁹ Tikici, vd., a.g.e., s.219.

etkilemektedir¹⁵⁰. Çalışanların işyerlerinde düşüncelerini rahatça dile getirebilmesi, kendilerini ifade edebilecekleri özgür bir çalışma atmosferinin olması, çalışanların motivasyonunu olumlu bir şekilde arttırmaktadır.

İşletmelerde bulunan tüm çalışanlara öneri sisteminin işleyişiyle ilgili bilgi aktarılması, sistemin iyi anlaşılması ve başarılı bir şekilde uygulanması bakımından önem arz etmektedir. Bilgi aktarılma süreci, çalışanlarla toplantı yaparak ve öneri el kitapları oluşturulup dağıtılarak yapılabilir. Takım çalışmasıyla oluşturulmuş önerilere verilen ödüllerin bireysel olarak yapılan önerilerden fazla olması, öneri sisteminde takım çalışmasının ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Öneri sistemi bir taraftan ücretlenmeyi desteklerken diğer taraftan yaratıcılığı özendirerek çalışanların dikkatini çeken bir ödüllendirme tekniği olduğu söylenmektedir. Ödül verirken seçici olup verilen ödülün çalışanların açısından çekici ve özendirici olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir¹⁵¹. Çalışanlar açısından ödülün çekici ve özendirici olması, çalışanı öneri getirme konusunda daha çok motive olmasını sağlamaktadır.

Öneri-ödül sistemi hem kamuda hem de özel sektörde yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Öneri-ödül sistemi, işletme etkinliğinin artırılmasında çalışan personelin önerilerinin de dikkate alınmasını ifade etmektedir. Başarıyla uygulanan önerilerin sonucunda çalışanlara ödüllendirme yapılmaktadır. Yönetim kademesinde bulunan personelin desteğini alan ve işletmede bulunan tüm düzeylerdeki çalışanların öneriyi desteklemesi ile birlikte öneri sistemi başarıya ulaşmaktadır. Öneri sisteminin aksi taktirde başarıya ulaşması imkansız görünmektedir. İşletme hedeflerinin belirgin olması, yönetimin bu önerinin başarıya ulaşması için istekli davranması, sorumlu bir yönetici belirlenmesi, yapılandırılmış bir ödül sisteminin oluşturulması, önerinin yeterince açıklanması ve tanıtılması, çalışanların yapmış olduğu önerilere açık olunması, öneri sisteminin başarıya ulaşmasında rol oynayan faktörler olduğu bilinmektedir¹⁵². Öneri sistemi, çalışanların işe katılımını özendirmekle birlikte işletmenin, amaç ve hedeflerine hızlı bir şekilde ulaşması konusunda daha çok çaba sarf etmelerine neden olmaktadır.

İşgörenler, yalnızca kendi branşlarında değil, işyerleri hakkındaki görüşlerini de yönetime rahatça ifade edebilmelidirler. Böyle bir alternatif çalışanların işlerine

¹⁵⁰ Hakan Koç ve Melih Topaloğlu, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi - Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s. 215.

¹⁵¹ Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, a.g.e., s. 277.

¹⁵² Levent Şahin, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi", **Kamu-İş Dergisi**, 2010, Cilt: 11, Sayı: 2, 129-164, s. 156.

olan motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahip olmasına neden olmaktadır¹⁵³. İşgörenlere sadece çalıştıkları alan ile ilgili işleri hakkındaki düşüncelerini değil aynı zamanda işletmenin diğer alanları ile ilgili düşüncelerini de özgürce dile getirebilme fırsatı verilmelidir. Böyle bir rahatlığın işgörenlere tanınması onların işyerine olan aidiyet duygularını arttırarak motivasyonunuzun artmasını sağlamaktadır.

Öneri sistemi kurallarının uygulanması işletmede faaliyetlerin üretilmesini hızlı ve önemli bir şekilde etkilemekte, böylelikle işletmenin analizinde süreçlerin performansı da etkilenmektedir. Öneri sistemi işletmenin çevresinde yenilik ve kaizen ile sonuçlanabilir. Öneri sisteminin gelişmesi işletme içinde yürütülen faaliyetleri etkilediğinden dolayı işletmede yeniliklerin de ortaya çıkmasına neden olabilir. Çalışanların öneri sunması ve bu önerinin dikkate alınması çalışan motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilemektedir¹⁵⁴. Motivasyonu artan çalışanın da işletmeye yeniliklerin kazandırılması hususunda daha çok katkısı olmaktadır.

İşletmelerin temel amacı, sürekli başarı sağlayabilmektir. Başarının sürekli sağlanabilmesi ise birçok faktöre bağlı olduğu bilinmektedir. Çalışanlar huzurlu ve mutlu çalışabilmek için her zaman önerilerine saygı duyulan, düşünceleri önemsenen ve özgürce kendilerini ifade edebilecekleri bir çalışma ortamını tercih etmektedirler. Böyle çalışma ortamları, çalışanların işlerini severek yapmalarını ve motive olmalarını da sağlamaktadır. İşletmelerde böyle rahat bir ortamın oluşturulması ancak işletmenin yöneticileri tarafından sağlanabilmektedir. Yöneticiler çalışanlarla ilişkisini iyi tutmalı, iletişimi iyi kurmalı, onlara rahat düşünebilme ve önerilerini özgürce sunabilmeleri için en uygun ortamı sağlamalıdır. Böylelikle çalışanın yöneticisine olan güveni ve işyerine olan bağlılığı da artmaktadır. Çalışanlar demokratik bir ortamda çalıştıklarını, önerilerinin değerlendirmeye alındığını hissettiklerinde, işletmeye olan bağlılıkları artarak daha çok isteyerek çalışmakta ve doğal olarak motivasyonları da artmaktadır.

2.2.2.3. Özel Yaşama Saygı

İşletmelerde, çalışanların özel hayatlarıyla ilgili sorunlarının tatmin edici şekilde bir sonuca bağlanması, işlerinde daha etkili biçimde çalışmalarını sağlamaktadır. Çalışanların kişisel problemlerinin yöneticiler tarafından anlayışla

¹⁵³ Mehmet Silah, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.111.

¹⁵⁴ Fereyduun Verdinejad, vd., "Organizational Suggestion System in the Era of Holding by Developing an Innovative Model: the Case of Bonyade ta Avon Holding in Iran (An Applied Model)", *Iranian Journal of Management Studies*, 2010, Volume: 3, No: 3, 5-24, p. 5.

karşılanması ve bu problemlerin çözümü konusunda ilgili olarak gerekli hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanların özel hayatına saygılı olması, sorunların çözümü için bir dost gibi yaklaşarak eldeki mevcut imkanlarla yardım etmeye çalışması ve onlarla işbirliği yapması, çalışanlar açısından önemsenmektedir. Davranış tarzının bu şekilde olması, çalışanların işlerine daha çok motive olmalarını sağlamaktadır. Yöneticiler, çalışanların problemlerinin çözülmesi için yardım ederken ve bunu bir güdülenme niyetiyle kullanırken, özel hayatlarını tamamen dizayn etmeye çalışmamaları gerekmektedir¹⁵⁵. Yöneticiler, çalışanların özel hayatına saygı duyup karşılaştıkları problemleri çözmeye çalışarak işlerine daha çok motive olmalarını sağlayabilirler.

Yöneticiler, alt kademede çalışanların duygu ve düşüncelerini dikkate alarak karakterlerine saygı duymaları gerekmektedir. Üstlerin; işletmenin geleceğiyle ve mevcut sorunlarının çözümüyle ilgili kararlar alınırken, planlar yapılırken astlara söz hakkı tanınması, güvenlerinin artmasına neden olmaktadır. Astların özel yaşamda ulaşmak istedikleri amaçları ile işletmenin amaçlarının yakınlaştırılması sağlanabilir¹⁵⁶. Astların özel yaşamda gelecekle ilgili planlarının işletmenin amaç hedeflerle yakınlaştırılması, astların işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Özel hayat kavramı, gizlilikten çok daha geniş anlamlar içermektedir. Özel yaşam, her bireyin kendi kişiliklerini özgürce geliştirebileceği, isteklerini yerine getirebileceği, başkalarıyla ve dış dünya ile ilişkili olan bir alanı kapsamaktadır¹⁵⁷. İşletmelerde çalışanların özel yaşamına saygı duyulması, kişinin işletmeye karşı olan saygısını arttırmaktadır. İşletmenin kişinin özel yaşamına müdahale etmesi ise kişinin işletmeye karşı olumsuz duygular beslemesine neden olmaktadır. Özel yaşama müdahale, kişinin motivasyonunu olumsuz şekilde etkilemektedir.

2.2.2.4. Çevreye Uyum

Çevreye uyum sağlamak, insanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından son derece önemli bir etkidir denilebilir. Çevre dediğimiz şey, fiziksel ve sosyal çevreden oluşmaktadır. Fiziksel ve sosyal çevrenin insan hayatı için uygun olması, uyumun hızlı olması açısından önem arz etmektedir. İşletmelerde çalışanların iş ortamına uyumu ile iş yaşamındaki başarısı, çalışanların iş

¹⁵⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Davranış**, Alfa Aktüel, Bursa, 2015, ss. 44-45.

¹⁵⁶ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, a.g.e., s. 521.

¹⁵⁷ Ivana Roagna, **Protecting the Right to Respect for Private and Family Life Under the European Convention on Human Rights**, Council of Europe Human Rights Handbooks, Strasbourg, 2012, p. 12.

ortamındaki fiziksel ve sosyal çevre koşullarına uyumu ile orantılı olduğu bilinmektedir. İşletmede fiziksel çevre denildiğinde; çalışma alanının büyüklüğü, çalışılan alandaki duvarın rengi, hijyen koşulları, ortamın aydınlık oranı gibi etkenler akla gelmektedir. Araştırmalara göre; güneş ışığı almayan, sürekli kapalı ortamlarda uzun süre çalışan kişilerin, fiziksel ve psikolojik olarak etkilendikleri görülmektedir. İşletmelerin bu nedenle, çalışanların fiziksel çevre koşullarından olumsuz etkilenmelerini önlemek amacıyla gerekli tedbirleri alması ve uygun çalışma ortamları oluşturması gerekmektedir¹⁵⁸. Çalışanlar, uygun fiziksel koşulların olmadığı işletmelerde uzun süre çalıştığında, belli bir süreden sonra verimliliklerinde düşüş görülmektedir.

İşletmelerin, buldukları çevreyi yeniden şekillendirme fırsatına ve gücüne sahip olduğu bilinmektedir. İşletme sahipleri veya yöneticiler; doğru kararlar alarak, çevresel fırsatları değerlendirerek istedikleri değişiklikleri yapma, bu değişiklikleri uygulama hakkına ve yetkisine sahiptirler. İşletmeler, çevreyle ne kadar hızlı uyum sağarlarsa o kadar uzun ömürlü, gelişime ve büyümeye açık bir kurum olmaktadır¹⁵⁹. Değişen çevre ile birlikte kendini değiştiren ve geliştiren işletmelerde çalışan personel de bu değişime ayak uydurarak kendini sürekli geliştirme fırsatı bulmaktadır.

Çevrenin takip edilmesi; gruplara odaklanma, pazarlama araştırmaları, demografik analizler, özel araştırmalar ve danışmanlık ajansları, internet siteleri, dergi ve gazeteler, devlete ait istatistikleri ve kaynakların bulunduğu bilgilerin toplanmasını içermektedir. Teknoloji, küreselleşme ve demografik değişkenler işletmeleri etkileyen üç önemli etken olarak görülmektedir. İşletmelerin çevreye uyumu ve yenilikleri takip etmesi, işletmenin sürekliliği açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir. İşletmeler çevreye uyum sağlarken; çalışanların da çevrede ve işletmede oluşabilecek değişikliklere uyum sağlaması ve değişiklikleri takip etmesi gerekmektedir. İşletmenin çevreye uyum sağlarken yaptığı değişikliklerin çalışanların psikolojisini ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyen çalışmalar olması, çalışanların verimliliği açısından önem arz etmektedir¹⁶⁰. İşletmenin değişen çevre koşullarına uymaya çalışırken yaptığı değişikliklerde, çalışan ile ilgili bölümde yapılan değişikliklerin çalışanlara uygun olarak seçilmesi onların motivasyonu açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir.

¹⁵⁸ İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, Alfa Basım, 1999, s. 41.

¹⁵⁹ Erol Eren, *Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s. 17.

¹⁶⁰ Buchanan and Huczynski, a.g.e., p. 37.

2.2.2.5. Değer ve Statü

Çalışanların, içinde buldukları örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde sürekli sadakatle çalışmaları ve çaba sarf etmeleri, büyük ölçüde, yönetimi benimsemelerine, örgüt atmosferiyle bütünleşmelerine bağlanmaktadır. İşletme sahipleri çalışanlarını; sosyal ihtiyaçları olan, hayatın içinde aktif yaşayan, onların farklı gruplara girmelerini sağlayan veya gruplara katılanları olağan bir olay gibi karşılayan, yaptıkları işe değer veren önerilerine ve düşüncelerine saygı duyarak değerlendirmeleri gerekmektedir. İşletme içinde çalışanın işgal ettiği yer, statü olarak adlandırılmaktadır. Yüksek statü vermek, çalışanlara iş yaptırmanın yollarından bir tanesi olduğu bilinmekte ve işlevsel statü vermek anlamında da kullanılmaktadır. Statü vermekte temel kriter, çalışana yaptığı işin ne kadar önemli olduğu fikrini benimsetmektir. Çalışma hayatında vazgeçilmez olduğunu hissetmek ve değer verilmek; çalışanları mutlu, itibar ve benlik sahibi yapan etmenler olduğu söylenebilir. Çalışma hayatında iyi bir statüye sahip olmak, iş hayatında ve aile çevresinde saygı duyulmasına, takdir edilmesine neden olabilir¹⁶¹. Statü, çalışma hayatında insanları işlerini daha yapması için motive eden önemli araçlardan biri olarak görülmektedir.

Çalışanların çoğu işletme ortamında saygınlık kazanmak, iş yerinde önemli ve etkili biri olmak, sözü geçmek, güçlü bir konumda olmak, öne çıkmak, kısacası sosyal bir statü kazanmak için ellerinden geleni yapmaktadırlar. Çalışanın iş yerinde çalışma arkadaşlarından gördüğü saygınlık, çalışan için motivasyonu arttıran önemli bir etken olarak görülmektedir¹⁶². Çalışanlar statülerini yükseltmek için daha çok çaba sarf etmektedir. Böylelikle çalışanların iyi bir statü kazanmak için daha iyi motive olarak performanslarının artması sağlanmış olmaktadır.

Çalışanlar; saygı görme, beğeni kazanma, takdir edilme, başkaları tarafından parmakla gösterilme ve değer verilme, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma arzusuyla çalıştıkları ortamda statü elde etmek için güdülenmektedirler. Güdülerin etkisi de kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Herkes tarafından bilinen, iş dünyasında popüler olan bir kuruluşta çalışmak çalışana statü kazandırma açısından önemli bir etkidir. Çalıştığı kurumun başarısıyla övünmek ve mutlu olmak isteyen çalışanların, kurumuyla bütünleşmeleri gerekmektedir. Dışarıdan herhangi biri tarafından kişinin çalıştığı işletmeye ilişkin övücü sözler söylenmesi

¹⁶¹ Nurettin Kaldırım, "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme", **A.Ü.S.B.E. Dergisi**, Erzurum, 1987, Cilt: 6, Sayı: 65, 118-128, s. 118.

¹⁶² Genç, a.g.e., s. 135.

kişiyeye; onur, mutluluk ve gurur vermektedir¹⁶³. Çalışanın statü sahibi olmasında çalıştığı kurumun popülaritesi de etkili olmaktadır. Popülarite yükseldikçe çalışanın işletmeye bağlılığı ve buna bağlı olarak da motivasyonu artmaktadır.

Genellikle bireyler hem yaşadıkları çevrede hem de çalıştıkları işletmede yüksek ve saygın bir statüye sahip olmayı her zaman arzu etmektedirler. Toplum içerisinde beğenilmekten ve takdir edilmekten hoşlanan bireyler, çalışma ortamında istedikleri statü ve değere ulaşmak için daha fazla çaba sarf etmektedirler. Kariyer hedefi olan çalışanlar, iş ortamında yükselmeyi hedeflediklerinden dolayı işlerine iyi bir şekilde motive olup performanslarının en iyi şekilde sergileyip yöneticilerinin ve işletme sahiplerinin beğenisini kazanmaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar çalıştıkları yerde üstlerine veya yöneticilerine kendilerini ispatlamaya, onların gözüne girerek iyi bir statü kazanmaya çalışırlar. Bu durumda işletme yöneticilerinin de çalışanın motivasyonunun artması için yapması gerekenler şeyler bulunmaktadır. Yönetici çalışanın çabalarının farkına varıp, çalışana gereken değeri vermeli ve hak ettiği statüye yükseltmelidir. Çünkü yaptıklarının fark edilmediğini gören çalışan nasıl olsa fark edilmediğini düşünüp kendisini geliştirmekten vazgeçebilir. Bu durumda çalışanın motivasyonu azalmakta ve çalışma performansı da zamanla düşmektedir.

2.2.2.6. Takdir ve İşletme Başarisından Sorumlu Tutma

Çalışanlara yaptıkları işlere karşılık geri bildirimde bulunulması, çalışanların takdir edilmesi, övülmesi; doğru bir şekilde, doğru bir zamanda yapıldığı takdirde çalışanları cesaretlendirmekte ve motive etmektedir. Çalışanlar, yanlış bir şekilde ve yanlış zamanda takdir edilip övülürse bir zaman sonra şartlı bir ödülle dönüşmekte ve çalışanların yaratıcılığının, içsel motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır¹⁶⁴. Günlük rutin işlerde çalışanların her zaman övülmemesi ve takdir edilmemesi gerekmektedir. Bir süre sonra bu rutin bir hal almakta, övülmediği takdirde motive olamamakta ve performansında düşüş görülmektedir.

Çalışanların sosyal statüsünü; başarısının ve yaptığı işin öneminin başkalarının yanında söylenmesi, sosyal çevre ve arkadaşlarına anlatılması, takdir edilmesi çalışanları olumlu yönde etkilemektedir. Çalışan için özel davetler düzenleyerek, tüm şirket çalışanları önünde yaşamı boyunca unutamayacağı hediyeler ve takdirnameler vererek çalışanda sosyal kültürün oluşturulması sağlanabilir. Çalışanda güdülenme aracı olarak kullanılan bu tür yaklaşımlar,

¹⁶³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 129.

¹⁶⁴ Pink, a.g.e., s. 203.

çalışanın iş görme hızını ve dinamizmi arttırılabilir¹⁶⁵. Çalışanların başkasının yanında övülmesi ve çalışanlara değer verilmesi, işlerine ekstra motive olmalarını sağlayabilir.

İşgörenler elde ettikleri başarıların işletme tarafından fark edilmediği zaman yakınabilirler. İşgörenler yaptıkları çalışmalardan sonra işletme tarafından kendilerine geri dönüş yapılmasını isterler. İşgörenler işyerinde ilerleme gösterip göstermediklerini, görevlerini gerektiği yapılması gerektiği gibi yapıp yapmadıklarını, yaptıkları çalışmalarda nelerin doğru nelerin yanlış olduğunu öğrenmek istemektedirler. Bazı işletmeler, düzenlediği “başarıyı ödüllendirme” ve “takdir etme” programlarının sonucunda bu tür faaliyetlerin işgörenlere verilecek bir ücretten daha çok motive edici bir etkisi olduğuna inanmaktadır¹⁶⁶. Çalışanlar işlerinde gösterdikleri performansların ne düzeyde olduklarını bilmek ve performansları kötüye düzeltmeye çalışmak iyi düzeydeyse bunun karşılığında takdir edilmeyi beklemektedirler. Çalışanlar yaptıkları işlere karşı takdir edildikleri zaman işlerine daha çok motive olmaktadır.

Çalışanlar işletme içerisinde bir işi bir başarı elde ettiğinde ya da bir işi iyi bir şekilde sonuçlandırıldığında bunun işletme tarafından fark edilmesini ve sonunda da takdir veya teşekkür edilmeyi beklemektedir. İşletmelerde de çalışanların işlerini iyi yapması sonucunda çalışana yapılan küçük bir teşekkür, takdir ya da ödüllendirme çalışanın işine olan motivasyonunu arttırarak performansının yükselmesine neden olmaktadır. Çalışan elde ettiği başarılarından, işyerinde yaptığı işlerden geri bildirimleri almazsa bir süre sonra motivasyonunda ve çalışma performansında düşüş görülmektedir. Çünkü çalışan yaptığı hiç bir şeyin fark edilmediği, takdir görmediği gibi düşüncelere kapılmaktadır. İşletmenin elde ettiği başarılarından çalışanların sorumlu tutulması motivasyonun artmasına ve bununla birlikte verimliliğin de artması sağlanmaktadır.

2.2.2.7. Sosyal Uğraşlar

Çalışanın işyerinde harcadığı zamanının haricinde kalan zamanını nasıl değerlendirdiği, en az işyerindeki çalışma koşulları kadar moral ve motivasyonu etkilemektedir. Çalışma saatleri dışındaki zamanının iyi değerlendirilmesi ve çalışana sosyal imkanlar sunması gerekmektedir. Çalışanın performansına göre;

¹⁶⁵ Erdem Cam, “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2004, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-10, s. 5.

¹⁶⁶ Us, age, s.24.

başarılı olan çalışana daha çok sosyal imkanlar sunulması, diğer çalışanların motivasyonunu da olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlara bu amaçla spor ve dinlenme tesisleri, kütüphanelerden yararlanma imkanı sağlanabilir, geziler, eğlenceler ve özel günler tertiplenebilir. Sosyal uğraşlar; çalışanların boş zamanlarını değerlendirilmesi, kendi aralarında kaynaşmalarını sağlamakla birlikte sosyal faaliyetlere katılan çalışanlar arasında doğal liderlerin tespiti açısından da önem arz etmektedir. Performans değerlendirme sonucuna göre başarılı bulunan çalışan, sosyal uğraşlar kullanılarak ödüllendirilebilir ve bu tür teşviklerin sonucunda da bireysel motivasyonun artırılması sağlanabilir¹⁶⁷. Çalışanlara çalışma saatleri haricinde sosyal imkanlar sunan işletmelerde, çalışanlar bunu bir ödül olarak görmekte ve işine daha çok motive olmasını sağlamaktadır.

İşletmeler; müşteriler, sendikalar, toplumu oluşturan halk, ortaklar gibi çıkar ve baskı gruplarının istekleriyle üzerlerine düşen sosyal sorumlulukları yerine getirmekle karşı karşıya kalabilirler. Sosyal sorumlulukların bazen hukuki yolla bazen de isteyerek yerine getirilmesi, gerekli ihtiyaçlar olarak görülmektedir. İşletmelerin, çalışanlarına ve faaliyette buldukları topluma karşı önemli sorumluluklarının olduğu bilinmektedir. Sosyal sorumluluklarla ilgili harcamada bulunan işletmeler, bazı dezavantajlara sahip olmaktadır. Dezavantajları bulunsa dahi, ekonomik ve sosyal yaşamın önemli bir parçası olan işletmelerin bu sosyal sorumlulukları yerine getirerek çalışanlara sosyal uğraşlarla ilgilenme imkanı sunmaları gerekmektedir. Sosyal imkanlar, çalışanlara gönüllü olarak sunulmazsa bunun yasal düzenlemelere gidilerek işletmelerin çalışanlara sosyal imkanlar sunulmasının sağlanması gerekmektedir¹⁶⁸. Sosyal uğraşlar, iş haricinde personelin bir uğraşının olup stres atmasını sağlayan faaliyetler olmaktadır. Sosyal uğraşların olduğu işletmelerde personelin, stres atması ve kendini rahatlatması sağlanmaktadır. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren restoranlarda çalışan personelin rahatlaması, kafasını biraz dağıtması ve işine daha çok motive olması için zaman zaman sporla ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi, pikniklerin düzenlenmesi veya buna benzer olanakların işletme tarafından sunulması örnek olarak verilebilir.

2.2.3. Ekonomik Motive Araçları

Çalışanların motivasyon araçlarından bir diğeri ekonomik motivasyon araçlarıdır. Bu kısımda, ekonomik motive araçları; ücret artışı, kara katılma, primli

¹⁶⁷ Tunçer, a.g.e., s. 102.

¹⁶⁸ Muharrem Özdemir, *Finansal Yönetim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2016, s. 89.

ücret, ekonomik ödül uygulaması, sosyal güvenlik ve emeklilik planları, ceza ve ödül sistemi başlıkları altında ele alınmaktadır.

2.2.3.1. Ücret Artışı

İşletmelerde üretilen mal ve hizmetlerin fiyatı ile çalışanın ücret seviyesi ve işletmeye olan maliyeti birbiriyle ilişkili bulunmaktadır. İşveren, istenilen özelliklere uygun çalışanın bulunmaması ve sendika gibi kuruluşların etkisi ile ücret düzeyini yükseltmek zorunda kalmaktadır. Mal ve hizmet fiyatları da buna bağlı olarak artış göstermekte ve burada çalışanın fonksiyonu da büyük önem arz etmektedir. İşveren, iyi bir yönetim tekniği uygulayıp ücret artışı ile çalışanın verimliliğini de arttırarak üretim artışını sağlayabilirse, çalışanın ücretinde yapılmış olan artışın mal ve hizmet fiyatlarını etkilemesi kısmen ya da tamamen engellenmiş olmaktadır¹⁶⁹. Çalışanın ücret seviyesindeki artış, işine daha çok motive olup daha verimli bir şekilde çalışmasına neden olmaktadır.

Motivasyon uygulamalarına göre ücretlendirme yöntemi, işletmelerde farklı şekillerde görülmektedir. En çok kullanılan ve bilinen ücretlendirme yöntemi, dereceleme sistemidir denilebilir. Dereceleme sisteminde, bireysel motivasyon düzeyine göre ücret artışı yapılmaktadır. Çalışanların motivasyonu, beş dereceli bir skalaya göre yapılmakta ve derecelere göre önceden belirlenen amaca göre de artış yapılmaktadır. Beklenen motivasyon düzeyinin altında kalan çalışanlar için herhangi bir ücret değişikliği yapılmamaktadır¹⁷⁰. Her çalışana, yaptığı işin ağırlığına ve önemine göre ücretlendirme yapılması, çalışan motivasyonunu etkilemektedir.

Standart ekonomi teorisi tahminine göre çalışan ücretlerinde yapılacak küçük bir artış karlılığı düşürmemekte; çünkü düşük ücret veren firmalar genellikle bu tür maliyet artışlarını absorbe etmek için çok rekabetçi ve çok küçük yapıda bulunmaktadırlar. Ampirik araştırmalara göre işletmelerin kar etkileri konusunda yetersiz olması, sürpriz olarak görülmemektedir. Rekabetçi pazarlarda işletmeler, ücretlerdeki küçük artışlara tepki olarak istihdamı azaltma yoluna gitmektedirler¹⁷¹. İşletmeler, çok küçük ücret artışlarıyla personeli daha fazla motive ederek daha iyi performans göstermelerine neden olabilirler. İşletmelerin bazıları ise çalışanlara yapılacak küçük ücret artışlarıyla ortaya çıkan maliyetleri, kimi çalışanları işten çıkararak kapatmaya çalışmaktadırlar.

¹⁶⁹ Ertürk, a.g.e., s. 308.

¹⁷⁰ Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, a.g.e., s. 257.

¹⁷¹ Sara Lemos, *The Effect of the Minimum Wage on Prices*, University of Leicester and IZA Bonn, England, 2004, p. 1.

Motivasyonun sağlanması için ücret olayının işletmede konuşulmaması gerekmektedir. Ücret, yan ödemeler ve ikramiyeler, eğer çalışanın hayatında çok fazla öne çıkmışsa belirli bir süre sonra o çalışanın yaratıcılığı baskı altında kalmakta ve performansında düşüş görülmektedir. Edward Deci'ye göre işletmeler, parayı çalışanların motivasyonu için kullanırlarsa asıl o zaman çalışanların motivasyonunun düşeceğini savunmaktadır. En iyi strateji olarak çalışanlara düzgün bir ücret verilip para konusunun gündemden düşürülmesi görülmektedir. İşletmelerin bazıları bu konuyu, çalışanlarına ücret konusunu unutturacak düzeyde ödeme yaparak çalışanların işlerine odaklanmalarını sağlayarak çözmektedirler ¹⁷² . Çalışanlara, motivasyonu arttırmak için belirli bir iş karşılığında sürekli ek ücret, ikramiye ve yan ödeme yapan işletmelerde belirli bir süreden sonra herhangi bir ödeme yapılmadığı takdirde çalışanların gün içindeki motivasyonlarında düşüş görülebilir. Çok sık yapılan bu tür ödemeler, çalışanları bir süreden sonra tatmin etmeyecek düzeye gelmektedir. Uygulamaların çok sık yapılmaması ve rutin bir hale getirilmemesi gerekmektedir.

Çalışanlar her zaman daha yüksek miktarda para kazanmayı arzu etmektedirler. Ücret yani para işletmelerde yönetici ile çalışan arasında en çok konuşulan konulardan bir tanesi olarak bilinmektedir. İşletmelerde ücretlerin yükselmesiyle birlikte çalışanlarda beklentilerde artmaktadır. Çalışanlar ücretlerindeki artışa hiçbir zaman yeterlidir dememektedirler. İşletmelerde ücretlerin önemli olmasının birden fazla nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz¹⁷³:

- Ücret, bireyin yaşaması için gereken koşulları sağlamakta ve bundan dolayı da çalışmak için motive etmektedir.
- Ücret, çalışanın sadece işyerinde değil arkadaşları arasında, aile içinde kısacası çevresindeki diğer gruplar arasındaki statüsünü göstermektedir.
- Çalışanın ücretindeki artış bir bakıma işindeki başarısının onaylanması anlamına gelmektedir.
- Para artışı çalışanın sosyal hayatındaki eksiklerini telafi edebilecek güce sahip bir araç olarak görülmektedir.

Ücret, çalışanların motive olmasında kullanılan en önemli maddi araçlardan biri olarak bilinmektedir. Ücret, çalışanların işlerinde sarf ettiği bedensel veya zihinsel emeğin karşılığı için ödenen maddi değer olarak ifade edilmektedir.

¹⁷² Pink, a.g.e., s. 195.

¹⁷³ Gisela Hagemann, **Motivasyon El Kitabı**, (Çeviren: Göktuğ Aksan), Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995, ss. 42-43.

Çalışanların örgüte bağlılık ve örgüte karşı duydukları güven bakımından önem arz eden ücretin, objektif kriterlere göre belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerde çalışanların; aldıkları ücretin neyin karşılığında olduğunu, yaptıkları işlerde gösterdiklerin performansın ücretlere nasıl yansıdığını veya işletmenin ücret belirleme politikasını bilmeleri gerekmektedir. İşletmeler, ücret politikasını belirlerken farklı çıkar gruplarının beklentilerini aynı noktada bir araya getirecek şekilde yapmaları gerekmektedir. Temel amaç, işletme maliyetlerinin arttırılmadan aynı zamanda çalışanların motivasyonunun artmasına neden olabilecek bir ücret politikasının yakalanabilmesi olmaktadır¹⁷⁴. Ücret politikasının adaletli ve doğru bir şekilde belirlenmesi, hangi performansa göre hangi ücretin verileceğinin belirlenmiş olması ve çalışanların bunun farkında olması, çalışanların daha çok motive olmasına neden olmaktadır. Genel anlamda ücret, çalışanların motive olmasını sağlayan ve bununla birlikte performansının artmasına neden olan itici bir güç olarak görülmektedir. İtici gücün adaletli olmadığı ücretin adaletsizce ve dengesizce verildiği durumlarda, bir süreden sonra ücret bir motivasyon aracı olmaktan çıkmaktadır.

Belirli aralıklarla çalışanlarda ücret artışı yapılması bir noktaya kadar motivasyon arttırıcı etki gösterebilmektedir. İşletmelerin çalışanlara ara sıra ücret artışı yapması personelin doğal olarak hoşuna gitmekte ve çalışanlarda doping etkisi yaratmaktadır. Böyle bir ortamda çalışanlar işlerine daha iyi motive olup daha iyi performans gösterebilmektedir. Bu uygulama belirli bir süreden sonra çalışanlar açısından sıradanlaşmakta ve herhangi bir etki yaratmamaktadır. Yani personel belirli aralıklarla yapılan ücret artışından artık etkilenmemekte ve motivasyonu artmamaktadır. İşletme bu artışı sona erdirip artık düzenli aralıklarla ücret artışı yapmadığı durumda ise personelin motivasyonu ve verimi düşmektedir. Bu nedenle çalışanlara ücret artışı uygulaması yapılırken planlamanın düzgün yapılması gerekmektedir. Her zaman düzenli aralıklarla ücret artışı yapılması yerine işletmenin ekonomik durumuna göre artışlar yapılması motivasyon artışı için daha isabetli bir uygulama olarak kabul edilmektedir.

2.2.3.2. Kara Katılma

Kara katılma veya temettü, işletmelerin dönem sonu karlarının bir bölümünün pay sahiplerine veya işletme sahiplerine dağıtılması olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin kazandığı net karın, ortaklar ile dağıtılmamış kar kalemi ve yedek

¹⁷⁴ Babacan vd., a.g.e., s. 492.

akçeler arasındaki dağılımını belirleyen politika, kara katılma politikası olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, piyasa değerlerini arttırmak veya bu değeri korumak için işletme sahiplerinin beklentileri doğrultusunda belli bir orandaki karlarını dağıtmak zorunda kalmaktadırlar. İşletmeler bazen de daha sonra işletme amaçları doğrultusunda kullanmak için oto finansman amacıyla elde ettikleri karın bir bölümünü işletmede bırakma yoluna gitmektedirler¹⁷⁵. İşletmede bırakılan karın işletme amaç ve hedeflerine ulaşılması için kullanılması, pay sahiplerini işletmeye karşı olan tutumları açısından etkilemektedir.

Karların işletmede bırakılması yani çok az miktarda dağıtılması, kara katılma konusunda tutarsız davranılması ve işletmenin pay senetlerinin değerlerini olumsuz etkilemesi, hisse senetlerinin piyasa fiyatının azalmasına neden olmaktadır. İşletmenin piyasa değeri de bununla birlikte düşmektedir. İşletmeler, gelecekle ilgili yatırım planlarını dikkate alarak belli ölçülerde istikrarlı bir şekilde kar dağıtmayı sürdürmeleri gerekmektedir. Kara katılma konusunda tutucu davranan işletmeler, gelecek yatırımları ile ilgili problemler yaşamaktadırlar¹⁷⁶. Tutuculuk, uzun bir süre devam ettiği takdirde işletmenin gelecekte varlığını sürdürmesi açısından da sorun yaşanmaktadır.

2.2.3.3. Primli Ücret

İşletmelerde, özendirici ücret modeli olarak uygulanan primli ücret modeli; çalışana ödenen sabit ücretin dışında işletmede gösterilen verimlilik, başarı veya ekstra hizmetin karşılığı olarak ödenen ücret olarak da tanımlanmaktadır. Yöntemin uygulanması çok da kolay olmamaktadır. Çalışanın yapması gereken iş standardı haricinde ekstra iş yaptığı zaman ya da verimlilik artışına göre primli ücret ödenmektedir. İş standardının bu nedenle iyi saptanması gerekmektedir. İş standardı, normal çalışma koşullarında çalışanın bilgi, beceri ve tempoyla ortaya konan çalışması olarak tanımlanabilir. Yöneticiler ve işverenler, çoğu kez bu standardı normalin biraz üstünde tutmaktadır. Primli ücret uygulamasının, çalışanların motivasyon düzeyi üzerinde etkisi olan bir uygulama olduğu bilinmektedir¹⁷⁷. Motivasyon düzeyinin yüksek olması için iş standardının iyi belirlenmesi ve primli ücret uygulamasının iyi yapılması gerekmektedir.

¹⁷⁵ Yusuf Demir, "İşletmelerin Kar Payı Dağıtım Politikaları ve Firma Değerliliğinin Vergi Uygulamaları ile İlişisine Teorik Bir Yaklaşım", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2001, Cilt: 6, 55-71, s. 56.

¹⁷⁶ Demir, a.g.e., ss. 56-57.

¹⁷⁷ Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, a.g.e., s. 10.

İşletmeler, primli ücret sistemini çok farklı biçimlerde uygulamaktadır. Üretim miktarına göre primli ücret ödenebilir veya yapılan ücret ödemesine zaman esas alınarak çalışanın verimlilik durumuna göre primli ücret eklenebilir. Primli ücret uygulamasında asıl hedeflenen, çalışandan istenen veya beklenen performans boyutunun (verimlilik, kalite, tasarruf vb.) ödüllendirme yoluyla özendirilmesi olmaktadır. İşletmeye sağladığı yararlar göz önüne alındığında, primli ücret sistemini uygulayan işletme sayısının gün geçtikçe arttığı görülmektedir. Sistemde, yapılan iş ile ödenen ücret arasında bağlantı kurulmaktadır. Primli sistem iyi uygulandığı takdirde, işini iyi yapan personelin ödüllendirilmesine imkan vererek onların moralinin yükselmesine ve buna bağlı olarak performansının artmasına neden olmaktadır. Yakından takip olayı da bu sistemde ortadan kalkmaktadır. Primli ücret sistemin ortaya çıkardığı sakıncalar ise; sistemin uygulamasının karmaşık ve zor olması, sadece belirli şartlarda uygulanıyor olabilmesi ve sadece verime dayanıyor olmasından dolayı aşırı çalışmadan dolayı çalışanların sağlığını tehlikeye atıyor olması olarak bilinmektedir¹⁷⁸. Genel anlamda şartları uygun olan işletmelerde primli çalışma sisteminin uygulanması, çalışanların işine daha çok motive olarak verimli olmasına neden olmaktadır.

2.2.3.4. Ekonomik Ödül Uygulaması

Zorlayıcı gücün aksine, astlar üzerinde olumlu kazanımlar sağlayan, böylece itaat ve uyumun oluşmasına katkıda bulunan gücün, ekonomik ödül uygulaması olduğu bilinmektedir. Astlara böylece ücret artışı, prim, ikramiye gibi maddi çıkarlar sağlama yanında; terfi etme olanakları verme, personeli güçlendirme, sorumlulukları artırma, daha iyi statü kazandırma, başkalarının yanında takdir etme, övme gibi araçlar ödüllendirme gücünün gerçekleşmesini sağlamaktadır. İşverenler, çalışanlarını ödüllendirdiklerinde çalışanların daha çok çaba sarf edeceklerini düşünmektedirler. Verilen bu ödülün de beklentileri karşılaması gerekmektedir. İş devamlılığı olan, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere ve belirlenen üretim hedefine ulaşmanın ödüllendirilmesi gerekmektedir. Çeşitli tutardaki ikramiyeler, ekonomik ödüller olarak verilebilir. Ekonomik ödül uygulamasında hedeflenen amaca ulaşılabilmesi için ödül ile yapılan iş arasındaki denge ve ödülün, beklentileri karşılama derecesi önem arz etmektedir. Ekonomik ödül sisteminin iyi yönetilememesi dengesiz ve adaletsiz bir dağıtım olması durumunda çalışanların motivasyonuna olumsuz etki etmektedir. Dikkatli ve adil bir dağıtım olmadığı takdirde, ekonomik ödül sistemi zamanla zararlı hale bile gelebilir. Ekonomik ödül

¹⁷⁸ Mucuk, a.g.e., s. 328.

sistemi, kamu kurumlarında aylıklı ödeme adı altında üstün başarı gösteren personele ödenmektedir. Aylıklı ödüllendirme de personele yılda bir kez sabit ücret ödenmeye başlandığı için motivasyon aracı özelliğini yitirmeye başlamaktadır¹⁷⁹. İşte gösterilen başarı sonunda değil de belirli aralıklarla sabit olarak çalışana ücret ödendiği zaman ekonomik ödül, bir motivasyon aracı olmaktan çıkmaktadır.

İşletmelerde ekonomik değer taşıyan ödüller, çalışanları işe özendirmek ve işletme ile aralarında sıkı bir bağ kurmak amacıyla verilebilir. Çalışanın çalıştığı birimde işletme açısından önemli sayılabilecek bir yenilik getirmesi ya da buluş yapması durumunda ekonomik ödül verilmesi örnek olarak gösterilebilir. Yöntemi izleyen işletmeler, çalışanlarını daha verimli kılmayı amaçlamaktadırlar. İşletme bu durumda kazanç sağlarken aynı zamanda çalışanda karlı çıkmış olmaktadır¹⁸⁰. Her iki tarafın da kazancına olan ekonomik ödül sisteminin doğru uygulanması, iyi bir motivasyon aracı olmasını ve çalışandan daha çok verim alınmasını sağlayabilir.

Ekonomi, insanların istekleri ve memnuniyetleri ile ilgili bir sosyal bilim dalıdır denilmektedir. Ekonomi temelde, mevcut ve gelecekteki tüketimlerin üretimi için toplumun alternatif kullanımları olan hangi kit kaynakların kullanması gerektiğine karar vermektedir. Ekonomi, insanların isteklerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması için önemli bir etken olmaktadır. Çalışanlar açısından da önemli bir motivasyon kaynağı olarak görülmektedir. Çalışanların, ekonomik seviyelerinin ihtiyaç ve taleplerini karşılayacak durumda olması, işlerine daha çok motive olmasına neden olmaktadır¹⁸¹.

2.2.3.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları

Sosyal güvenlik imkanı olmayan, sürekli yaşlılık halini düşünen yetişkin bir çalışanın, işine karşı güven duyması ve motive olması çok zor olmaktadır. Bugününü güvence altın alan birey, yarınını da güvence altına almak için kendisini daha çok çalışmak zorunda hissetmektedir. Tıbbi bakım, emeklilik, sosyal yardımlar, tedavi vb. konular, sosyal güvenliğin kapsama alanı içine girmektedir¹⁸². Yarınına güvenle bakamayan çalışan işine motive olmakta zorlanabilir. Yarınına güvenle

¹⁷⁹ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s. 377.

¹⁸⁰ Sedat Yumuşak, "İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, Cilt: 13, Sayı: 3, 241-251, ss. 243-244.

¹⁸¹ College Road, *Economic Theory*, Tamilnadu Textbook and Educational Services Corporation, Chennai, 2015, p. 1.

¹⁸² Ertürk, a.g.e., s. 11.

bakan çalışan ise işine daha çok motive olarak işletmeye daha çok katkıda bulunmaktadır.

Sosyal güvenlik, kişilerin yaşlılıkta sefalet çekmemeleri ya da düzenli kazançların kesilmesi durumunda yaşam standartlarındaki oluşacak keskin bir düşüşten korumak için fayda sağlamaktadır. Gelir veya istihdam koşullarına bağlı olan yardımların sağlanmasında, genç ve yaşlı nüfusun davranışlarının değişmesinden kaynaklanan ve ölümden sonra ortaya çıkan maddi ihtiyacın karşılanması için vergilerin toplanmasına ihtiyaç duyulmaktadır¹⁸³. Sosyal güvenlik, insanların hem çalışırken hem de çalışma yaşamı sona erip belirli bir yaşa geldikten sonra; gerek sağlıkla gerekse maddi durumlar ilgili ihtiyaçlarının karşılanması açısından önem arz etmektedir. Sosyal güvencesi olmayan çalışan, hem oluşabilecek iş kazalarına ve sağlık problemlerine karşı tedirgin olmakta hem de geleceğe güvenle bakmamaktadır. Çalışanın işine daha çok motive olup rahat çalışması ve verimli olması için sosyal güvencesinin yapılması önemli bir husus olarak görülmektedir.

2.2.2.6. Ceza ve Ödül Sistemi

İşletmelerde çalışanların problem çözme, öneri geliştirme gibi özelliklerine süreklilik kazandırılması için çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. Çalışan bu durumda, yönetim tarafından dikkate alındığının ve dinlendiğinin farkına vararak kendini daha çok motive etmektedir¹⁸⁴. İşletmelerin, çalışanların alışkanlık haline getirerek sürekli olarak yapmasını istediği davranışlar karşısında çalışanlarını dikkate alması ve ödüllendirmesi gerekmektedir.

İşletmelerde çalışanların gelişimi açısından ödüllerin konulması, tehdit edilmesinden ve gözdağı verilmesinden daha etkili olmaktadır. İşletmelerde ödül sisteminin uygulanması, çalışanın sergilemesini istediğimiz davranışları sürekli ortaya çıkmasını sağlarken; uygulamanın, istemediğimiz davranışların da ortadan kalkmasında etkili bir yöntem olduğu görülmektedir. Ceza yöntemi, çalışanın işletmenin amaçlarına ve koyduğu kurallara uyulmaması durumunda uygulanmaktadır. Yönetici veya işveren, sadece kendi otoritesini sağlamlaştırmak için ceza yöntemini uygulayabilir. Ödül sisteminin, açık ve astların beklentilerine uygun olması gerekmektedir. Ödül çalışanın beklentilerini karşılamazsa çalışanı

¹⁸³ Martin Feldstein and Jeffrey B. Liebman, **Social Security**, Harvard University Education, U.S.A. 2002, p. 2247.

¹⁸⁴ M. Zahid Serarlan ve Abdurrahman Kepoğlu, **Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2006, s.50.

olumsuzluğa yöneltebilir. İşletmede, ödül sisteminin çalışanları daha çok motive etmesi için ödüllerin; çalışkan, disiplinli ve performansı yüksek olan çalışanlara işletmedeki tüm çalışanlar ve yöneticiler önünde verilmesi gerekmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler önünde verilen ödül, çalışanların daha da çok motive olmasına neden olmaktadır¹⁸⁵. İşletmelerde olumlu davranışların pekiştirilmesi için ödül sistemi; olumsuz davranışların ortadan kaldırılmasında ise ceza sisteminin uygulanması etkili olmaktadır.

Ceza uygulamasından her zaman beklenen sonuç alınamayabilir. Çalışanlara ceza verilirken cezanın dozu, yeri ve zamanı cezanın etkinliği ve verimliliği bakımından önem arz etmektedir. Ceza hiçbir durumda önerilen bir davranış bıraktırma yöntemi olarak görülmemektedir. Eğer ceza uygulanacaksa belirli sınırları ve dikkat edilmesi gereken kurallara göre uygulanması gerekmektedir. Cezanın etkili olabilmesi için ceza verilecek kişiye yapılan yanlış davranıştan hemen sonra zaman kaybetmeden uygulanması gerekmektedir. Çalışana zamanında ceza verilmesi çalışanın verilen cezanın nedenini anlaması ve kendisini düzeltmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışana ceza verilirken bu doz iyi ayarlanmalıdır. Eğer çalışana verilen cezanın dozu iyi ayarlanmazsa, çalışana verilen ceza çalışanın zıtlaşmasına ya da çalışanın işletmeye karşı tavır almasına yol açabilmektedir. Böyle bir durum ortaya çıktığı zaman çalışanın verimliliğinde düşüş görülmektedir. İşletmelerde ceza yöntemi hiçbir durumda başvurulması gereken ilk çözüm yolu olmamalıdır. Ceza uygulanmadan önce çalışanda istenmeyen davranışı bıraktırmaya dair cezaya alternatif yollar denenmesi gerekmektedir. Çalışanlar mutlu ve huzurlu olduğu ortamlarda, işine motive olup daha fazla performans göstererek verimli olabilirler.

İşletmeler tarafından çalışanların motivasyonunda kullanılan sistemlerden biri de ödül sistemi olmaktadır. Ödül sisteminde ana fikrin, sorunlara ve çözüme yakın olması mantığıyla işletmenin amaç ile hedeflerine ulaşmasını sağlayan çalışanların ödüllendirilmesi olduğu söylenebilir. Ödül sistemi, tüm çalışanlarda yararlı olma isteğini ortaya çıkararak çalışanların girişken, dinamik olmasını ve işletme verimliliğini arttırarak toplam kalite yönetiminin doğru çalışmasını sağlamaktadır¹⁸⁶. Ceza sistemi ise zorda kalınmadıkça kullanılmayan bir sistem olmaktadır. Ödül sistemi ile birlikte çalışanların istenilen davranışlarının tekrarlanarak sürekli hale getirilmesi sağlanmakta ve böylelikle çalışanların verimliliği sürekli hale getirilmektedir.

¹⁸⁵ Güney, Liderlik, a.g.e., s. 258., Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s.320.

¹⁸⁶ Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, a.g.e., s. 275.

2.3. BAŞLICA MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramları kapsam ve süreç kuramları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İlk önce kapsam kuramları, daha sonra süreç kuramları aşağıda kısaca ele alınmaktadır.

2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarında, bireyin davranışlarını yönlendiren etkenlerin neler olduğunu anlamaya çalışılmaktadır. Bireyin davranışlarının yönlendiren etkenlerin neler olduğu anlaşıldığı zaman, birey daha kolay yönlendirilebilir ve bireyden daha fazla verim alınabilir. Başlıca motivasyon teorilerinden olan kapsam kuramları dört başlıkta özetlenebilmektedir. Kapsam kuramları; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, başarıma ihtiyacı kuramı ve ERG kuramı başlıkları altında ele alınmaktadır.

2.3.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Brandiza üniversitesi profesörlerinden olan Abraham Maslow, motivasyon ile ilgili çeşitli araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalarında, insan davranışlarını baskı altında bırakan en önemli nedenin ihtiyaçlar olduğunu öne sürerek motivasyon ifadesini açıklamaya çalışmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, motivasyonu hareketli bir yapı içinde kabul etmektedir. Bu ifade, kişilik yapısındaki değişimlerin yanında toplumsal farklılıkları da kapsamaktadır. Maslow klinik çalışmaları sonucunda ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya çıkarmıştır¹⁸⁷. Bu hiyerarşide insan ihtiyaçları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, motivasyon teorileri arasında en çok bilinen yaklaşım olarak bilinmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, iki varsayıma dayanmaktadır. Varsayımlardan ilki; bireyin gösterdiği her davranışın altında yatan neden, bireyin ihtiyaçlarını karşılama isteği olarak bilinmektedir. Birey ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranmaktadır. İhtiyaçlar bu nedenle, davranışların yönünü ve şeklini belirleyen önemli bir etken olarak görülmektedir. İkinci varsayım ise; ihtiyaçların sırası ile ilgili olmaktadır. İkinci varsayıma göre bireyin ihtiyaçları, belirli bir sıraya göre kendini göstermektedir. Birey, öncelikli olarak alt basamakta olan ihtiyaçlarını giderdikten sonra üst basamaklarda bulunan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar sergilemektedir. İhtiyaçların bireyi davranışlara yöneltme özelliği, bunların tatmin edilme derecesine göre belirlenmektedir. İhtiyaçlar

¹⁸⁷ Ertürk, a.g.e., s. 147.

tatmin edildikçe bireyin artık bu davranışı gösterme eğilimini kaybetmeye başlamakta ve daha üst basamaklarda bulunan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar sergilemeye başladığı görülmektedir¹⁸⁸. Maslow'a göre bireyin ihtiyaçları, belirli bir sıraya göre belirlenmekte ve bu ihtiyaçların giderilmesi için bireyin davranışları da belirli bir sıraya göre ortaya çıkmaktadır. Birey, alt basamaktaki ihtiyaçlarını gidermedikçe üst basamaktaki ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar sergilememektedir.

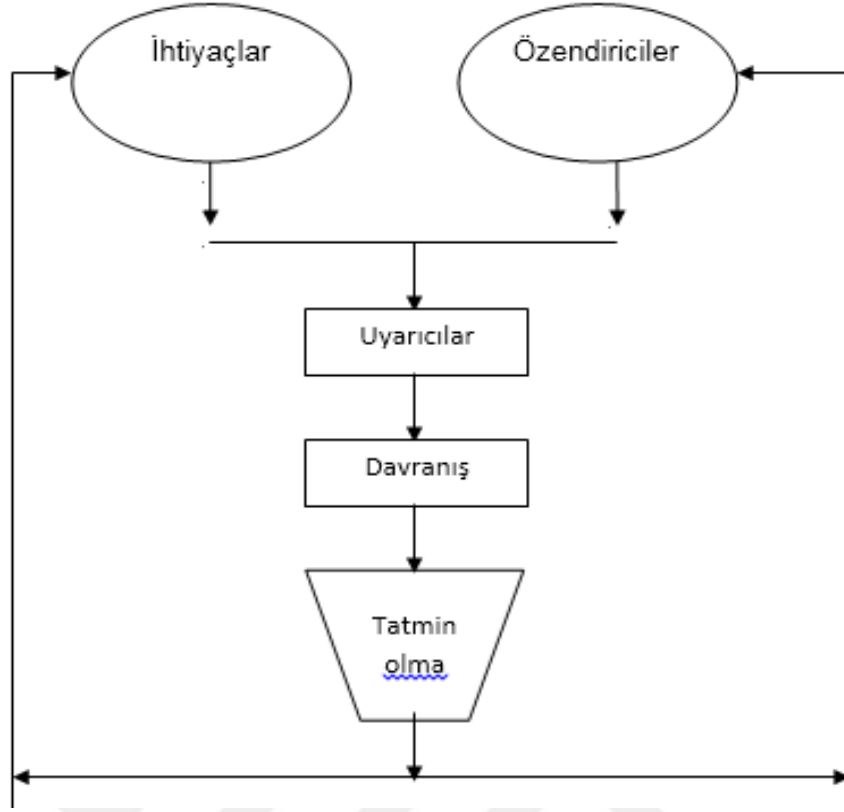
Maslow'a göre birey, davranışlarını belirli bir sıraya göre sergilemektedir. Davranış sırasını belirleyen etken ise bireyin ihtiyaçlarının sırası olarak görülmektedir. Birey, ilk ihtiyacını gidermeden ikinci ihtiyacını gidermeye yönelik davranışlar sergilememektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımına göre giderilen ihtiyacın bireyi motive etme gücü azalmaktadır. Bireyi davranışlar göstermeye zorlayan etken, üst basamaklardaki ihtiyaçlar olarak görülmektedir. İşletmelerde yöneticiler ihtiyaçlar hiyerarşisini, motivasyon aracı olarak kullanmaktadır. Maslow'a göre çalışanlar, sahip olmadıkları ihtiyaçlarla motive olmakta ve sahip oldukları imkanlar veya karşılanmış ihtiyaçlarla motive olmaları pek mümkün görünmemektedir. Çalışanlar, sahip oldukları imkanları her ne kadar kaybetmek istemeseler de sahip olmak istedikleri şeyler konusunda daha çok istekli çalıştıkları görülmektedir. İşletmede, bu hususta çalışanların gidermek istedikleri ihtiyaçlarının iyi belirlenmesi önem arz etmektedir. İşletmelerin çalışanların belirlenen bu ihtiyaçlarını giderme imkanına sahip olması, çalışanların istenilen davranışlara daha kolay yönlendirilmesine neden olmaktadır¹⁸⁹. Çalışanların ihtiyaçlarının iyi belirlenmesi ve karşılanması, motive olması açısından önemli bir husus olarak görülmektedir.

Maslow'un ihtiyaçları sıralamasından önce, ihtiyaçların motivasyonel davranışa nasıl sebep olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bunu şekil üzerinde gösterecek olursak şöyle ifade edebiliriz¹⁹⁰:

¹⁸⁸ Koçel, a.g.e., s. 624.

¹⁸⁹ Güney, Liderlik, a.g.e., s. 272.

¹⁹⁰ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004, s. 360.



Şekil-7 Motivasyon Süreci Aşamaları

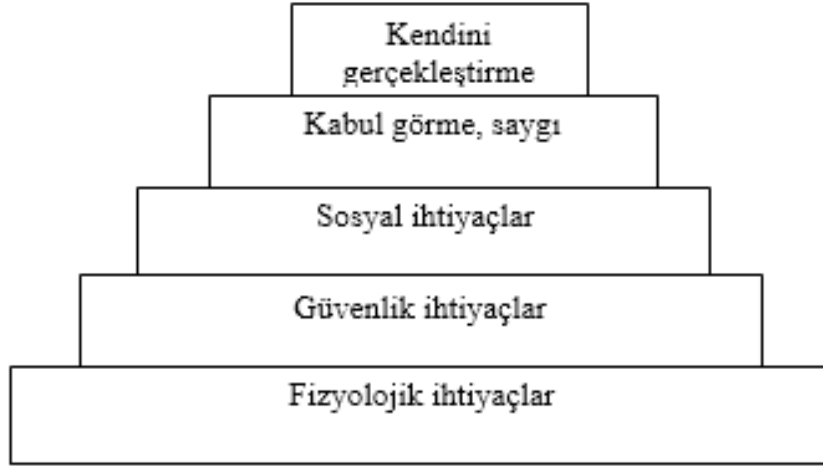
Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi bireyin ihtiyaçları ve özendiricileri bireyi uyarak, harekete geçirmekte ve birey davranışlar sergilemektedir. Bunun sonucunda da bireyin tatmin olduğu görülmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, insanların büyümek ve gelişmek için ihtiyaç duyduğu şeyler üzerine durmaktadır. Bu varsayım herkes için aynı olmayabilir. Bu kuram bazı çalışanlar için uygun olabilir ama bazıları için uygun olmayabilir¹⁹¹. Oluşturulan bu teori tüm çalışanlar için aynı geçerliliğe sahip olmayabilir. Her çalışan için ihtiyaçlar ve öncelikler değişkenlik gösterebilir. Ancak genel anlamda insanlar ihtiyaçlarının bir kısmını karşıladıktan sonra daha farklı şeylere ihtiyaç duyabilmekte ve bu doğrultuda davranışlar sergileyebilmektedir. İnsanlar tarafından İhtiyaçlar ve gereksinimler belirli bir sıraya göre talep edilebilmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini şu şekilde gösterebilir ve açıklayabiliriz¹⁹²:

¹⁹¹ James L. Gibson, vd., **Organizations Behaviour Structure Processes**, Business Publications, Teksas, 1982, s.79.

¹⁹² Fred Luthans, **Orgazizational Behaviour**, Mc Graw Hill Company, Singapore, 2008, s.169.



Şekil-8 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Hiyerarşide en temel basamağı oluşturan fizyolojik ihtiyaçlar kişinin birinci derece ihtiyaçlarını içermektedir. Bu temel ihtiyaçlar; açlık, susuzluk, uyku, cinsellik, vb. olarak ifade edilmektedir.
- **Güvenlik İhtiyaçları:** İkinci basamakta yer alan güvenlik ihtiyaçları, Maslow'a göre fiziksel güvenliği içermektedir. Kişi kendisini güvenli bir ortamda hissetmezse uzun süre motive olmakta zorlanmaktadır.
- **Sosyal ihtiyaçlar:** Üçüncü sırada bulunan sosyal ihtiyaçlar, aşk, sevgi ihtiyacı olarak da bilinmektedir. İşyerinde ve çevrede kabul edilme, arkadaşlık, dostluk, sevgi ihtiyacı gibi ihtiyaçları içermektedir.
- **Kabul görme, saygı:** Bireyin en çok ihtiyaç duyduğu şeylerden biri saygı olarak kabul edilmektedir. Birey başkaları tarafından takdir edilip saygı duyulan, kabul gören biri olmak istemektedir. Aynı zamanda kişinin kendisine de saygı duyması gerekmektedir.
- **Kendini gerçekleştirme:** bireyin alt, orta ve üst bölümlerdeki ihtiyaçlarını giderdikten sonra kendini gerçekleştirmesidir. Kişinin potansiyelinin farkına vararak, belirli bir alanda uzmanlaşarak, kendi buluşlarını ortaya çıkararak toplumda belirli bir şöhrete sahip olmasıdır. Burada kişi tüm ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra belirli bir dalda ün'e kavuştuğu ve bu doğrultuda yeterince motive olduğu görülmektedir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaçların yeterli tatmin yüzdeleri aşağıdaki gibidir¹⁹³:

¹⁹³ Kaynak, age, s.38.

Temel İhtiyaçlar	Tatmin Yüzdesi %
Fizyolojik İhtiyaçlar	85
Güvenlik İhtiyaçları	75
Sosyal İhtiyaçlar	50
Kabul Görme, Saygı	40
Kendini Gerçekleştirme	10

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre alt düzeydeki ihtiyaçlar (fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları), işletmelerin temel ihtiyaçları ile bağlantılı olmaktadır. Her yeni işletme, temelde hayatta kalma ihtiyacı ile uğraştığı için henüz yüksek düzeyde sipariş alma aşamasına yani kendini geliştirme aşamasına geçmemiştir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü basamağında sosyal ihtiyaçlar, organizasyon kültürü tarafından belirlenen tona göre ayarlanabilen insan kaynakları yönetimi fonksiyonları tasvir edilmekte ve örgüt içinde küçük örgütlerin belirli rollerinin oluşumuna karşılık gelmektedir. Organizasyon kültürü ve insan kaynakları yönetiminin olumlu etkileşimi, kendine saygı ve kendini gerçekleştirme ile sonuçlanmaktadır. Kuruluşların rakipleri karşısında güvenilirliği ve gücünü sergilemesi, çalışanların performansı ile ortaya konulmaktadır. Kuruluşun çalışanları aracılığıyla örgütün amaçlarını, misyon ve vizyon ifadesini mükemmelleştirdiğini ve yerine getirdiğini ima etmektedir (örneğin; işletmenin kendini gerçekleştirmeye paralel kabul edilebilir bir aşamada olması)¹⁹⁴. İşletmelerin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmasında çalışanların performansı çok büyük rol oynamaktadır. Çalışanların işlerine motive olması ve performanslarının yukarı çekilmesinde ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen basamaklardan hangi basamaktaki ihtiyacının karşılandığı önemli görülmektedir. Çalışanların, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen basamaklardan aşağıdan yukarı çıktıkça ihtiyaçlarının giderilmesi, yüksek performans açısından gerekli görülmektedir. Yukarı basamaklara doğru ihtiyaçlar giderildikçe çalışanlar kendini gerçekleştirmeye doğru gitmekte ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için işine daha çok motive olup daha iyi performans sergilemektedir.

2.3.1.2. Herzberg'in Çift - Faktör Kuramı (Hijyen - Motivasyon Teorisi)

Frederick A. Herzberg tarafından öne sürülen kuram çift etmenler kuramı veya çift faktör kuramı olarak da bilinmektedir. Herzberg'in kuramı hijyen (durum

¹⁹⁴ Nyameh Jerome, "Application of the Maslow's Hierarchy of Need Theory; Impacts and Implications on Organizational Culture, Human Resource and Employee's Performance", *International Journal of Business and Management Invention*, 2013, Volume: 2, No: 3, 39-45, p. 39.

koruyucu) ve güdülenme (motive edici) konusunu incelemektedir. Bu nedenle hijyen-motivasyon kuramı olarak da bilinmektedir.

Fredick Herzberg, motivasyon kuramının gelişimine önemli katkılarda bulunmuş bir kişi olarak bilinmektedir. Motivasyon kuramına katkıda bulunan Maslow ve Alderfer gibi Herzberg de motivasyonun temelinde kişilerin gereksinimlerinin etkili olduğu görüşünü savunmaktadır. Savunulan yaklaşıma göre; işletmelerde çalışanların kötümser olmasına, tatminsizliğe ve işten ayrılmalara neden olan hijyenik etmenler ile çalışanları çalıştıkları işyerlerine bağlayan, mutlu kılan, özendirici ya da doyuma ulaşmasını sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. İşletmelerde belli başlı bazı etmenlerin oluşması, çalışanların doyuma ulaşmasında katkı sağlamaktadır¹⁹⁵. Çalışanların doyuma ulaşması ise motivasyonlarına büyük katkı sağlayarak verimli çalışmalarına neden olmaktadır.

Bu teori güdüleyici ve hijyen faktörler adı altında iki grupta değerlendirilebilir¹⁹⁶:

Tablo-1 Güdüleyici ve Hijyen Faktörler

Güdüleyici (motive edici-içsel) faktörler	Hijyen(durum koruyucu-dışsal) faktörler
<ul style="list-style-type: none">- Yükselme- Başarı- İlerleme- Kendini ispatlayabilme imkânı- Ödüllendirme- Sorumluluk	<ul style="list-style-type: none">- İşyerindeki statüsü- Çalışanın aldığı ücret- Çalışma koşulları- İş güvenliği- Özel yaşantı- İşletmenin hedefleri ve çevre ile ilişkiler

Herzberg, iki kavram üzerinde çalışmaktadır. Birincisi; motive edici faktörler olarak bilinmektedir. Motive edici faktörler; işin kendisini, çalışanların sorumluluk bilincini, yükselme imkanlarını, iş yerlerinde tanınma, statü, başarıma gibi kavramları içermektedir. Kavramların oluşması, çalışanlara başarı hissi verdiği için dolayı çalışanların daha çok motive olmasına neden olmaktadır. Kavramların olmaması durumunda ise çalışanların işlerine tam olarak motive olamamasına neden olmaktadır. Herzberg'in üzerinde durduğu diğer kavram ise hijyen faktörleri olmaktadır. Hijyen faktörlerini ise çalışanların aldığı ücret, çalışma koşulları, işletmedeki iş güvenliği koşulları, gibi kavramlar oluşturmaktadır. Kavramlar,

¹⁹⁵ Pınar Süral Özer ve Tayfun Topaloğlu, "Motivasyon'da Kapsam Kuramları", 1-22, s. 10, http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf (Erişim Tarihi: 16.11.2016).

¹⁹⁶ Kantar, a.g.e., s.40.

çalışanların motivasyonunu yükselmesine direkt olarak etkilememekte, ancak bu kavramların olmaması durumunda çalışanların motivasyonu düşmektedir. İşletmede bu kavramların olması, kişinin motive olabileceği asgari koşulları kapsamaktadır¹⁹⁷. Çalışanların motivasyonunun artması için işletmede bulunması gereken asgari koşulların yani hijyen faktörlerinin yanında motive edici faktörlerin de bulunması gerekmektedir.

Daha etkili ve iyi çalışan belirli bir organizasyon yapısı için tek bir yöntem belirlemek veya tek bir teoriyi saptamaya çalışmak oldukça zor bir olmaktadır. Bireylerin farklı motivasyon stillerine ve tekniklerine cevap verme şekli, sık sık birbirleriyle çatışan veya çelişen halde görülmektedir. İşyerinde önemli olan ne olduğunun farkına varmaktır. Ne keşfedileceği ve daha neyin analizinin yapılacağına yerine yöneticiler işyerinde kullandıkları stilleri neden seçtiler, seçtikleri stilin etkili olup olmadığı ve farklı çalışanların nasıl tepki verdiği bakılması gerekmektedir. Çeşitli yönetim kademeleri ve pozisyonlarıyla birebir görüşmeler yoluyla motivasyon stillerinin etkililiği, üretkenliği ve belirli yönetim kademeleri altındaki çalışanların genel iş tatmini hakkında bazı kararlar alınmaktadır. Organizasyonun yöneticilerinin gerçekte bilmeden Herzberg'in çift faktörlü kuramlarından bazılarını uygulayıp uygulamadıklarını görmek gerekmektedir¹⁹⁸. Herzberg'in hijyen-motivasyon kuramı olarak bilinen çift faktör teorisi, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanıp doyuma ulaşması için gerekli olan; statü, başarıma ihtiyacı, ücret artışı gibi gereksinimleri kapsamaktadır. Herzberg'e göre çalışanın bu ihtiyaçları karşılandıkça çalışan, daha çok motive olmaktadır. İşletmelerde de bu ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığına bakılması, yöneticilerin bu duruma göre tedbirler alması ve yönetim şeklini buna göre düzenlemesi gerekmektedir.

Herzberg'in çift faktör kuramına göre, işletmelerde çalışanların motivasyonu açısından iki faktörün (güdüleyici ve hijyen) çok önemli yeri olduğu görüşü öne çıkmaktadır. İşletmelerin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşması bu iki faktörün yeterli ve düzgün bir şekilde uygulanması ile gerçekleşebilmektedir. Çalışanlar motivasyonun araçlarının iyi uygulandığı ortamında verimli çalışabilirler; ama hijyen faktörünün eksikliğinde zamanla bedensel ve ruhsal açıdan sağlık problemi yaşayabilmektedir. Böyle bir ortamda çalışanların sadece motivasyonunun yüksek

¹⁹⁷ Koçel, a.g.e., s. 626.

¹⁹⁸ Shannon Riley, Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation Applied to the Motivational Techniques within Financial Institutions, Eastern Michigan University, Honors Program, 2005, 1-61, p. 1 (**Senior Honors Theses**).

olmasının bir önemi kalmamaktadır. Herzberg'e göre ne motivasyon nede hijyen faktörü tek başına başarıyı sağlayacak etkiye sahip görünmemektedir. İşletmelerde kalıcı ve devamlı bir şekilde motivasyonun ve başarının sağlanabilmesi için bu iki faktörün beraberce ve uyum sağlayacak biçimde uygulanması gerekmektedir.

2.3.1.3. Başarma İhtiyacı Kuramı

Başarı ihtiyacı teorisi, üç önemli karakteristik özelliğe göre açıklanmaktadır. Birincisi; başarı motivasyonuna sahip kişiler, problemleri çözdükleri ve sorumluluk aldıkları ortamlarda çalışmak istemektedirler. İkincisi; bu tür kişiler ulaşılabilir hedefler için hesaplanmış riskler almaktadırlar. Üçüncüsü ise; çalışma ortamında sürekli olarak kabul edilmek istemektedirler. Başarı ihtiyacı teorisine göre çalışanlar, geri besleme almak ya da ne kadar iyi iş yaptıklarının kendilerine sürekli söylenmesine ihtiyaç duymaktadırlar¹⁹⁹. Çalışanlar, işverenler veya yöneticiler tarafından yaptıkları iş karşılığında kendilerine teşekkür edilmesini istemektedirler. Kişiler, geri besleme aldıkça işlerinde daha çok motive olmaktadır.

David McClelland'ın tarafından öne sürülen bu kuramda ön plana çıkan kavram başarı güdüsü olduğu için "başarma ihtiyacı kuramı" olarak tanımlanmaktadır. Bazı düşünürler de belli başlı gereksinimlerin doğuştan olmadığını bireyin yaşayarak ve tecrübe edinerek kazandığını savunmasından dolayı "kazanılmış ihtiyaçlar kuramı" olarak da tanımlanmaktadır. Başarma ihtiyacı kuramı, bireylerin yaşadıkları süreç ve deneyimleri sonucunda elde ettikleri gereksinimleri üç başlık altında toplanmaktadır. Bahsedilen ihtiyaç aşağıdaki gibi açıklanabilir²⁰⁰:

- **Başarı veya Başarma İhtiyacı:** Başarıyı olabildiğince en üst seviyede elde etme, zor işlerin üstesinden gelme, karmaşık görevleri çözme arzusu ve isteği başarma ihtiyacı açısından verilebilecek örneklerdendir.
- **İlişki Kurma ve Bağlanma İhtiyacı:** Bireyin çevresindekilerle yakın ilişkiler kurma, tartışma içine girmeme, samimi dostluk ve arkadaşlık ilişkileri oluşturma isteği ise bu ihtiyaç şekline örnek olarak verilebilir.
- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Bireyin çevresindekileri baskı altında bırakma ve kontrol etme, çevresindekilerin sorumluluğunu kendisinin üstlenmesi ve çevresindekiler üzerinde güçlü bir otoriteye sahip olma isteği olarak tanımlanabilmektedir.

¹⁹⁹ Sadi Evren Seker, "Motivasyon Teorisi", *YBS Dergisi*, 2015, Cilt: 2, Sayı: 1, 22-26, s. 25.

²⁰⁰ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s.68.

Başarı ihtiyacı, birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle bireylerin çocukluk döneminden yetişkin olma dönemlerine kadar yaşanan tecrübeler ve aile büyüklerinin çocuğun büyümesine verdiği değer, başarılı olma ihtiyacının oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Başarı ihtiyacı teorisine göre başarı güdüsü, çalışanların büyük amaçlar belirlemesine katkıda bulunmakta, daha çok çalışmasına ve mutlu olmasına neden olmaktadır. Sosyal ve ekonomik yönden gelişmiş toplumlarda, başarı güdüsünün yüksek olduğu görülmektedir. Başarı güdüsü yüksek olan kişilerde para kazanma düşüncesinin birinci derecede önemli olmadığı görülmektedir. Başarı güdüsü yüksek olan kişilerde mücadele ruhu, başarılı olma arzusu ve hizmet etme düşüncesi ön planda bulunmaktadır. Başarı güdüsü düşük kişilerde ise para kazanma arzusunun daha yüksek olduğu görülmektedir²⁰¹. Başarı güdüsü yüksek kişilerde iç tatmin, her şeyden önemli görülmektedir. Çalışan, iç tatminini sağlamak için motive olmakta ve para kazanma düşüncesini ikinci planda tutmaktadır.

2.3.1.4. ERG Yaklaşımı

ERG (existence relatedness growth) yaklaşımı var olma ihtiyacı, aidiyet-ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı yaklaşımlarından oluşmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştiren Clayton Alderfer ERG yaklaşımını ortaya atmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırması ile karşılaştırıldığında ERG yaklaşımında ihtiyaçlar sıralaması daha basittir. Alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmektedir. ERG yaklaşımında ihtiyaçlar üç kategoriye göre sınıflandırılmaktadır²⁰²:

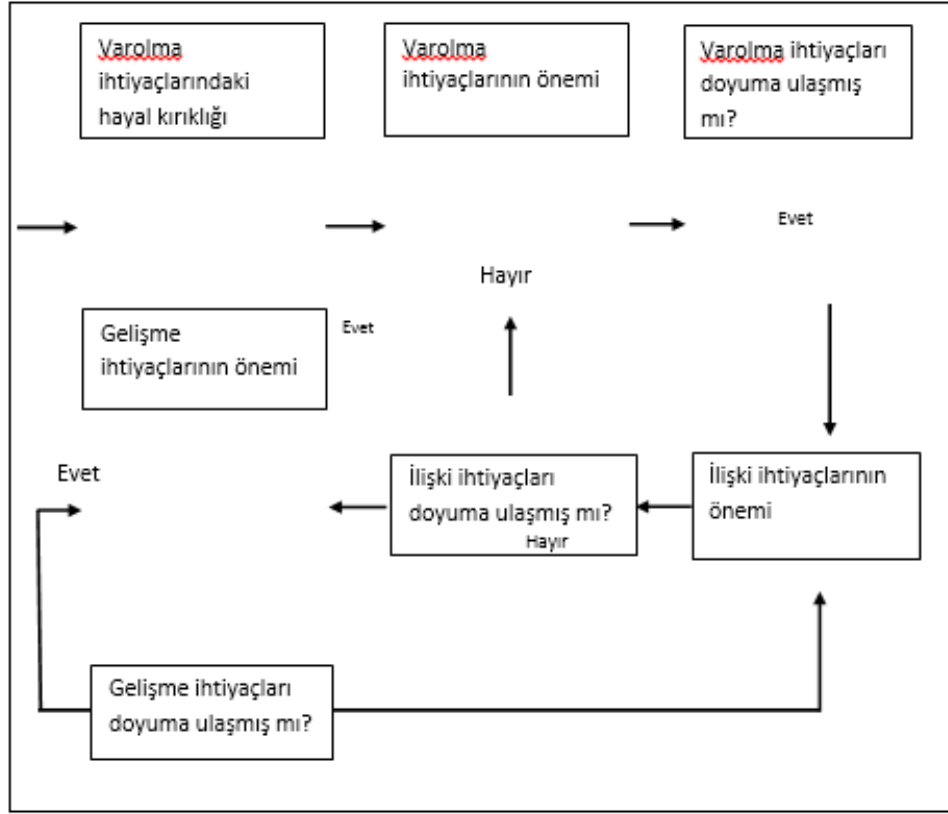
1. Var olma (Existence) ihtiyacı
2. Aidiyet – ilişki kurma (Relatedness) ihtiyacı
3. Gelişme (Growth) ihtiyacı

Alderfer'in Erg Kuramını şu şekilde gösterebiliriz:²⁰³

²⁰¹ Güney, Liderlik., a.g.e., s. 264., Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s.324.

²⁰² Koçel, a.g.e., s. 628.

²⁰³ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s.326.



Şekil-9 Alderfer'in ERG Teorisi

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi kişi var olma ihtiyacını karşıladıktan sonra gelişme ihtiyacını hissetmekte ve son olarak da kendini geliştirme ihtiyacı hissetmektedir:

Clayton Alderfer tarafından öne sürülen ERG kuramı bir ihtiyaçlar kuramı olarak bilinmektedir. ERG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar kuramına alternatif olarak geliştirilmiş bir kuram olarak görülmektedir. Çalışma hayatındaki gereksinimlerle alakalı açıklamalara sahip olan bu kuramın ismi, öne sürülen üç gereksinimin baş harflerinin birleşiminden oluşmaktadır. Teoride belirtilen çalışma hayatındaki gereksinimler; var olma, ilişki kurma ve gelişme (existence, relatedness, growth: ERG) olarak tanımlanmaktadır. Alderfer' in kuramı, Maslow'un geliştirmiş olduğu beşli ihtiyaçları seviyesini, üç ihtiyaca indirerek ifade etmeye çalışmaktadır. ERG kuramına göre bireyin temelde var olan gereksinimleri giderilmediği sürece, üst seviyede bulunan gereksinimlerin giderilmesi bireyin hiçbir şekilde motive olmasını sağlamamaktadır²⁰⁴. Birey her zaman öncelikli olarak temel ihtiyacını gidermek istemektedir. Bunun için Maslow'un teorisinde belirtildiği gibi bir sıra izlememekte, bireyin o anki ihtiyacı neyse onu gidermek istemektedir.

²⁰⁴ Koç ve Topaloğlu, s.208.

2.3.2. Süreç Kuramları

Bu kısımda, süreç teorileri; davranışsal şartlandırması (sonuçsal şartlandırma) yaklaşımı, bekleme teorileri, eşitlik teorisi ve amaç teorisi başlıkları altında incelenmektedir.

2.3.2.1. Davranış Şartlandırması (Sonuçsal Şartlandırma) Kuramı

Burrhus Frederic Skinner'in davranış şartlandırması kuramının davranış güçlendirmesi kısmında, bireylerin işyerinde yaptıkları herhangi bir işte aldıkları başarı veya başarısızlık durumuna göre bir hareketin tekrar yapılıp yapılmayacağını ifade edilmeye çalışılmaktadır. Bu kurama göre, insan davranışları kontrol altına alınabilir. Eğer insan davranışları istenmeyen sonuçlar doğurursa bu davranışa herhangi bir tepki göstermeyerek, istenen sonuçlar doğurursa da bu davranış ödüllendirilerek istenildiği şekilde kontrol altına alınabilir. Bir davranış ödüllendirildiği zaman o davranış tekrar edilir ve alışkanlık kazanılması sağlanmakta, ödüllendirilmediği takdirde ise o davranışın terk edilmesi sağlanmaktadır. Bu kuramda istenilmeyen davranışın cezalandırılması söz konusu değildir. Böyle bir durumda ödüllendirilen davranış ödüllendirilmeyenin önüne geçmektedir. Ödüller davranışın kazanılmasında güçlü bir etken olarak görülmektedir²⁰⁵. Eğer işletme çalışmada gördüğü olumlu bir davranışın tekrar yapılması isteniyorsa, bu davranış ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirme sayesinde davranış süreklilik kazanmaktadır.

Bireyler bazı nedenlerden dolayı (ihtiyaçlar, amaçlar) davranışlar sergilemektedirler. Davranışlarının sonucunda, bireylerin karşılaşacağı sonuçlar önem arz etmektedir. Birey karşılaştığı sonuca göre aynı davranışı tekrar gösterebilir veya göstermeyebilir. Davranışsal şartlandırma yaklaşımı işte tam bu noktada devreye girmektedir. Davranışsal şartlandırma yaklaşımına göre bireyin ödüllendirilen davranışlarının tekrar edilme eğiliminde olması; ödüllendirilmeyen davranışların zamanla ortadan kalkması ve cezalandırılan davranışların tekrar edilmeme eğilimi göstermesi etki kanununun ilkelerine dayandırılmaktadır. Ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri bu yaklaşım tarzında uygulanmaktadır. İşletmelerde çalışanları ödüllendirme yöntemi; çalışanların üstleri tarafından övülmesi, takdir edilmesi, ücret artışı, vb. şekillerde yapılmaktadır. Çalışanları cezalandırma yöntemi ise çalışanların yetkilerinin kısılması, daha pasif görevler verilmesi, ödül verilmemesi vb. şekilleri kapsamaktadır²⁰⁶. Çalışanların sergilemesi

²⁰⁵ Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s. 330; Güney, Liderlik, a.g.e., s. 272.

²⁰⁶ Ali Çağlar Güllece, **Örgütlerde Motivasyon**, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Erzurum, 2010, s. 11.

istenilen olumlu davranışları, ödüllendirme yöntemi kullanılarak pekiştirilebilir. Çalışanların sergilemesi istenilmeyen olumsuz davranışları ise ödüllendirilmeden veya cezalandırılarak ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar bu yöntemle motive edilip olumlu davranışlar sergilediği sırada ödüllendirilerek davranış pekiştirilebilir ve çalışanın daha çok verimli olması sağlanabilir. Olumlu davranışlar sürekli pekiştirilerek bunun normal bir davranış şekline dönüştürülmesi sağlanmaktadır.

Skinner'in teorisinde, kişi bir şekilde bir davranış göstermekte ve bu davranışın karşılaşacağı sonuca dikkat etmektedir. Bu sonucun durumuna göre, kişi aynı davranışı göstermekte veya göstermemektedir. Kişinin davranışında karşılaşılan sonuç istenilen şekilde sonuçlanırsa, muhtemelen kişi aynı davranışı tekrar göstermektedir. Eğer karşılaşılan sonuç bireyin hoşlanmadığı şekilde ise muhtemelen birey aynı davranışı bir daha yapmayacaktır.²⁰⁷ Kişinin davranışlarının devam edip etmemesi karşılaştığı sonuca göre değişebilmektedir. Eğer sonuç istenildiği gibi ise davranış devam etmekte eğer sonuç istenildiği gibi değilse davranış terk edilebilmektedir.

İşletme yöneticilerinin anlayış ve davranışsal şartlanmasına göre motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği de değişebilir. Yöneticilerin başarılı olabilmelerini sağlayan etkenlerden biri de; yöneticilerin çalışanlar ile iyi bir iletişim kurarak çalışanların ekonomik, sosyo-ekonomik yapılarını yakından tanımaları ve çalışanlar tarafından benimsenmesi olarak bilinmektedir. Çalışanların davranışlarının yorumlanması ile birlikte çalışanları motive edecek faktörlerin neler olabileceği bulunabilir²⁰⁸. Çalışanlarından maksimum şekilde verim almak isteyen işletmeler, çalışanların davranışlarını takip etmesi, incelemesi ve yorumlaması gerekmektedir. Çalışanların davranışlarını iyi yorumlayan işletmeler, istenilen davranışların geliştirilmesi ve sürekli hale gelmesi için motive edici faktörlerden ödüllendirme sistemini uygulayarak çalışanların yüksek verimle çalışmasını sağlayabilirler.

Skinner'in kuramına göre, bireyin gösterdiği davranışlar düzeltilebilir ve güçlendirilebilir. Davranışın ulaştığı sonuca göre bir yöntem kullanılarak bu işlem yapılabilir. Eğer davranışın sonucunda karşılaşılan sonuçlar istenildiği gibi olumlu ise bu davranış ödüllendirilerek davranışın sürekliliği sağlanabilmektedir. Eğer bireyin gösterdiği davranışın sonucunda karşılaşılan sonuçlar olumsuz ise

²⁰⁷ Koç ve Topaloğlu, a.g.e., s.211.

²⁰⁸ Ferit Ölçer, "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2005, Sayı: 25, 1-26, ss. 3-22.

davranışa karşı tepki gösterilmemekte veya ceza uygulanmaktadır. Ancak ceza sistemi çok zorda kalmadıkça başvuru bir uygulama olarak görülmemektedir. Daha çok ödüllendirme sistemi kullanılarak bireyin davranışı pekiştirilmekte veya tepkisiz kalınarak bireyden davranışını düzeltilmesi beklenmektedir. İşletme tarafından verilecek ödül ek ücret, izin, tatil ya da bireyi mutlu edebilecek farklı bir ödüllendirme de olabilir. Bireyde sergilenmesi İstenilen davranışların devamlılığı yani pekiştirilmesi için genellikle ödül sistemi uygulanmaktadır. Eğer bu sistem uygun bir şekilde ve zamanında uygulanırsa, bireyin gösterdiği uygun davranışların devamlılığı noktasında iyi bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir.

2.3.2.2. Bekleyiş Teorileri

Bu kısımda, bekleyiş teorileri; Vroom'un ümit (bekleyiş) teorisi ve Lawler-Porter Modeli olmak üzere iki başlık altında izah edilmektedir.

2.3.2.2.1. Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı

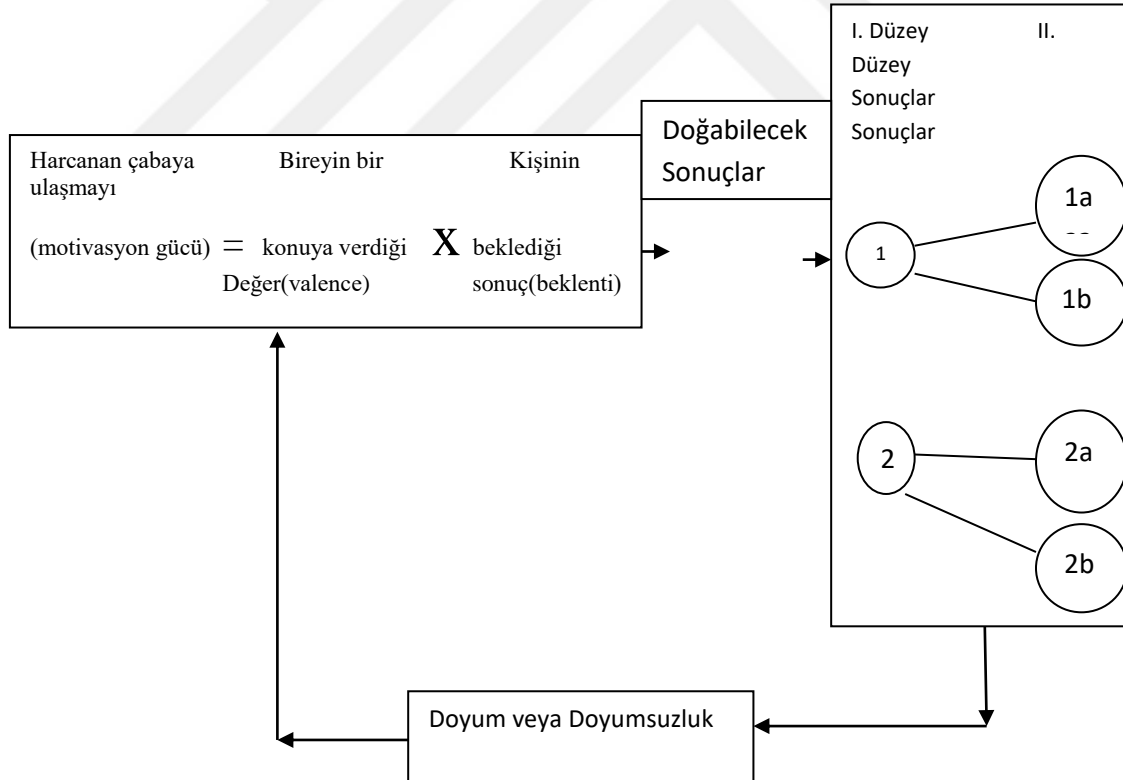
Beklenti teorisi, Vroom tarafından geliştirilen bir yaklaşım tarzı olduğu bilinmektedir. Teoriye göre, çalışanların motive olup olmamaları, verilen görevleri yerine getirme yetenekleri ve istenen ödülleri alma konusundaki beklentilerine bağlı olarak değişmektedir. Çalışanların ödülleri almak için kullandıkları düşünce süreciyle, ihtiyaçların ve ödüllerin türlerini belirlemekle beklenti teorisi ilgilenmemektedir. Beklenti teorisi, çalışanın gösterdiği çaba sonunda elde edilen bireysel yüksek performans ile bağlantılı sonuçların arzulanabilirliği arasındaki ilişkilere dayanmaktadır²⁰⁹. Beklenti teorisi, çalışanın performansı ile bu performans sonunda elde ettiği ödülün durumuna göre motivasyonun belirlendiğini ifade etmektedir. Çalışanın gösterdiği performans ile aldığı ödülün beklentilerine uygun olması motivasyonu arttıran etkenlerden biri olarak görülmektedir.

Süreç kuramlarından olan Vroom'un bekleyiş kuramı, ümit kuramı olarak da bilinmektedir. Süreç kuramları genel olarak, bireylerin davranışlarının ortaya çıkışından durduruluşuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenlerin incelenip açıklanmasını sağlamaktadırlar. Kapsam kuralları ise klasik kuramlar olarak bilinmektedir. Klasik kuramlar, bireyleri motive etmek için neler yapılması gerektiği ile ilgilenmekte, bunların davranışları nasıl etkilediği ile ilgili yeterli bilgi vermemektedirler. Süreç kuramlarında bireysel farklılıkların motivasyondaki önemi

²⁰⁹ İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003, s. 192.

üzerinde durulmaktadır. Süreç kuramında her birey, farklı görüş ve değer yargılarına sahip olmakta, fakat her bireyin davranışını harekete geçiren motivasyon sürecinin aynı olduğu görüşü savunulmaktadır. Vroom'un bekleme kuramına göre ödüllendirilmiş davranışın sonucunda iş ve görev başarısı gelmektedir. Ümit kuramında aynı zamanda işletmede, çalışan davranışlarının nedenleri ile ilgili bazı bilimsel verilerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır²¹⁰. Çalışan başarısının ardında onu motive eden nedenler olduğu da bekleme kuramıyla ifade edilmektedir. Bireyin başarısı ortaya çıkarken sergilemiş olduğu davranışların nedenleri başından sonuna kadar incelenip değerlendirilmesi gerekmektedir. Davranışlara göre bireyi motive eden nedenlerin ortaya çıkarılması, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşması açısından önemli görülmektedir.

Vroom'a göre, kişinin iki seçenektan birini hedeflemesi durumunda bir değerden (valence) bahsedebilir. Bu modeli şema üzerinde aşağıdaki gibi göstermek mümkündür²¹¹:



Şekil-10 Vroom'un güç - beklenti modeli

²¹⁰ Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s. 530.

²¹¹ İlter Akat ve Nurel Üner, **İşletme Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Bilgi İşlem Birimi Masa Üstü Yayıncılık, İzmir, 1993, s.187.

I. düzeydeki sonuçlar, 1: Yüksek başarı, 2: Düşük başarı,

II. düzeydeki sonuçlar, 1a: Saygı kazanma, 1b: Yüksek ücret, 2a: Sayılmama, saygı görmeme, 2b: Ücret indirimini ifade etmektedir.

Harcanacak güç, güdülemeyle eş anlamda ifade edilmiştir. Eğer kişi güdülenmişse, güç harcayacaktır. Öyleyse;

Motivasyon gücü = Valence x Beklenti'dir.

Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü isteme, arzulama derecesi (valence), kişinin sonuca varma isteği onun valence değerini göstermektedir. Valence değeri (+) ise istek fazla, (-) ise istek az, (0) ise valence nötr olduğu anlamı çıkmaktadır. Beklenti ise kişinin işi sonuçlandırmak için çeşitli yollardan geçmesi ile ortaya çıkmaktadır. I.düzyeindeki sonuçları elde etme olasılığı, onun beklenti düzeyini vermekte ve olasılık (0) ile (1) arasında ve değişen bir sayı olarak tanımlanmaktadır. Kişinin I. düzeydeki sonuçları kurumsal, II. düzeydeki sonuçları ise kişinin kendisine aittir. Örneğin; işletme içinde statü olarak üst sıraya geçmek isteyen bir kişinin valence değeri (+) olmaktadır. Çünkü kişiler terfi almak için yüksek performans sergilemek zorundadır²¹². Eğer birey yaptığı işte iyi performans gösterirse, bireyin konuya gösterdiği değer yani valence değeri de (+) olmaktadır.

Kişinin sonuca varma isteği olarak ifade edilen valence ile beklentilerin çarpımından elde edilen sonuç, motivasyon gücünü ifade etmektedir. Sonucun pozitif olması durumu motivasyonun var olduğuna dair bir işaret olarak görülmektedir. Sonucun negatif olması durumunda ise, belli bir sonuçtan kaçınma ve soyutlanma söz konusu olduğundan, burada motivasyonun olmadığını işaret etmektedir. Motivasyon, valence ve beklentinin çarpımının sonucuna göre belirlendiğine göre, bunlardan birinin sıfır olması, sonucunda sıfır olması anlamına gelmektedir. Ortaya çıkan sıfır değeri, bireyin sonuca ulaşmak için hiçbir çaba sarf etmediğini göstermektedir. Kişinin yüksek motivasyona sahip olması için valence ve beklentisinin yüksek olması gerekmektedir. Bunun tam tersi durumda, yani valence ve beklenti değerinin düşük olduğu durumda ise kişinin motivasyonunun da düşük olduğu anlamı ortaya çıkmaktadır²¹³. Motivasyon yüksekliği valence ve

²¹² Akat ve Üner, a.g.e., ss.187-188.

²¹³ Eroğlu, a.g.e., s.374.

beklentilerden elde edilecek sonuçlara bağılı olarak değişmektedir. Motivasyon, beklenti ve valence'in doğru orantılı bir şekilde birbirine bağılı olduğu açıkça görölmektedir. Valence ve beklenti değeri yükseldikçe motivasyonun gücünün de arttığı söylenebilir.

2.3.2.2.2. Lawler - Porter Modeli

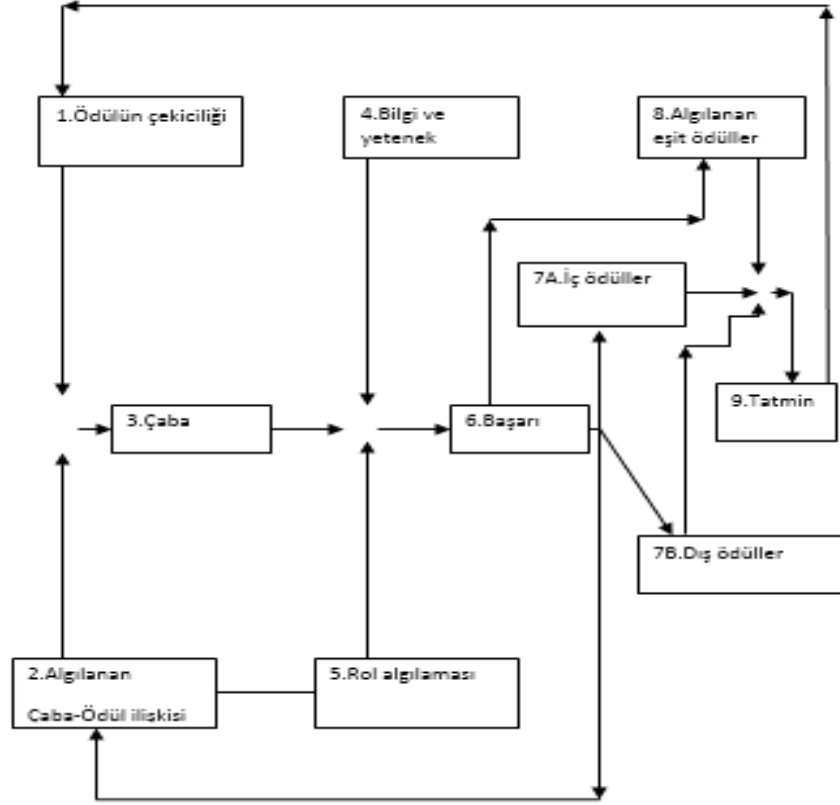
Porter ve Lawler'in öne sürdüğü modelde Vroom'un öne sürdüğü beklenti kuramına ek olarak; çalışanların göstermiş olduğu gayret, sahip olduğu bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliğine göre performansın ödüllendirilebileceği görüşü savunulmaktadır. Lawler ve Porter'e göre bekleyiş kuramını değişik öğelere ayırarak incelemek, kuramı anlamak için daha etkili bir yol olmaktadır. İki temel soruya cevap aranmaktadır: Motivasyonun kaynağı nedir? ve Performansın Kaynağı nedir? Lawler ve Porter modeline göre motivasyon, valence ve bekleyiş tarafından belirlenmektedir. Bekleyiş, her davranışsal eylemin bir sonuç doğuracağı olasılığına olan inanç ile ifade edilmektedir. İnanç "0" dan "1,0" e kadar değişebilir. Lawler ve Porter modeline göre sonucun gerçekleşeceği yönünde olan inanç "0" ise bireyin davranışının ilişkilendirilen sonucu ortaya çıkarmayacağı; eğer inanç "1,0" ise ilişkilendirilen sonucun tam olarak ortaya çıkacağı ifade edilmektedir. Valence, bireyin arzulama derecesini ifade etmekte ve bireyin beklediği ödüle verdiği değeri göstermektedir. Bireyin ödülü arzulama derecesi "+1,0" den "-1,0" e kadar uzanan yelpaze üzerinde değer verilmektedir. Verilen değerler, çalışanların sonuçları arzulama veya arzulamama durumuna göre farklılık göstermektedir²¹⁴. Lawler ve Porter'a göre çalışan motivasyonu, çalışanın bekleyişine ve arzulama derecesine bağılı olarak değişmektedir. Çalışan motivasyonunun yüksek olabilmesi için öncelikle çalışanın inanması ve arzulaması gerekmektedir.

Lawler ve Porter'in modelinin ilk bölümü, Vroom'un modeli ile benzerlik göstermektedir. Çalışanların motivasyon derecesi valence ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Çalışanların bir işi başarabilmek için yüksek çaba göstermesi Lawler ve Porter'a göre yüksek bir performans ile sonuçlanmayabilir. Lawler ve Porter modeline göre bireyin bir işte yüksek performans gösterebilmesi için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Birey bir iş için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse istediği kadar çaba sarf etsin performansının istenilen seviyeye gelmesi mümkün gözükmemektedir. Muhasebeci buna örnek olarak gösterilebilir. Birey, eğer yeteri kadar muhasebe bilgisine sahip değilse ne kadar

²¹⁴ Şimşek ve Çelik, a.g.e., s. 70.

çaba sarf ederse etsin bilanço tablosu düzenleme imkanı bulunmamaktadır²¹⁵. Lawler ve Porter modeline göre çalışanın yüksek performans göstermesinin olmazsa olmaz şartı, yeteri kadar bilgi ve yeteneğe sahip olması olarak görülmektedir. Bilgi birikimi yüksek olan çalışanlar, işlerinde her zaman başarılı olmaya daha yakın bulunmaktadır.

Lawler – Porter modelini şekil üzerinde şöyle gösterebiliriz²¹⁶:



Şekil-11 Lawler – Porter modeli

Bireyin alacağı ödülü, gösterilen gayret, sahip olunan bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirlemektedir. Bu birinci seviye sonucu göstermektedir. Bu ödüller içsel de olabildiği gibi veya dışsal da olabilmektedir. Burada önemli olan ve Vroom modeline eklenen bölüm algılanan eşit ödül değişkeni olarak göze çarpmaktadır. Burada ifade edilmek istenen: bireyin kendi performansını diğer bireylerin performansı ile karşılaştırması ve buna göre kendi performansının nasıl bir ödülle layık olduğu konusunda bir fikre sahip olmak istemesidir. Buna bağlı olarak bireyde ödül algılaması da oluşmaktadır. Burada eğer bireyin aldığı ödül algıladığı ödülünden az ise, yani bireyin beklediği gibi değil ise, birey

²¹⁵ Koçel, a.g.e., s. 634.

²¹⁶ Luthans, age, s.177.

tatmin olmamaktadır. Buna bağılı olarak bireyin bekleyişi etkilendiğinden dolayı tatmin olma düzeyine göre de valence ve bekleyiş etkilenmekte ve sonuçta süreç yeniden iřlemektedir²¹⁷. Bu durumda birey en başa dönmekte ve sürecin yeniden başlatılması sağlanmaktadır.

Lawler – Porter'in kuramı, Vroom'un kuramını referans olarak almaktadır. Ancak Lawler-Porter Vroom'un kuramına bazı eklemeler yapmaktadır. Bu kuramda da kişinin motive olma düzeyinin valence ve bekleyiş tarafından etkilendiği (motivasyon = valence x bekleyiş) ifade edilmektedir. Ancak Lawler – Porter'e göre, insanın çokça çaba göstermesi direk olarak yüksek performans gösterdiği anlamına gelmemektedir. Burada araya iki farklı değişken daha eklenmektedir. Bunlardan ilki, insanın yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerektiğini söylemekte, diğeri ise insanın kendisi için algıladığı rol ile alakalı olduğunu ifade etmektedir. Birey, ne kadar çaba sarf ederse etsin, eğer işi başarabilmesi için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı bir sonuç alması beklenmemelidir²¹⁸. Bireyin başarılı olabilmesi için mutlaka yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Bire bir noktaya kadar çabalar, gerekli özeni gösterir ama yeterli donanıma sahip değilse, yeteri kadar verimli olması, işi başarıyla sonuçlandırması beklenmemelidir.

2.3.2.3. Eşitlik Kuramı

J.Stacy Adams tarafından öne sürülmüş olan eşitlik kuramı, işletmelerde bir bireyin göstermiş olduğu çaba karşısında, aynı çabayı gösteren başka bireyin sosyal açıdan adil bir şekilde dllendirilip dllendirilmediklerine ilişkin bakış açıları ya da algılarına göre bireyin motive olacağı varsayımına dayanmaktadır. Bu kuramın temel dayanağı işletmede çalışanların yaptıkları işi karşısında işletmenin verdikleri dlnde eşit olmasına dayanmaktadır. Eğer alışan dağıtılan ödüllerin eşit ve adil olduğuna inanırsa motivasyonu da bu doğrultuda artmaktadır²¹⁹. Bireyler işyerinde yöneticilerin kendilerine eşit davranıp davranmadığını kontrol etmekte, eğer eşit davranılıyorsa motivasyonu artmakta, eğer eşit davranılmıyorsa motivasyonu düşmektedir.

Bir işletmede çalışanın işyerine yapmış olduğu katkılar; emek, bilgi, birikim, başarı, gibi değerler, olarak sıralanmaktadır. İşyerinin alışana vermiş olduğu ödüller ise maaş artışı, terfi, yetki ve sorumluluk verme, ikramiye, vb. olarak sıralanabilir.

²¹⁷ Koçel, a.g.e., s.635.

²¹⁸ Mehmet Silah, **Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, ss.69-70.

²¹⁹ şimşek ve elik, a.g.e., s.69.

Çalışan aldığı ödüllerini diğer çalışma arkadaşlarının aldığı ödüller ile karşılaştırmakta ve eğer burada eşitlik görürse işyerinde yapacağı sonraki çalışmalarını için daha iyi motive olmaktadır²²⁰. Eğer çalışma ortamında çalışanlar arasında eşitlik varsa, kişinin işten duyduğu tatmin düzeyini yükseltmekte ve buna bağlı olarak motivasyonu da artmaktadır. Çalışma ortamında eşitliğin olmadığı durumda ise çalışanda iş tatmini ve motivasyonu düşük olarak gözlenmektedir.

Eşitlik teorisine göre çalışanlar; iş ortamında, iş arkadaşları ile eşit şekilde muamele görme arzusunun motivasyonu etkilediği görüşünü savunmaktadır. Eşitlik teorisinde çalışanın iş ortamında algıladığı eşitlik ve eşitsizlik durumuna bağlı olarak iş başarısı ve tatmin olma derecesinin etkilendiği ifade edilmektedir²²¹. Çalışanların iş yerinde yaptıkları işe karşı eşit muamele görmesi, aynı işe karşı eşit ücret alması, çalışanların geleceğe daha güvenle bakmasına neden olurken çalışanların motivasyonunu arttıran etkenlerden biri olarak da görülmektedir.

Eğer işletmelerde yöneticiler eşitlik kuramını çalışanlarını motive etmek için kullanmak istiyorlarsa, yöneticilerin aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekmektedir²²²:

- Adams'ın eşitlik kuramının temel dayanağı, çalışanın gösterdiği eşit çabaya karşılık eşit şekilde ödüllendirilmesi gerekliliği üzerine dayanmaktadır.
- Eşitlik ya da eşitsizlik çalışanların iş yeri içinde ve işyeri dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanmaktadır.
- Eşitsizliği gidermek için işletme tarafından uygulanacak yöntem farklı şekillerde olabilmektedir.
- İşyerinde yapılan farklı ödüllendirmelerin bir gün mutlaka ortaya çıkacağıının, hiçbir şeyin gizli kalmayacağıının bilinmesi gerekmektedir.
- Yöneticilerin temel amaçlarının işyerinde çalışanlara eşit şekilde davranarak onları motive etmek olduğunu unutulmamaları gerekmektedir.

Eşitlik teorisinin ana fikri olarak çalışanların iş ilişkilerinde kendilerine eşit davranmalarını istemeleri yer almaktadır. Çalışanlara eşit davranılması, onları motive eden önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Eşitlik teorisine göre çalışanların işteki başarıları ve tatmin olma düzeyleri, çalıştıkları ortamlarla ilgili

²²⁰ Koç ve Topaloğlu, a.g.e., s. 12.

²²¹ Şamil Esmail, "Motivasyon Süreci ve Yöntem", <http://docs.neu.edu.tr/staff/samin.esmaeilzadeh/motivasyon1.pdf> (Erişim Tarihi: 16.11.2016).

²²² Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s. 330, Güney, Liderlik, a.g.e., s. 272.

algılanan eşitlik veya eşitsizlik ile yakından bağlantılı olmaktadır. Çoğu birey için eşitlik ve adil davranma, çok değerli kavramlar olarak görülmektedir. Çalışma hayatında eşitlik, ödüllerin (para, statü, vb.) çalışanlara; başarı, dürüstlük ve çalışma yılları baz alınarak dağıtılması sonucunda sağlanmaktadır. Çalışanların beklentileri doğrultusunda ödüllendirilmeleri daha çok çaba sarf etmelerine neden olmaktadır²²³. Çalışma ortamında eşit ve adil bir ortamın olması, herkesin yaptığı işe karşı eşit şekilde ödüllendirilmesi, çalışanların daha çok motive olmasına ve işyerinin başarısı için daha çok çaba sarf etmelerini sağlamaktadır.

2.3.2.4. Amaç Kuramı

Edwin Lock tarafından öne sürülen bu motivasyon kuramına göre, insanların belirlemiş olduğu hedefler aynı zamanda onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Ulaşılması kolay olmayan, zor ve büyük hedefleri amaçlayan çalışanlar, ulaşılması kolay olan hedefler belirleyen çalışanlara göre daha iyi bir motive olarak daha iyi performans sergilemektedir. Amaç kuramının ana fikri bireylerin kendileri için saptadıkları hedeflerin ulaşılabilirlik düzeyi olarak görülmektedir²²⁴. Çalışanlar hedeflerini ne kadar büyük tutarlarsa gösterecekleri performans da o doğrultuda olmaktadır. Eğer hedef büyükse çalışanın göstereceği performans da yüksek, hedef küçükse gösterilen performans da düşük olmaktadır. Çalışanlar hedeflerinin büyüklüğü doğrultusunda motive olup ona göre performans sergilemektedirler.

Amaç teorisine göre bireyin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerine doğrudan etki etmektedir. Bireyler, erişilmesi zor bir amaç seçerse ona göre daha çok performans sergilemektedirler. Bireylerin seçtiği amaç, erişilmesi kolay bir amaç olursa ona göre performansları da düşmektedir. Amaç teorisinin ana fikri, bireylerin seçtikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir denilebilir. Çalışanların amaçlarına uygun olarak seçilmiş yönetim uygulaması, işletmelerde amaç belirleme işinin önemine dikkati çekmekte ve bu yöntemin nasıl olması gerektiği konusunda bazı öneriler sunmaktadır. Sunulan bu öneriler, amaç teorisi bakımından geçerliliğini korumaktadır. İşveren ve yönetici açısından üzerinde durulması gereken konu, çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarının birbirine uygunluğu kısmının olduğu görülmektedir. İşletme amaçlarının belirlenmesinde astlarında katkısının önemli olduğu görülmektedir²²⁵. İşletme amaçları belirlenirken çalışanların katkısı

²²³ Güney, Liderlik, a.g.e., s. 270., Güney, Örgütsel Davranış, a.g.e., s.329.

²²⁴ Tikici, vd., a.g.e., ss. 216-217.

²²⁵ Koçel, a.g.e., s. 639.

sağlandığı takdirde ve işletme amaçlarına ile çalışanların amaçları ortak bir noktada buluştuğunda çalışanların daha çok motive olduğu, işine daha çok sarıldığı görülmektedir. İşletme amaçları ile çalışanın amaçları uyumsuzluk arz ettiği zaman, çalışanın performansının da düştüğü görülmektedir. Çalışan amacının para kazanmak olduğu bir yerde, karlılığını arttırmak isteyen bir işletme prim sistemi ile çalışarak müşteri kazandırdıkça çalışana ek ücret verilen sistemde çalışan işine daha çok motive olmakta ve daha çok performans sergilemektedir.

İşletmelerin uzun dönemde ulaşmak istediği genel sonuçlar, amaç olarak tanımlanmaktadır. Amaçlara ulaşmak için gereken kısa dönemli aşama durumları ise hedef olarak adlandırılmaktadır. Hedefler, açık ve ölçülebilir özellikte bulunmaktadır. Amaçlar, işletmenin strateji ve planlarının oluşmasında yol gösteren unsurlar olarak bilinmektedir²²⁶. Strateji ve planlar oluşturulurken çalışanların fikirlerinin de alınması önem arz etmektedir. Alınan fikirler doğrultusunda işletmenin; amaçlarının oluşturulması, yönetim sisteminin de bu amaçlara ulaşacak şekilde yapılandırılması ve çalışanları önemseyen bir anlayışla hareket edilmesi, çalışanları daha çok motive etmeye yardımcı bir unsur olarak görülmektedir. İşletme amacı belirlenirken çalışan amaçlara uygun bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve çalışanlar ile işletmenin amacının uyumlaştırılması, hem işletmenin hem de çalışanların amacına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Edwin Locke'nin amaç kuramına göre, kişinin hedefleri ne kadar büyük olursa, kişi hedeflerine ulaşabilmek için o derecede arzulu ve istekli bir şekilde çabalayıp, daha iyi performans göstermek istemektedir. Hedeflerinin yüksek tutan çalışanlar göstermeleri gereken çabanın farkında olup, motivasyonlarını ve performanslarını da bu doğrultuda yüksek tutmaktadırlar. Bireyin neyi hedeflediği öncelikle iyi bir şekilde belirlemelidir. Büyük hedefleri olan çalışan, performansını sergilediği zaman yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışır ki o büyük hedeflere ulaşma ihtimalini devam ettirebilsin. Hedefleri yüksek olan bireyin motivasyonu da aynı oranda yüksek olmakta ve bu doğrultuda yüksek performans sergilemektedir. Herhangi bir hedefi olmayan çalışanın motivasyonu da düşük olmaktadır.

²²⁶ Eren, Stratejik Yönetim İşletme Politikası, a.g.e., s. 21.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ KAVRAMI, HİZMET KALİTESİ TÜRLERİ, HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ, HİZMET KALİTESİNİN BELİRLEYİCİLERİ VE HİZMET KALİTESİ MODELLERİ

3.1. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI

Hizmet kalitesini kavramını açıklamadan önce kalitenin ve hizmetin ne olduğunun, kalitenin boyutlarının neler olduğunun, hizmetin özelliklerinin neler olduğunun, hizmet süreçlerinin neler olduğunun iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu kavramların tanımlarının iyi anlaşılması hizmet kalitesinin artırılmasında da önemli bir husus olarak görülmektedir.

3.1.1. Kalite Kavramı

Kalite, bir ürünün özelliklerini görebilme konusundaki yeteneğinin ölçüsü olarak ifade edilmektedir. Ürünün yapısından kaynaklı olarak bireyin gerçekleştirmeyi istediği amaçları gerçekleştirme derecesi, kalite olarak tanımlanmaktadır. Kalite; ürünün güvenilirliğini, görünüşünü, amaca uygunluğunu, dayanıklılığını, bakım-onarım kolaylığını ve diğer müşteri açısından değer verilen özelliklerin tümünü kapsamaktadır. Gıda maddeleri için tat da kalite açısından olması gerekli bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite ile ilgili genel özellikler belirli olmuş olsa da pazarlama açısından alıcının algılamasına göre yüksek ve üstün kalite düzeyi olarak ürün, piyasaya yerleştirilmektedir. Piyasada kötü kaliteden çok ürünün iyi kalitedeymiş gibi sunulması, uzun süreçte işletmeye zarar vermektedir. İşletmeler açısından marka kalitesinin, ne şekilde yönetildiği ve marka stratejisinin nasıl belirlendiği çok önemli olmaktadır. İşletmeler, marka yönetim stratejilerini üç şekilde yönetmektedir. Stratejiler; kalite iyileştirme ve geliştirme, aynı kalite düzeyini koruma ve kaliteyi bozma ya da düşürme olarak bilinmektedir²²⁷. İşletmenin, gelecekle ilgili amaç ve hedeflerine uygun olan strateji seçilerek uygulanmaktadır.

Kalite aynı zamanda insanların kullanım amacına uygunluk derecesi şeklinde de ifade edilmektedir. Kalite gerek mal gerekse hizmet üreten işletmeler için özenle üzerinde durulması gereken kavramlardan biri olarak bilinmektedir. İşletmelerde ürün kalitesinin iyileştirilmesi ile birlikte hatalı üretim yapma olasılığı düşmekte, para

²²⁷ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1999, s. 360.

ve zaman kaybının önüne geçilebilmektedir. İşletmelerde verimliliğin artması, daha düşük maliyetle müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek üstün niteliklere sahip ürünlerin üretilmesi ve hizmetlerin verilmesi kalitenin geliştirilmesi ile mümkün kılınmaktadır. İşletmelerde kalite düzeyinin geliştirilmesi ile birlikte işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi, pazar paylarını artırması ve prestij elde etmesi sağlanmış olmaktadır. İşletmelerin kaliteli ürün ve hizmet sunması, sosyal yaşamda insanların hayat standartlarının yükselmesine yani yaşam koşullarının iyi bir seviyeye yükselmesine de neden olmaktadır²²⁸. Kalite insanların ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek mal ve hizmet üretilmesi olarak tanımlanmaktadır. İnsanların hayat standartlarının yükselmesi ise ancak kaliteli mal ve hizmet üreten işletmelerin varlığı ile mümkün görünmektedir.

Kalite kavramı, algılanış biçimi bakımından kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Crosby, kalite kavramı için ihtiyaçlara uygunluk ifadesini kullanmaktadır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) kaliteyi, bir ürünün ya da hizmetin beklenti ve ihtiyaçları karşılama kabiliyeti olarak tanımlamaktadır. Bir yerde ya da ifadede kalite kelimesi geçtiği zaman, “mal ve hizmet kalitesi” ve “ürün kalitesi” akla gelmektedir. Her ne üretilirse üretilsin çıktı kalitesi denen bir sonuçla karşılaşılmaktadır. Sonucun ortaya çıkmasını sağlayan kalite unsurları şu şekilde sıralanabilir²²⁹;

1. İnsanın kalitesi
2. Hedeflerin belirlenmesinde kalite
3. Liderlikte kalite
4. Donanımda kalite
5. Süreçlerde kalite
6. Sistemde kalite
7. İletişimde kalite

Kalite, kendi kendine oluşmaktadır. Kalite kendi kaynağından üretilen ve tasarlanan bir kavram olarak bilinmekte ve sadece belli bir iradenin sonucu olarak görülmemektedir. Kalitenin sürekli olarak uygulayabilir hale getirilebilmesi için bir işleme ve sisteme ihtiyaç duyulmaktadır²³⁰. Kalite, işletmelerin müşterilerin beklentilerini karşılması ile ortaya çıkan bir kavram olarak ifade edilmektedir.

²²⁸ Şenol Altan ve Murat Atan, “Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Serqual Analizi ile Ölçümü”, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 2004, Sayı: 1, 17-32, s. 18.

²²⁹ Esin Can, vd., *Günümüz İşletmelerinin Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013, ss. 124-125.

²³⁰ Enrique A. Yacuzzi vd., “The Sources of Quality in the Pharmaceutical Industry”, *Journal of Studies in International Education*, 2004, Volme: 1, No: 284, 1-28, p. 2.

Kalitenin sürekli olabilmesi için ise tüm çalışanların aynı hassasiyetle çalışması ve işletmede bir çalışma sistemi oluşturulması gerekmektedir.

Ürünlerde ve hizmetlerde kaliteye erişilmesi kaygısı 1980'lerde kendini göstermektedir. O dönemlerde maddi mallardaki kalite tarif edilmiş ve ölçülmüş iken henüz hizmet kalitesi ifadesindeki kalite kavramı tanımlanmamış ve araştırılmamıştı. Bir araştırmada dört hizmet işletmesinden elde edilen veriler değerlendirilmiş ve hizmet kalite modeli geliştirilerek bu durum raporlanmaya çalışılmıştır. Bu raporla hizmet kalitesini ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmaları teşvik edecek oranlar ve tavsiyeler sunulmaktadır²³¹. Mal ile ilgili kalite tarifi yapılmış iken hizmet kalitesi ile ilgili keşifin daha sonra yapıldığı ve hizmet kalitesi kavramının yakın zamanda gelişmeye başladığı söylenebilir. Bununla birlikte hizmet kalitesi kavramı da daha sonra tanımlanmaya başlandığı görülmektedir.

3.1.2. Kalitenin Boyutları

Kalitenin belli başlı bazı boyutlarını şu şekilde sıralayabiliriz²³²;

Güvenilirlik: Bir ürün satın alan müşteri, her zaman onun güvenilir olmasını istemektedir. Alıcı açısından güvenilir olmayan bir ürün, zaman ve maddi kayıp anlamına gelmektedir. Ürünün müşterinin istediği şekle dönüştürülmesi, zaman kaybına ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır.

Zamanında teslim: Müşteri açısından ürünün zamanında teslim edilmesi en önemli beklentilerinden biridir. Ürünün zamanında teslim edilmesi gerçeklere uygun plan ve programların uygulanması ile mümkündür.

İhtiyaçlara uygunluk: Ürünün tasarımı yapılırken müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygun teknik özellikler içermesi ve standartlara uygun üretilmesi gereklidir.

Ürün dayanıklılığı: Ürünün kullanılabilir özelliğini içermektedir. Bir ürünün dayanıklılığı çalıştırıldığı ortamın koşullarına göre değerlendirilmelidir.

Estetiklik: İşletmenin sektör içinde rekabet şansı ve müşteri memnuniyetini arttırmak için ürünün bir çekiciliğe sahip olması ve duylara seslenebilme yeteneği açısından estetik olması gerekmektedir.

Fiyatta uygunluk: Müşterinin satın alma gücü hesaplanarak ürünün fiyatı belirlenmelidir.

Genel olarak kalite; mal ve hizmette performans, ürünün güvenilirlik derecesi, ürünün dayanıklılığı, estetikliği, itibar ve çekiciliği gibi unsurlarla boyutlandırılabilir.

²³¹ A. Parasuraman vd., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 1985, Volume: 49, Issue: 4, 41-50, p. 41.

²³² Ali Özdemir, *Organizasyon ve İş Etüdü*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2015, s. 20.

Kalite en çok kullanılan tanımıyla, müşteri istek ve beklentilerine uygunluktur denilebilir. 1920'ler ve 1930'larda ABD'de başlayan üretim yönetimi konusu niteliğindeki istatistiksel kalite kontrolünü, 1960'larda Japonya'da başlayan "toplam kalite kontrolü" takip etmekte ve kalite kavramını daha yukarı bir seviyeye çıkarmaktadır. 1980'lerde ise kalite, ilk olarak işletmelerin üst düzey yöneticileri daha sonra tüm kademelerde yer alan yönetici ve çalışanların konusu haline gelerek farklı bir aşamaya ulaşmaktadır²³³. Kalite, farklı zamanlarda farklı ülkelerde önem kazanmaya başlayarak günümüze kadar gelen ve günümüzde her gün biraz daha önem kazanan, ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmasına dayanan bir kavram olarak bilinmektedir.

Kalite kavramı, giderek önem kazanmakta, üretim katından üst yönetime kadar her birimin kazançlı çıkmasına ve işin tüm birimlerinin de stratejik bir boyut kazanmasına neden olmaktadır. İşletmelerin farklı görevleri bulunmaktadır. İşletmelerin görevlerinden bir tanesi alt birimlerinde hedefi olan kalitenin ürün boyutlarıyla karşılaştırmak ve şüpheli sonuçların ortaya çıkmasına yol açmaktır. İşlem boyutları, ürün boyutlarından veya öncesinden daha çok kalitenin karşılaştırmalı resmini vermektedir²³⁴. Kalitenin boyutları, işletmenin her biriminde farklı bir şekilde önem kazanmaktadır. İşletmenin her noktasında, üretimden son noktaya kadar kalitenin olması, tüm birimlerde etkisini göstermektedir. Kalitenin boyutları arasında; çalışanların performansı, ürünün nitelikleri, güvenilirliği, dayanıklılığı, müşterinin istek ve beklentilerine uygunluğu gibi özellikler yer almaktadır.

3.1.3. Hizmet Kavramı

Hizmet kavramı, bir ihtiyacı karşılayan, maddi bir değer içermeyen, satın alındıktan sonra iade edilemeyen veya değiştirilemeyen ürün şeklinde tanımlanabilir. Fiziki unsurlarla birlikte gerçekleştirilen eylemler hizmet kapsamı içine girmektedir. Hizmetler, bu özelliklerinden dolayı soyut olma özelliklerini kaybetmemektedir²³⁵. Hizmet, sektöre göre farklı anlamlar ifade eden ve bir ihtiyaç sonucu ortaya çıkan soyut bir kavramdır denilebilir.

Hizmet kavramı, soyut bir kavram olarak bilinmektedir. Hizmet kavramı bu nedenle, bir gruptan diğerine sunulan herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan

²³³ Mucuk, a.g.e., s. 165.

²³⁴ Graham Gibbs, *Dimensions of Quality*, The Higher Education Academy Press, İngiltere, 2010, p. 6.

²³⁵ Orhan Küçük, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, 2013, s. 161.

bir faaliyet ve tüketiciler tarafından algılanan bir fayda ya da tatmin olarak tanımlanmaktadır. Tanımlara göre hizmet kavramı üç farklı boyutta açıklanabilir²³⁶;

1. Ürünlerden ve başka hizmetlerden bağımsız olarak satışa sunulan, işletmelerin temel faaliyet alanları içinde yer alan yararlar (sigortacılık, avukatlık, vb.),

2. Ürünlerin kullanılmasını gerekli kılan eylemler (eğlence, restoran, taşıma, vb.),

3. Tüketicilerin kullanımı için sunulan ürünlere yönelik destek olan, mallar ya da eylemlerle birlikte satın alınan faaliyetler (kredili satış, vb.).

3.1.4. Hizmetin Özellikleri

Her zaman her yerde geçerli ve herkes tarafından kabul edilen genel olarak belirlenmiş bir hizmet tanımı bulunmamaktadır. Hizmete özgü özelliklerin neler olduğunun belirlenmesi, hizmetin açıklanması bakımından doğru bir yaklaşım tarzı olmaktadır. Hizmetlere genel olarak bakıldığında hizmetlerin temel özelliklerinden bazılarının aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir²³⁷;

1. Hizmetlerin soyut olmaları (fiziksel olarak dokunulamaz olması),

2. Hizmetlerin heterojen olması (çok çeşitli olması),

3. Hizmetlerde üretim ve tüketimin aynı zamanda yapılması (ayrılmazlık),

4. Hizmetlerin dayanıksız olması (stoklanamaması yani uzun süre bekletilememesi).

Hizmetlerin en önemli özelliği ve muhtemelen gerçekte benzersiz olanı, hizmetlerin bir eşya değil, bir süreç olması olarak ifade edilmesidir. Tüketim ve üretimin kısmen eş zamanlı olması ve müşterilerin hizmet üretim sürecine katılması gibi diğer özellikler süreç özelliklerini takip etmektedir. Bu hizmet işinin, hiçbir ürününün olmadığını sadece etkileşimli süreçler olduğu anlamını taşımaktadır. Bir ürün değişkeni bu nedenle bir hizmet pazarlama modeline girilmemektedir. Tüketim başlamadan önce ihtiyaç duyulan fiziksel bir ürünün var olduğu söylenmektedir. Ürünler bir üretim sürecinin sonuçları olarak görülmektedir. Buna karşın hizmet ise bir ürüne duyulan ihtiyacın karşılanması gereken bir eşdeğeri, tüketim süreci boyunca müşteriye kademeli olarak sunulan ve bir süreci kapsayan olgu olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla hizmet, kısmen eş zamanlı üretim ve tüketim süreçlerinde sonuç doğuran bir süreç olarak görülmektedir. Hizmet fiziksel bir üründen tamamen

²³⁶ Ferhat Sayım ve Volkan Aydın, "Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistemik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma", https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/29/245-262.pdf, (Erişim Tarihi: 22.06.2016).

²³⁷ Hizmet Pazarlaması, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~umutal/lesson/bby401-2010-5.pdf> (Erişim Tarihi: 22.03.2016).

farklı olarak bilinmektedir. Gerçekte birçok şekilde kullanılan örneğin; üretim süreci, üretkenlik, hatta tüketim gibi kavramlar ise hizmetlerin doğasına her zaman uymayan üretim odaklı kavramlar olarak ifade edilmektedir²³⁸. Hizmet bir eşya, fiziksel bir ürün değil, bir süreci içine alan müşteriye en başından sonuna kadar sunulan bazen fiziksel ürünü de içine alan bir süreci ifade etmektedir.

3.1.5. Hizmet Sınıflandırılması

Hizmetin sınıflandırılmasında ve kapsamının belirlenmesinde biraz karmaşıklık görülmektedir. Hizmetlerin birçok farklı çeşidi bulunmakta ve farklı yazarlarca farklı esaslara göre sınıflandırılmaktadır. Hizmetlerin sınıflandırılmasında en çok kullanılan ölçüt, gerçekleştirilen faaliyet veya eylem çeşidinin belirlenmesi olarak bilinmektedir. İstatistiklere bakılarak, üretim yöntemlerinin şekline bakılarak hizmetler; bankacılık, denizcilik ve otelcilik gibi başlıklar altında incelenmektedir. Kruvazörün faaliyetleri ile navlun taşımacılığı yapan geminin faaliyetleri aynı olmasa da ikisi de deniz yolu taşımacılığı ile ilgili olduğu için aynı başlık altında yer almaktadırlar. Yapılan ayrımın yanında süreçleri, işlenmeleri yönünden bakıldığında sürecin yapısına ve hizmet sırasında müşterinin fiziksel varlık boyutuna göre hizmetler daha farklı kategorilere ayrılmaktadır²³⁹. Hizmetler, faaliyet ve eylemlerine göre olabildiğince az kategoride sınıflandırılmaya çalışılmaktadır. İşletmeler de daha sonra kendi içinde birimlerin yaptığı işe göre hizmeti tekrar sınıflandırmaktadırlar.

3.1.6. Hizmet Süreçleri

Hizmet sektörünün ayakta durmasını sağlayan, olmazsa olmazlarından biride inovasyon olarak bilinmektedir. Hizmetlerin ekonomik ömürlerinin ürünlere göre daha kısa olarak bilinmektedir. Hizmet sektöründe inovasyon süreci ve maliyetleri, ürün inovasyon ve maliyetine göre daha düşük olmaktadır. Hizmet sektöründe yapılacak yeniliğin ortaya çıkaracağı katma değer, yeni ürünün ortaya çıkaracağı katma değere göre daha da yüksek olmaktadır²⁴⁰. Restoran hizmeti veren bir işletmede çalışan personelin hizmet ederken müşteri ile iyi iletişim kurması, güler yüzlü davranması hizmet kalitesinin artmasında neden olmaktadır. Hizmet kalitesi artarken de maliyetleri etkileyen bir durum da görünmemektedir. Üründe yenilik yaparken daha fazla maliyetlerin etkili olduğu bilinmektedir. Kendini yenileyen,

²³⁸ Christian Grönroos, "The perceived service quality concept – a mistake?", *Managing Service Quality: An International Journal*, 2001, Volume: 11, Issue: 3, 150 – 152,

²³⁹ Şevkinaz Gümüšoğlu vd., *Hizmet Kalitesi Kavramlar Yaklaşımlar ve Uygulamalar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, s. 13.

²⁴⁰ Burhanettin Aykut Arıkan, "İnovasyon Türleri", <https://aykutarikan.com/category/surdurulebilirlik/>, (Erişim Tarihi:19.04.2017)

sürekli geliştiren işletmeler, hizmet inovasyonuna ihtiyaç duymaktadır. Hizmet sektöründe kendini yenilemeyen, geliştirmeyen işletmeler, bir süre sonra yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır.

Müşteri isteklerinin daha iyi anlaşılması için işletmenin hedef pazarının isteklerinin karşılanması süreci önemli görülmektedir. Pazar eğiliminin bilinmesi işletmenin rekabet aşamasına yardımcı olmakla birlikte işletmenin çok iyi hizmet kalitesi sunmasına ve finansal performansının olumlu olmasına neden olmaktadır. İşletmenin hedef kitlesinin isteklerinin daha iyi anlaşılması, bu istekler doğrultusunda hizmetlerin geliştirilip deneyimlenmesi ile birlikte hizmet kalitesi olumlu yönde seyretmektedir²⁴¹. Müşterinin istek ve taleplerinin iyi anlaşılıp bu istekler doğrultusunda yöntemler geliştirilmesi işletmenin verdiği hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

Hizmet kalitesinin yükseltilmesi için işletmenin, çevre ile uyumlu hale getirilmesi ve modern işletmelerle ilgili bilgi kaynaklarının geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmenin büyüklüğüne ve yapısına göre müşterilerine ulaşabilmesi, müşterilerle olan ilişkilerini sürekli hale getirebilmesi için teknolojiden yararlanması yoluna gidilmektedir. Müşteri isteklerine göre işletme tarafından müşterilere sunulan hizmet ya da hizmet için kullanılan materyaller, tekrar düzenlenmekte ve yeni hizmetler sunulması sağlanmaktadır. İşletmenin müşteriler tarafından çok önemsenen yiyecek-içeceklerin kalitesi ve sağlık koşullarına uygun olması için sürekli dikkat edilmesi gerekmektedir. Ürün kalitesinin ve sağlık koşullarının standartların altında kalması, müşteri tatminsizliğine ve işletme müşterilerinin buradan uzaklaşmasına neden olmaktadır. Belirtilen tüm bu gelişmelerin odağında çalışanlar bulunmaktadır. Çalışanların sürekli temiz ve düzenli olması, hizmet kalitesini etkileyen önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir²⁴². Çalışanlar, hizmet kalitesini doğrudan etkileyen en önemli etken olarak görülmektedir. Çalışanların yapmış olduğu veya yapmamış olduğu hizmetler, müşterilerin işletme ile olan ilişkisine devam edip etmeyeceği kararı almasına neden olmaktadır. Hizmet kalitesini iyi olarak nitelendiren müşteriler, işletmeden hizmet almaya devam etme kararı alırken; aldığı hizmeti kötü olarak nitelendiren işletmeler ise işletmeden hizmet almaya devam etmeme kararı almaktadırlar.

²⁴¹ İbrahim Taylan Dörtüol, *Ulusal Kültür Perspektifinden Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014, s. 99.

²⁴² Şevkinaz Gümüsoğlu vd., a.g.e., s. 139.

Hizmet süreçleri, bir hizmet planlama yardım aracı olarak görülmektedir. Hizmet süreci, mevcut hizmetlerin iyileştirilmesi kadar yenilikçi hizmetlerin de gelişimi ve kalitenin sağlanması için de kullanılabilir. Hizmet süreçleri müşterilere hizmet döngüsünün genel durumunu gösterebilir veya işe yeni başlayan çalışanların eğitimi için kullanılabilir²⁴³. Hizmet süreçleri ile birlikte genel olarak işletmelerin verdiği tüm hizmetlerin planlamasına yardımcı olmaktadır. Hizmet süreçlerinin iyi tanımlanmasıyla mevcut hizmetlerin daha iyi nasıl yapılabileceği ve yeni hizmetlerin nasıl oluşturulacağı planlanmaktadır.

3.1.7. Hizmet Kalitesinin Tanımı

Hizmet kalitesi, hizmet alan kişiden kişiye değişebilir. Hizmet alan kişilerin ihtiyaç ve beklentilerinin farklı olması, hizmet kalitesinin de kişiden kişiye farklılık göstermesine neden olmaktadır. Hizmet kalitesinin her ne kadar belli standartları karşılaması gerektiği gerçeği olsa da hizmet kalitesi ürün kalitesi kadar standartları tam anlamıyla belirlenen bir durum olmamaktadır. Hizmet kalitesinin önemi, her geçen gün biraz daha artmaktadır. Kurum ve kuruluşların topluma karşı olan sorumluluklarından dolayı yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmek, en önemli görevlerden biri haline gelmektedir. Hizmet kalitesi kavramının önem kazanmasında; kuruluşların başarılı olabilmesini sağlayan kaliteli mal ve hizmet sunmak, pazar paylarını arttırmak, karlılık oranlarını yükseltmek ve sadakatli müşterilere sahip olmak istemeleri gibi nedenler etkili olmaktadır²⁴⁴. Hizmet kalitesi kavramı anlam olarak kişiye göre değişebilen, kişinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması olarak ifade edilmektedir.

İşletmelerde müşterinin algıladığı hizmet kalitesi, beklentisinde oluşan hizmet ile işletmeden aldığı hizmetin uygulamasından ortaya çıkmaktadır. Hizmeti almadan önce müşterinin kafasında işletmenin sunması gerektiği hizmet ile ilgili kafasında bazı beklentiler oluşmaktadır. İşletmeler de hizmet kalitesinin gelişmesiyle birlikte işletmenin; rekabet gücünün arttığı, daha fazla müşteri kazandığı, işletmede oluşabilecek hataların önceden önlenmesi için harcanan emek ve maliyetlerin giderek azaldığı görülmektedir. Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı hizmet işletmelerinin amaçları arasında hizmet kalitesinin geliştirilmesi önemli bir yer

²⁴³ Utz Dornberger, *Service Blueprinting*, University Leipzig Handbook, Almanya, 2009, p. 4.

²⁴⁴ Burhan Kılıç ve Ali Eleren, "Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 1, 91-118, s. 92.

tutmaktadır²⁴⁵. İşletmelerde hizmet kalitesinin geliştirilmesi ile birlikte işletmelerin, amaç ve hedeflerine ulaşması da kolaylaşmaktadır.

Uluslararası çevre incelendiğinde, özellikle gelişmekte olan bir ülke gelişmişlik düzeyine çıktığı zaman ve üçüncü hizmet endüstrisi üretim değeri ve istihdam piyasasına hakim olduğu zaman, hizmet endüstrisinde hayatta kalmak için işletmeler zorlu bir rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu nedenle hizmet sektöründe bulunan işletmelerin hizmet kalitesinin yükseltmesi önem arz etmektedir. Hizmet sektöründe bulunan işletmelerin müşterilere sağladığı temel değer yalnızca ürünün benzersizliği değil, aynı zamanda fiziksel işlemler, şekiller, görüntüler ve hizmet sunum kalitesi gibi hizmet süreçleri içerisinde yer alan çeşitli faktörleri kapsamaktadır. Dahası, hizmet sektörüne kolay katılım sağlanması ve zor taklit edilmesinden dolayı, işletmelerin müşterilerini korumak ve müşterilere sürekli olarak sunulan hizmetin kalitesini ve algılanan hizmetin değerini arttırmak için somut ve maddi olmayan değerler sunması gerekmektedir²⁴⁶. İşletmelerin hizmet sektöründe varlığını devam ettirebilmesi için sunduğu hizmetin değerini sürekli olarak yukarıya çekmesi, müşteriye koruyan, müşteri hizmet algısının iyi olmasını sağlayan bir şekilde hizmet sunması gerekmektedir. Hizmet müşteriye sunulan maddi karşılığı olmayan ama müşteri tatminini arttıran bir değer olarak ifade edilebilir.

Hizmet kalitesi sadece hizmet sektöründe bulunan işletmeleri değil, aynı zamanda imalat sektörünü de ilgilendiren bir değer olarak görülmektedir. İmalat sektöründe yer alan işletmelerin rekabet avantajını elde etmesinde sadece teknolojiye dayalı rekabette üstünlüğü elde etmesi yetmemekle beraber, aynı zamanda ilave hizmetler kategorisinde bulunan hizmet kalitesini arttıran rekabet avantajı sağlayan unsurlarıda elde etmesi gerekmektedir. Bu avantajı elde ederek, işletmeler kaliteli hizmeti, müşteri güvenini ve aidiyetini arttırmak, sektördeki fiyat artış ve azalışından korunmak, farklılık yaratmak, verimliliği arttırmak ve müşterilerin gözünde olumlu bir imaj oluşturmak için kullanabilmektedir²⁴⁷. Hizmet kalitesi gerek hizmet sektöründe bulunan işletmelere gerekse imalat sektöründe bulunan işletmelere bir şekilde rekabet avantajı sağlamaktadır.

²⁴⁵ Muammer Zerenler ve Adem Öğüt, "Sağlık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Ve Hastane Tercih Nedenleri Araştırması: Konya Örneği", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 22, Issn: 1302-1796, s. 502.

²⁴⁶ Wen-Boa Lin, "An Empirical of Service Quality Model From the Viewpoint of Management", *Expert Systems with Applications*, 2007, Issue: 32, 364-375, p. 364.

²⁴⁷ Altan ve Atan, a.g.e., s. 19.

3.1.8. Hizmet Kalitesinin Ölçülebilirliği

Hizmet kalitesi ölçülürken hizmetin temelinde yatan karakteristik özelliklere değinilmesi gerekmektedir. Hizmetin genel olarak dört temel karakteristik özelliğe sahip olduğu bilinmektedir. Dört özellik; hizmetin elle tutulur olmaması, heterojen olması, üretim ve tüketimin aynı anda olması ve depolanamaz olması olarak sıralanabilir²⁴⁸. Hizmet genel anlamda soyut bir kavram olarak nitelendirilmektedir.

Profesyonel hizmet kuruluşları tarafından öne sürülen hizmet kalitesinin ölçümü ve yönetimi özellikle sorunlu olarak görülmektedir. Ölçümüyle normal olarak ilişkili olan güçlükler, mesleki hizmetlerin son derece soyut olmayan, emek- yoğun yapısı ve teslim süreci boyunca müşterilerin varlığı ile daha da güçleşmektedir. Hem yasal hizmet uygulamaları hem de kurumsal müşterileri, müşterilerin ticari/kurumsal müşteri ilişkilerinin yönetimini iyileştirmek için önemli gördükleri hizmet özniteliklerini anlamaları önemli görülmektedir. Müşteri, hizmet sunumunda veya sonrasında değerlendirmek ve hizmet ön yargısına erişebilmek için kendi ihtiyaçları ve küçük değerlendirme kriterleri hakkında az bilgi sahibi olan servise yaklaşabilmektedir. Müşteri, özerklik ve bireyciliği son derece özelleştiren bir hizmete sunan servis sağlayıcının uzman bilgi ve problem çözme becerilerine güvenmek zorundadır²⁴⁹. Müşterinin servis hizmeti konusunda bilgi sahibi olması hizmet kalitesi ölçümünün yapılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Müşterinin bu konu hakkında çok fazla bilgi sahibi olmaması durumunda sadece ihtiyaçlarının ve taleplerinin karşılanma durumuna göre hizmet kalitesinin seviyesinin belirlenmesine neden olmaktadır.

Hizmet kalitesinin doğru bir şekilde ölçülmesi gerekmektedir. Geçmişten günümüze kadar farklı model ve ölçüm şekilleri geliştirilerek hizmet kalitesi ölçülmeye çalışılmaktadır. İşletmeler tarafından en çok tartışılan ve en çok kullanılan alanı bulan Servqual modeli tercih edilmektedir²⁵⁰. Servqual modelinin basit, anlaşılır ve daha güvenli olması, tercih edilmesindeki en önemli nedenler arasında görülmektedir.

3.2. HİZMET KALİTESİ TÜRLERİ

Bu kısımda, hizmet kalitesi türleri; teknik kalite, işlevsel (fonksiyonel) kalite, beklenen kalite ve algılanan kalite başlıkları altında incelenmektedir.

²⁴⁸ Sefer Gümüüş ve Emine Ünal Göker, *Hizmet Kalitesinin Hizmet Performansına Etkisi: Bir Hastanede Uygulama*, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012, s. 30.

²⁴⁹ Heather Stewart vd., "Professional Service Quality", *Journal of Retailin and Consumer Services*, 1998, Volume: 5, No. 4 pp. 209-222, p. 209.

²⁵⁰ Şevkinaz Gümüüşoğlu vd., a.g.e., s. 128.

3.2.1. Teknik Kalite

Hizmet kalitesi türlerinden biri olan teknik kalite, müşterinin hizmetten ne elde ettiği sorusu ile ilgilenmektedir. İşlevsel kalite ise müşteriye nasıl hizmet edildiği ile ilgili bölümü içine almaktadır. İşlevsel kalitenin ölçümü, teknik kaliteye göre daha zor görünmektedir. İşletmelerde kalitenin güvence altına alınması için sistemlerin, prosedürlerin ve tekniklerin uygulanması, teknik kalite olarak ifade edilmektedir. Kargo şirketinin yeni programlar ve ulaştırma araçları alması, bunları hizmet kalitesinin artırmak için kullanması teknik kaliteye örnek olarak gösterilebilir²⁵¹. Teknik kalite, işletmelerin daha iyi hizmet verebilmesi için fiziksel şartlarda iyileştirmeler yapılması olarak ifade edilebilir.

Teknik kalite, hizmet kalitesinde bir tür olarak bilinmekte, özel olarak belirlenmiş iş bilgisi ve işin yapılması için sahip olunması gerekli olan teknik bilgiler olarak ifade edilmektedir. Çalışanların yapacağı iş ile ilgili özel teknik bilgilerle donatılmış olması, işin yapılabilmesi için gerekli yöntem, teknik ve metotları kullanabilme yeteneğine teknik kalite denilmektedir²⁵². Bazı işlerin yapılabilmesi için çalışanın o işin gereklerini yerine getirebilecek teknik bilgileri sahip ve gerekli yöntemleri biliyor olması gerekmektedir. Restoran hizmeti veren bir işletmede garson olarak çalışan bir personelin, o hizmeti kaliteli verebilmesi için servis hizmeti bilgisine sahip olması gerekliliği örnek olarak verilebilir. Servisin nasıl açılması gerektiğini bilmesi ve uygulayabilmesi gerekmektedir. Teknik bilgiye sahip olmayan personelin yeterli kalitede hizmet vermesinin beklenmemesi gerekmektedir.

3.2.2. İşlevsel (Fonksiyonel) Kalite

İşletmelerde teknik ve fonksiyonel kalite ile işletme imajı, hizmet kalitesini etkileyen faktörlerdendir. İşletmelerde genel olarak fonksiyonel kalitenin teknik kaliteye göre daha önemli olduğu söylenebilir. Hizmet performansı ile fonksiyonel kalitenin denk olması beklenmektedir. Müşterinin sonuç olarak ne elde ettiği sorusunu cevaplayan kalite, teknik kalite; bu sonuca nasıl ulaşıldığı sorusunu cevaplayan kalite ise işlevsel kalite olarak bilinmektedir²⁵³. İşlevsel kalitenin, istenilen hizmet kalitesine nasıl ulaşılması konusunda yol gösterici olan bir hizmet kalitesi türü olduğu görülmektedir.

²⁵¹ Eyüp Zengin ve Ayhan Erdal, "Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi", *Journal of Qafqaz University*, 2000, Volme: 3, Number: 1, 43-56, s. 51.

²⁵² Canan Çetin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015, s. 7.

²⁵³ Burhan Kılıç ve Ali Eleren, "Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 1, 91-118, s. 95.

İşletmelerde hizmetin teknik boyutu, bir ürünün teknik boyutu gibi ölçülebilir. İşletmelerde teknik kalite boyutu, hizmetlerin müşterilerle karşılıklı etkileşim içerisinde olmasından dolayı müşterinin algıladığı toplam kalite boyutu için yeterli olmayabilir. Müşteri, teknik kalitenin ne getirdiğinin yanında fonksiyonel olarak bunların nasıl aktarıldığından da etkilenmektedir²⁵⁴. Fonksiyonel kalite, işte bu hizmet kalitesinin nasıl aktarıldığı ile ilgilenmektedir.

3.2.3. Beklenen Kalite

Müşterinin üründen beklediği performans seviyesi, ideal olarak üründen umut ettiği optimum ürün performansı, müşteriye tam olarak tatmin eden marka performansı, müşterinin mükemmel bir hizmet sağlayan işletmeden beklediği hizmet düzeyi beklenen kalite olarak tanımlanmaktadır. Beklenen kalite, müşterinin belirli koşullarda belirli hizmet sağlayıcısından almayı beklediği hizmet düzeyi olarak bilinmektedir. Standart beklentilerden daha alt düzeyde olan ve standart beklentilere göre müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesinin daha iyi bir göstergesi olarak kabul edilen tahmin edici beklentiler de beklenen kalite olarak ifade edilmektedir. Tahmin edici beklentiler, başka bir ifadeyle beklenen standartlar, bir ürünün göstereceği en muhtemel performans olarak bilinmektedir. Müşteri tarafından kabul edilebilir en düşük hizmet düzeyi ve hoş görülebilir en asgari beklentiler, yeterli ya da asgari beklentiler olarak tanımlanmaktadır²⁵⁵. Müşterinin tam olarak üründen veya hizmetten ne beklediği, neyi umut ettiği önemli görülmektedir. Müşteri, bu beklentilerinin karşılanma düzeyine göre tatmin olmaktadır. Beklenen kalite ile algılanan kalite aynı ise müşteri memnuniyeti de yüksek olmaktadır.

Müşterilerin genel olarak bir üründen veya hizmetten talep ettikleri, bekledikleri özellikler ve karakteristikleri kapsayan kalite kavramı, beklenen kalite (temel kalite) olarak adlandırılmaktadır. Müşteriler, bekledikleri kaliteyi açık olarak söyleyememekte ve talep etmemektedirler. Müşterilere hizmet sunulduğunda müşteriler, tatminsizlik veya yüksek bir tatmin düzeyi hissedebilirler. Müşteri beklenen kalite düzeyinde hizmet alamazsa tatminsizlik veya memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. Beklenen kalite (tatmin edici kalite), müşterilerin özel olarak işletme tarafından sunulan hizmete karşı talep ettikleri özellikleri ve karakteristikleri kapsamaktadır. Müşterinin talep ettikleri özellikler sunulursa müşteriler tatmin

²⁵⁴ Ayşe A. Küçükdeveci, "Osteoartritte İşlevsel Değerlendirme Ölçütleri", *Türkiye Dergisi*, 2011, Cilt: 14, Sayı: 1, 37-44, s. 37.

²⁵⁵ Dört Yol, a.g.e., ss. 96-97.

duymakta, eğer sunulmazsa da tatminsizlik duymaktadır. İşletme tarafından müşteriye sunulan tatmin edici kalite, müşterileri tatmin etmekte, beklentileri karşılamakta fakat beklentilerini aşmamaktadır²⁵⁶. Beklenen kalite, müşterinin işletmeye söylemeden almak istediği kalite düzeyini ifade etmektedir. İşletmenin, müşterinin beklediği bu kalite düzeyini yakalayabilmesi için müşteriye iyi analiz etmesi ve anlaması gerekmektedir. Müşterinin beklediği kalite düzeyini iyi anlayan ve bu tatmin edici kalite düzeyinde hizmet sunan işletmeler, rekabet avantajını elde ederek bir adım öne geçmekte, müşterilerin daima kendilerini tercih etmesini sağlamaktadırlar.

Müşteri tarafından beklenen kalite önceden göz önüne alınmaktadır. Müşteri memnuniyeti ölçümlerine göre beklenen kalite, işletmenin gelecekteki davranışsallığının kısmen tahmin edilmesine yardımcı olmaktadır²⁵⁷. Müşteri tarafından beklenen kalite, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin işletmeye gitmeden ya da hizmeti almadan önce kafasında oluşturduğu düşünceler olarak bilinmektedir. Beklenen kalitenin verilen kalite ile orantılı olması, müşteri memnuniyetinin artmasına neden olmaktadır. Beklenen kalite ile algılanan kalite eğer birbirine eşit ise müşteri memnuniyeti yüksektir demektir.

Beklenen kalite, satın alma noktasındaki beklentilerin içsel ve dışsal kalite ipuçlarının bir ürünü olarak ifade edilmektedir. Algılanan içsel ve dışsal ipuçlarına dayalı görsel gösterimlerin bir sonucu olduğu da bilinmektedir²⁵⁸. Beklenen kalite aynı zamanda müşterinin önceden verilecek hizmet ile ilgili düşündüğü ve verilmesini istediği hizmet kalitesi boyutu olarak tanımlanmaktadır. Müşterinin beklediği kaliteye göre işletme tarafından hizmet verilmesi, müşteri memnuniyeti açısından önem arz etmektedir.

3.2.4. Algılanan Kalite

Hizmet kalitesi türlerinden olan algılanan kalite, müşterinin hizmetten beklediği kaliteyi alması olarak tanımlanmaktadır. Algılanan kalite olmadan gerçek kalitenin bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir. Müşteri açısından yetersiz olan bir ürün veya hizmet, işletmenin belirlediği şartlara uygun olsa bile düşük kaliteli bir ürün veya

²⁵⁶ Gümüş ve Göker, a.g.e., s. 43.

²⁵⁷ Roland T. Rust vd., "What You Don't Know About Customer Perceived Quality: The Role of Customer Expectation Distributions", *Marketing Science Journal*, 1999, Volume: 18, No: 1, 77-92, p. 77.

²⁵⁸ Laurentino Bello Acebroan and Domingo Calvo Dopico, "The Importance of Intrinsic and Extrinsic Cues to Expected and Experienced Quality: an Empirical Application for Beef", *Food Quality and Preference Journal*, 2000, No: 11, 229-238, p. 231.

hizmet olarak görülebilir. Algılanan kalitede müşteri tatmini söz konusu olmaktadır. Üzerinde çizik olan iyi bir marka araç alan bir müşteri, arabanın kalitesini yüksek algılamaya devam etmekte fakat müşteri beklentisi yüksek olduğu için tatmini düşük olmaktadır. İkinci el eski bir araç alan müşterinin kalite algılaması düşük ancak müşteri beklentisi de düşük olduğundan dolayı araba çalıştığı için tatminin yüksek olması örnek gösterilebilir²⁵⁹. Müşterinin algıladığı kalitenin yüksek olması, tatmininin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Algılanan kalitenin düşük olması durumunda ise ürün veya hizmet kalitesi ne kadar yüksek olursa olsun müşteri tatmininin söz konusu olmadığı görülmektedir.

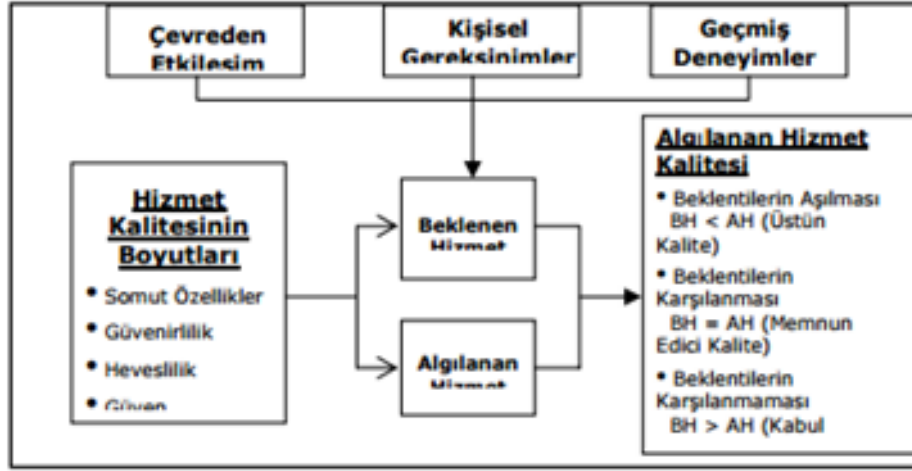
Hizmet kalitesi ürün kalitesine göre daha farklı özellikleri bulunmaktadır. Hizmet kalitesi; soyut, homojen bir yapısı bulunmayan, üretimi ve kullanımı aynı zamanda olan bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Hizmet kalitesi soyut özelliğinden dolayı ölçümü biraz daha kişiye göre farklılık göstermesine neden olmaktadır. Ürün kalitesinin ölçümü ise daha objektif bir şekilde ölçülebilmektedir. Bu nedenle hizmet kalitesi ölçümü yapılırken müşterinin algıladığı kalite üzerine odaklanılmaktadır. Algılanan hizmet kalitesinin ölçümü için çok farklı ölçekler öne sürülmüştür²⁶⁰. İşletmelerin hizmet kalitesi ölçümünde algılanan hizmet kalitesinin ölçümü o işletmenin hizmet kalitesinin ne düzeyde olduğunu göstermektedir.

Müşteri beklenti ve algılamalarının sonucu, hizmet kalitesine ilişkin algılamaların değerlendirmeleri ile ortaya çıkmaktadır. Algılanan hizmet, müşterinin aldığı hizmetin tüm boyutlarının müşteri tarafından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan durum olduğu bilinmektedir. Belirtilen boyutlar arasında; çalışanın tutum ve davranışları, hizmet verilirken yararlanılan fiziksel araç-gereçler, hizmetin sunulduğu ortamın koşulları gibi tüm unsurlar yer almaktadır²⁶¹. Unsurların tamamının müşterinin istediği gibi olması, yani müşteriye tatmin etmesi, müşteri tarafından algılanan hizmetin de iyi bir noktada olduğunu göstermektedir.

²⁵⁹ Şenol Hacıfendioğlu ve Ümit Koç, "Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Fast-Food Sektöründe Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 2, Sayı: 18, 146-167, s. 148.

²⁶⁰ Zeynep Türk, "Denetim Firmalarının Sunduğu Hizmet kalitesi, Müşteri Tatmini ve Sadakati: Servperf Ölçeği", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, Cilt: 18, Sayı: 1, 399-416, s. 399.

²⁶¹ Yavuz Demirel, vd., "Algılanan Hizmet Kalitesinin Tatmin, Tavsiye Davranışı ve Tercih Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 2009, 1-14, s. 3.



Şekil-12 Algılanan Hizmet Kalitesi²⁶²

Yukarıdaki şekilde algılanan hizmet kalitesi ile beklenen hizmet kalitesi arasındaki ilişki görülmektedir. Müşteri işletmede beklentilerinin üzerinde bir hizmet almışsa, yani beklenen hizmet algılanan hizmetten az ise burada üstün kaliteli bir hizmet anlayışının mevcut olduğu görülmektedir. Müşterinin beklentisi ile algılanan beklenti aynı ise burada müşteri beklentisi karşılanmış ve memnun edici bir hizmet kalitesinin mevcut olduğu görülmektedir. Beklenen kalite algılanan kalitenin üzerinde ise burada düşük bir hizmet kalitesinin mevcut olduğu görülmektedir.

Algılanan kalitede tüketicilerin karar vermesi, kritik bir unsur olarak görülmektedir. Algılanan kalitenin algılanması için tüketiciler, bir kategorideki fiyat ile ilgili alternatiflerin kalitesini karşılaştırmaktadırlar. Hayal edilen ve algılanan kalite, algılanan değer in öncüleri ile memnuniyetin sonuçlarının bir olarak kabul edilmesi olmaktadır. Pazarlama alanında algılanan kalite, faydaların belirleyicilerinden biri olarak görülmektedir. Algılanan değerden farklı olarak görülmektedir²⁶³. Algılanan kalite, memnuniyetin göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Müşterinin algıladığı kalitenin beklediği kalite ile aynı olması, memnuniyetin yüksek olduğunun ifadesi olarak görülmektedir. Müşteri, aldığı hizmet kalitesinin yüksekliğini algıladığı kalitenin boyutuna göre değerlendirmektedir.

Algılanan hizmet kalitesi, üç bağımsız değişken arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak göze çarpmaktadır. Bu değişkenler: normatif beklentiler,

²⁶² Muammer Bezirgan, "Algılanan Hizmet Kalitesi ile Memnuniyet Arasında Aidiyetin Aracı Etkisi: Sosyal Tesislere Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 2015, Cilt: 3, Sayı: 2, 143-162, s. 148.

²⁶³ Borut Milfelner vd., "Measurement of Perceived Quality, Perceived Value, Image, and Satisfaction Interrelations of Hotel Services: Comparison of Tourists From Slovenia and Italy", *Faculty of Economics and Business Journal*, 2000, No: 14, 605-624, p. 606.

öngörülen beklentiler ve gerçek hizmet kalitesi olarak bilinmektedir. Müşterilerin alacakları ürün ve hizmet konusunda beklentileri ne kadar düşükse, gerçek hizmet ve ürün hakkındaki algıları o kadar yüksek olabilir. Hizmet hakkında beklentilerinin yüksek olması, gerçek hizmet hakkındaki algılarının da yükselmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, müşterilerin hizmet konusundaki algılarını iyileştirmenin üç yolu bulunmaktadır²⁶⁴:

- Hizmetin geliştirilmesi.
- Olanlarla ilgili beklentilerin düşürülmesi.
- Olacaklara dair beklentilerin yükseltilmesi.

Ürünün algılanan kalitesi, doğrudan satın alma niyetini etkilemektedir. Müşterilerin, ürünü satın almaya başlamadan önce ürün kalitesi, fiyatı ve stilleri hakkında bazı algıları bulunmaktadır. Ürün kullanıldıktan sonra müşterilerin satın alma niyeti birbirini doğrudan etkilediği için kalite, artabildiği kadar azalabilir²⁶⁵. Müşterinin, ürün ve hizmet hakkında satın alma niyetinin oluşması, ürün ile hizmet hakkında algıladığı hizmete bağlı bulunmaktadır. Müşterinin algıladığı hizmet beklediği gibi olursa müşterinin satın alma niyeti devamlı hale gelmektedir. Müşterinin aldığı hizmet beklediği gibi değilse müşteri memnuniyeti düşmekte ve satın alma devamlılığı oluşmamaktadır.

3.3. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ

Bu kısımda, hizmetlerin belli başlı bazı özellikleri; hizmetlerin dokunulamaz olması, hizmetlerin dayanıksız olması, hizmetlerin çeşitli olması, hizmetlerin ayrılamaz olması ve hizmetlerin sahipliğinin olması şeklinde ele alınmaktadır.

3.3.1. Hizmetlerin Dokunulamaz Olması

Hizmet, soyut bir kavram olup performans veya hareketler olduğundan dolayı dokunulabilir, duyumsanabilir şekilde mallar olmamakta; görünemez, dokunulamaz, hissedilemez ve tadılmaz şekilde mallar olmaktadır. Hizmet satın alındığında bu hizmeti temsil edecek somut bir şeyin olmadığı görülmektedir. Hizmet sektörüne örnek olarak sağlık hizmetleri verilebilir. Sağlık hizmeti; hastalar için muayene, teşhis, araştırma ve tedavi gibi eylemleri kapsamaktadır. Hasta için yapılan teşhis ve

²⁶⁴ Pete Stevens vd., "DINESERV: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1995, Volume: 36, Issue: 2, 556-560, p. 560.

²⁶⁵ Asma Saleem vd., "Product Perceived Quality and Purchase Intention with Consumer Satisfaction", *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 2015, Volume: 15, 20-28, p. 22.

tedavi süreci bittikten sonra bile hasta yapılan hizmetleri kavramayabilir. Hastaların bu durumu kavramamalarının nedeni yapılan sağlık hizmetinin dokunulamaz ve fiziksel bir varlığa sahip olamamasından kaynaklanmaktadır²⁶⁶. Hizmetin bu özelliği, onu soyut yapan özelliklerden bir tanesidir denilebilir.

Hizmetin dokunulamaz özelliğinin müşteriye anlatılabilmesi için öncelikli olarak hizmetin somut bir şekilde anlatılmasının sağlanması gerekmektedir. Finansal kuruluşlarının hizmetlerini, somut bir şekilde sunmak için kullandıkları kredi kartları buna örnek olarak gösterilebilir. Şirket çalışanlarının görünümü, büro düzeni, donanımının çekici ve etkili bir biçimde sunulması, bu şirkette iyi bir hizmet sunulduğunu göstermesi açısından önemli bir etken olarak gösterilebilir. Hizmetin dokunulmazlık özelliğinin üstesinden gelinmesi açısından, hizmet pazarlamacılarının reklamlarında hizmetin müşteriye getireceği yararların somut bir şekilde iyi anlatılması ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, önem arz etmektedir²⁶⁷. Hizmetin somut özelliklerinin iyi anlatılması, dokunulamaz özellikte soyut olan hizmetlerin anlaşılması için önemli görülmektedir.

3.3.2. Hizmetlerin Dayanıksız Olması

İşletmelerde dalgalanma riskini, aktif varlıkların soyut olması ve hizmetlerin dayanıksız olması artırabilir. Yönetici ile işletmenin piyasada algılanışının özdeşleşmesinin bazen avantaj bazen de dezavantaj getirmesi, işletmenin sürekliliği açısından riskli olabilir. Hizmetin oluşturulması, mal üretimi ve depolanması gibi olmadığı için faaliyet riski düşük görülebilir. İşletmelerde sunulan hizmetin çağın gerisinde kalması, popülerliğini yitirmesi ve sunulan hizmetlerin soyut olması, işletmelerin devamlılığı açısından risk unsuru olarak görülmektedir. İşletmelerde yapılan hizmetin tutundurma çalışmaları uzun bir süreç gerektirmektedir. Hizmet sektörüne yatırım yapmayı düşünen yatırımcılar için de aynı durum söz konusu olmaktadır²⁶⁸. Hizmetlerin dayanıksız olması, soyut olma özelliğinin yanında kendini her zaman geliştirme ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Hizmetlerin dayanıksız olması; hizmetin depolanamaması, saklanamaması, iade edilememesi, istenildiği zaman tekrar satılamaması gibi özelliklerinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerde hizmetlerin niteliklerinden dolayı belirli bir süre

²⁶⁶ Sevgi Ayşe Öztürk, "Hizmet Reklamlarında Kuramsal Yaklaşımlar ve Uygulama Farklılıkları: Türkiye'de Hizmet Reklamlarına İlişkin Bir İçerik Analizi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006, Cilt: 2, 101-120, s. 101.

²⁶⁷ Özgüven, a.g.e., s. 653.

²⁶⁸ Sayım ve Aydın, a.g.e., s. 34.

zarfında kullanılmayan kapasite, bir süre sonra tekrar kullanılmak veya satılmak için saklanamamaktadır²⁶⁹. Hizmetler daha sonra kullanılmak üzere stoklanamama özelliğinden dolayı dayanıksız olmaktadır. Hizmetler, o anda faydalanmak veya kullanılmak üzere sunulmaktadır.

3.3.3. Hizmetlerin Çeşitli Olması

İşletmeler, yoğun rekabet ortamının bulunduğu ortamda, tüketiciler tarafından tercih edilebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için; tüketicilerin taleplerine kulak verip tüketici odaklı çalışmak ve onlara kaliteli hizmet sunmak zorunda olmaktadır. Bir işletmeyi diğer işletmelerin bir adım önüne geçiren etkenlerden biri, rakiplerine göre daha yüksek kalitede hizmet üretmesi ve bu hizmeti müşterilerine sunması olarak görülmektedir. İşletmelerin bir kısmı, müşterinin isteği doğrultusunda farklı ve çeşitli kalitede hizmet üretme ya da sunma stratejisi kullanmaktadır. Hizmet üretme ya da sunma stratejisi ile rakiplerinin bir adım önüne geçip karlılıklarının devamlılığını sağlayarak üstün rekabet avantajı elde etmektedirler. İşletmelerin bir kısmı müşterinin isteklerini dikkate almadan, kendini tatmin etmek için yüksek kalitede hizmet sunma çabası içine girmektedirler. İşletmeler açısından önemli olan, müşterinin istek ve beklentileri doğrultusunda hizmet kalitesi sunmaktır. Müşteri memnuniyeti kavramı genel anlamda, müşterilerin sunulan ürün ve hizmet karşısındaki algılamalarını ölçen bir sistem olarak ifade edilmektedir. Müşteriler, işletmenin kendisine sunduğu hizmet ile beklediği hizmeti sürekli olarak karşılaştırabilir. İşletme tarafından müşteriye sunulan hizmetin beklentileri karşılaması durumunda müşterinin tatmin olduğu ve işletmeden hizmet almaya devam etmekte olduğu görülmektedir²⁷⁰. İşletmeler, rekabet avantajı elde edebilmek, müşterinin devamlılığını sağlamak için müşterinin talep ve beklentilerine kulak vermekte, hizmet çeşitliliğini sürekli arttırmaktadırlar. Müşterinin sunulan hizmetten tatmin olduğu sürece aynı hizmeti almak için aynı işletmeyi tercih etmeye devam etmekte olduğu görülmektedir.

3.3.4. Hizmetlerin Ayrılmaz Olması

Hizmet kalitesinin ölçümü, hizmetlerin soyut olması, değişken olması, stoklanamaz ve ayrılmaz oluşu gibi özelliklerinden dolayı biraz zor görünmektedir. Hizmet veren işletme, hizmeti alan kişi tarafından nasıl değerlendirildiğini, ne durumda olduğunu bilemezse bu değerlendirmeleri de nasıl kullanacağını

²⁶⁹ Özgüven, a.g.e., s. 654.

²⁷⁰ Gökhan Önder Karaoğlu, *Hizmet Sektöründe Kalite ve Standardizasyon*, Yağız Yayınları, Bayburt, 2015, ss.63-64.

bilememekte ve müşterinin istek ve taleplerine cevap vermesi de güçleşmektedir. Bir kişi veya kuruluşun başka bir kişi ya da kuruluşa sunduğu elle tutulamayan faaliyetler, hizmet olarak ifade edilmektedir. Hizmetlerin ayrılamaz ve dokunulamaz oluşu hizmetin en çok bilinen özelliklerinden biri olarak görülmektedir²⁷¹. Hizmetlerin ayrılamaz oluşu, işletme tarafından sunulan hizmetin başından sonuna kadar olan tüm aşamalarını kapsamaktadır. Müşteri sunulan hizmetin sadece bir noktasına göre değil her noktasında sunulan hizmeti ve hizmet ile birlikte kendisine sunulan ürünün kalitesine bakarak tatmin olmaktadır. Tatmin edicilik noktasında hizmet bir bütün olarak düşünülüp değerlendirilmesi gereken bir kavram olarak görülmektedir.

3.3.5. Hizmetlerde Sahipliğin Olmaması

Mal sahipliğinin devredilmesi ve başkasına aktarılması, hizmet sektöründe yapılamamaktadır. İşletme tarafından hizmet kullanma hakkı, sadece belirli bir süreliğine müşteriye tanınmaktadır. İşletme, bu kullandırma karşılığında kendisine fayda sağlamaktadır. Malın sahipliğinin başkasına devredilmesi, sadece fiziksel olarak kullanılan mallarda yapılmaktadır²⁷². Hizmet sektöründe hizmet kavramı, soyut bir kavram olduğundan dolayı sahiplilik olmamaktadır. Hizmet devredilememekte, sadece belirli bir süreliğine belirli bir fayda karşılığında müşteriye sunulmaktadır.

3.4. HİZMET KALİTESİNİN BELİRLEYİCİLERİ

İşletmeler hizmet sunarken işletmenin ve çalışan personelin belli başlı bazı kriterleri taşıması veya taşıması o hizmetin kalitesini belirlemektedir. Bu kısımda, hizmet kalitesinin belirleyici unsurları olarak; fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, yeterlilik, iletişim, müşteriye anlamak, fiziki görünüm, empati, ulaşılabilirlik, inanılabilirlik kavramları başlığında açıklanmaktadır.

3.4.1. Fiziksel Özellikler

Hizmet kalitesinin belirleyicilerinden olan fiziksel özellikler, işletmede kullanılan aletleri, iletişim malzemelerini, çalışanların ve hizmet verilen yerin fiziki görünümünü, hizmet verilen yerin fiziksel özelliklerini kapsamaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında işletmenin sahip olduğu binanın dış görünümü, binanın iç düzeninin kullanılabilirliği, bölümlerin yerleşim şeklinin uygunluğu, çalışan personelin dış görünümü (kıyafet, güler yüz, vb.) kullanılan araç ve gereçlerin uygunluğu hizmet

²⁷¹ Uğur Bulgan ve Gültekin Gürdal, *Hizmet Kalitesi Ölçülebilir Mi?*, Bildiriler Kitabı, Isparta, 2010, s. 241.

²⁷² Ozgüven, a.g.e., s. 654.

kalitesini etkileyen fiziksel özellikler olarak söz edilebilir²⁷³. Fiziksel özelliklerin iyileştirilmesi hizmet kalitesinin de yükselmesine neden olmaktadır.

Hizmet sunumu mal üretiminden daha farklı olmaktadır. Hizmet sunumu, üretimin yapıldığı yerde gerçekleştirilebilir. Mal üretimi ise dağıtım kanalları kullanılarak müşterinin bulunduğu yere ulaştırılabilir. Hizmet sunumu ile ilgili olarak turizm sektöründe müşterinin hizmeti alacağı bölgeye gelmesi; sağlık sektöründe hastanın hizmet üretim yeri olan hastaneye gelmesi; eğitim sektöründe öğrencilerin eğitim alacağı okula gitmesi gibi örnekler hizmetin üretim yapıldığı yerde verilebildiğini göstermektedir²⁷⁴. Hizmetin talep edildiği yerlere yakın verilebilmesi, müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Hizmetin verildiği otel veya bölgede müşteri memnuniyetinin karşılanması, otelin fiziksel olarak sahip olduğu özelliklere göre değişebilir. İşletmelerde konfor arttıkça memnuniyet de artmaktadır. Otelin restoran kısmında fiziksel olarak konfor arttıkça; oturlan masa ve koltukların konforu veya restoranın ortam ısısının istenilen seviyede olması gibi nedenlerden dolayı memnuniyetin arttığı görülmektedir.

3.4.2. Güvenilirlik

Güvenilirlik kavramı genel anlamda; işletmelerin ilk seferde işi doğru yapması, verdiği taahhütleri zamanında yerine getirmesi ve işletmenin sunduğu hizmetlerin performansında tutarlı olması olarak ifade edilebilir. Hizmet kalitesinin yükseltilmesi açısından güvenilirlik; özellikle işletme kayıtlarının doğru bir şekilde tutulması, hizmetin söz verilen zamanda ve planlandığı gibi yerine getirilmesi hususlarında önemli olmaktadır²⁷⁵. Hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve devamlılığı açısından güvenilirlik, önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Müşteriye verilen taahhütlerin zamanında yerine getirilmesi, işletmenin imajını ve işletmeye duyulan güveni üst seviyeye taşıyabilir.

Hizmet kalitesinde güvenilirlik; işletmenin hizmeti ilk defa ve doğru bir şekilde yapması, işletmenin taahhüt ettiği ölçüde hizmeti yerine getirmesi, verilen hizmette sergilenen performansın tutarlılık arz etmesi gibi kavramları ifade etmektedir. Güvenilirlik, hizmeti alan kişinin tehlikeye, riske ya da şüpheye maruz kalmadan

²⁷³ Bulgan ve Gürdal, a.g.e., s. 243.

²⁷⁴ Gümüšoğlu vd., a.g.e., s. 30.

²⁷⁵ Halil Savaş ve Ayşe Gülderen Kesmez, "Hizmet Kalitesinin Serqual Modeli ile Ölçülmesi: Aile Sağlığı Merkezleri Üzerine bir Araştırma", *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, Sayı: 17, 1-13, s. 4.

hizmetini alması anlamına gelmektedir²⁷⁶. Güvenilirlik, restoran hizmetinde; fiziksel güvenlik, gıda güvenliği, kalite güvenliği gibi konuları kapsamaktadır. Restoran hizmetinde müşteri, hizmet alacağı yerde kendini fiziksel olarak güvende hissetmek istemektedir. Müşteri, aynı zamanda hizmet aldığı yerde kaliteden emin olmak ve tükettiği ürünün sağlık yönünden güvenli gıda olmasını istemektedir. İstenilen koşulların sağlandığı hizmet noktalarında, hizmet kalitesinin daha yüksek olduğu müşteri tarafından bilinmekte ve dile getirilmektedir.

Hizmet kalitesinin belirleyicilerinden olan güvenilirlik, hizmetin sağlanacağı işletmenin her açıdan güvenilir olmasını ifade etmektedir. Hizmet verilen işletmenin müşterilere eşit şekilde hizmet vermesi, hizmet esnasında hizmet kalitesinde önemli hatalar içermemesi ve gerek ortamın gerekse müşteriye sunulan ürünün güvenilir olması, hizmet kalitesi açısından önem arz etmektedir²⁷⁷. Güvenilirlik, ilk etapta müşterinin kazanılmasında ve daha sonra aynı müşterinin sürekli aynı işletmeye tercih etmesinde önemli bir unsur olarak görülmemektedir. İşletmenin gerek ürün gerekse hizmet anlamında güvenilir olduğunu bilen müşteriler, genellikle işletmeden vazgeçmemektedirler. İşletmenin güvenilir olması, müşterinin kendini daha iyi bir ortamda hissetmesine neden olmaktadır.

3.4.3. Heveslilik

Hizmeti tam zamanında sunmayı içeren heveslilik aynı zamanda çalışanların müşterilere yardım etme isteği olarak da bilinmektedir. Hevesliliğin özellikleri arasında şunlar sayılabilir²⁷⁸;

1. İşlemleri olabilecek en hızlı şekilde yapmak,
2. Gerek duyulduğunda müşterileri hızla geri çağırmak,
3. Hizmeti hızlı bir şekilde vermek şeklinde sıralanabilir.

3.4.4. Yeterlilik

Hizmetin yerine getirilebilmesi için çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetenek yeterlilik olarak ifade edilmektedir. Çalışanların hizmeti tam anlamıyla yerine getirebilmesi için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Yeterlilik, işletmede tüm birimlerde çalışan personelin bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olması ve ihtiyaç duyulan zamanlarda kullanması olarak ifade edilmektedir²⁷⁹. Çalışanların

²⁷⁶ Karaoğlu, a.g.e., ss. 24-26.

²⁷⁷ Babacan vd., a.g.e., s. 401.

²⁷⁸ Ali Eleren, vd., "Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Serqual Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama", *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 2007, Cilt: 44, Sayı: 514, 75-88, s. 3.

²⁷⁹ Savaş ve Kesmez, a.g.e., s. 3.

yapacağı iş için yeterli olması, hizmet kalitesinde fark yaratan, işletmeye değer katan bir nitelik olarak görülmektedir.

Hizmet kalitesinde bir bilgi sisteminde, bilgi güvenilir olmadığı sürece yönetici ve yönetici olmayan çalışanların motive olması beklenmemektedir. İşletmede alt birimlerde çalışanlar, sistemin çıktısından mahçup olabilmekte, maddi olarak zarar görebilmekte ve bilginin geçerliliğini sorgulayabilmektedirler. İşletmeler, araştırma yaklaşımlarının tasarımı ve özellikle soruların geliştirilmesi konusunda işletme birimlerinden bilgi isteyerek bilgi güvenilirliğini artırabilmektedirler. Çalışanlara araştırma yaklaşımlarını açıklayan bilgilendirme toplantıları ile bir fırsat sunularak ve sorulara cevaplar verilerek de yardımcı olunabilir. Araştırma yönteminin net bir şekilde açıklanması ve örneklerin boyutu, sonuçların dağıtılmasına eşlik etmesi daha çok etki edebilmektedir. Birden fazla ölçüm - hizmet kalitesindeki bilgi sistemlerinin temel ilkesi - farklı önlemler benzer sonuçlara işaret ettiğinde bilgi güvenilirliğini arttırmaktadır. Veri toplanabilmesi için dışarıdan bir araştırma firmasının kullanılması tarafsızlığı iletmeye yardımcı olabilmektedir²⁸⁰. İşletmenin kullanacağı bilgi ve verilerin titizlikle toplanılıp çalışanlar ve yöneticiler tarafından değerlendirilmesi gerekmektedir. Eğer elde edilen bilgi ve bu bilgiyi kullanacak, değerlendirecek çalışanlar yeterli düzeyde birikime sahip değilse, işletmede yanlış kararlar alınabilmekte ve bunun sonucunda da hizmet kalitesinde düşüş görülmektedir. Bu tür problemlerin yaşanmaması için işletmenin yeterli düzeyde bilgi toplaması ve bu bilgiyi kullanabilecek yeterli sayıda ve düzeyde personele ihtiyaç duyulmaktadır.

3.4.5. İletişim

İşletmeler açısından iletişim, bazen hayati önem taşımaktadır. İletişim; düşünceleri, fikirleri, gerçekleri, hisleri iletme ve yorumlama süreci olarak ifade edilmektedir. İletişim en başta yönetimde başlamaktadır. İşletmelerde yönetim gelişmeleri; karşılaşılabilecek sorunları içeren ve kaliteyi etkileyebilecek durumları gözlemleyip inceledikten sonra iyi bir iletişim yoluyla ilk önce yönetim içinde daha sonra da müşteri ile iletişime geçerek çözebilir²⁸¹. İletişim, gerek çalışanların anlaşılmasında gerekse müşterinin ihtiyaçlarının anlaşılıp çözümlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Müşteri ile gerçekleştirilebilecek iyi bir iletişim, sorunların yerinde çözümlenmesinde ve büyümemesinde önemli bir araç olarak görülmektedir.

²⁸⁰ Berry and Parasuraman, a.g.e., p. 71.

²⁸¹ Said Kingır, *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2013, s. 33.

İletişim, kişisel ilişkilerin gelişimi açısından önem arz etmektedir. Kişisel ilişkiler kavramı, müşteri ile hizmet sağlayan işletme arasında iki tarafında birbirinden faydalanacağı bir ilişkinin oluşmasına ve sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. İletişim ile birlikte müşteri ve işletme arasında sosyal bir bağ oluşması, dostluk kurulması ve karşılıklı kabullenme olgusu ortaya çıkmaktadır. Hizmeti alan ile hizmeti sağlayan arasında sosyal bir bağ oluşturulması, ilişkinin sürdürülmesi açısından önemli görülmektedir²⁸². İletişim, müşteri ile işletme arasında köklü bir bağın oluşmasına ve ilişkinin sürekli hale gelmesine önemli katkı sağlamaktadır. Köklü bir bağın oluşması, ortaya çıkabilecek sorunlarında üstesinden kolaylıkla gelmesini sağlamaktadır. Kalitenin boyutlarından olan iletişimin işletme ile müşteri arasında iyi kurulması ile birlikte müşterinin daha iyi anlaşılıp ihtiyaçları karşılanması, hizmet kalitesini bir adım yukarıya çekmektedir.

3.4.6. Müşteriyi Anlamak

İşletmelerin rekabet gücünü geliştirebilmesi için en önemli unsurların başında müşterilerin beklentilerinin yerine getirilmesi ve ürünün kalite güvenliğinin sağlanması gelmektedir. Ürüne yönelik üretim politikalarının yerine müşteri beklentilerini karşılayacak ürün veya hizmet üretimi, artık daha etkili bir politika olmaktadır. İşletmelerin, pazara yönelik politikalar üretmediği takdirde işletmenin başarılı olması mümkün görünmektedir²⁸³. Varlığını sürdürmek ve piyasada rekabet gücünü arttırmak isteyen işletmelerin müşteriyi anlayarak ihtiyaç ve beklentilerini iyi incelemeleri ve bu doğrultuda politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. Doğru politikalar geliştiremeyen işletmelerin, varlıklarını devam ettirebilmeleri pek mümkün görünmemektedir.

Müşteriyi anlamak, hizmet kalitesinin bir diğer boyutu olarak bilinmektedir. İşletme tarafından müşterinin anlaşılıp bilinmesi, müşterinin ihtiyaçlarının anlaşılması için çaba gösterilmesi, hizmet kalitesinin müşteriyi anlamak boyutunu kapsamaktadır. Müşteriyi anlamak boyutu; müşterinin özel ihtiyaçlarını öğrenmeyi, müşteriye bireysel olarak ilgi göstermeyi ve müşterileri anlamayı içermektedir. İşletmenin müşterisini bireysel olarak tanıdıktan sonra ismi ile hitap etmesi, müşteri algısı açısından önemli görülmektedir²⁸⁴. Müşteriyi anlamak, ihtiyaçlarını karşılamak ve özel ilgi göstermek hizmet kalitesinin daha da yukarıya çekilmesi açısından önemli bir adım olarak görülmektedir. Müşteriye kendini özel hissettirmek, müşteri ile

²⁸² Dörtyol, a.g.e., s. 99.

²⁸³ Serarslan ve Kepoğlu, a.g.e., s.68.

²⁸⁴ Karaoğlu, a.g.e., s. 26.

işletme arasında özel bir bağ oluşmasına ve algılanan hizmet kalitesinin üst seviyede olmasına neden olmaktadır.

3.4.7. Fiziki Görünüm

Hizmet kalitesinin bir başka boyutu da hizmetin görüldüğü alandaki fiziki görünüm olarak bilinmektedir. Fiziki görünüm, hizmetin yapıldığı alandaki fiziksel kanıtları içermektedir. Fiziki görünüm, hizmet yapıldığı alandaki tesisin; fiziki yapısını, personelin dış görünüşünü, hizmetin sunulması için kullanılan araç ve ekipmanların durumunu, vb. nitelikleri kapsamaktadır. Hizmet verilen tesisteki tüm müşteriler, hizmet kalitesinin algılanmasında önemli rol oynamaktadırlar²⁸⁵. Hizmet verilen alan ile ilgili müşterinin algısının oluşmasında fiziki görünüm önemli yer kaplamaktadır. Hizmet verilen işletmede fiziksel yapının; güzel ve temiz bir görünüme sahip olması, hizmet eden çalışanların kıyafetlerinin düzgün olması, saç veya sakalının tıraşlı olması, hizmet için kullanılan araç-gereçlerin kaliteli ya da kullanılabilir olması, müşteride işletmeye karşı olumlu bir algının oluşmasına neden olmaktadır. Sayılan özelliklerin tam tersi durumunda yani fiziki durum ile ilgili olumsuz bir algı oluşması durumunda, müşteride oluşan hizmet kalitesi algısı da olumsuz olmaktadır.

3.4.8. Empati

Çalışanların kendilerini müşterilerin yerine koyması, empati olarak adlandırılmaktadır. İşletme bu durumda müşteriye özel ilgi göstermektedir. Empatinin olduğu işletmelerde çalışan personeller, müşterinin haklarını içinden gelerek ve isteyerek korumaya çalışmaktadırlar²⁸⁶. Empatinin olduğu işletmelerde müşterinin talep ve ihtiyaçları daha iyi anlaşılabilir. Müşterisini iyi anlayan işletmeler de hizmet kalitesini her zaman bir adım öteye götürebilirler.

3.4.9. Ulaşılabilirlik

İşletmede, belirli bir hizmete ulaşmak için iletişim kanalları kullanılarak kolay bir şekilde tüketici ile işletme arasında bağlantı kurulabilmesi, ulaşılabilirlik olarak ifade edilmektedir. İşletme tarafından verilen hizmete ya da hizmeti veren personele kolay bir şekilde ve en kısa zamanda ulaşılabilmesi de ulaşılabilirlik olarak

²⁸⁵ Karaoğlu, a.g.e., ss. 26-27.

²⁸⁶ Süheyla Rahman vd., "Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Ölçeği İle Değerlendirilmesi: Elazığ'daki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2007, Cilt: 9, Sayı: 3, 37-55, s. 40.

tanımlanmaktadır²⁸⁷. Ulaşılabilirliğin yüksek olduğu işletmelerde, tüketici ile işletme arasında bir bağ oluşması daha da kolaylaşmaktadır. Oluşan bağ ile birlikte işletme, tüketiciyi daha iyi anlayabilir ve tüketicinin ihtiyaçlarına kolaylıkla cevap verebilir. Tüketici ihtiyaçlarının karşılanabilmesi ile birlikte hizmet kalitesi de yükselmektedir.

Ulaşılabilirlik, işletme ile müşteri arasında ilişki kurma kolaylığı ve yakınlaşma ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Ulaşılabilirliğin bazı özellikleri, şu şekilde sıralanabilir²⁸⁸:

1. İşletmeye telefonla kolaylıkla ulaşılabilir olması, hatların meşgul olmaması,
2. Tüketicinin uzun süre bekletilmemesi
3. İşlem saatinin uygun olması
4. Hizmet veren işletmenin uygun bir yerde olmasıdır.

Yukarıda belirtilen niteliklere sahip olan işletmeler, müşterileri ile daha sıkı ilişkiler kurmakta ve müşterinin beklentileri karşılamaktadır. Hizmet kalitesini arttıran bu niteliklere sahip işletmeler, rekabet ortamında bir adım öne geçmektedirler.

3.4.10. İnanılrlık

İnanılrlık, işletmenin hizmet verdiği müşteriye karşı güven vermesi, inandırıcı ve dürüst olması şeklinde ifade edilmektedir. İnanılabilir olmak için çalışanların gönlünde müşteri için en iyi ve en yüksek çıkarların olması gerekmektedir. İşletmenin adı, işletmenin piyasadaki itibarı, müşteri ile iletişim kuran personelin sahip olduğu özellikler, inanılrlığı artıran unsurlar olarak bilinmektedir²⁸⁹. İşletmenin inanılrlığının yüksek olması, piyasada oluşturduğu itibar ile bilinmektedir. İşletmenin piyasadaki itibarının artması ise hizmet kalitesinin artması ile orantılı olarak değişmektedir. Hizmet kalitesinin iyi olduğu işletmelerde işletmenin itibarının da yükseldiği bilinmektedir. İşletmenin inanılrlığının yüksek olması ile birlikte müşterinin işletmeye duyduğu güven de artmaktadır. Güven ile beraber müşterinin işletmeye bağlılığı da artmaktadır.

3.5. HİZMET KALİTESİ MODELLERİ

Bu kısımda, hizmet kalitesi modelleri başlığı altında; Grönroos'un algılanmış hizmet kalite modeli, Noriaki Kano modeli, Lehtinen & Lehtinen'in Hizmet Kalitesi

²⁸⁷ Mehmet Akif Öncü vd., "Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2010, Sayı: 45, 237-252, s. 242.

²⁸⁸ Savaş ve Kesmez, a.g.e., s. 3.

²⁸⁹ İbid, a.g.e., ss. 3-4.

Modeli, Boşluk modeli, SERVQUAL hizmet kalitesi modeli, SERVPERF modeli, konularına yer verilmektedir.

3.5.1. Grönroos'un Algılanmış Hizmet Kalite Modeli

Grönroos tarafından öne sürülen hizmet kalitesi modeline göre hizmet kalitesi, müşteri algısını merkeze yerleştirerek, müşterilerin beklediği hizmet ile hizmeti aldıktan sonra müşterinin algıladığı ilişkiyi ifade etmektedir. Grönroos'a göre müşterinin hizmetten beklentisi ile algıladığı hizmet arasında olumlu bir ilişki olduğu düşünülerek, beklenen ve algılanan hizmet kalitesi teknik ve fonksiyonel olmak üzere iki tane boyuta bağlanmaktadır. Grönroos'un hizmet kalitesi modeli, müşterinin beklediği hizmet, algıladığı hizmet, ortak imaj, teknik ve işlevsel kaliteyi kapsamaktadır. Grönroos'a modeline göre kalite algılandığı zaman imaj bir süzgeç işlevi görmektedir. Bu modele göre müşteri hizmet kalitesini değerlendirdiği zaman müşterinin algıladığı kalite ile beklediği kalite arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Grönroos hizmet kalitesi modeli işletmeciler, yöneticiler ve çalışanların etki edebildikleri faktörlerin farkına varması ve algılamaları için yardım amaçlı değerlendirilebilir.²⁹⁰ Grönroos modelinde hizmet kalitesi ölçümü teknik ve fonksiyonel özellikler baz alınarak yapılmaktadır. Teknik ve fonksiyonel boyutlar işletmenin sahip olduğu nitelikleri göstermektedir.

3.5.2. Noriaki Kano Modeli

Kalitenin iki boyutlu hali olduğunu düşünen yazarların aksine Noriaki Kano'ya göre kalitenin üç boyutlu olduğunu savunmaktadır. Kalitenin birinci boyutu, olması gereken kalite; ikinci boyutu, çekici yani etkileyici kalite olarak bilinmektedir. Birinci boyutta kullanıma uygunluk özelliği ön plana çıkarken; ikinci boyutta müşterinin hoşuna giden özellikler ve estetik gibi nitelikler ön plana çıkmaktadır. Noriaki Kano'ya göre üçlü kalite boyutunda beklenen gerekler, temel gerekler ve beklenmeyen gerekleri içeren üçlü müşteri değeri yaklaşımı, kalite kavramını açıklamaktadır. Üretim yaparken ve mühendislik işlerinde, müşteri beklentilerinin karşılanması ya da olumlu yönde geçilmesi kalite modelini belirlemektedir. Kalite eğer belirli bir obje ve fonksiyon ile ilişkilendirilmezse tek başına kalitenin belirli bir anlamı bulunmamaktadır. Kalite algısal, durumsal ve belirli bir yere kadar subjektif

²⁹⁰ Ali Kuzu, Yaşlı Bakım Kurumlarında Hizmet Kalitesi Kavramı ve Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli: Servqual Uygulaması, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Haziran 2010, ss. 39-40 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**)

bir veya birkaç özelliğten oluşmaktadır. Kalitenin boyutlarına ilişkin özellikler şu şekilde sıralanabilir²⁹¹:

1. Kalite güvenilirliğe destek vermektedir.
2. Güvenilirlik hıza destek vermektedir.
3. Hız esnekliğe destek vermektedir.
4. Esneklik maliyete destek vermektedir.

Noriaki Kano modeli, 1984 yılında müşteri ihtiyaç ile beklentilerini kategorize etmek için kullanılan, Noriaki Kano ve arkadaşları tarafından geliştirilen bir model olarak bilinmektedir. Model, bir ürünün veya hizmetin müşteri memnuniyeti ile arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Kano model farklı müşteri ihtiyaçlarını ağırlıklandırmak için kullanılmaktadır. Model ile işletmelerin müşteri beklentilerini karşılayabilme derecesi ve müşteri tatmini arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaktadır²⁹². Kano modeli ile birlikte işletmeler, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadıklarını, eğer karşıladıysalar ne kadar karşıladıklarını ve müşterinin bundan tatmin olup olmadığını öğrenmektedir. Kano modeli uygulayan işletmelerin, müşterilerini daha iyi tanımasını, müşteri ihtiyaçlarını daha doğru tespit etmesini ve eğer müşteri tatmin olmadıysa ne gibi düzenlemeler yapılması gerektiği ile ilgili fikirler elde etmelerini sağlamaktadır.

3.5.3. Lehtinen & Lehtinen'in Hizmet Kalitesi

Lehtinen ve Lehtinen'in tarafından geliştirilmiş olan bu modelin temelinde; işletmenin müşteriye sunmuş olduğu hizmet sürecinde ve sonrasında, müşteri ile müşteriye o hizmeti veren çalışanlar arasındaki ilişkiye dayanan, hizmet süreci boyunca ve hizmetin sonuçlarına dayanan, müşterilerin kendi aralarında ve onlara hizmeti sunan çalışanlarla arasında oluşan iletişim, karşılıklı diyalog ve ilişkileriyle oluşan etkileşim kalitesi yatmaktadır. Lehtinen & Lehtinen'in hizmet kalitesi modelinde fiziki kalite, işletme kalitesi ve etkileşim kalitesi olmak üzere 3 boyut yer almaktadır. Fiziki kalite; fiziki kapasiteyi, işletmenin potansiyelini, donanımını ve sahip olduğu ekipman kalitesini ifade etmektedir. İşletme kalitesi; işletmenin sektör içerisinde sahip olduğu imajı ve pozisyonunu ifade etmektedir. Etkileşim kalitesi; işletmede hizmet veren çalışanların müşterilerle olan ilişkilerini ve müşterilerin diğer

²⁹¹ Gümüšoğlu vd., a.g.e., s. 43.

²⁹² Elif Kılıç Delice ve Zülal Güngör, "Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması", *Akademik Bilişim 2008 Konferansı*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2008, 193-198, s. 194.

müşterilerle olan karşılıklı diyalog ve ilişkilerini ifade etmektedir²⁹³. Bu üç boyut altında hazırlanan ölçek hizmet kalitesi ölçümünde değerlendirilmektedir.

3.5.4. Boşluk Modeli

İşletme yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerin sonucunda Parasuraman ve arkadaşlarının bazı bulgular elde ettikleri bilinmektedir. Ortaya çıkan bulguların ışığında Parasuraman ve arkadaşları, işletmelerin sunduğu hizmet kalitesini, hizmet veren ve hizmetten faydalanan tarafları dikkate alarak hizmet veren işletmelerin kalite anlayışları ve uygulamaları ile birlikte müşterilerin hizmetten beledikleri, yararlandıkları gerçek hizmet arasında boşlukları ve bu boşlukların algılanan hizmet kalitesini nasıl etkilediğini “Boşluk Modeli” ile göstermektedirler²⁹⁴;

Boşluk 1: Müşteri beklentileri ile işletme yönetiminin müşteri beklentilerini algılamaları arasında boşluk olmaktadır. Boşluk, işletme yönetiminin müşteri kalite beklentilerini tam ve doğru algılamamasından kaynaklanmaktadır.

Boşluk 2: İşletme yönetiminin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite spesifikasyonlarına dönüşümü arasındaki boşluk olduğu bilinmektedir.

Boşluk 3: Kalite spesifikasyonları ile işletmenin müşteriye sunduğu hizmet arasındaki boşluk olmaktadır. Hizmet işletmelerinde tüm çalışanların aynı performansı göstermesi ve bu performansın standartlaştırılması kolay görünmemektedir. Belirlenmiş olan kalite spesifikasyonları basit olmalı, tüm çalışanlar tarafından kolaylıkla benimsenebilmeli ve işletmenin kültürüne uygun olarak belirlenmelidir, denilmektedir.

Boşluk 4: İşletmenin müşteriye sunmuş olduğu hizmet ile müşterinin sunulan hizmet hakkında ne bildiği arasındaki boşluktur denilebilir. Boşluğun az veya hiç oluşmaması için işletmenin müşteriye vaat ettiklerini gerçek hizmette sunması gerekmektedir.

Boşluk 5: Müşterinin işletmeden beklediği hizmet ile algıladığı hizmet arasındaki boşluk olduğu bilinmektedir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'e göre yukarıda açıklanan dört boşluk, SERVQUAL modelinin temelini oluşturan beşinci boşluğu meydana getiren başlıca nedenler olarak gösterilmektedir. Müşterinin algıladığı hizmet ile beklediği hizmet eşit olunca ya da algıladığı hizmet beklediği hizmetten daha fazla olunca bu işletmede kaliteden bahsedilebilir. Algılanan

²⁹³ A. Parasuraman, vd., “A Conceptual Model of Service Quality and Its implications for future research”, **Journal of Marketing**, 1985, Volme: 49, No. 4, 41-50, s. 43.

²⁹⁴ Bulgan ve Gürdal, a.g.e., s. 242.

hizmetin beklenen hizmetten düşük olması durumunda burada kalitenin düşük olduğu anlamı çıkmaktadır.

3.5.5. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Modeli

SERVQUAL, hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan işletmecilerin, tüketicilerin hizmet beklentilerini ve algılarını daha iyi anlamaları ve sonuç olarak hizmeti iyileştirmek için kullanabilecekleri güvenilirliği ve geçerliliği olan özlü, çok parçalı bir ölçek olarak bilinmektedir. Bu ölçek geniş bir hizmet yelpazesinde uygulanabilir olacak şekilde tasarlanmıştır. Böylece beş hizmet kalitesi boyutunun her biri için ifadeleri kapsayan beklenti/algı biçimi aracılığıyla bir iskelet sağlamaktadır. Bu iskelet, gerektiğinde, belirli bir organizasyonun özelliklerine veya spesifik araştırma ihtiyaçlarına uyacak şekilde uyarlanabilmekte veya desteklenebilmektedir. SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeği, hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan güvenilir bir ölçek olarak bilinmektedir.

Hizmet kalitesi ölçümü için ortaya atılmış ilk modellerden biri olarak bilinen SERVQUAL hizmet kalitesi ölçüm modeli Parasuraman, Zeithmal ve Berry tarafından 1988 yılında geliştirilmiştir. Hizmet pazarlamasının yapılmasında çok önemli bir katkı sunan bu modelin temeli ise yine Parasuraman ve arkadaşları tarafından 1985 yılında geliştirilen boşluk modeline dayanmaktadır. Parasuraman ve arkadaşları 1985 yılında algılanan hizmet kalitesi modelini kavramsal olarak ortaya çıkarırken bu modeli geliştirerek, 1988 yılında SERVQUAL olarak adlandırdıkları hizmet kalitesi ölçüm modelini geliştirdiler.

SERVQUAL modelini öne süren Parasuraman ve arkadaşları, modelin geçerliliğini test edebilmek amacıyla 1985 yılında geliştirdikleri on boyuttan oluşan, algılanan hizmet kalitesi modelinin boyutlarını kullanmış ve bu 10 boyuta bağlı hizmet kalitesini sınıflandırabilecek 97 hizmet kalitesi önermesi ortaya çıkarmışlardır. Araştırmacılar, araştırmalarının ilk aşamasında on boyut ve 97 önermenin geçerliliğini test edebilmek amacıyla; arıza ve tamir bakım hizmetleri, uzun mesafeli telefon görüşme hizmetleri, bankacılık hizmetleri, brokerlık hizmetleri ve kredi kartı hizmetlerinden oluşan beş farklı hizmet endüstrisinden hizmet alan 200 kişi üzerinde anket uygulaması yapmışlardır. Araştırmacılar tarafından yapılan anket göz önüne alınınca on boyutu oluşturan boyutlardan bazılarının birbirinin tekrarı olduğu ve bazı boyutların da ölçeğinin amacına tam olarak hizmet etmediğini tespit ettikten sonra, hizmet kalitesi ölçeğini önce 10 boyut ve 54 önermeye, daha sonra 7 boyut ve 34 önermeye kadar düşürmüşlerdir. Çalışmanın ikinci bölümünde, araştırmacılar

tarafından son olarak 7 boyut ve 34 önermeye indirilmiş ölçek kullanılarak bankacılık, kredi kartı hizmetleri, arıza ve tamir hizmetleriyle uzun mesafeli telefon görüşmesi hizmetlerinden yararlanan 200 kişiye yeniden anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın bu kısmında elde edilen analizleri değerlendiren Parasuraman ve arkadaşları SERVQUAL hizmet kalitesi ölçüm modelinin boyutlarının 5 boyutta ve önerme sayısının da 22 tane olmasının daha uygun olacağını savunmuşlardır. SERVQUAL hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan bu 5 boyut şu şekilde ifade edilmektedir²⁹⁵:

- **Fiziksel özellikler:** İşletmenin sahip olduğu tesisler, ekipman, teçhizat, personelin görünümü
- **Güvenilirlik:** Performansta tutarlılık ve doğruluk
- **Heveslilik:** Çalışanların hizmeti sunmadaki istek ve arzuları
- **Güvence:** Çalışanlarının gerekli bilgi, beceri ve donanıma sahip olma, dürüst, inanılır olma.
- **Empati:** Çalışanlarının müşterilere bireysel ilgi ve duyarlılık göstermesi.

SERVQUAL modeli tüm sektörler içerisinde, hizmet kalitesini ölçmeye yönelik en çok kullanılan ve geçerliliği en çok kabul edilen hizmet kalitesi ölçüm modeli olarak bilinmektedir. SERVQUAL hizmet kalitesi ölçüm modelinin geliştirilmesi ile birlikte farklı sektörlerde yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda kullanılmaya başlanmıştır. SERVQUAL hizmet kalitesinin ölçüm modelinde öncelikli olarak müşterilerin hizmetten beklentileri ölçülmekte daha sonra da işletmenin müşteriye sunduğu hizmette müşterinin algısı ölçülmektedir. Bu modelin son aşamasında ise müşteriden elde edilen beklentiler ile algılamalar arasındaki farka bakılarak işletmenin verdiği hizmetin kalite düzeyi belirlenmektedir. Kısacası SERVQUAL modelinde algılama ve beklenti değerleri arasındaki farka bakılarak işletmenin hizmet kalitesini ölçmekte ve değerlendirmektedir. SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeği, sahip olduğu avantajlar sayesinde geniş bir alanda uygulanmakta, ve yeni ölçeklerin geliştirilebilmesi için de yol gösterici rol üstlenerek sektöre katkı sağlamaktadır²⁹⁶. Yol gösterici olan bu model özellikle hizmet sektöründe bulunan işletmelere çözümler geliştirilmesi konusunda büyük katkı sağlamaktadır.

²⁹⁵ A. Parasuraman , vd., “ A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, **Journal of Retailing**,1988, Volme: 64, Number: 1, pp. 17-22.

²⁹⁶ Kuzu, a.g.e., s.86.

SERVQUAL modelinin uygulama alanlarını şu şekilde sıralayabiliriz²⁹⁷:

- İşletmede farklı zamanlarda müşteri beklenti ve algılamalarının ölçülüp karşılaştırılabilmesi
- İşletmenin her ölçümden sonra kendi puanının rakip firmaların puanı ile karşılaştırabilmesi
- Kaliteyi farklı algılayan müşterilerin incelenmesi
- İşletmenin kendi iç müşterisinin kalite algılamasını değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir.

3.5.6. SERVPERF Modeli

Cronin ve Taylor tarafından geliştirilen SERVPERF modeli SERVQUAL modelinden biraz farklı olarak bilinmektedir. SERVQUAL modelde, hizmet kalitesi müşteri beklenti ve algısı arasındaki farktan yararlanarak ölçmeye çalışan bir ölçme modeliyken, SERVPERF modeli ise sadece (hizmet sunum) performansının ölçülmesiyle, hizmet kalitesinin ölçülebileceğini savunmaktadır. SERVPERF modelinde hizmet performansı, işletmenin hizmeti müşteriye sunma şeklinin hizmeti alan müşteri üzerinde bıraktığı etki olarak tanımlanmaktadır²⁹⁸. Bu modelde müşterinin beklentisi değil, müşteri üzerinde oluşan algı direk ölçülerek hizmet kalitesi performansı belirlenmektedir.

SERVPERF hizmet performansı ölçeği ile SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeğinde aynı boyutlar ve aynı sorular kullanılmaktadır. İki ölçek arasındaki fark, SERVPERF ölçeğinde müşteri beklentileriyle ilgili bir bileşen bulunmamakta, sadece müşteri algısı ölçülmektedir. SERVPERF modeli, müşterinin algıladığı kalitenin, tatmin edilme düzeyi ile ilişkili olduğunu ve bu tatmin edilme düzeyinin de hizmet performansına bağlı olduğu görüşü savunulmaktadır. İşletmede hizmet sunulurken eğer ortalamanın üzerinde bir performans sergileniyorsa, her ne kadar kaliteli bir hizmet sunumu olarak algılsa da müşteri beklentilerinin bunun üzerinde olması durumunda, yine müşteri tatmininin sağlanmasının zor olduğu, bu nedenle performansa dayalı SERVPERF modelinin her zaman geçerli olan ve kullanılan bir ölçüm metodu olmadığını göstermektedir²⁹⁹. SERVPERF modelinin bu olumsuz yanı sektörde çok da kullanılmamasına neden olmaktadır.

²⁹⁷ Ali Eleren, vd., "Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama", *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 2007, Cilt: 44, Sayı: 514., s. 79.

²⁹⁸ Cronin Joseph J. and Taylor, Steven A. "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", *Journal of Marketing*, 1992, Cilt: 56, Sayı: 3, 55-68, p. 55.

²⁹⁹ Kuzu, a.g.e., s. 50.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA VE HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi kısmında; araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, alanı ve örneklem büyüklüğü, problemi, yöntemi, sınırlılıkları, varsayımları, ölçekleri, güvenilirlik analizleri, modeli ve hipotezleri açıklanmaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, yalın yönetim anlayışının, çalışanların motivasyonuna ve hizmet kalitesine etkilerini araştırmaktır. Bu amaçla; yalın yönetim, yalın yönetim anlayışının temel ilkeleri, yalın üretim, yalın yönetimine temel oluşturan unsurlar, yalın organizasyonun temel ilkeleri, hizmetlerin özellikleri, hizmet kalitesi türleri, hizmet kalitesi kavramı, hizmet kalitesinin belirleyicileri, motivasyon kavramı, motivasyon önemi, motivasyon araçları vb. konulara yer verilmiştir. Çalışmanın alan uygulaması kısmında ise, katılımcıların ölçeklere verdikleri cevapların istatistik analizleri uygulanması sonucundaki verilerden yararlanılarak; yalın yönetim anlayışının, çalışanların motivasyonuna ve hizmet kalitesine etkilerinin neler olduğu, çalışanların motivasyonunun nelerden etkilendiği, çalışma için belirlenen değişkenler arasındaki etkileşimin istatistiksel açıdan anlamlı olup-olmadığı, demografik değişkenlerin (eğitim düzeyi, yaş, meslek, iş tecrübesi) çalışanların motivasyonu ve hizmet kalitesi üzerine etkilerinin olup-olmadığı vb. gibi temel amaçlarla konular araştırılmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Önemi

Günümüz aratan rekabet şartlarında, hizmet sektöründe faaliyet sürdüren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacak hizmet kalitesi uygulamalarının temin edilmesine bağlıdır. Bu araştırma bilimsel yöntemle elde edilen veriler ve objektif önerilerin ileri sürülmesi sayesinde, ülkemizdeki hizmet sektörünün hizmet kalitesine ilişkin çalışmalarında katkı sağlayabilecektir.

İşletmelerin sürekli artan piyasa rekabetinde başarılı olabilmesi için yalın yönetim anlayışının benimsenmesi, hizmet kalitesi sürecinde başarılı olmaları, çalışanların motivasyonlarını artırmaları; gerektirmektedir. Hizmet kalitesi artırma

faaliyetleri için, üniversiteler ve danışman kuruluşlar ile temasa geçilmeli ve sürekli olarak eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmelidir.

Bu tez çalışmasıyla elde edilecek bilimsel bir araştırmaya dayalı olan önemli bulgular, konuyla ilgili tarafların (araştırmacılar, işletmeler, kurumlar vs.) yararına sunulacaktır.

4.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

Çalışmanın literatür taraması kısmında; yalın yönetim, yalın üretim ve yalın yönetime temel oluşturan unsurlar, yalın yönetim anlayışının temel ilkeleri, yalın organizasyonun temel ilkeleri, hizmet kalitesi kavramı, hizmet kalitesi türleri, hizmetlerin özellikleri ve hizmet kalitesinin belirleyicileri motivasyon kavramı ve önemi, çalışan motivasyon araçları konularına yer verilecektir. Araştırmanın uygulama bölümünde ise “Yalın Yönetim Anlayışının, Çalışanların Motivasyonuna ve Hizmet Kalitesine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” konusunda mevcut durum, meydana gelen değişimler, tespit edilecek sorunlara yönelik hangi önlemlerin alınabileceği, ne gibi yeni uygulamaların önerilebileceği vb., çalışmanın amaçlara yönelik hipotezler kurulmuş olup, konuyla ilgili istatistiksel analizler yapılarak analiz sonuçları ilgili taraflara sunulmaktadır.

Araştırmanın evrenini; İstanbul ili, Bakırköy ilçesi sınırları içerisinde faaliyet gösteren restoranlar oluşturmaktadır.

Evren büyüklükleri ve güvenilirlik düzeylerine göre örneklem hacimlerinin belirlenmesi için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan birisi de bu amaç için hazırlanmış tabloların kullanılmasıdır. Ana kütle büyüklükleri ve güvenilirlik düzeyine göre örneklem hacimlerinin nasıl belirleneceğine dair tablo aşağıda sunulmuştur³⁰⁰:

Tablo-2 Evren Büyüklükleri ve Güvenilirlik Düzeylerine Göre Örneklem Hacimlerinin Belirlenmesi

Anakütle Büyüklüğü	Örneklem Büyüklüklerinin Güvenilirliği			
	± %1	± %2	± %3	± %5
1.000	*	*	473	244
2.000	*	*	619	278
3.000	*	1.206	690	291
4.000	*	1.341	732	299
5.000	*	1.437	760	303
10.000	4.465	1.678	823	313
20.000	5.749	1.832	858	318
50.000	6.946	1.939	881	321
100.000	7.465	1.977	888	321
500.000	7.939	2.009	895	322

Not. *durumlarında evrenin %50'sinden fazlasını almak gerekir.

³⁰⁰ Nuran Bayram, *Sosyal bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Bursa: Ezgi Kitabevi 2004, s.123.

İl gıda, tarım ve hayvancılık müdürlüğünden alınan bilgiye göre; İstanbul'da 15.038 adet restoran hizmeti veren işletme bulunmaktadır. Bakırköy sınırları içerisinde ise 533 adet restoran hizmeti veren işletme bulunmaktadır. İstanbul'un Bakırköy ilçesinde faaliyet gösteren, en az 80 kişi çalıştıran restoran sayısı 17 adet olarak belirlenmiştir. Bu restoranlarda çalışan toplam personel sayısı ise 3240 olarak tespit edilmiştir. Çalışmanın evreni ve örneklem büyüklüğünün hesaplanması için Tablo-1 dikkate alındığında %95 (%5 güvenirlilik sapması) güven aralığında 299 kişinin seçilmesi yeterli olmaktadır. Ancak, geriye dönen anketlerden bir kısmının geçersiz olabileceği veya geri dönenlerin tam olmayacağı varsayımıyla çalışmanın güvenilirliği için 360 kişi ile anket yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu anket restoranlarda çalışan; yönetici, şef, aşçı, muhasebe, depo, satın alma, garson, temizlik, komi, vb. görevleri yapan personele uygulanmıştır. Araştırma katılımcılarının belirlenmesinde kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir.

4.1.4. Araştırmanın Problemi

Tezin ana problemi; yalın yönetim anlayışının, çalışanların motivasyonuna ve hizmet kalitesine etkileri nelerdir? şeklinde özetlenebilir.

Tezin Alt problemleri;

1. Yalın yönetim ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mı?
2. Yalın yönetim ile hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki var mı?
3. Çalışan motivasyonu ile çalışan hizmet kalitesi arasında bir anlamlı ilişki var mı?

4.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın literatür yazınında kitap, tez, makale, internet gibi temel kaynaklara yönelik geniş bir literatür taraması gerçekleştirilmiş ve çalışmanın alan uygulaması kısmında; araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın önemi, araştırmanın evreni, örneklem büyüklüğü, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın evren-örnekleme, ölçekler, araştırmanın modeli, araştırmanın problemi ve verilerin analizleri başlıklarına yer verilmiştir.

4.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın teorik kısmı, literatür (tez, kitap, makale, internet vb.) taramaları kapsamında ve "Yalın Yönetim Anlayışının, Çalışanların Motivasyonuna ve Hizmet Kalitesine Etkileri " konusuyla sınırlıdır. Alan uygulamasında evren ve örneklem ise

zaman, maliyet, süre kısıtları dikkate alınarak literatürde belirlenen ölçüler dikkate alınarak yapılmıştır. Alan uygulama anketi; yönetici, şef, aşçı, muhasebe, satın alma, depo, garson, komi ve temizlik vb. görevleri yapan çalışan personele uygulanmıştır

4.1.7. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırma için yararlanılan ölçeklerden elde edilen verilerin, hipotezlerle ileri sürülen amaca yönelik soruların çalışmanın amacını gerçekleştirebilecek bilimsel bulgular olacağı varsayılmıştır.

2. Katılımcıların ölçeklerdeki sorulara yönelik yaptığı tercihlerin tarafsız ve objektif olacağı varsayılmıştır.

4.1.8. Araştırmanın Ölçekleri ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada yalın yönetim, motivasyon ve hizmet kalitesi ile ilgili olmak üzere üç farklı konuya ait ölçek kullanılmıştır. Bu konuların ölçekleri seçilirken daha önce bilimsel çalışmalarda kullanılan ölçekler baz alınmıştır. Bu ölçeklere ait ön güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirliklerinin uygun olduğu görülmüştür.

Ön güvenilirlik analizi:

Tablo-3 Güvenilirlik Analizi Tablosu

Cronbach's Alpha Katsayısı	N
,893	110

Ön güvenilirlik analizi, yapılan anket çalışmalarının tutarlılık oranını ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Nominal yani yazılı ölçekler, güvenilirlik analizi çeşitlerinde kullanılmamakla birlikte ordinal veya scale ölçekleri kullanılabilir. Cinsiyet olgusunun, nominal bir değişken olduğu ifade edilmekte ve güvenilirlik analizine dahil edilmemektedir. Bununla birlikte likert ölçekleri; katılıyorum, az katılıyorum ve kararsızım gibi yanıtları kapsamakla beraber güvenilirlik analizine dahil edilmektedir.

Ön güvenilirlik analizi, katılımcıların uygulanan anket sorularına vermiş olduğu cevaplar arasındaki ilişkinin oranını belirlemeyi amaçlamaktadır. Sorulara verilen cevaplar arasındaki ilişki de Cronbach Alpha Katsayısı ile hesaplanmakta ve bu katsayıya bakarak cevaplar arasındaki yakınlık derecesi belirlenmektedir. Yakınlık

derecesi belirlenirken kullanılacak tek yöntemin Cronbach Alpha Katsayısı olmadığı ifade edilmekle birlikte, en çok kullanılan ve en etkili tekniklerden biri olduğu söylenebilir. Cronbach Alpha Katsayısı ile elde edilen değer 0,4-0,6 aralığında ise ölçek düşük güvenilirliğe sahip olduğu; 0,6-0,8 aralığında ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu ve 0,8-1 aralığında ise ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu şeklinde bir açıklama yapılabilir.

Ön güvenilirlik analizi için 35 kişiye anket soruları sorulmuştur. Katılımcılarla gerçekleştirilen anket için yapılan ön güvenilirlik analizinden elde edilen Cronbach Alpha Katsayılarının, anket sorularının tamamı için 0,893 olarak hesaplandığı ve elde edilen değerlerin de Tablo-3'te Güvenilirlik Analizi tablosunda gösterilmiştir. Güvenilirlik Analizi tablosuna göre anket sorularına verilen bütün cevapların yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmaktadır. Katılımcılara uygulanan anketin güvenilirlik derecesini arttırmak amacıyla soruların bir kaçının güvenilirlik seviyeleri hesaplanmış, 52. ve 74. sorular anketten çıkarıldığında Cronbach Alpha Katsayısı 0,955 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha Katsayısı ile güvenilirlik analizlerinden elde edilen 0,893 ve 0,955 değerlerinin, güvenilirlik için oldukça yüksek değerler olduğu görülmektedir.

4.1.8.1. Yalın Yönetim Ölçeği ve Güvenilirlik Analizi

Tez çalışmamızda, yalın yönetim ölçeği için Neslihan Derin tarafından 2008 yılında yapılmış olan doktora tez çalışmasında kullandığı anket ölçeğinden yararlanılmıştır³⁰¹. Yalın yönetim ölçeğine ait anket formunda toplam 24 soru yer almaktadır. Bu soruların boyutlara dağılımları anket verilerine SPSS faktör analizi uygulanması sonrasında kesinleşecektir.

Yalın yönetimin alt boyutları üç başlık altında toplanmıştır. Bu boyutlar;

- Yönetici ve Çalışan Tutumu,
- Mesleki Tatmin ve İş Yükü,
- Hareket İsrafı, Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar,

Söz konusu Derin'in tezinde kullanmış olduğu ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısının 0,9017 olarak bulunduğu ve yüksek güvenilirlik olduğu görülmüştür. Derin, yalın yönetime ilişkin soruların hazırlanmasında; Matt Vidal'in "Lean Production, Worker Empowerment, and Job

³⁰¹ Neslihan Derin, Çalışanların Algılamalarına Göre, Yalın Yönetimin İç İmaja Etkisi: Türkiye'deki Özel Hastanelerde Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008, s. 230 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

Satisfaction: a Qualitive Analysis and Critique”³⁰²; Par Ahlström’ün “Sequences in the Implementation of Lean Production”³⁰³ başlıklı makalelerinden; James P. Womack ve Daniel T. Jones’un “Yalın Düşünce”³⁰⁴ başlıklı kitabından ve Ali Soylu’nun; “Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi”³⁰⁵ başlıklı yayınlanmamış doktora tezinden faydalandığı belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin tümünde katılımcılardan; 5’li Likert ölçeğine göre ve 1 Tamamen Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Karasızım, 4 Katılıyorum ile 5 Tamamen Katılıyorum seçenekleri arasında değerlendirme yapmaları istenmiştir.

Bu tez çalışmamız için ayrıca araştırmanın uygulama kısmında; güvenilirlik analizi, faktör analizi, soruların ölçeğin alt boyutlarına göre dağılımı faktör yük tablosu incelenerek yeniden yapılmış ve araştırmanın uygulama kısmında belirtilmiştir.

4.1.8.2. Motivasyon Ölçeği ve Güvenirlik Analizi

Tez çalışmamızda, motivasyon ölçeği için Özlem Köroğlu tarafından 2011 yılında yapılmış olan doktora tez çalışmasında kullandığı anket ölçeğinden yararlanılmıştır³⁰⁶. Söz konusu Köroğlu’nun kullanmış olduğu motivasyon ölçeğinin boyutlarının güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısının 0,921 şeklinde bulunduğu ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirtilmiştir. Köroğlu anket sorularının hazırlanmasında; Simons ve Enz, (1995) (31. 37. 38. ve 39. maddeler)³⁰⁷; Linz, (2004) (22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. ve 32. maddeler)³⁰⁸; Gagne ve Deci, (2005) (30. madde)³⁰⁹; Garg ve Rastogi, (2006) (35. ve 36.

³⁰² Matt Vidal, “Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique”, *Critical Sociology*, 2007, No: 33, 247-278, pp. 263-264.

³⁰³ Pär Ahlström, "Sequences in the Implementation of Lean Production" *European Management Journal*, 1998, Volume: 16, No: 3, 327-334, p. 332.

³⁰⁴ James P. Womack ve Daniel T. Jones, *Yalın Düşünce*, (Çeviren: Oygur Yamak), Optimist Yayın Dağıtım, İstanbul, 2016, p. 124.

³⁰⁵ Ali Soylu, Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2002, s. 184 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

³⁰⁶ Özlem Köroğlu, İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011, s. 396 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

³⁰⁷ Tony Simons, and Cathy A. Enz, “Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Journal*, 1995, Volume: 36, No: 1, 20-27, p. 23.

³⁰⁸ Susan J. Linz, “Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences”, *Journal of Socio-Economics*, 2004, Volume: 33, No: 3, 261-289, p. 267.

³⁰⁹ Marylene Gagne, and Edward L. Deci, “Self-Determination Theory and Work Motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, 2005, Volume: 26, No: 4, 331-362, p. 334.

madde)³¹⁰; ve Dündar vd., (2007) (33. ve 34. madde)³¹¹; çalışmalarından faydalanmıştır.

Motivasyon değişkeninin alt boyutları üç başlık altında toplanmıştır. Bu boyutlar;

- Yönetmel Motive Araçları
- Psiko-Sosyal Motive Araçları
- Ekonomik Motive Araçları

Köroğlu tarafından yapılan doktora tez çalışmasında ölçekte yer alan maddelerin tümünde katılımcılardan; 5'li Likert ölçeğine göre 1 Tamamen Katılmıyorum, 2 Katılmıyorum, 3 Kararsızım, 4 Katılıyorum ile 5 Tamamen Katılıyorum seçenekleri arasında değerlendirme yapmaları istenmiştir. Söz konusu Köroğlu'nun anket formunda yer alan katılımcıların motivasyonunu etkileyen psiko-sosyal araçlar (26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. ve 34. maddeler), ekonomik araçlar (22. 23. 24. ve 25. maddeler), örgütsel ve yönetmel araçları (35. 36. 37. 38. ve 39. maddeler) içeren toplam 18 soruya yer verilmiştir.

Bu tez çalışmamız için ayrıca araştırmanın uygulama kısmında güvenilirlik analizi, faktör analizi, soruların ölçeğin alt boyutlarına göre dağılımı faktör yük tablosu incelenerek yeniden yapılmış ve araştırmanın uygulama kısmında belirtilmiştir.

4.1.8.3. Hizmet Kalitesi Ölçeği ve Güvenirlik Analizi

Bu tez çalışmamızda, hizmet kalitesi ölçeği için İbrahim Giritlioğlu tarafından 2012 yılında yapılmış doktora tez çalışmasında kullandığı anket ölçeğinden yararlanılmıştır³¹². Giritlioğlu, Hizmet Kalitesi Ölçeğini; Parasuraman vd., 1988³¹³; Stevens vd., 1995³¹⁴; Tsang ve Qu, 2000³¹⁵; Akbaba, 2006³¹⁶; Yılmaz, 2007³¹⁷;

³¹⁰ Pooja Garg and Renu Rastogi, "New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance", *Journal of Management Development*, 2006, Volume: 25, Nr: 6, 572-587, p. 574.

³¹¹ Süleyman Dündar vd., "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, Sayı: 2, 105-119, s. 112.

³¹² İbrahim Giritlioğlu, Yiyecek İçecek Bölümlerinde İşgörenlerin ve Müşterilerin Hizmet Kalitesi Beklenti ve Algıları: Termal Otellerde Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2012, ss. 318-319 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

³¹³ A. Parasuraman vd., "A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 1988, Volume: 64, No: 1, 12-40, p. 17.

³¹⁴ Pete Stevens vd., "Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1995, No: 26, 56-60, p. 58.

³¹⁵ Nelson Tsang and Hailin Qu, "Service Quality in China's Hotel Industry: A Perspective from Tourists and Hotel Managers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2000, Volume: 12, No: 5, 316-326, p. 324.

Fowdar, 2007³¹⁸; Yılmaz; 2009³¹⁹) çalışmalarından yararlanarak hazırlamıştır. Giritlioğlu hizmet kalitesi ölçeğinin güvenilirliğinin tespit edilmesi amacıyla keşifsel faktör analizinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda faktörlerin altındaki önermelerin Cronbach alfa katsayıları hesaplanmış ve Cronbach alfa katsayıları 0,70 değerinden yüksek olduğu belirtilmiştir. Böylelikle hizmet kalitesini ölçmede kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir. Hizmet kalitesi boyutlarının güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha Katsayıları; empati (0,80) , sağlıklı yiyecek (0,82), fiziksel özellikler (0,80), güvence (0,79), güvenilirlik (0,82) şeklinde bulunduğu ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirtilmiştir. İbrahim Giritlioğlu'nun yaptığı çalışmada 34 önerme kullanılmış ve bunların Keşifsel Faktör Analizi sonucunda tespit edilen 5 boyut ve bu boyutların altındaki 22 önerme, restoran yiyecek içecek bölümlerinde hizmet kalitesi ölçeğini oluşturmakta olduğunu belirtmiştir. Hizmet kalitesi ölçeğinin 1. boyutu SERVQUAL ölçeğinde yer alan "Empati" boyutunu karşılamakta olup 5 önermeye sahiptir. Hizmet kalitesi ölçeğinin 2. boyutu yiyecek içecek hizmetlerine özel olarak ortaya çıkan "Sağlıklı Yiyecek" boyutu olup 5 önermeye sahiptir. Hizmet kalitesinin üçüncü boyutu SERVQUAL ölçeğinin "Fiziksel Özellikler" boyutuna karşılık gelirken, toplam 4 önermeye sahiptir. Dördüncü boyut, SERVQUAL ölçeğinin "Güvence" boyutunu karşılamakta ve 4 önermeye sahiptir. Hizmet kalitesi ölçeğinin beşinci ve son boyutu ise, SERVQUAL ölçeğinin "Güvenilirlik" boyutunu karşılamakta ve bu boyutta toplam 4 önerme yer almaktadır. Yaptığımız araştırmada ise ölçeğin alt boyutları ve bu boyutları altında kaç tane önerme olduğu ve bu önermelerin hangi boyutlarda yer aldığı faktör yük tabalolarına bakılarak araştırmanın uygulama kısmında belirtilmiştir. Çalışmamızda ise katılımcılara 35 soru sorulmakta ve soruların faktörlere dağılımı yeniden oluşturulmaktadır.

Hizmet Kalitesi değişkeninin alt boyutları beş başlık altında toplanmıştır. Bu boyutlar;

- Empati
- Sağlıklı yiyecek
- Fiziksel özellikler

³¹⁶ Atilla Akbaba, "Measuring Service Quality in the Hotel Industry: A Study in a Business Hotel in Turkey", *International Journal of Hospitality Management*, 2006, No: 25, 170-192, p. 179.

³¹⁷ İbrahim Yılmaz, Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler ve Yöneticiler Açısından Ölçülmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s. 156 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

³¹⁸ Roma Fowdar, "Developing Service Quality Questionnaire for the Hotel Industry in Mauritius", *Journal of Vacation Marketing*, 2007, Volume: 13, No: 1, 19-27, p. 23.

³¹⁹ İbrahim Yılmaz, "Measurement of Service Quality in the Hotel Industry", *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2009, Volume: 20, No: 2, 375-386, p. 382.

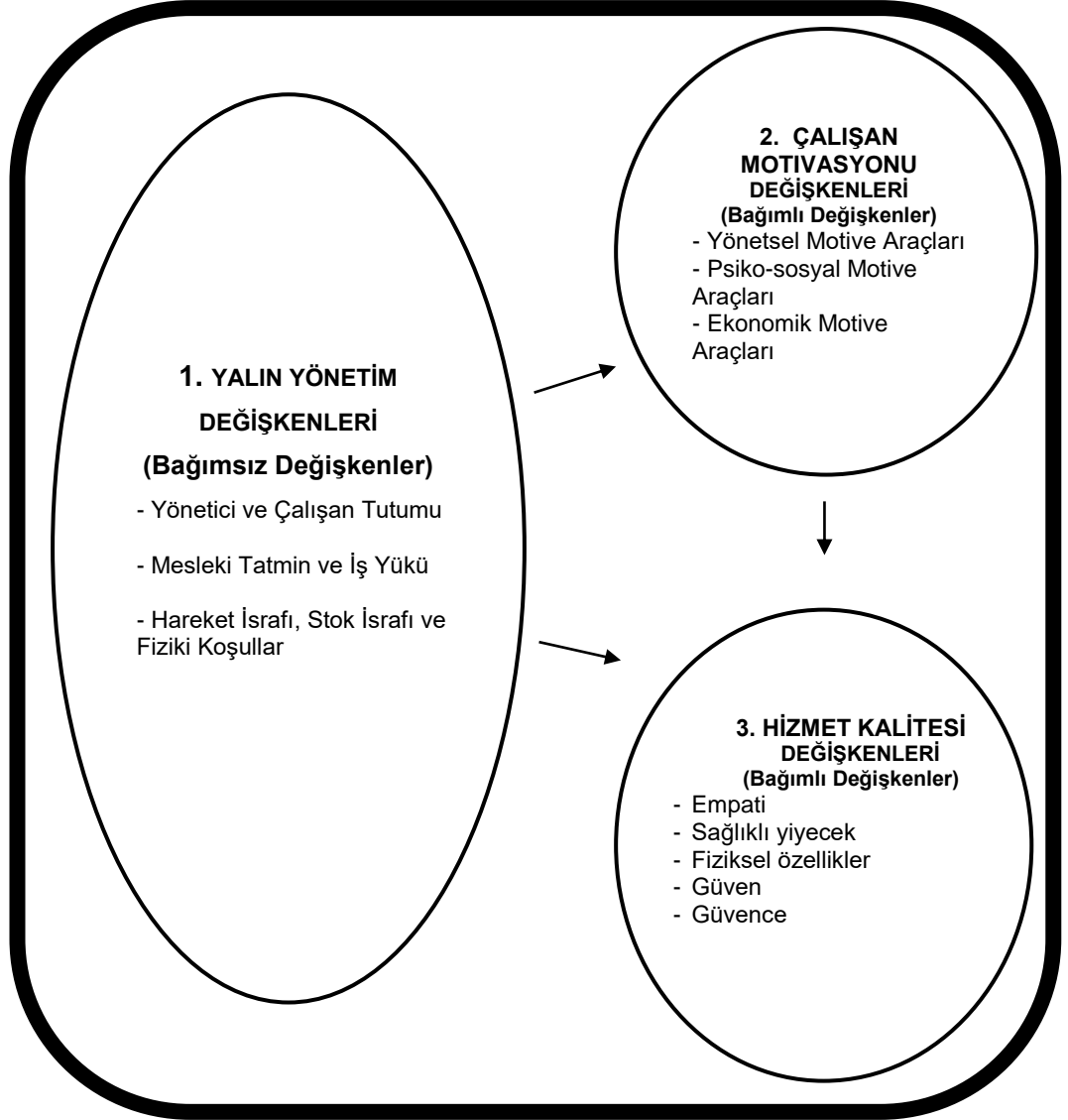
- Güven
- Güvence

Giritlioğlu tarafından yapılmış doktora tez çalışmasında; hem çalışanlara, hem de müşterilere uygulanmak üzere iki farklı anket formu oluşturulmuştur. Bu tez çalışmasında ise çalışanlar tarafından hizmet kalitesine bakış açısı araştırıldığı için anket sadece çalışanlara uygulanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde, hizmet kalitesine yönelik algı ile ilgili sorular saç tarafta ve hizmetlerle ilgili beklenti puanları ise sol tarafta yer almaktadır. Anket formunda yer alan çalışanlar açısından müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerinin ne düzeyde olduğuna yönelik soruların cevaplandırılması için; 1 "ok önemsiz" ve 5 "ok önemli" arasında 5'li Likert'ten oluşan seçenekler sunulmuştur. Çalışanlar açısından müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarının belirlenmesine yönelik algı bölümünde ise 1 "Kesinlikle Karşılamadı" ve 5 "Kesinlikle Karşıladı" arasında 5'li Likert'ten oluşan bir değerlendirme seçeneği sunulmuştur. Çalışanlara yönelik oluşturulan anket formunun birinci bölümünde, çalışanların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, medeni hali, mesleki eğitim alıp almadığı ile ilgili sorular, restorandaki görevi, restoranda çalışma süresi, çoktan seçmeli sorular sorulduğu görülmüş ve bu sorulardan çalışanların kendilerine uygun olduğunu düşündükleri şıkkı seçmeleri istenmiştir.

Bu tez çalışmamız için ayrıca araştırmanın uygulama kısmında güvenilirlik analizi, faktör analizi, soruların ölçeğin alt boyutlarına göre dağılımı faktör yük tablosu incelenerek yeniden yapılmış ve araştırmanın uygulama kısmında belirtilmiştir.

4.1.9. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı, hipotezleri ve faktörleri gözününe alınarak araştırma modeli aşağıdaki şekildeki gibi oluşturulmuştur. Araştırmada, “tanımlayıcı araştırma” modeli tercih edilmiş olup; çalışma için belirlenen hipotez değişkenleri arasındaki ilişkilerin gösterilmesi amaçlanmıştır.



Şekil-13 . Yalın Yönetim Anlayışı, Çalışan Motivasyonu ve Hizmet Kalitesi Faktörlerinin Kavramsal İlişkisi

4.1.10. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerle ilgili temel hipotezler ve alt hipotezler:

1. Yalın yönetim ile çalışan motivasyonu için ana ve alt hipotezler:

H1: Yalın yönetim ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

- H1a: Yönetici ve çalışan tutumu ile yönetsel motive araçları arasında ilişki vardır.
- H1b: Yönetici ve çalışan tutumu ile psiko-sosyal motive araçları arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H1c: Yönetici ve çalışan tutumu ile ekonomik motive araçları arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H1d: Mesleki tatmin ve iş yükü ile yönetsel motive araçları arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H1e: Mesleki tatmin ve iş yükü ile psiko-sosyal motive araçları arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H1f: Mesleki tatmin ve iş yükü ile ekonomik motive araçları arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H1g: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile yönetsel motive araçları arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H1h: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile psiko-sosyal motive araçları arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H1i: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile ekonomik motive araçları arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

2. Yalın yönetim ile hizmet kalitesi beklenti için ana ve alt hipotezler:

H2: Yalın yönetim ile hizmet kalitesi beklenti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt hipotezler:

- H2a: Yönetici ve çalışan tutumu ile empati beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2b: Yönetici ve çalışan tutumu ile güvence beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2c: Yönetici ve çalışan tutumu ile güven beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2d: Yönetici ve çalışan tutumu ile sağlıklı yiyecek beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2e: Yönetici ve çalışan tutumu ile fiziksel özellikler beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2f: Mesleki tatmin ve iş yükü ile empati beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2g: Mesleki tatmin ve iş yükü ile güvence beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2h: Mesleki tatmin ve iş yükü ile güven beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2i: Mesleki tatmin ve iş yükü ile sağlıklı yiyecek beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2j: Mesleki tatmin ve iş yükü ile fiziksel özellikler beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

- H2k: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile empati beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2l: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile güvence beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2m: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile güven beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2n: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile sağlıklı yiyecek beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H2o: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile fiziksel özellikler beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

3. Çalışan motivasyonu ile hizmet kalitesi beklenti için ana ve alt hipotezler:

H3: Çalışan motivasyonu ile hizmet kalitesi beklenti arasında bir anlamlı ilişki vardır.

Alt hipotezler:

- H3a: Psiko-sosyal motive araçları ile empati beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3b: Psiko-sosyal motive araçları ile güvence beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3c: Psiko-sosyal motive araçları ile fiziksel özellikler beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3d: Psiko-sosyal motive araçları ile sağlıklı yiyecek beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3e: Psiko-sosyal motive araçları ile güven beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3f: Yönetimsel motive araçları ile empati beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3g: Yönetimsel motive araçları ile güvence beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3h: Yönetimsel motive araçları ile fiziksel özellikler beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3i: Yönetimsel motive araçları ile sağlıklı yiyecek beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3j: Yönetimsel motive araçları ile güven beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3k: Ekonomik motive araçları ile empati beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3l: Ekonomik motive araçları ile güvence beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3m: Ekonomik motive araçları ile fiziksel özellikler beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3n: Ekonomik motive araçları ile sağlıklı yiyecek beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H3o: Ekonomik motive araçları ile güven beklenti arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

4. Yalın yönetim ve hizmet kalitesi beklenti karşılama için ana ve alt hipotezler:

H4: Yalın yönetim ve hizmet kalitesi beklenti karşılama arasında bir anlamlı ilişki vardır.

Alt hipotezler:

- H4a: Yönetici ve çalışan tutumu ile empati karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4b: Yönetici ve çalışan tutumu ile güvence karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4c: Yönetici ve çalışan tutumu ile fiziksel özellikler karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4d: Yönetici ve çalışan tutumu ile sağlıklı yiyecekler karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4e: Yönetici ve çalışan tutumu ile güven karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır..
- H4f: Mesleki tatmin ve iş yükü ile empati karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4g: Mesleki tatmin ve iş yükü ile güvence karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4h: Mesleki tatmin ve iş yükü ile fiziksel özellikler karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4i: Mesleki tatmin ve iş yükü ile sağlıklı yiyecekler karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4j: Mesleki tatmin ve iş yükü ile güven karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır..
- H4k: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile empati arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4l: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile güvence karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4m: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile fiziksel özellikler arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4n: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile sağlıklı yiyecekler karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H4o: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar ile güven arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

5. Motivasyon ve hizmet kalitesi beklenti karşılama için ana ve alt hipotezler:

H5: Motivasyon ve hizmet kalitesi beklenti karşılama arasında bir anlamlı ilişki vardır.

Alt hipotezler:

- H5a: Psiko-sosyal motive araçları ile empati karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır..
- H5b: Psiko-sosyal motive araçları ile güvence karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H5c: Psiko-sosyal motive araçları ile fiziksel özellikler karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır..
- H5d: Psiko-sosyal motive araçları ile sağlıklı yiyecekler karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H5e: Psiko-sosyal motive araçları ile güven karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır..
- H5f: Yönetimsel motive araçları ile empati karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H5g: Yönetimsel motive araçları ile güvence karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H5h: Yönetimsel motive araçları ile fiziksel özellikler karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H5i: Yönetimsel motive araçları ile sağlıklı yiyecekler karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

- H5j: Yönetimsel motive araçları ile güven karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H5k: Ekonomik motive araçları ile empati karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H5l: Ekonomik motive araçları ile güvence karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H5m: Ekonomik motive araçları ile fiziksel özellikler karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H5n: Ekonomik motive araçları ile sağlıklı yiyecekler karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H5o: Ekonomik motive araçları ile güven karşılama arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

6. Hizmet kalitesi beklenti ve hizmet kalitesi beklenti karşılama için ana ve alt hipotezler:

H6: Hizmet kalitesi beklenti ve hizmet kalitesi beklenti karşılama arasında bir anlamlı ilişki vardır.

Alt hipotezler:

- H6a: Güvence beklenti düzeyi ile güvence karşılama düzeyi arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H6b: Fiziksel özellikler beklenti düzeyi ile fiziksel özellikler karşılama düzeyi arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H6c: Güven beklenti düzeyi ile güven karşılama düzeyi arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H6d: Sağlıklı yiyecek beklenti düzeyi ile sağlıklı yiyecek karşılama düzeyi arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.
- H6e: Empati beklenti düzeyi ile empati karşılama düzeyi arasında istatistiksel olarak ilişki vardır.

4.1.11. Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın literatür bölümünde, tez, kitap, süreli yayınlar, internet gibi temel kaynaklardan yararlanılmış ve alan uygulaması kısmında nicel yöntem tercih edilmiş ve bu amaçla, tezin amacını gerçekleştirmeye yönelik araştırma ölçeklerinin güvenilirliğini tespit için 35 adet pilot anket uygulaması yapılmıştır. Pilot uygulama sonucu gerekli düzeltmeler yapılarak ölçeğin son şekli oluşturulmuştur. Ölçeğin son şekline göre alanda çalışanlarla yüzyüze anketler yapılarak veriler toplanmıştır. Anket 360 kişiye uygulanmış ve elde edilen verilerin analizleri yapılmıştır.

Güvenirliği sağlanan ölçekler, örneklem alanını oluşturan katılımcılara dağıtılarak çalışmanın anketleri tamamlanmıştır. Katılımcılardan elde edilecek veriler S.P.S.S. 21 istatistik programında analiz edilmiştir. Katılımcılara ait verilerden yararlanılarak; demografik veriler değerlendirilmiş, Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri bulunmuş, araştırmanın faktör analizi yapılmış, hipotezlerin testinde Anova

regresyon analizi, normallik dağılımı analizleri, Pearson korelasyon analizi tamamlanarak, sonuç ve öneriler yazılarak araştırma raporu tamamlanmıştır.

4.1.12. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik kavramı, ilgilenilen problemin araştırma soruları tarafından ne derecede ifade ettiğini gösterir.

Güvenilirlik analizi temelde yapılan araştırmadaki anket sorularının aralarında ilişkili olup olmadığını inceler. Güvenilirlik analizinin uygulanmasındaki en önemli nedenlerden bazıları;

- 1- Yapılan anket araştırmasında kullanılan anket sorularının araştırmanın doğruluğunu destekleyebilecek nitelikte olması
- 2- Yapılan anket araştırmasında kullanılan anket sorularının pozitif veya negatif yönde birbiri ile ilişkili olması
- 3- Yapılan anket araştırmasında kullanılan anket sorularının tutarlı olması
- 4- Yapılan anket araştırmasında kullanılan anket sorularının anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi ve araştırma için yeterli sayıda olması durumlarını araştırmaktadır.

Güvenilirlik analizi yapılan diğer tüm analizler için bir temel teşkil ettiği için yapılacak olan ölçümler Güvenilirlik analizine bağlıdır. Güvenilirliği düşük çıkan bir çalışmanın anket araştırmasındaki soruların tutarlılığı düşük, aralarındaki ilişki yok denecek kadar azdır. Bu durum diğer tüm ölçümlerin sonuç ve sonuç yorumlarına etkide bulunacaktır.

Güvenilirlik analizi anket sorularına verilen cevaplara göre toplam skor değerleri kullanılarak hesaplanır. Bu hesaplamalar sonucunda toplam skora bağlı olarak katsayı değerleri hesaplanır. Bu değerler hesaplanırken likert, Q tipi ve benzeri ölçekler kullanılır Cinsiyet, medeni durum gibi demografik veriler bu hesaplamalarda kullanılmaz. Bu kat sayı değerleri incelenerek yapılan araştırma soruları arasındaki ilişkiler üzerine yorumlar yapılır. Yorumlanan katsayı değerlerinden en alışlagelmiş ve kabul görenlerden biriside Cronbach Alfa katsayısıdır. Güvenilirlik analizinde önemli olan ölçüm aracı değil ölçümün ne kadar güvenilir olduğudur. Güvenilirlik analizini bir örnekle açıklarsak, müşteri memnuniyetini ölçmek isteyen bir araştırmada hazırlanan araştırma soruları müşterilerin memnuniyetini ne derecede ölçtüğü test eder. Ayrıca güvenilirlik analizi sonucunda yapılan hesaplamalar sayesinde güvenilirliği düşüren problemler sorular

anket soruları arasından çıkartılabilir. Bu sayede araştırmanın güvenilirliği, sorular arasındaki tutarlılık ve ilişki artar. Bu sayede soruların gruplandırılması daha kolay olur.

Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen katsayılar belirli modellere göre hesaplanır. Alfa modeli, Split model, guttman modeli, paralel model, Kuder-Richardson KR20, Kuder-Richardson KR21 gibi birçok model vardır. Bunlardan en yaygın kullanılan ve kabul görmüş yöntemlerden birisi Alfa modelidir. Alfa modeli ile hesaplanan katsayı değerine cronbach alfa katsayısı denir ve bu değer 0 ile 1 arasında değer alır. Değer 0'a yaklaştıkça sorular arasındaki ilişki (benzerlik, güvenilirlik) azalırken 1'e yaklaştıkça sorular arasındaki ilişki (benzerlik, güvenilirlik) artar. (0 soruların arasında ilişkinin en düşük değerini (olmadığını) ifade ederken 1'de sorular arasındaki ilişkinin en yüksek değerini(tamamen ilişkili) aldığını ifade eder.)

Alfa modeli ile hesaplanan cronbach alfa katsayısına bağlı olarak güvenilirlik aşağıdaki gibi yorumlanır;

Cronbach alfa katsayısı 0 ile 0,40 arasında bir değer alırsa yapılan araştırma için hazırlanan anket soruları güvenilir değildir. Anket soruları yeniden düzenlenmelidir.

Cronbach alfa katsayısı 0,40 ile 0,60 arasında değer alırsa yapılan araştırma için hazırlanan anket sorularının güvenilirliği düşüktür. Bu durumu düzeltmek için anket sorularından güvenilirliği düşüren soruları anketten çıkarmak yöntemlerden biridir. Bu yöntem de işe yaramaz ise anket soruları baştan düzenlenmelidir.

Cronbach alfa katsayısı 0,60 ile 0,80 arasında değer alırsa yapılan araştırma için hazırlanan anket soruları oldukça güvenilirdir. Anket sorularından anket güvenilirliğini düşüren sorular kontrol edilir. Anket düzenlemesine gerek yoktur.

Cronbach alfa katsayısı 0,80 ile 1 arasında değer alırsa yapılan araştırma için hazırlanan anket soruları yüksek derecede güvenilirdir. İstenilen en iyi sonuçlar bu aralıkta alınan değerlerdir. Ancak isteğe bağlı güvenilirliği düşüren sorular incelenebilir.

Yapılan araştırma için uygulanan anket soruları için hesaplanan cronbach alfa katsayısı değeri 0,971 olarak hesaplanmıştır. Bu değere göre yapılan anket araştırması için kullanılan anket sorularının yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-4 Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha Katsayısı	N
Tüm Çalışma İçin	,971	110

Araştırma anketinin soruları yüksek derecede güvenilir bulunmasına rağmen anket sorularından bir tanesi anketten çıkartılırsa güvenilirlik için hesaplanan alfa değerinde bir sıçrama olup olmadığı da incelenmelidir. Soruların anketten çıkartıldıkları durumdaki güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Herhangi bir soru anket formundan çıkartıldığı zaman Alpha katsayısında her hangi bir değişiklik olmadığı görülmüştür. Alpha katsayısı değişmediği için her hangi bir sorunun çalışmadan çıkarılmasına gerek yoktur.

4.2. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI BİREYLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI

Araştırmanın uygulandığı bireylerin demografik özelliklerine göre dağılımları aşağıda gösterilmektedir.

4.2.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-5 Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kadın	51	14,2	14,3	14,3
Erkek	305	84,7	85,7	100,0
Cevap Vermeyen	4	1,1	100,0	
Toplam	360	100,0		

Yapılan araştırma için 360 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcılar cinsiyetlerine göre kategorize edildiklerinde 51 kişinin kadın (%14,2) ve 305 kişinin ise erkek (%84,7) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar cinsiyete göre incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (%84,7) erkek olduğu görülmektedir.

4.2.2. Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-6 Yaş Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
18-27 Yaş Arası	110	30,6	30,8	30,8
28-37 Yaş Arası	117	32,5	32,8	63,6
38-47 Yaş Arası	93	25,8	26,1	89,6
48-57 Yaş Arası	34	9,4	9,5	99,2
58 ve Üzeri	3	,8	,8	100,0
Cevap Vermeyen	3	,8	100,0	
Toplam	360	100,0		

Yapılan araştırma için 360 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcılar yaşlarına göre kategorize edildiklerinde 110 kişinin 18-27 yaş aralığında (%30,6), 117 kişinin 28-37 yaş aralığında (%32,5), 93 kişinin 38-47 yaş aralığında

(%25,8), 34 kişinin 48-57 yaş aralığında (%9,4) ve 3 kişinin 57 yaş ve üzerinde (%0,8) ve olduğu tespit edilmiştir. 3 kişi (%0,8) ise yaşlarını paylaşmamış veya paylaşmak istememiştir. Katılımcılar yaşa göre incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (18-37 yaş aralığı %63,6) genç olduğu görülmektedir.

4.2.3. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-7 Eğitim Durumu Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
İlköğretim	111	30,8	31,9	31,9
Lise	169	46,9	48,6	80,5
MYO	43	11,9	12,4	92,8
Lisans	19	5,3	5,5	98,3
Lisans Üstü	6	1,7	1,7	100,0
Cevap Vermeyen	12	3,3	100,0	
Toplam	360	100,0		

Yapılan araştırma için 360 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcılar eğitim durumuna göre kategorize edildiklerinde 111 kişinin ilköğretim düzeyinde (%30,8), 169 kişinin lise düzeyinde (%46,9), 43 kişinin MYO düzeyinde (%11,9), 19 kişinin lisans düzeyinde (%5,3) ve 6 kişinin lisansüstü düzeyinde (%1,7) eğitim aldıkları tespit edilmiştir. 12 kişi (%3,3) ise eğitim düzeylerini paylaşmamış veya paylaşmak istememiştir. Katılımcılar eğitim düzeylerine göre incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun lise veya daha düşük düzeyde eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcılar için eğitim seviyesi düşüktür.

4.2.4. Medeni Hal Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-8 Medeni Hal Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evli	217	60,3	62,2	62,2
Bekar	132	36,7	37,8	100,0
Cevap Vermeyen	11	3,1	100,0	
Toplam	360	100,0		

Yapılan araştırma için 360 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcılar medeni durumlarına göre kategorize edildiklerinde 217 kişinin evli (%60,3) ve 132 kişinin ise bekar (%36,7) olduğu tespit edilmiştir. 11 kişi (%3,1) ise medeni durumlarını paylaşmamış veya paylaşmak istememiştir. Katılımcılar medeni duruma göre incelendiğinde katılımcılardan evli olanların (217 kişi, %60,3) sayısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.2.5. Restorandaki Görev Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-5 Restorandaki Görev Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yönetici	17	4,7	4,7	4,7
Salon Şefi	24	6,7	6,7	11,4
Kasiyer	17	4,7	4,7	16,1
Garson/Komi	159	44,2	44,2	60,3
Muhasebe/Satınalma/Depo	13	3,6	3,6	63,9
Aşçı/Pastacı	47	13,1	13,1	76,9
Temizlik	47	13,1	13,1	90,0
Diğer	36	10,0	10,0	100,0
Total	360	100,0	100,0	

Yapılan araştırma için 360 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcılar restorandaki yaptıkları göreve göre kategorize edildiklerinde 17 kişinin yönetici (%4,7), 24 kişinin salon şefi (%6,7), 17 kişinin kasiyer (%4,7), 159 kişinin garson/komi (%44,2), 13 kişinin Muhasebe/satın alma/Depo elemanı (%3,6), 47 kişinin aşçı/pastacı (%13,1), 47 kişinin temizlik elemanı (%13,1) ve 36 kişinin diğer alanlarda (%10) görev aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcılar restorandaki yaptıkları görevlere göre incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (%44,2) garson/komi olarak görev yaptıkları tespit edilmiştir.

4.2.6. Restorandaki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-10 Restorandaki Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1 Yıdan Az	54	15,0	15,3	15,3
1-3 Yıl	81	22,5	22,9	38,2
4-6 Yıl	81	22,5	22,9	61,2
7-9 Yıl	46	12,8	13,0	74,2
10-12 Yıl	40	11,1	11,3	85,6
13-15 Yıl	18	5,0	5,1	90,7
16 yıl ve üzeri	33	9,2	9,3	100,0
Cevap Vermeyen	7	1,9		
Total	360	100,0		

Yapılan araştırma için 360 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcılar restorandaki çalışma yılına göre kategorize edildiklerinde 54 kişinin 1 yıldan az (%15,0), 81 kişinin 1-3 yıl aralığında (%22,5), 81 kişinin 4-6 yıl aralığında (%22,5), 46 kişinin 7-9 yıl aralığında (%12,8), 40 kişinin 10-12 yıl aralığında (%11,1), 18 kişinin 13-15 yıl aralığında (%5,0) ve 33 kişinin 16 yıl ve üzerinde (%9,2) restoranda çalıştıkları tespit edilmiştir. 7 kişi (%1,9) ise restoranda çalıştıkları yılı paylaşmamış veya paylaşmak istememiştir. Katılımcılar restorandaki çalışma yıllarına göre incelendiğinde katılımcıların her gruptan çalışan sayılarının birbirlerine yakın oldukları tespit edilmiştir.

4.2.7. Meslekteki Çalışma Süresi Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-6 Meslekteki Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
1 Yıldan Az	26	7,2	7,3	7,3
1-3 Yıl	57	15,8	15,9	23,2
4-6 Yıl	70	19,4	19,6	42,7
7-9 Yıl	35	9,7	9,8	52,5
10-12 Yıl	49	13,6	13,7	66,2
13-15 Yıl	23	6,4	6,4	72,6
16 yıl ve üzeri	98	27,2	27,4	100,0
Cevap Vermeyen	2	0,6		
Total	360	100,0		

Yapılan araştırma için 360 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcılar meslekteki çalışma yılına göre kategorize edildiklerinde 26 kişinin 1 yıldan az (%7,2), 57 kişinin 1-3 yıl aralığında (%15,8), 70 kişinin 4-6 yıl aralığında (%19,4), 35 kişinin 7-9 yıl aralığında (%9,7), 49 kişinin 10-12 yıl aralığında (%13,6), 23 kişinin 13-15 yıl aralığında (%6,4) ve 98 kişinin 16 yıl ve üzerinde (%27,2) meslekte çalıştıkları tespit edilmiştir. 2 kişi (%0,6) ise meslekte çalıştıkları yılı paylaşmamış veya paylaşmak istememiştir. Katılımcılar meslekteki çalışma yıllarına göre incelendiğinde katılımcıların neredeyse üçte birinin (%27,2) 16 yıldan fazla süredir meslekte çalıştığı tespit edilmiştir.

4.2.8. Meslekte Çalışma Süresi Hizmet Kalitesini Artırır Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-12 Meslekte Çalışma Süresi Hizmet Kalitesini Artırır Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	323	89,7	91,2	91,2
Hayır	31	8,6	8,8	100,0
Cevap Vermeyen	6	1,7		
Total	360	100,0		

Yapılan araştırma için 360 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcılar meslekteki çalışma süresinin hizmet kalitesine etkisine göre kategorize edildiklerinde 323 kişinin meslekteki çalışma süresinin hizmet kalitesini artırdığını (%89,7) ve 31 kişinin ise meslekteki çalışma süresinin hizmet kalitesini artırmadığını (%8,6) düşündüğü tespit edilmiştir. 6 kişi (%1,7) ise meslekteki çalışma süresinin hizmet kalitesine etkisi hakkındaki düşüncelerini paylaşmamış veya paylaşmak istememiştir. Katılımcılar meslekteki çalışma süresinin hizmet kalitesine etkisine göre incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (%89,7) meslekteki çalışma süresinin hizmet kalitesini artırdığını düşündüğü tespit edilmiştir.

4.2.9. Motivasyon Hizmet Kalitesini Artırır Değişkenine Ait Bulgular

Tablo-7 Motivasyon Hizmet Kalitesini Artırır Değişkeni İçin Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Evet	344	95,6	97,2	97,2
Hayır	10	2,8	2,8	100,0
Cevap Vermeyen	6	1,7		
Total	360	100,0		

Yapılan araştırma için 360 anket uygulanmıştır. Yapılan araştırmada katılımcılar motivasyonun hizmet kalitesine etkisine göre kategorize edildiklerinde 344 kişinin motivasyonun hizmet kalitesini artırdığını (%95,6) ve 10 kişinin ise motivasyonun hizmet kalitesini artırmadığını (%2,8) düşündüğü tespit edilmiştir. 6 kişi (%1,7) ise motivasyonun hizmet kalitesine etkisi hakkındaki düşüncelerini paylaşmamış veya paylaşmak istememiştir. Katılımcılar motivasyonun hizmet kalitesine etkisine göre incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun (%95,6) motivasyonun hizmet kalitesini artırdığını düşündüğü tespit edilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE YÖNELİK FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi yapılmasının temel amacı benzer cevapları sorgulayan soruları birleştirerek karmaşık ve çok sayıda analiz sonuçlarını sadeleştirerek kolay ve daha az adımda sonuca ulaşmaktır. Bu sayede zamandan ve iş gücünden tasarruf edilmektedir. Ayrıca karmaşık yapıdaki sorular sadeleştirildiği için gözden kaçan veya hesaplanması zor sonuçlara ulaşmakta kolaylaşmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse faktör analizi aynı amaca hizmet eden soruların tek bir çatı altında toplanması işi olarak ifade edilebilir.

Faktör analizi yapabilmek için sorular arasında ilişkilerin yüksek olması gerekir. Arasındaki ilişki olmaması durumunda soruların faktörlere ayrılması zor olur. Ayrılabilirse bile birleşen soruların oluşturduğu faktörlerin açıklama yüzdeleri çok düşük olacaktır. Faktör analizi yapabilmek için soruların arasındaki ilişki KMO değeri ile ölçülür. Bu değer 0 ile 1 arasında değer alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça sorular arasındaki ilişki artar. KMO değerinin anlamlılığının ölçülmesi gerekmektedir. Bu ölçüm Küresellik testleri ile yapılır. Faktör analizi için Bartlett Küresellik Testi kullanılır. Testin anlamlılığı ki-kare tablo sonucuna göre karar verilir ancak SPSS gibi paket programlar yorumu kolaylaştırmak için sig. değeri hesaplarlar. Bu değer 0,05' den büyük olursa testin anlamsız olduğu tespit edilir.

Yapılan araştırmada ölçekler için ayrı ayrı faktör analizleri uygulanmış, hesaplanan tablolar aşağıda verilmiş ve yorumlanmıştır.

4.3.1. Yalın Yönetim Ölçeği için Faktör Analizi (1. Ölçek)

Yalın yönetim ölçeğinin faktör analizi anlamlılığı için Bartlett Testi uygulanmış ve hesaplanan tablo değeri aşağıda verilmiştir.

Tablo-14 Bartlett Testi Tablosu

	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	Ki-Kare İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Sig.	Sonuç
Bartlett's Test İstatistiği	0,961	5926,301	276	0,00	Faktör Analizi Uygulamak Anlamlı.

Tablo değerleri incelendiğinde KMO değeri 0,961 olarak hesaplanmıştır. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir. Bu değer yapılan araştırma için uygulanan anket soruları arasındaki ilişkinin yüksek olduğunu gösterir. İlişkinin yüksekliğinin yeterliliğini test eden küresellik testi olan Bartlett testi sonucundaki hesaplamalarda sig. değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için sorular arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu kabul edilir. Bu sonuca bakarak veriler üzerinde faktör analizi uygulanmasının anlamlı olduğu görülmektedir.

Veriler üzerinde faktör analizi kullanmanın uygun olduğu tespit edildikten sonra faktör sayısı ve elde edilen faktörlerin açıklama yüzdeleri incelenmelidir. Bunun için gerekli hesaplamalar yapılmış ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-15 Faktör Sayısı ve Faktör Açıklama Tablosu

Sorular						
	Öz değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Özdeğer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri
1	12,722	53,008	53,008	5,801	24,170	24,170
2	1,177	4,906	57,914	5,498	22,910	47,081
3	1,002	4,173	62,087	3,602	15,006	62,087
4	,890	3,707	65,795			
5	,784	3,268	69,062			
6	,712	2,965	72,027			
7	,615	2,563	74,590			
8	,605	2,520	77,110			
9	,547	2,280	79,390			
10	,540	2,251	81,641			
11	,471	1,964	83,604			
12	,455	1,897	85,501			
13	,396	1,651	87,152			
14	,384	1,602	88,754			
15	,351	1,463	90,217			
16	,333	1,387	91,604			
17	,323	1,344	92,948			
18	,295	1,229	94,176			
19	,275	1,147	95,323			
20	,262	1,091	96,414			
21	,247	1,028	97,442			
22	,228	,951	98,393			
23	,207	,863	99,255			
24	,179	,745	100,000			

Faktör sayısını belirlemek için öz değerlerin incelenmesi gereklidir. Öz değeri 1'den büyük olan öz değerlerin sayısı kadar faktör sayısı belirlenir. Faktör sayısı ve faktör açıklama tablosu incelendiğinde öz değeri 1'den büyük üç tane faktör olduğu görülmektedir. Birinci faktörün tek başına açıklama yüzdesinin 24,170 olarak hesaplandığı görülmektedir. İkinci ve üçüncü faktörlerin de açıklama yüzdelerinin sırası ile 22,910 ve 15,006 olduğu belirlenmiştir.

Faktör sayısı belirlendikten sonra ölçekteki soruların faktörler üzerindeki yükleri incelenerek hangi sorunun hangi faktöre dahil olacağı belirlenmelidir. Üç faktör üzerinde yük dağılımları tespit edilmiştir. Sorulara ait yükler hangi faktörde daha fazla ise soru ilgili faktöre dahil edilir. Faktör yük tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo-16 Faktör Yük Tablosu

Sorular	Birinci Faktör	İkinci Faktör	Üçüncü Faktör
S10	,232	,622	,525
S11	,103	,235	,789
S12	,245	,671	,441
S13	,246	,668	,281
S14	,440	,580	,207
S15	,269	,553	,530
S16	,416	,519	,410
S17	,417	,110	,699
S18	,460	,127	,557
S19	,357	,588	,425
S20	,566	,524	,308
S21	,586	,468	,318
S22	,659	,389	,170
S23	,345	,722	,164
S24	,361	,606	-,146
S25	,428	,592	,268
S26	,530	,501	,200
S27	,652	,214	,334
S28	,664	,388	,280
S29	,485	,366	,408
S30	,584	,397	,268
S31	,686	,256	,315
S32	,692	,337	,168
S33	,680	,269	,130

4.3.2. Motivasyon Ölçeği İçin Faktör Analizi (2. Ölçek)

Motivasyon ölçeği için faktör analizi anlamlılığı için bartlett testi uygulanmış ve hesaplanan tablo değeri aşağıda verilmiştir.

Tablo-17 Bartlett Testi Tablosu

	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	Ki-Kare İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Sig.	Sonuç
Bartlett's Test İstatistiği	0,945	4346,383	153	0,00	Faktör Analizi Uygulamak Anlamlı.

Tablo değerleri incelendiğinde KMO değeri 0,945 olarak hesaplanmıştır. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir. Bu değer yapılan araştırma için uygulanan anket soruları arasındaki ilişkinin yüksek olduğunu gösterir. İlişkinin yüksekliğinin yeterliliğini test eden küresellik testi olan bartlett test sonucundaki hesaplamalarda sig. değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için sorular arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu kabul edilir. Bu sonuca bakarak veriler üzerinde faktör analizi uygulanmasının anlamlı olduğu görülmektedir.

Veriler üzerinde faktör analizi kullanmanın uygun olduğu tespit edildikten sonra faktör sayısı ve elde edilen faktörlerin açıklama yüzdeleri incelenmelidir. Bunun için gerekli hesaplamalar yapılmış ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-18 Faktör Sayısı ve Faktör Açıklama Tablosu

Sorular						
	Öz değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Özdeğer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri
1	9,585	53,252	53,252	6,727	37,373	37,373
2	1,238	6,876	60,128	2,549	14,162	51,534
3	,954	5,297	65,426	2,500	13,891	65,426
4	,782	4,346	69,772			
5	,734	4,076	73,848			
6	,598	3,321	77,169			
7	,573	3,181	80,350			
8	,507	2,816	83,166			
9	,475	2,638	85,804			
10	,420	2,336	88,139			
11	,357	1,981	90,120			
12	,344	1,911	92,031			
13	,318	1,767	93,799			
14	,284	1,576	95,375			
15	,274	1,525	96,900			
16	,202	1,120	98,019			
17	,187	1,039	99,059			
18	,169	,941	100,000			

Faktör sayısını belirlemek için öz değerlerin incelenmesi gerekir. Öz değeri 1'den büyük olan öz değerlerin sayısı kadar faktör sayısı belirlenir. Faktör sayısı ve faktör açıklama tablosu incelendiğinde öz değeri 1'den büyük üç tane faktör olduğu görülmektedir. Birinci faktörün tek başına açıklama yüzdesinin 37,373 olarak hesaplandığı görülmektedir. İkinci faktörün tek başına açıklama yüzdesi 14,162'dir. Üçüncü faktörün tek başına açıklama yüzdesi ise 13,891'dir.

Faktör sayısı belirlendikten sonra ölçekteki soruların faktörler üzerindeki yükleri incelenerek hangi sorunun hangi faktöre dahil olacağı belirlenmelidir. Soruların iki faktör üzerinde yük dağılımları tespit edilmiştir. Sorulara ait yükler hangi faktörde daha fazla ise soru ilgili faktöre dahil edilir. Faktör yük tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo-8 Faktör Yük Tablosu

Sorular	Birinci Faktör	İkinci Faktör	Üçüncü Faktör
S34	,819	,145	,185
S35	,781	,148	,254
S36	,771	,248	,165
S37	,735	,129	,235
S38	,460	,169	,330
S39	,629	,247	,275
S40	,671	,286	,365
S41	,781	,270	,195
S42	,292	,772	,127
S43	,704	,306	,252
S44	,765	,304	,113
S45	,678	,311	,247
S46	,200	,838	,145
S47	,341	,599	,284
S48	,023	,397	,726
S49	,302	,246	,582
S50	,303	,162	,560
S51	,408	-,018	,728

4.3.3. Hizmet Kalitesi Ölçeği İçin Faktör Analizi (3. Ölçek)

Birinci ölçek için faktör analizi anlamlılığı için bartlett testi uygulanmış ve hesaplanan tablo değeri aşağıda verilmiştir.

Tablo-20 Bartlett Testi Tablosu

	Kaiser-Meyer-Olkin Değeri	Ki-Kare İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Sig.	Sonuç
Bartlett's Test İstatistiği	0,944	8852,267	561	0,00	Faktör Analizi Uygulamak Anlamlı.

Tablo değerleri incelendiğinde KMO değeri 0,944 olarak hesaplanmıştır. Bu değer oldukça yüksek bir değerdir. Bu değer yapılan araştırma için uygulanan anket soruları arasındaki ilişkinin yüksek olduğunu gösterir. İlişkinin yüksekliğinin yeterliliği test eden küresellik testi olan bartlett test sonucundaki hesaplamalarda sig. değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için sorular arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu kabul edilir. Bu sonuca bakarak veriler üzerinde faktör analizi uygulanmasının anlamlı olduğu görülmektedir.

Veriler üzerinde faktör analizi kullanmanın uygun olduğu tespit edildikten sonra faktör sayısı ve elde edilen faktörlerin açıklama yüzdeleri incelenmelidir. Bunun için gerekli hesaplamalar yapılmış ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo-9 Faktör Sayısı ve Faktör Açıklama Tablosu

Sorular						
	Öz değer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri	Özdeğer	Açıklama Yüzdeleri	Birikimli Açıklama Yüzdeleri
1	14,887	43,786	43,786	7,753	22,804	22,804
2	2,832	8,329	52,115	4,721	13,885	36,689
3	1,897	5,581	57,696	3,406	10,017	46,706
4	1,476	4,341	62,037	3,283	9,655	56,361
5	1,093	3,213	65,250	3,022	8,889	65,250
6	,991	2,914	68,164			
7	,871	2,563	70,727			
8	,784	2,307	73,034			
9	,729	2,144	75,177			
10	,684	2,012	77,189			
11	,618	1,818	79,007			
12	,564	1,660	80,667			
13	,533	1,569	82,235			
14	,487	1,433	83,669			
15	,463	1,362	85,030			
16	,430	1,264	86,294			
17	,394	1,157	87,452			
18	,381	1,120	88,572			
19	,373	1,098	89,670			
20	,344	1,011	90,681			
21	,329	,967	91,648			
22	,317	,932	92,580			
23	,285	,837	93,417			
24	,276	,812	94,228			
25	,251	,739	94,967			
26	,248	,728	95,695			
27	,237	,696	96,391			
28	,216	,635	97,027			
29	,214	,630	97,657			
30	,188	,552	98,209			
31	,170	,501	98,710			
32	,162	,476	99,185			
33	,154	,454	99,640			
34	,123	,360	100,000			

Faktör sayısını belirlemek için öz değerlerin incelenmesi gerekir. Öz değeri 1'den büyük olan öz değerlerin sayısı kadar faktör sayısı belirlenir. Faktör sayısı ve faktör açıklama tablosu incelendiğinde öz değeri 1'den büyük beş tane faktör olduğu

görülmektedir. Bu beş faktörün tek başlarına açıklama yüzdeleri sırası ile 22,804, 13,885, 10,017, 9,655 ve 8,889'dur.

Faktör sayısı belirlendikten sonra ölçekteki soruların faktörler üzerindeki yükleri incelenerek hangi sorunun hangi faktöre dahil olacağı belirlenmelidir. Soruların beş faktör üzerinde yük dağılımları tespit edilmiştir. Sorulara ait yükler hangi faktörde daha fazla ise soru ilgili faktöre dahil edilir. Faktör yük tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo-22 Faktör Yük Tablosu

Sorular	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör
S52	,122	,817	,233	,105	,150
S53	,159	,856	,227	,099	,086
S54	,178	,861	,099	,110	,168
S55	,264	,746	,023	,200	,155
S56	,149	,275	,161	,721	,107
S57	,097	,074	,132	,819	,118
S58	,214	,718	,062	,259	,104
S59	,183	,203	,258	,621	,027
S60	,134	,226	,140	,539	,546
S61	,262	,201	-,054	,469	,590
S62	,124	,328	-,037	,455	,583
S63	,457	,485	,002	,415	,035
S64	,415	,448	,153	,362	,036
S65	,509	,370	,329	,265	,172
S66	,642	,239	,257	,119	,240
S67	,729	,206	,171	,124	,039
S68	,793	,060	,141	,152	-,060
S69	,758	,102	,167	,216	,092
S70	,677	,123	,223	,277	,115
S71	,629	,189	,309	,146	,195
S72	,589	,131	,308	,218	,274
S73	,729	,137	,092	,075	,285
S74	,612	,242	,144	,000	,406
S75	,757	,342	,141	-,045	,198
S76	,706	,168	,307	,110	,130
S77	,485	,220	,618	,194	,145
S78	,362	,168	,713	,222	,136
S79	,325	,146	,632	,295	,254
S80	,402	,139	,608	,158	,140
S81	,453	,149	,458	,071	,357
S82	,217	,083	,437	,065	,565
S83	,605	,188	,308	,039	,248
S84	,293	,131	,284	,033	,542
S85	,114	,095	,332	,019	,677

4.3.4. Soruların Faktörler Üzerindeki Dağılımı

Çalışmamızda 3 farklı ölçeğe de ayrı ayrı faktör analizi uygulanmış ve soruların faktörler üzerindeki dağılımı tespit edilmiştir. Her ölçek için elde edilen faktörler ve bu faktörlere ait soru dağılımları aşağıdaki tabloda toplu olarak gösterilmektedir.

Tablo-23 Faktör Soru Dağılımı Tablosu

Faktörler	Sorular
F1.1 Yönetici ve Çalışan Tutumu	S20, S21, S22, S26, S27, S28, S29, S30, S31, S32, S33
F1.2 Mesleki Tatmin ve İş Yükü	S10, S12, S13, S14, S15, S16, S19, S23, S24, S25
F1.3 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	S11, S17, S18
F2.1 Psiko-Sosyal Motive Araçları	S42, S46, S47
F2.2 Yönetimsel Motive Araçları	S48, S49, S50, S51
F2.3 Ekonomik Motive Araçları	S34, S35, S36, S37, S38, S39, S40, S41, S43, S44, S45
F3.1 Güvence	S63, S64, S65, S66, S67, S68, S69, S70, S71, S72, S73, S74, S75, S76, S83
F3.2 Fiziksel özellikler	S52, S53, S54, S55
F3.3 Güven	S77, S78, S79, S80, S81, S82
F3.4 Sağlıklı Yiyecekler	S56, S57, S58, S59
F3.5 Empati	S60, S61, S62, S84, S85

Soruların faktörler üzerindeki dağılımına bakıldığında, örneğin; yalın yönetim ölçeğine ait F1.1. yönetici ve çalışan tutumu faktörü ile ilgili S20, S21, S22, S26, S27, S28, S29, S30, S31, S32, S33 soruların bulunduğu görülmektedir. Aynı şekilde diğer ölçeklerin faktörlerine ait soruların dağılımı yukarıdaki tabloda görülmektedir.

4.4. ÇALIŞMANIN FAKTÖRLERİ İLE DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.4.1. T Testi

T-testi veya diğer adıyla öğrenci testi(student testi), iki veri seti ortalamaları arasında belirgin bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik istatistiksel bir yaklaşımdır. Bir diğer deyişle t-testi iki veri setinin aynı popülasyondan mı yoksa farklı popülasyondan mı geldiği sorusunun cevabını vermektedir. Örneğin, kadın ve erkek, yönetici ve çalışan, evli ve bekar gibi 2 farklı grubun arasında belirgin bir farklılık olup olmadığını test etmek için t testi kullanılmaktadır³²⁰.

4.4.2. One Way Anova Testi

$k > 2$ olmak kaydıyla k bağımsız gruptan elde edilen verilerin grup ortalamalarının ya da işlem ortalamalarının farklılığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Varyans analizinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerden bahsedilir. Bağımsız değişkenlere faktör de denir. Faktörlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri araştırılır. Bağımsız değişkenin kategorik, bağımlı değişkeninde metrik olması gerekmektedir. Bağımsız değişkenin ikiden fazla gruptan oluştuğu durumlara bir örnek verecek olursak; Bağımsız Değişken: Kişinin sosyo-ekonomik düzeyi (alt gelir, orta gelir, yüksek gelir grubu) Bağımlı Değişken: Kişinin stres düzeyi Varyans analizi sonucunda F test istatistiği önemli ise, hangi grup ortalamasının/hangi işlem ortalamasının diğerlerinden farklı olduğunu, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını ortaya koymak, ortalamaları birbirlerinden farklı olan grupları belirlemek için geliştirilen testlere çoklu karşılaştırma testleri denir.

Eğer test sonucunda $\sigma < 0.05$ olasılığı elde edilmiş ise hangi grup ya da grupların ortalamalarının birbirinden farklı oldukları ikinci aşama testleri olan Çoklu Karşılaştırma Testleri (Post Hoc Tests) ile belirlenir. Post Hoc testlerinin hesaplanabilmesi için en az 3 farklı grubun olması gerekmektedir. Örneğin; Kişinin sosyo-ekonomik düzeyi (alt gelir, orta gelir, yüksek gelir grubu) ve medeni durum(evli, bekar, boşanmış/dul). Cinsiyet(Kadın, Erkek) değişkeni için Post Hoc testi hesaplanamaz. Çok sayıda Post Hoc testi önerilmiştir ve bunlar uygulama koşullarına göre seçilir. Post Hoc Testlerinden bazıları şunlardır; LSD (Fisher's Significant Difference Test), Bonferroni Test (Dunn's Test), Tukey HSD Testi, Scheffe Testi, Duncan Testi, Dunnett Testi ve Waller-Duncan Testi. Yapılan

³²⁰<http://www.bilgiustam.com>, (Erişim tarihi: 17.12.2017).

araştırmada bu testler arasında en yaygın olarak kullanılan testlerden biri olan Tukey HSD Testi kullanılmıştır.

4.4.3. Çalışmanın Faktörleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

H0: Çalışmanın faktörleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışmanın faktörleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo-24 Çalışmanın Faktörleri ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	Ortalama	T-Değeri	Sig Değeri		Cinsiyet	Ortalama	T-Değeri	Sig Değeri
Yönetici ve Çalışan Tutumu	Kadın	3,3779	-2,718	,007	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	Kadın	3,4510	-1,761	,079
	Erkek	3,7630				Erkek	3,7062		
Hareket İsrarı, Stok İsrarı ve Fiziki Koşullar	Kadın	3,0523	-1,622	,106	Psiko-Sosyal Motive Araçları	Kadın	4,2773	-1,523	,133
	Erkek	3,3290				Erkek	4,4838		
Yönetimsel Motive Araçları	Kadın	3,9216	-,868	,386	Güvence Beklenti	Kadın	4,5503	,767	,444
	Erkek	4,0402				Erkek	4,4970		
Fiziksel özellikler beklenti	Kadın	4,6765	,666	,506	Güven Beklenti	Kadın	4,5065	1,494	,136
	Erkek	4,6213				Erkek	4,3874		
Sağlıklı Yiyecekler beklenti	Kadın	4,2010	,350	,727	Empati beklenti	Kadın	4,3294	,472	,637
	Erkek	4,1623				Erkek	4,2879		
Güvence karşılama	Kadın	4,0876	-,891	,373	Fiziksel özellikler karşılama	Kadın	3,7843	-2,501	,015
	Erkek	4,1845				Erkek	4,2221		
Güven karşılama	Kadın	4,0098	-,483	,629	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	Kadın	3,6176	-,570	,569
	Erkek	4,0678				Erkek	3,7033		
Empati karşılama	Kadın	3,6667	-1,172	,245	Ekonomik Motive Araçları	Kadın	4,2424	-2,159	,032
	Erkek	3,8387				Erkek	4,4829		

Çalışmanın faktörlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için t testi uygulanmış ve hesaplanan değerler yukarıdaki tablo-24 de verilmiştir. Çalışmanın faktörleri ile cinsiyet arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmek için hesaplanan sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olursa ilgili düzeyin cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır. (0,05 >0,007)

Sig. değerleri incelendiğinde yönetici ve çalışan tutumu ile fiziksel özellikleri karşılama düzeyleri için sig. değerleri alfa değerinden daha küçüktür(yönetici ve çalışan tutumu için sig.=0,007, fiziksel özellik karşılama için sig.=0,015 ve ekonomik motive araçları için sig.=0,32). Sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olduğu için yönetici ve çalışan tutumu ve fiziksel özellik karşılama düzeyleri cinsiyete göre

farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde yönetici ve çalışan tutumu ve fiziksel özellikleri karşılamada erkeklerin kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.4.4. Çalışmanın Faktörleri ile Yaş Arasındaki İlişki

H0: Çalışmanın faktörleri yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışmanın faktörleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo-25 Çalışmanın Faktörleri ile Yaş Arasındaki İlişki

	18-27 Yaş Arası		28-37 Yaş Arası		38-47 Yaş Arası		48-57 Yaş Arası		58 ve Üzeri		Tablo Değerleri	
	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	F	Sig.
Yönetici ve çalışan tutumu	110	3,5074	117	3,8104	93	3,7683	34	3,8957	3	3,6667	2,054	,086
Mesleki Tatmin ve İş Yükü	110	3,5218	117	3,7564	93	3,7118	34	3,8118	3	3,6000	1,141	,337
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	110	3,3455	117	3,2991	93	3,2939	34	3,1373	3	3,8889	,425	,790
Psiko-Sosyal Motive Araçları	110	4,3792	117	4,4493	93	4,5184	34	4,6092	3	3,6905	1,752	,138
Yönetimsel Motive Araçları	110	3,9727	117	4,0620	93	4,1640	34	3,8750	3	2,9167	2,079	,083
Güvence Beklenti	110	4,5727	117	4,4479	93	4,5018	34	4,5294	3	4,3333	1,185	,317
Fiziksel özellikler beklenti	110	4,6023	117	4,6218	93	4,6559	34	4,7059	3	4,2500	,658	,621
Güven Beklenti	110	4,4561	117	4,3561	93	4,4301	34	4,3333	3	4,4444	,721	,578
Sağlıklı Yiyecekler beklenti	110	4,1659	117	4,1154	93	4,2554	34	4,1912	3	3,5833	,974	,421
Empati beklenti	110	4,3073	117	4,2650	93	4,3570	34	4,2588	3	4,3333	,387	,818
Güvence karşılama	110	4,2133	117	4,1117	93	4,1520	34	4,3627	3	4,2000	,912	,457
Fiziksel özellikler karşılama	110	3,9477	117	4,1838	93	4,3414	34	4,4412	3	2,4167	5,798	,000
Güven karşılama	110	4,0924	117	3,9972	93	4,0448	34	4,2598	3	4,3333	,863	,486
Sağlıklı Yiyecekler karşılama	110	3,7818	117	3,5726	93	3,8387	34	3,5735	3	2,6667	2,099	,081
Empati karşılama	110	3,8000	117	3,7556	93	3,9548	34	3,8471	3	3,4000	,887	,472
Ekonomik Motive Araçları	110	4,3694	117	4,4266	93	4,5327	34	4,6070	3	3,8788	1,484	,207

Çalışmanın faktörlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için one way anova testi uygulanmış ve hesaplanan değerler yukarıdaki tablo-25' de

verilmiştir. Çalışmanın faktörleri ile yaş arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmek için hesaplanan sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olursa ilgili düzeyin yaşa göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

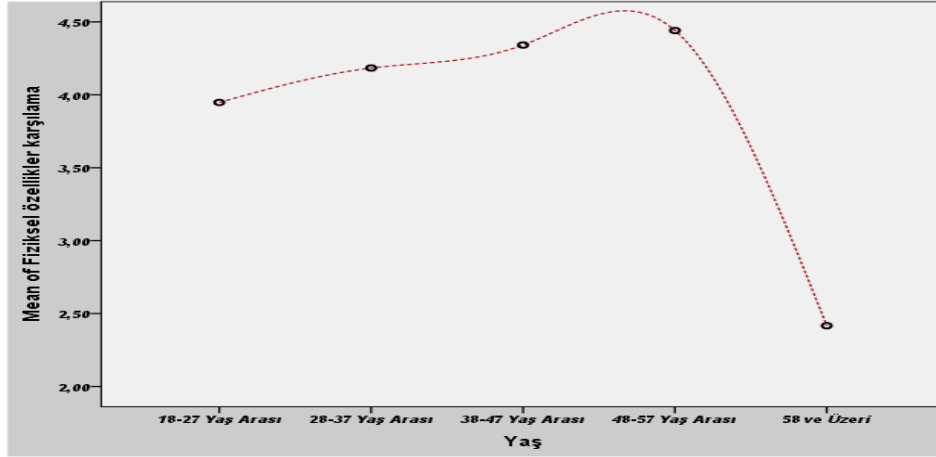
Sig. değerleri incelendiğinde fiziksel özellikler için sig. değeri alfa değerinden daha küçüktür (fiziksel özellik için sig.=0,000). Sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olduğu için fiziksel özellik karşılama düzeyleri yaşa göre farklılık göstermektedir. Farklılığın kaynaklandığı grupları tespit edebilmek için Tukey testi yapılmalı ve ortalamalar incelenmelidir.



4.4.4.1. Yaş'a Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-26 Yaşa Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Yaş	(J) Yaş	Sig.
Fiziksel Özellikleri Karşılama	18-27 Yaş Arası	28-37 Yaş Arası	,309
		38-47 Yaş Arası	,023
		48-57 Yaş Arası	,054
		58 ve Üzeri	,040
	28-37 Yaş Arası	18-27 Yaş Arası	,309
		38-47 Yaş Arası	,737
		48-57 Yaş Arası	,611
		58 ve Üzeri	,011
	38-47 Yaş Arası	18-27 Yaş Arası	,023
		28-37 Yaş Arası	,737
		48-57 Yaş Arası	,983
		58 ve Üzeri	,004
	48-57 Yaş Arası	18-27 Yaş Arası	,054
		28-37 Yaş Arası	,611
		38-47 Yaş Arası	,983
		58 ve Üzeri	,003
58 ve Üzeri	18-27 Yaş Arası	,040	
	28-37 Yaş Arası	,011	
	38-47 Yaş Arası	,004	
	48-57 Yaş Arası	,003	



Grafik- 1 Yaşa Göre Fiziksel Özellikleri Karşılama

Fiziksel özellikler için yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptaya bilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-26 de verilmiştir. Tablo-26 incelendiğinde 58 yaş ve üzeri ile 18-27 yaş arası, 28-37 yaş arası, 38-47 yaş arası ve 48-57 yaş arası grupları arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde 58 yaş üzerinde olanlar diğer yaş gruplarının tamamına göre fiziksel özellikleri karşılama düzeyine göre daha düşük seviyede olduğu görülmektedir.

4.4.5. Çalışmanın faktörleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

H0: Çalışmanın faktörleri eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışmanın faktörleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Tablo-27 Çalışmanın Faktörleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

	İlköğretim		Lise		MYO		Lisans		Lisans Üstü		Tablo Değerleri	
	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	F	Sig.
Yönetici ve Çalışan Tutumu	111	3,8346	169	3,6138	43	3,7738	19	3,5263	6	3,9394	1,226	,299
Mesleki Tatmin ve İş Yükü	111	3,8171	169	3,5521	43	3,6953	19	3,7263	6	3,9333	1,433	,222
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	111	3,5556	169	3,1953	43	2,9767	19	3,3860	6	3,8889	3,172	,014
Psiko-Sosyal Motive Araçları	111	4,3867	169	4,4810	43	4,5133	19	4,5902	6	4,4167	,549	,700
Yönetsel Motive Araçları	111	4,0518	169	3,9541	43	4,0407	19	4,3947	6	4,5833	1,649	,161
Güvence Beklenti	111	4,5009	169	4,5132	43	4,4605	19	4,6246	6	4,5444	,433	,784
Fiziksel özellikler beklenti	111	4,6216	169	4,6391	43	4,6395	19	4,5658	6	4,4583	,226	,924
Güven Beklenti	111	4,4565	169	4,4034	43	4,2326	19	4,5789	6	4,6111	2,147	,075
Sağlıklı Yiyecekler beklenti	111	4,2140	169	4,1317	43	4,1047	19	4,3026	6	4,2500	,470	,758
Empati beklenti	111	4,2775	169	4,2923	43	4,2326	19	4,3895	6	4,8667	1,715	,146
Güvence karşılama	111	4,2072	169	4,1957	43	4,0000	19	4,2632	6	4,3222	,833	,505
Fiziksel özellikler karşılama	111	4,1982	169	4,1731	43	4,1395	19	4,1053	6	4,0000	,106	,981
Güven karşılama	111	4,1081	169	4,0611	43	3,9147	19	4,1930	6	4,1111	,585	,674
Sağlıklı Yiyecekler karşılama	111	3,8919	169	3,6568	43	3,4012	19	3,7237	6	3,6250	2,122	,078
Empati karşılama	111	3,9117	169	3,8272	43	3,7674	19	3,5158	6	3,6000	,973	,422
Ekonomik Motive Araçları	111	4,4013	169	4,4728	43	4,4905	19	4,5646	6	4,3485	,331	,857

Çalışmanın faktörlerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için one way anova testi uygulanmış ve hesaplanan değerler yukarıdaki tablo-27 de verilmiştir. Çalışmanın faktörleri ile eğitim durumu arasındaki ilişkinin

anlamlılığını test etmek için hesaplanan sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olursa ilgili düzeyin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

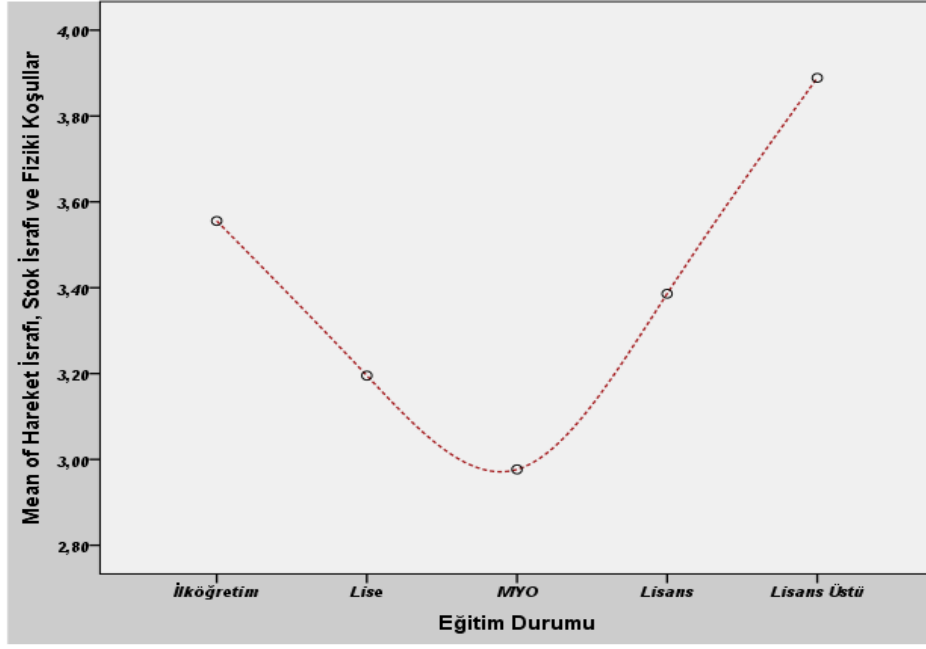
Sig. değerleri incelendiğinde Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar düzeyi için sig. değeri alfa değerinden daha küçüktür (Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar için sig.=0,014). Sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olduğu için Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar düzeyi eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Farklılığın kaynaklandığı grupları tespit edebilmek için Tukey testi yapılmalı ve ortalamalar incelenmelidir.



4.4.5.1. Eğitim Durumu için Tukey Testi

Tablo-108 Eğitim Durumuna Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Sig.
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	İlköğretim	Lise	,065
		MYO	,033
		Lisans	,973
		Lisans Üstü	,954
	Lise	İlköğretim	,065
		MYO	,782
		Lisans	,955
		Lisans Üstü	,566
	MYO	İlköğretim	,033
		Lise	,782
		Lisans	,672
		Lisans Üstü	,333
	Lisans	İlköğretim	,973
		Lise	,955
		MYO	,672
		Lisans Üstü	,872
	Lisans Üstü	İlköğretim	,954
		Lise	,566
		MYO	,333
		Lisans	,872



Grafik- 2 Eğitim Durumuna Göre Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar

Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar düzeyi eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-28'de verilmiştir. Tablo-28 incelendiğinde MYO düzeyinde eğitim alanlar ile ilköğretim düzeyinde eğitim alanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar düzeyi için ortalamalar incelendiğinde MYO seviyesinde eğitim almış kişilerin ilköğretim seviyesinde eğitim almış kişilere göre ortalamalarının daha az olduğu görülmektedir. MYO seviyesinde eğitim almış kişiler Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar kriterlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

4.4.6. Çalışmanın Faktörleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

H0: Çalışmanın faktörleri medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışmanın faktörleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Tablo-11 Çalışmanın Faktörleri ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

	Medeni Durum	Ortalama	T -Değeri	Sig Değeri		Medeni Durum	Ortalama	T -Değeri	Sig Değeri
Yönetici ve çalışan tutumu	Evli	3,7918	2,344	,020	Mesleki Tatmin ve İş Yükü	Evli	3,7567	2,082	,038
	Bekar	3,5461				Bekar	3,5273		
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	Evli	3,3041	-,174	,862	Psiko-Sosyal Motive Araçları	Evli	4,4911	1,254	,211
	Bekar	3,3258				Bekar	4,3912		
Yönetimsel Motive Araçları	Evli	4,0530	,549	,584	Güvence Beklenti	Evli	4,5045	-,426	,671
	Bekar	3,9981				Bekar	4,5278		
Fiziksel özellikler beklenti	Evli	4,6509	,834	,405	Güven Beklenti	Evli	4,3794	-1,169	,244
	Bekar	4,6004				Bekar	4,4508		
Sağlıklı Yiyecekler beklenti	Evli	4,1878	,251	,802	Empati beklenti	Evli	4,3171	,635	,526
	Bekar	4,1667				Bekar	4,2758		
Güvence karşılama	Evli	4,0676	,259	,796	Fiziksel özellikler karşılama	Evli	4,2465	2,105	,036
	Bekar	4,0657				Bekar	4,0246		
Güven karşılama	Evli	Evli	,021	,983	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	Evli	3,6959	-,383	,702
	Bekar	Bekar				Bekar	3,7386		
Empati karşılama	Evli	3,8876	1,611	,108	Ekonomik Motive Araçları	Evli	4,4855	1,198	,232
	Bekar	3,7288				Bekar	4,3871		

Çalışmanın faktörlerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için t testi uygulanmış ve hesaplanan değerler yukarıdaki tablo-29' da verilmiştir. Çalışmanın faktörleri ile medeni durum arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmek için hesaplanan sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olursa ilgili düzeyin medeni duruma göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Sig. değerleri incelendiğinde yönetici ve çalışan tutumu, Mesleki Tatmin ve İş Yükü ve fiziksel özellikleri karşılama düzeyleri için sig. değerleri alfa değerinden daha küçüktür (yönetici ve çalışan tutumu için sig.=0,020, Mesleki Tatmin ve İş Yükü için sig.=0,038 ve fiziksel özellikleri karşılama için sig.=0,036). Sig. değerleri alfa

değerinden daha küçük olduğu için yönetici ve çalışan tutumu ve fiziksel özellik karşılama düzeyleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir. Ortalamalar incelendiğinde yönetici ve çalışan tutumu, Mesleki Tatmin ve İş Yükü ve fiziksel özellikleri karşılamada evlilerin bekarlara göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.4.7. Çalışmanın Faktörleri ile Restorandaki Görev Arasındaki İlişki

H0: Çalışmanın faktörleri restorandaki göreve göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışmanın faktörleri restorandaki göreve göre farklılık göstermektedir.

Tablo-12 Çalışmanın Düzeyleri ile Restorandaki Görev Arasındaki İlişki

	Yönetici		Salon Şefi		Kasiyer		Garson/Komi		Muhasebe/ Satınalma/ Depo		Aşçı/ Pastacı		Temizlik		Diğer		Tablo Değeri	
	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	F	Sig.
Yönetici ve çalışan tutumu	17	3,8610	24	3,9091	17	3,8075	159	3,6083	13	3,6783	47	3,9226	47	3,9671	36	3,3005	2,376	,022
Mesleki Tatmin ve İş Yükü	17	4,0059	24	3,8792	17	3,8471	159	3,5679	13	3,6692	47	3,8809	47	3,7681	36	3,3389	1,839	,079
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	17	3,4314	24	3,4306	17	3,2941	159	3,3354	13	3,6667	47	2,7589	47	3,6312	36	3,1019	2,662	,011
Psiko-Sosyal Motive Araçları	17	4,5714	24	4,6726	17	4,2563	159	4,4712	13	4,2527	47	4,6292	47	4,3343	36	4,2937	1,602	,133
Yönetimsel Motive Araçları	17	4,4118	24	4,5000	17	3,8529	159	4,1321	13	4,0000	47	3,7074	47	3,9521	36	3,7014	3,513	,001
Güvence Beklenti	17	4,7373	24	4,5361	17	4,5765	159	4,4948	13	4,3692	47	4,5546	47	4,3972	36	4,5296	1,352	,225
Fiziksel özellikler beklenti	17	4,7500	24	4,6979	17	4,6471	159	4,5818	13	4,6731	47	4,6915	47	4,6330	36	4,6250	,444	,874
Güven Beklenti	17	4,5686	24	4,4722	17	4,3725	159	4,4109	13	4,4487	47	4,3227	47	4,3972	36	4,3796	,488	,843
Sağlıklı Yiyecekler beklenti	17	4,3529	24	4,2083	17	4,1471	159	4,1635	13	4,4423	47	4,1011	47	4,2500	36	4,0000	,848	,548
Empati beklenti	17	4,5412	24	4,3417	17	4,3529	159	4,3019	13	4,6000	47	4,2638	47	4,1660	36	4,2333	1,417	,197
Güvence karşılama	17	4,3686	24	4,3750	17	4,2353	159	4,1631	13	4,2256	47	4,2411	47	4,1660	36	3,9074	1,255	,272
Fiziksel özellikler karşılama	17	4,6029	24	4,3750	17	4,8088	159	4,1352	13	3,9615	47	4,5053	47	4,1436	36	3,7639	3,030	,004
Güven karşılama	17	4,4314	24	4,1806	17	4,1471	159	4,0325	13	4,0513	47	4,2234	47	4,0567	36	3,7269	1,907	,067
Sağlıklı Yiyecekler karşılama	17	4,1471	24	3,8646	17	4,7500	159	3,7327	13	4,0577	47	3,4255	47	3,6809	36	3,4444	1,736	,100
Empati karşılama	17	4,0235	24	3,9500	17	4,8941	159	3,8289	13	4,0308	47	3,9787	47	3,8170	36	3,3111	2,298	,027
Ekonomik Motive Araçları	17	4,5668	24	4,6515	17	4,2246	159	4,4757	13	4,2448	47	4,6112	47	4,3327	36	4,2854	1,477	,174

Çalışmanın faktörlerinin restorandaki göreve göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için One Way Anova testi uygulanmış ve hesaplanan değerler yukarıdaki tablo-30'da verilmiştir. Çalışmanın faktörleri ile restorandaki

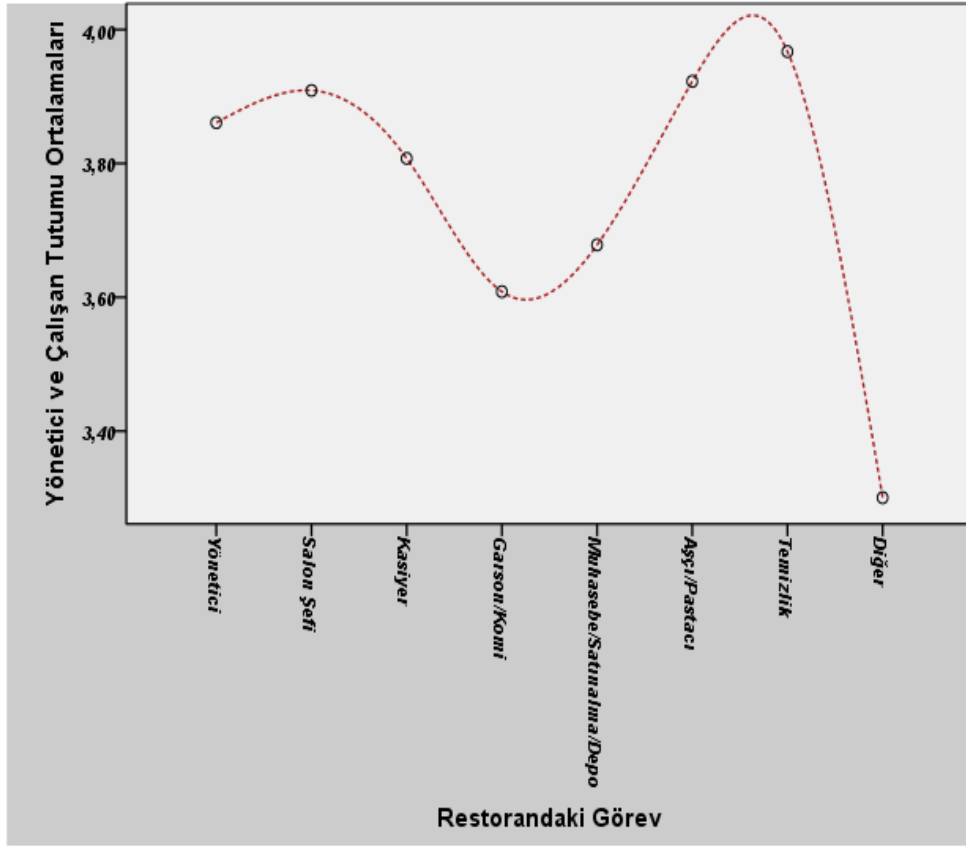
görev arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmek için hesaplanan sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olursa ilgili düzeyin restorandaki göreve göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Sig. değerleri incelendiğinde yönetici ve çalışan tutumu, Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar, yönetsel motive araçları, fiziksel özellik karşılama ve empati karşılama düzeyleri için sig. değeri alfa değerinden daha küçüktür (yönetici ve çalışan tutumu için sig.=0,022, Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar için sig.=0,011, yönetsel motive araçları için sig.=0,001, fiziksel özellik karşılama için sig.=0,004 ve empati karşılama için sig.=0,027). Sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olduğu için yönetici ve çalışan tutumu, Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar, yönetsel motive araçları, fiziksel özellik karşılama ve empati karşılama düzeyi restorandaki göreve göre farklılık göstermektedir. Farklılığın kaynaklandığı grupları tespit edebilmek için Tukey testi yapılmalı ve ortalamalar incelenmelidir.

4.4.7.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi İçin Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-31 Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Restorandaki Görev	(J) Restorandaki Görev	Sig.
Yönetici ve çalışan tutumu	Yönetici	Salon Şefi	1,000
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	,964
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,999
		Aşçı/Pastacı	1,000
		Temizlik	1,000
		Diğer	,453
	Salon Şefi	Yönetici	1,000
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	,820
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,996
		Aşçı/Pastacı	1,000
		Temizlik	1,000
		Diğer	,207
	Kasiyer	Yönetici	1,000
		Salon Şefi	1,000
		Garson/Komi	,991
		Muhasebe/Satınalma/Depo	1,000
		Aşçı/Pastacı	1,000
		Temizlik	,999
		Diğer	,586
	Garson/Komi	Yönetici	,964
		Salon Şefi	,820
		Kasiyer	,991
		Muhasebe/Satınalma/Depo	1,000
		Aşçı/Pastacı	,461
		Temizlik	,285
		Diğer	,627
	Muhasebe/Satınalma/Depo	Yönetici	,999
		Salon Şefi	,996
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	1,000
		Aşçı/Pastacı	,991
		Temizlik	,976
		Diğer	,915
	Aşçı/Pastacı	Yönetici	1,000
		Salon Şefi	1,000
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	,461
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,991
		Temizlik	1,000
		Diğer	,055
Temizlik	Yönetici	1,000	
	Salon Şefi	1,000	
	Kasiyer	,999	
	Garson/Komi	,285	
	Muhasebe/Satınalma/Depo	,976	
	Aşçı/Pastacı	1,000	
	Diğer	,029	
Diğer	Yönetici	,453	
	Salon Şefi	,207	
	Kasiyer	,586	
	Garson/Komi	,627	
	Muhasebe/Satınalma/Depo	,915	
	Aşçı/Pastacı	,055	
	Temizlik	,029	



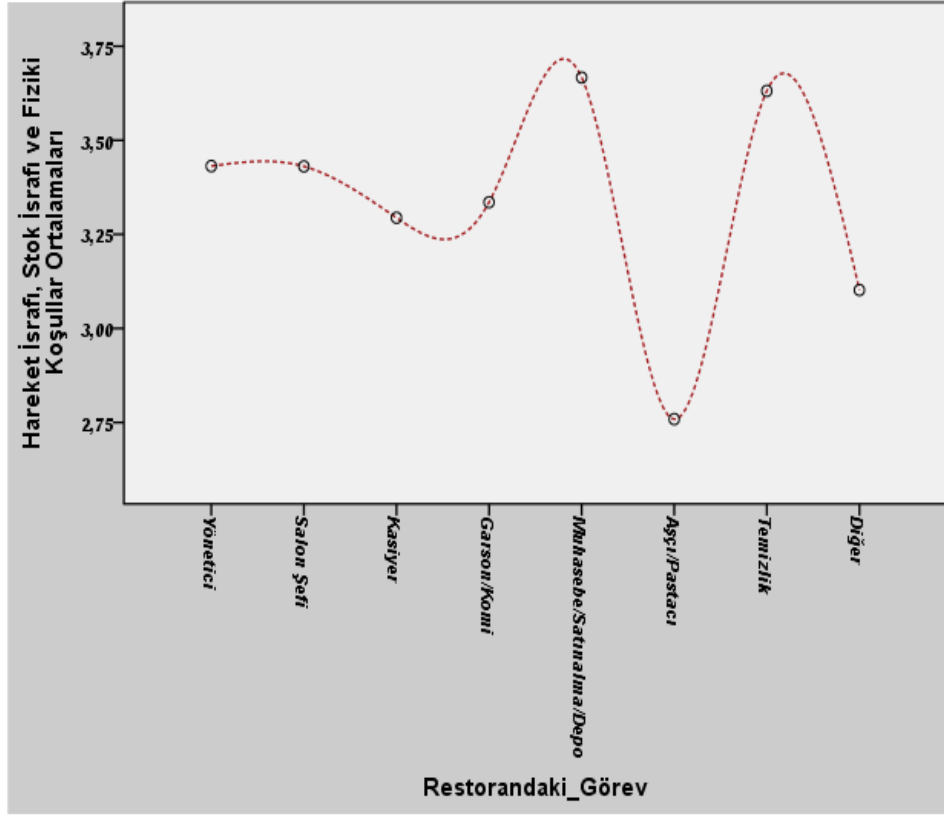
Grafik- 3 Restorandaki Göreve Göre Yönetici ve Çalışan Tutumu

Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi restorandaki göreve göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-31’de verilmiştir. Tablo-31 incelendiğinde temizlik elemanları ile diğer alanlarda çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi için ortalamalar incelendiğinde temizlik alanında çalışan personelin diğer alanda çalışan personele göre yönetici ve çalışan tutumu algısı daha yüksektir.

4.4.7.2. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi İçin Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-32 Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Restorandaki Görev	(J) Restorandaki Görev	Sig.
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	Yönetici	Salon Şefi	1,000
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	1,000
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,999
		Aşçı/Pastacı	,391
		Temizlik	,998
		Diğer	,973
	Salon Şefi	Yönetici	1,000
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	1,000
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,999
		Aşçı/Pastacı	,239
		Temizlik	,996
		Diğer	,951
	Kasiyer	Yönetici	1,000
		Salon Şefi	1,000
		Garson/Komi	1,000
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,985
		Aşçı/Pastacı	,685
		Temizlik	,962
		Diğer	,999
	Garson/Komi	Yönetici	1,000
		Salon Şefi	1,000
		Kasiyer	1,000
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,969
		Aşçı/Pastacı	,040
		Temizlik	,748
		Diğer	,948
	Muhasebe/Satınalma/Depo	Yönetici	,999
		Salon Şefi	,999
		Kasiyer	,985
		Garson/Komi	,969
		Aşçı/Pastacı	,156
Temizlik		1,000	
Diğer		,767	
Aşçı/Pastacı	Yönetici	,391	
	Salon Şefi	,239	
	Kasiyer	,685	
	Garson/Komi	,040	
	Muhasebe/Satınalma/Depo	,156	
	Temizlik	,004	
	Diğer	,859	
Temizlik	Yönetici	,998	
	Salon Şefi	,996	
	Kasiyer	,962	
	Garson/Komi	,748	
	Muhasebe/Satınalma/Depo	1,000	
	Aşçı/Pastacı	,004	
	Diğer	,384	
Diğer	Yönetici	,973	
	Salon Şefi	,951	
	Kasiyer	,999	
	Garson/Komi	,948	
	Muhasebe/Satınalma/Depo	,767	
	Aşçı/Pastacı	,859	
	Temizlik	,384	



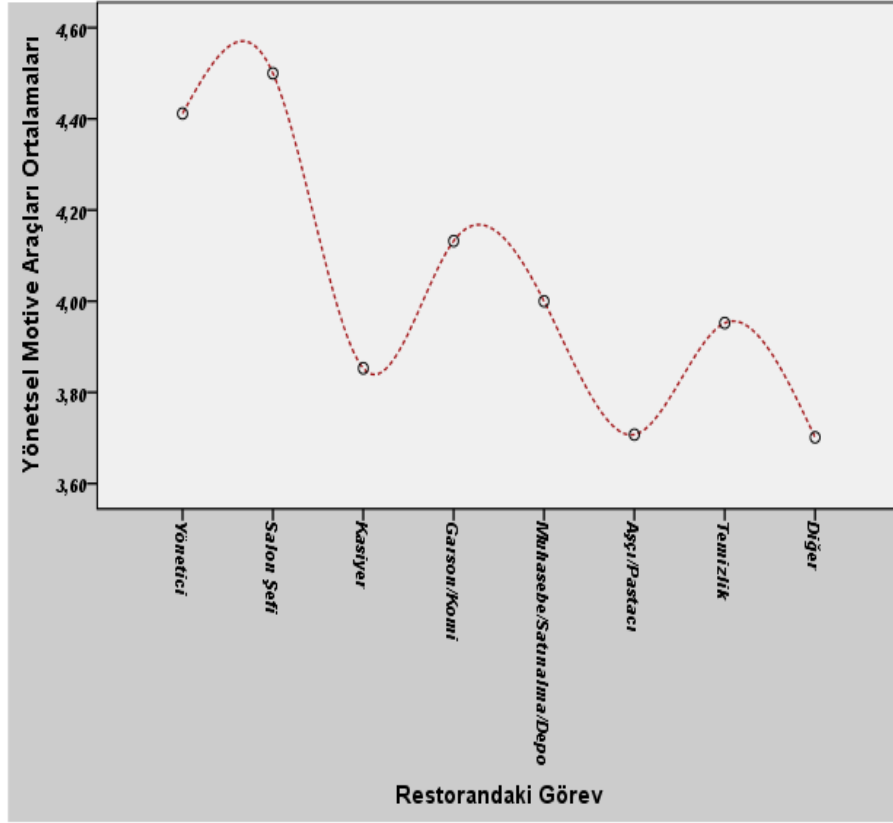
Grafik- 4 Restorandaki Göreve Göre Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar

Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar düzeyi restorandaki göreve göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-32'de verilmiştir. Tablo-32 incelendiğinde temizlik elemanları ile aşçı/pastacı arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar düzeyi için ortalamalar incelendiğinde temizlik alanında çalışan personelin diğer alanda çalışan personele göre yönetici ve çalışan tutumu algısı daha az olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde aşçı/pastacı ile garson/komi arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar düzeyi için ortalamalar incelendiğinde temizlik alanında çalışan personelin diğer alanda çalışan personele göre yönetici ve çalışan tutumu algısı daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.4.7.3. Yönetmel Motive Araçları Düzeyi İçin Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-13 Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Restorandaki Görev	(J) Restorandaki Görev	Sig.
Yönetmel Motive Araçları	Yönetici	Salon Şefi	1,000
		Kasiyer	,585
		Garson/Komi	,918
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,909
		Aşçı/Pastacı	,091
		Temizlik	,589
		Diğer	,113
	Salon Şefi	Yönetici	1,000
		Kasiyer	,286
		Garson/Komi	,545
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,719
		Aşçı/Pastacı	,009
		Temizlik	,207
		Diğer	,015
	Kasiyer	Yönetici	,585
		Salon Şefi	,286
		Garson/Komi	,918
		Muhasebe/Satınalma/Depo	1,000
		Aşçı/Pastacı	,999
		Temizlik	1,000
		Diğer	,999
	Garson/Komi	Yönetici	,918
		Salon Şefi	,545
		Kasiyer	,918
		Muhasebe/Satınalma/Depo	1,000
		Aşçı/Pastacı	,074
		Temizlik	,922
		Diğer	,141
	Muhasebe/Satınalma/Depo	Yönetici	,909
		Salon Şefi	,719
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	1,000
		Aşçı/Pastacı	,964
		Temizlik	1,000
		Diğer	,966
	Aşçı/Pastacı	Yönetici	,091
		Salon Şefi	,009
		Kasiyer	,999
		Garson/Komi	,074
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,964
		Temizlik	,880
		Diğer	1,000
Temizlik	Yönetici	,589	
	Salon Şefi	,207	
	Kasiyer	1,000	
	Garson/Komi	,922	
	Muhasebe/Satınalma/Depo	1,000	
	Aşçı/Pastacı	,880	
	Diğer	,903	
Diğer	Yönetici	,113	
	Salon Şefi	,015	
	Kasiyer	,999	
	Garson/Komi	,141	
	Muhasebe/Satınalma/Depo	,966	
	Aşçı/Pastacı	1,000	
	Temizlik	,903	



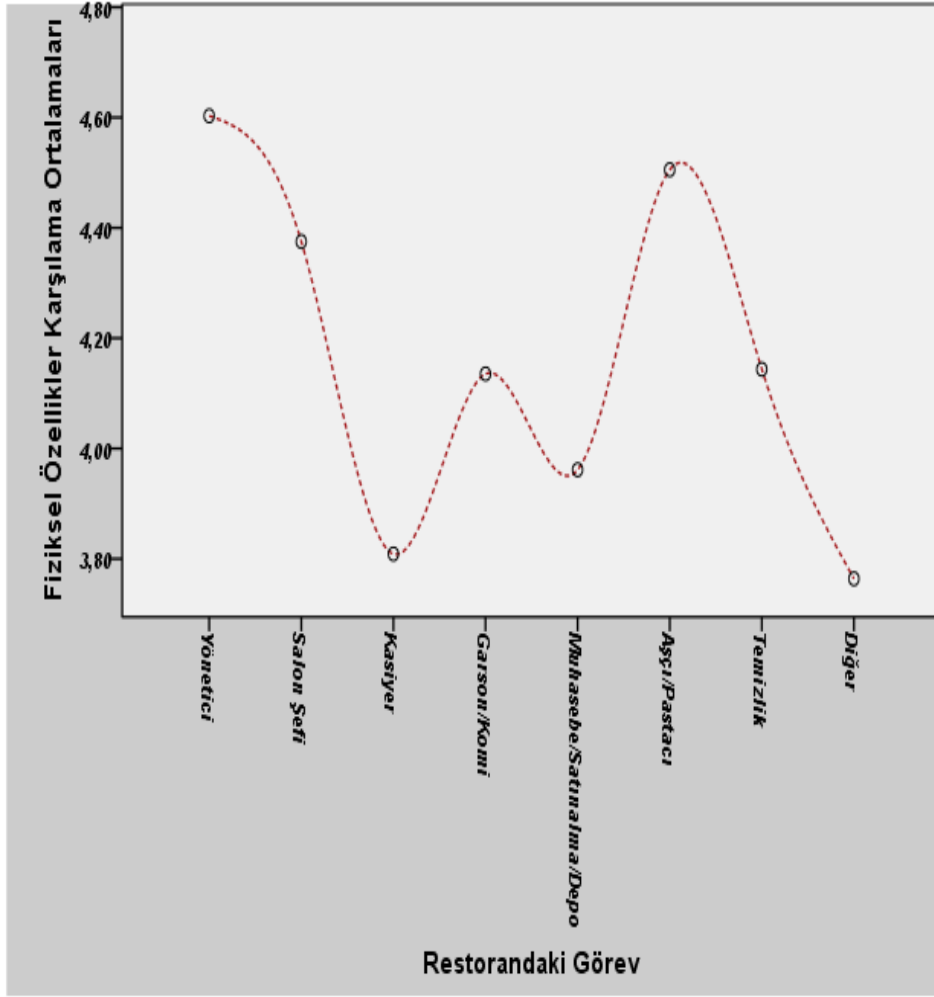
Grafik- 5 Restorandaki Göreve Göre Yönetmel Motive Araçları

Yönetmel motive araçları düzeyi restorandaki göreve göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-33'de verilmiştir. Tablo-33 incelendiğinde salon şefi ile temizlik elemanları ve aşçı/pastacı arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yönetmel motive araçları düzeyi için ortalamalar incelendiğinde salon şefi ile aşçı/pasta ve diğer alanda çalışan personele göre Yönetmel motive araçları algısı daha çok olduğu tespit edilmiştir.

4.4.7.4. Fiziksel Özellikler İçin Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-14 Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Restorandaki Görev	(J) Restorandaki Görev	Sig.
Fiziksel özellikler karşılamama	Yönetici	Salon Şefi	,994
		Kasiyer	,205
		Garson/Komi	,506
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,574
		Aşçı/Pastacı	1,000
		Temizlik	,660
		Diğer	,048
	Salon Şefi	Yönetici	,994
		Kasiyer	,540
		Garson/Komi	,939
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,903
		Aşçı/Pastacı	,999
		Temizlik	,976
		Diğer	,204
	Kasiyer	Yönetici	,205
		Salon Şefi	,540
		Garson/Komi	,869
		Muhasebe/Satınalma/Depo	1,000
		Aşçı/Pastacı	,145
		Temizlik	,909
		Diğer	1,000
	Garson/Komi	Yönetici	,506
		Salon Şefi	,939
		Kasiyer	,869
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,998
		Aşçı/Pastacı	,248
		Temizlik	1,000
		Diğer	,379
	Muhasebe/Satınalma/Depo	Yönetici	,574
		Salon Şefi	,903
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	,998
		Aşçı/Pastacı	,578
		Temizlik	,999
		Diğer	,998
	Aşçı/Pastacı	Yönetici	1,000
		Salon Şefi	,999
		Kasiyer	,145
		Garson/Komi	,248
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,578
		Temizlik	,564
		Diğer	,009
Temizlik	Yönetici	,660	
	Salon Şefi	,976	
	Kasiyer	,909	
	Garson/Komi	1,000	
	Muhasebe/Satınalma/Depo	,999	
	Aşçı/Pastacı	,564	
	Diğer	,593	
Diğer	Yönetici	,048	
	Salon Şefi	,204	
	Kasiyer	1,000	
	Garson/Komi	,379	
	Muhasebe/Satınalma/Depo	,998	
	Aşçı/Pastacı	,009	
	Temizlik	,593	



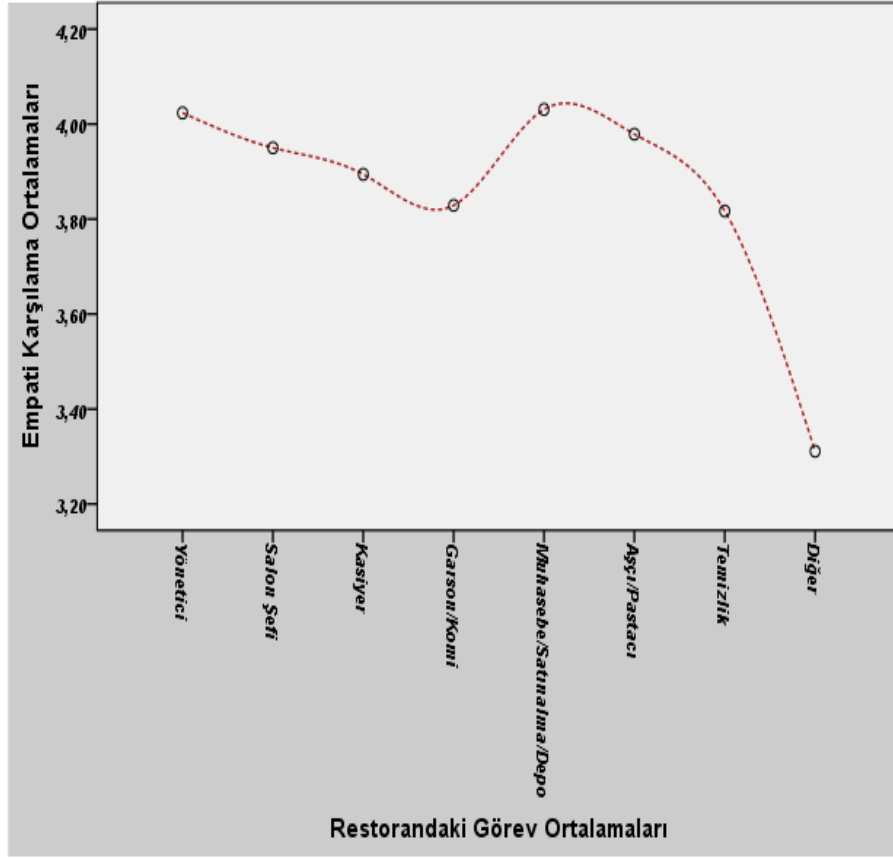
Grafik- 6 Restorandaki Göreve Göre Fiziksel Özellik Karşılama

Fiziksel özellikler karşılama düzeyi restorandaki göreve göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-34'de verilmiştir. Tablo-34 incelendiğinde diğer alanlarda çalışanlar ile yönetici ve aşçı/pastacı alanında çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Fiziksel özellikler karşılama düzeyi için ortalamalar incelendiğinde diğer alanda çalışan personelin yönetici ve aşçı/pastacı alanında çalışanlara göre Fiziksel özellikler karşılama algısı daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.4.7.5. Empati Karşılama Düzeyi İçin Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-35 Restorandaki Göreve Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Restorandaki Görev	(J) Restorandaki Görev	Sig.
Empati Karşılama	Yönetici	Salon Şefi	1,000
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	,988
		Muhasebe/Satınalma/Depo	1,000
		Aşçı/Pastacı	1,000
		Temizlik	,991
		Diğer	,106
	Salon Şefi	Yönetici	1,000
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	,998
		Muhasebe/Satınalma/Depo	1,000
		Aşçı/Pastacı	1,000
		Temizlik	,999
		Diğer	,105
	Kasiyer	Yönetici	1,000
		Salon Şefi	1,000
		Garson/Komi	1,000
		Muhasebe/Satınalma/Depo	1,000
		Aşçı/Pastacı	1,000
		Temizlik	1,000
		Diğer	,316
	Garson/Komi	Yönetici	,988
		Salon Şefi	,998
		Kasiyer	1,000
		Muhasebe/Satınalma/Depo	,993
		Aşçı/Pastacı	,969
		Temizlik	1,000
		Diğer	,031
	Muhasebe/Satınalma/Depo	Yönetici	1,000
		Salon Şefi	1,000
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	,993
		Aşçı/Pastacı	1,000
		Temizlik	,994
		Diğer	,181
	Aşçı/Pastacı	Yönetici	1,000
		Salon Şefi	1,000
		Kasiyer	1,000
		Garson/Komi	,969
		Muhasebe/Satınalma/Depo	1,000
		Temizlik	,986
		Diğer	,015
Temizlik	Yönetici	,991	
	Salon Şefi	,999	
	Kasiyer	1,000	
	Garson/Komi	1,000	
	Muhasebe/Satınalma/Depo	,994	
	Aşçı/Pastacı	,986	
	Diğer	,155	
Diğer	Yönetici	,106	
	Salon Şefi	,105	
	Kasiyer	,316	
	Garson/Komi	,031	
	Muhasebe/Satınalma/Depo	,181	
	Aşçı/Pastacı	,015	
	Temizlik	,155	



Grafik- 7 Restorandaki Göreve Göre Empati Karşılama

Empati karşılama düzeyi restorandaki göreve göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-35’de verilmiştir. Tablo-35 incelendiğinde diğer alanlarda çalışanlar ile garson/komi alanında çalışanlar ve aşçı/pastacı alanında çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Empati karşılama düzeyi için ortalamalar incelendiğinde diğer alanda çalışan personelin yönetici ve aşçı/pastacı alanında çalışanlara göre Empati karşılama algısı daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.4.8. Çalışmanın Faktörleri ile Restoranda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

H0: Çalışmanın faktörleri restorandaki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışmanın faktörleri restorandaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Tablo-156 Çalışmanın Faktörleri ile Restoranda Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

	1 Yıllan Az		1-3 Yıl		4-6 Yıl		7-9 Yıl		10-12 Yıl		13-15 Yıl		16 yıl ve üzeri		Total	
	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.
Yönetici ve çalışan tutumu	54	3,4865	81	3,5095	81	3,6970	46	3,9368	40	3,9659	18	3,8838	33	3,8264	2,257	,038
Mesleki Tatmin ve İş Yükü	54	3,5648	81	3,4358	81	3,6728	46	3,9043	40	3,9375	18	3,6000	33	3,7273	1,928	,076
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	54	3,1111	81	3,1358	81	3,3333	46	3,2609	40	3,8750	18	3,0370	33	3,2424	2,498	,022
Psiko-Sosyal Motive Araçları	54	4,3320	81	4,3113	81	4,5882	46	4,3540	40	4,6536	18	4,5754	33	4,5325	2,110	,052
Yönetimsel Motive Araçları	54	3,8657	81	3,9630	81	4,0370	46	3,9457	40	4,2813	18	4,1806	33	4,0909	1,056	,389
Güvence Beklenti	54	4,6259	81	4,4807	81	4,4963	46	4,4304	40	4,5350	18	4,5296	33	4,4687	,949	,460
Fiziksel özellikler beklenti	54	4,6759	81	4,5278	81	4,7160	46	4,6250	40	4,5813	18	4,7083	33	4,5909	1,006	,421
Güven Beklenti	54	4,5123	81	4,4300	81	4,3765	46	4,2355	40	4,4583	18	4,3241	33	4,4495	1,425	,204
Sağlıklı Yiyecekler beklenti	54	4,2222	81	4,1173	81	4,1543	46	4,2011	40	4,2438	18	4,1944	33	4,0909	,268	,951
Empati beklenti	54	4,3519	81	4,3012	81	4,1926	46	4,3609	40	4,2650	18	4,3778	33	4,3455	0,718	,635
Güvence karşılama	54	4,4210	81	4,0214	81	4,1218	46	4,0594	40	4,2783	18	4,2593	33	4,2606	2,231	,040
Fiziksel özellikler karşılama	54	4,1343	81	3,8272	81	4,2654	46	4,4402	40	4,1625	18	4,4167	33	4,1667	2,771	,012
Güven karşılama	54	4,2407	81	3,8498	81	4,0370	46	3,9601	40	4,1333	18	4,2500	33	4,2778	2,239	,039
Sağlıklı Yiyecekler karşılama	54	3,9120	81	3,6235	81	3,5988	46	3,7011	40	3,9125	18	3,5000	33	3,5227	1,218	,297
Empati karşılama	54	4,0222	81	3,6519	81	3,6691	46	3,9739	40	3,8700	18	3,9444	33	3,8727	1,689	,123
Ekonomik Motive Araçları	54	4,3266	81	4,2974	81	4,5802	46	4,3478	40	4,6455	18	4,5909	33	4,5565	2,100	,053

Çalışmanın Faktörlerinin restorandaki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için oneway anova testi uygulanmış ve hesaplanan değerler yukarıdaki tablo-36'da verilmiştir. Çalışmanın faktörleri ile restorandaki çalışma süresi arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmek için hesaplanan sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olursa ilgili düzeyin restorandaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

Sig. değerleri incelendiğinde yönetici ve çalışan tutumu, Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar, güvence karşılama, fiziksel özellik karşılama ve güven karşılama düzeyleri için sig. değeri alfa değerinden daha küçüktür (yönetici ve çalışan tutumu için sig.=0,038, Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar için

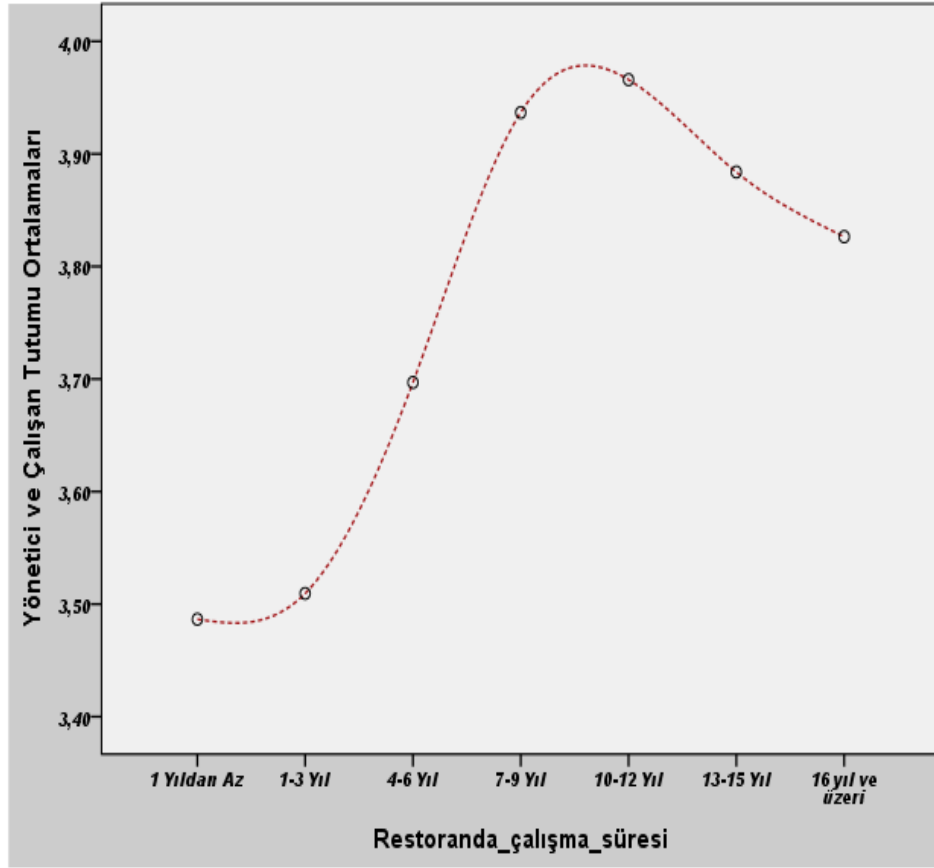
sig.=0,022, güvence karşılama için sig.=0,040, fiziksel özellik karşılama için sig.=0,012 ve güven karşılama için sig.=0,039). Sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olduğu için yönetici ve çalışan tutumu, Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar, güvence karşılama, fiziksel özellik karşılama ve güven karşılama düzeyleri restorandaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Farklılığın kaynaklandığı grupları tespit edebilmek için Tukey testi yapılmalı ve ortalamalar incelenmelidir.



4.4.8.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi İçin Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-37 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Restoranda çalışma süresi	(J) Restoranda çalışma süresi	Sig.
Yönetici ve çalışan tutumu	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	1,000
		4-6 Yıl	,863
		7-9 Yıl	,206
		10-12 Yıl	,182
		13-15 Yıl	,711
		16 yıl ve üzeri	,657
	1-3 Yıl	1 Yıldan Az	1,000
		4-6 Yıl	,865
		7-9 Yıl	,175
		10-12 Yıl	,047
		13-15 Yıl	,726
		16 yıl ve üzeri	,660
	4-6 Yıl	1 Yıldan Az	,863
		1-3 Yıl	,865
		7-9 Yıl	,810
		10-12 Yıl	,755
		13-15 Yıl	,988
		16 yıl ve üzeri	,994
	7-9 Yıl	1 Yıldan Az	,206
		1-3 Yıl	,175
		4-6 Yıl	,810
		10-12 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	1,000
		16 yıl ve üzeri	,999
	10-12 Yıl	1 Yıldan Az	,182
		1-3 Yıl	,047
		4-6 Yıl	,755
		7-9 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	1,000
		16 yıl ve üzeri	,996
	13-15 Yıl	1 Yıldan Az	,711
		1-3 Yıl	,726
		4-6 Yıl	,988
		7-9 Yıl	1,000
		10-12 Yıl	1,000
		16 yıl ve üzeri	1,000
	16 yıl ve üzeri	1 Yıldan Az	,657
		1-3 Yıl	,660
		4-6 Yıl	,994
		7-9 Yıl	,999
		10-12 Yıl	,996
		13-15 Yıl	1,000



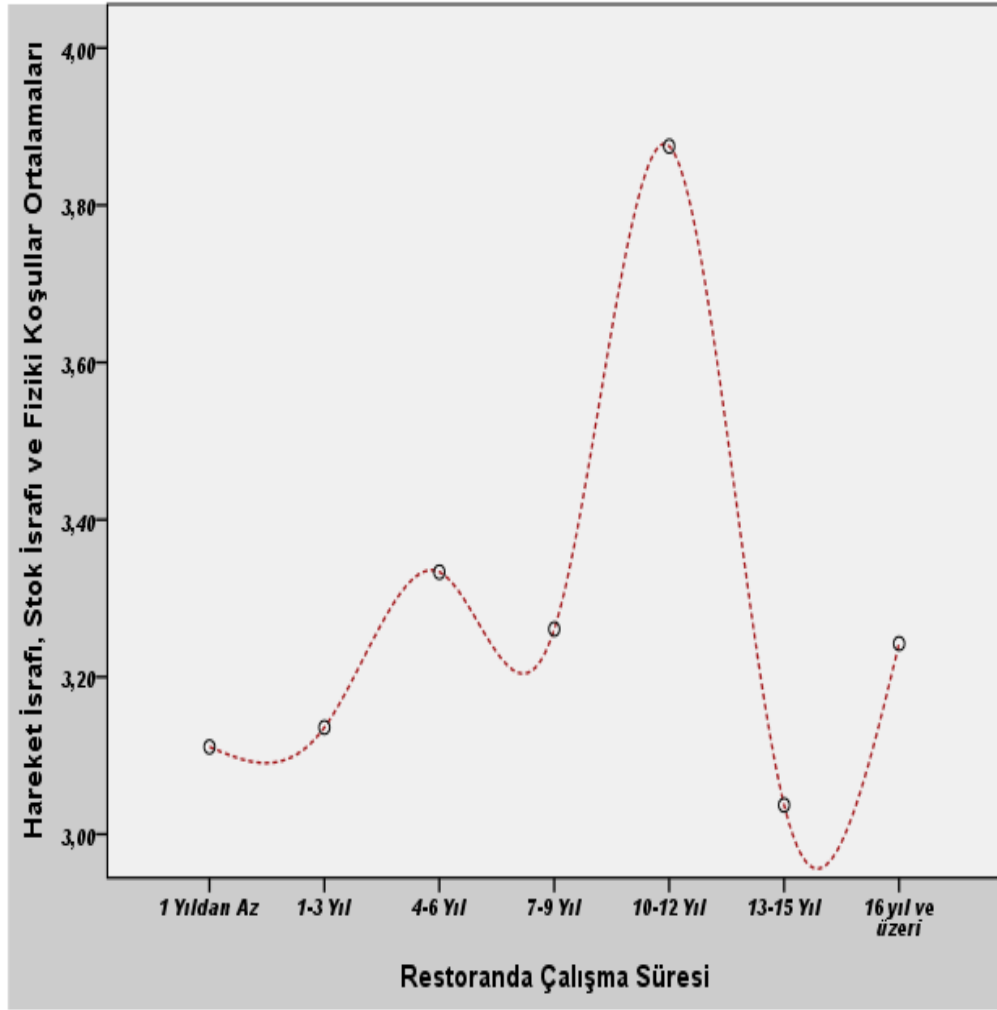
Grafik- 8 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Yönetici ve Çalışan Tutumu

Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi restorandaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-37' de verilmiştir. Tablo-37 incelendiğinde 1-3 yıl arasında ile 10-12 yıl arasında aynı restoranda çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi için ortalamalar incelendiğinde 1-3 yıl aralığında aynı restoranda çalışanların 10-12 yıl arasında aynı restoranda çalışanlara göre Yönetici ve çalışan tutumu algısının daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.4.8.2. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi İçin Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-38 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Restoranda_çalışma süresi	(J) Restoranda_çalışma süresi	Sig.
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	1,000
		4-6 Yıl	,918
		7-9 Yıl	,994
		10-12 Yıl	,020
		13-15 Yıl	1,000
		16 yıl ve üzeri	,998
	1-3 Yıl	1 Yıldan Az	1,000
		4-6 Yıl	,920
		7-9 Yıl	,997
		10-12 Yıl	,012
		13-15 Yıl	1,000
		16 yıl ve üzeri	,999
	4-6 Yıl	1 Yıldan Az	,918
		1-3 Yıl	,920
		7-9 Yıl	1,000
		10-12 Yıl	,160
		13-15 Yıl	,950
		16 yıl ve üzeri	1,000
	7-9 Yıl	1 Yıldan Az	,994
		1-3 Yıl	,997
		4-6 Yıl	1,000
		10-12 Yıl	,148
		13-15 Yıl	,991
		16 yıl ve üzeri	1,000
	10-12 Yıl	1 Yıldan Az	,020
		1-3 Yıl	,012
		4-6 Yıl	,160
		7-9 Yıl	,148
		13-15 Yıl	,117
		16 yıl ve üzeri	,199
	13-15 Yıl	1 Yıldan Az	1,000
		1-3 Yıl	1,000
		4-6 Yıl	,950
		7-9 Yıl	,991
		10-12 Yıl	,117
		16 yıl ve üzeri	,996
16 yıl ve üzeri	1 Yıldan Az	,998	
	1-3 Yıl	,999	
	4-6 Yıl	1,000	
	7-9 Yıl	1,000	
	10-12 Yıl	,199	
	13-15 Yıl	,996	



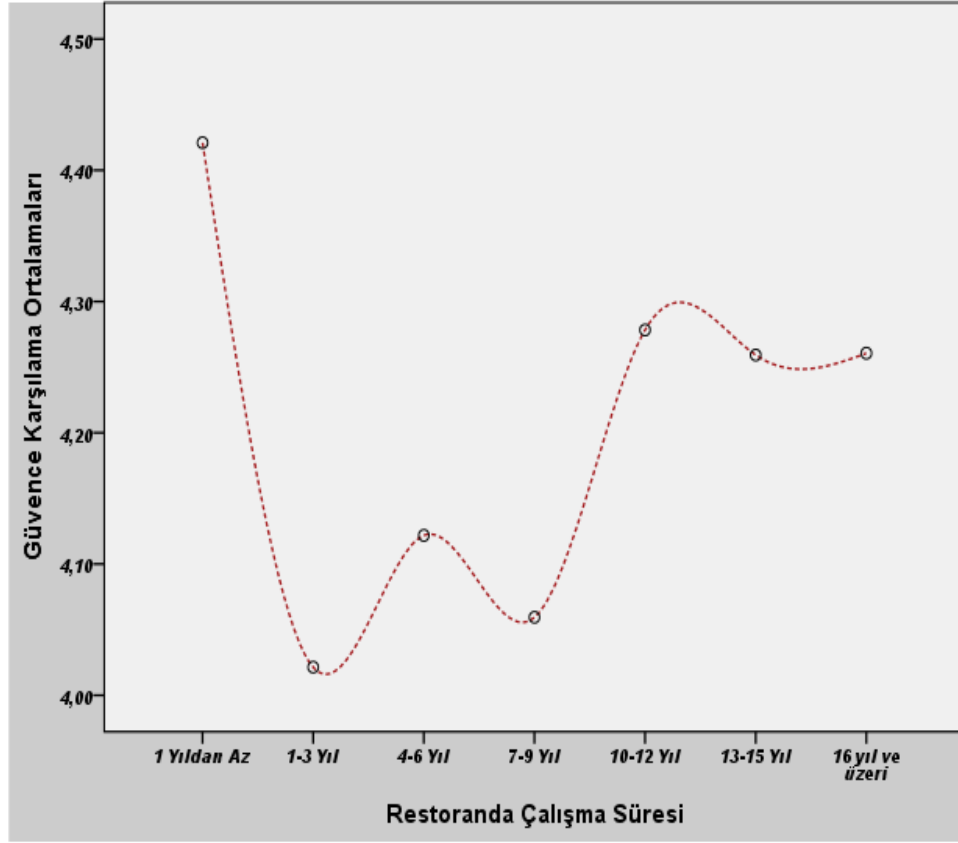
Grafik- 9 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar

Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar düzeyi restorandaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-38'de verilmiştir. Tablo-38 incelendiğinde 10-12 yıl arasında ile 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasında aynı restoranda çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar düzeyi için ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasında aynı restoranda çalışanların 10-12 yıl arasında aynı restoranda çalışanlara göre Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar algısının daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.4.8.3. Güvence Karşılama Düzeyi İçin Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-16 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Restoranda çalışma süresi	(J) Restoranda çalışma süresi	Sig.
Güvence karşılama	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	,026
		4-6 Yıl	,208
		7-9 Yıl	,154
		10-12 Yıl	,962
		13-15 Yıl	,981
		16 yıl ve üzeri	,950
	1-3 Yıl	1 Yıldan Az	,026
		4-6 Yıl	,973
		7-9 Yıl	1,000
		10-12 Yıl	,507
		13-15 Yıl	,861
		16 yıl ve üzeri	,668
	4-6 Yıl	1 Yıldan Az	,208
		1-3 Yıl	,973
		7-9 Yıl	,999
		10-12 Yıl	,917
		13-15 Yıl	,990
		16 yıl ve üzeri	,965
	7-9 Yıl	1 Yıldan Az	,154
		1-3 Yıl	1,000
		4-6 Yıl	,999
		10-12 Yıl	,792
		13-15 Yıl	,952
		16 yıl ve üzeri	,880
	10-12 Yıl	1 Yıldan Az	,962
		1-3 Yıl	,507
		4-6 Yıl	,917
		7-9 Yıl	,792
		13-15 Yıl	1,000
		16 yıl ve üzeri	1,000
13-15 Yıl	1 Yıldan Az	,981	
	1-3 Yıl	,861	
	4-6 Yıl	,990	
	7-9 Yıl	,952	
	10-12 Yıl	1,000	
	16 yıl ve üzeri	1,000	
16 yıl ve üzeri	1 Yıldan Az	,950	
	1-3 Yıl	,668	
	4-6 Yıl	,965	
	7-9 Yıl	,880	
	10-12 Yıl	1,000	
	13-15 Yıl	1,000	



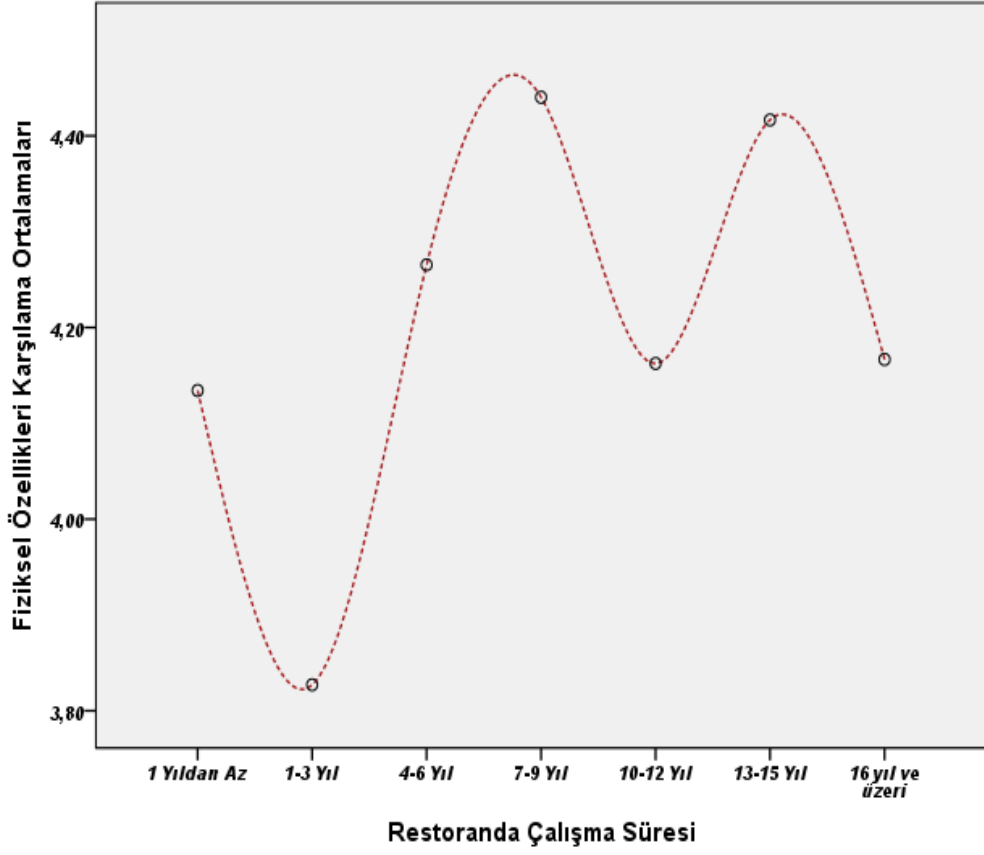
Grafik- 10 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Güvence Karşılama

Güvence karşılama düzeyi restorandaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptaya bilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-39'da verilmiştir. Tablo-39 incelendiğinde 1 yıldan az ile 1-3 yıl arasında aynı restoranda çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Güvence karşılama düzeyi için ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az süredir aynı restoranda çalışanların 1-3 yıl arasında aynı restoranda çalışanlara göre Güvence karşılama algısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.4.8.4. Fiziksel Özellikler Karşılama Düzeyi İçin Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-40 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Restoranda çalışma süresi	(J) Restoranda çalışma süresi	Sig.
Fiziksel özellikler karşılama	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	,509
		4-6 Yıl	,985
		7-9 Yıl	,668
		10-12 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,927
		16 yıl ve üzeri	1,000
	1-3 Yıl	1 Yıldan Az	,509
		4-6 Yıl	,049
		7-9 Yıl	,008
		10-12 Yıl	,518
		13-15 Yıl	,199
		16 yıl ve üzeri	,584
	4-6 Yıl	1 Yıldan Az	,985
		1-3 Yıl	,049
		7-9 Yıl	,952
		10-12 Yıl	,998
		13-15 Yıl	,996
		16 yıl ve üzeri	,999
	7-9 Yıl	1 Yıldan Az	,668
		1-3 Yıl	,008
		4-6 Yıl	,952
		10-12 Yıl	,819
		13-15 Yıl	1,000
		16 yıl ve üzeri	,863
	10-12 Yıl	1 Yıldan Az	1,000
		1-3 Yıl	,518
		4-6 Yıl	,998
		7-9 Yıl	,819
		13-15 Yıl	,963
		16 yıl ve üzeri	1,000
	13-15 Yıl	1 Yıldan Az	,927
		1-3 Yıl	,199
		4-6 Yıl	,996
		7-9 Yıl	1,000
		10-12 Yıl	,963
		16 yıl ve üzeri	,971
	16 yıl ve üzeri	1 Yıldan Az	1,000
		1-3 Yıl	,584
		4-6 Yıl	,999
		7-9 Yıl	,863
		10-12 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,971



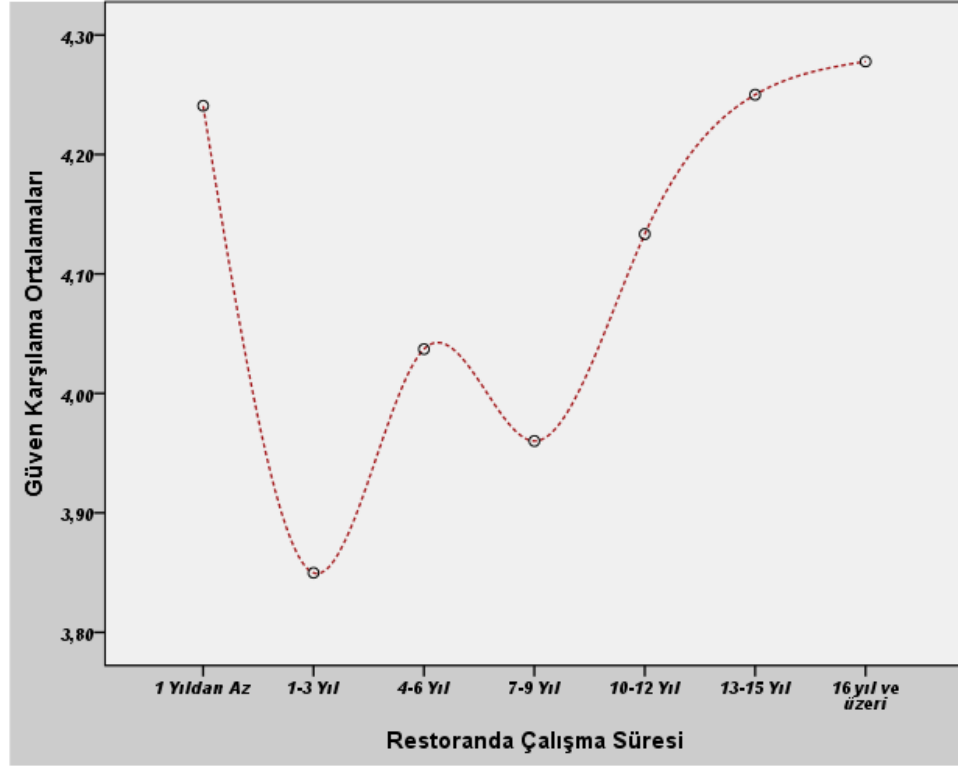
Grafik- 11 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Fiziksel Özellik Karşılama

Fiziksel özellikler karşılama düzeyi restorandaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-40'da verilmiştir. Tablo-40 incelendiğinde 1-3 yıl arasında ile 4-6 yıl arasında ve 7-9 yıl arasında aynı restoranda çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Fiziksel özellikler karşılama düzeyi için ortalamalar incelendiğinde 1-3 yıl arasında aynı restoranda çalışanların 4-6 yıl arasında ve 7-9 yıl arasında aynı restoranda çalışanlara göre Fiziksel özellikler karşılama algısının daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.4.8.5. Güven Karşılama Düzeyi İçin Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-17 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Restoranda çalışma süresi	(J) Restoranda çalışma süresi	Sig.
Güven karşılama	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	,041
		4-6 Yıl	,758
		7-9 Yıl	,561
		10-12 Yıl	,995
		13-15 Yıl	1,000
		16 yıl ve üzeri	1,000
	1-3 Yıl	1 Yıldan Az	,041
		4-6 Yıl	,734
		7-9 Yıl	,988
		10-12 Yıl	,502
		13-15 Yıl	,444
		16 yıl ve üzeri	,117
	4-6 Yıl	1 Yıldan Az	,758
		1-3 Yıl	,734
		7-9 Yıl	,998
		10-12 Yıl	,996
		13-15 Yıl	,944
		16 yıl ve üzeri	,753
	7-9 Yıl	1 Yıldan Az	,561
		1-3 Yıl	,988
		4-6 Yıl	,998
		10-12 Yıl	,949
		13-15 Yıl	,838
		16 yıl ve üzeri	,566
	10-12 Yıl	1 Yıldan Az	,995
		1-3 Yıl	,502
		4-6 Yıl	,996
		7-9 Yıl	,949
		13-15 Yıl	,998
		16 yıl ve üzeri	,987
	13-15 Yıl	1 Yıldan Az	1,000
		1-3 Yıl	,444
		4-6 Yıl	,944
		7-9 Yıl	,838
		10-12 Yıl	,998
		16 yıl ve üzeri	1,000
	16 yıl ve üzeri	1 Yıldan Az	1,000
		1-3 Yıl	,117
		4-6 Yıl	,753
		7-9 Yıl	,566
		10-12 Yıl	,987
		13-15 Yıl	1,000



Grafik- 12 Restorandaki Çalışma Süresine Göre Güven Karşılama

Güven karşılama düzeyi restorandaki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-41' de verilmiştir. Tablo-41 incelendiğinde 1 yıldan az ile 1-3 yıl arasında aynı restoranda çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Güven karşılama düzeyi için ortalamalar incelendiğinde 1-3 yıl arasında aynı restoranda çalışanların 1 yıldan az süredir aynı restoranda çalışanlara göre Güven karşılama algısının daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.4.9. Çalışmanın Faktörleri ile Meslekteki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

H0: Çalışmanın faktörleri meslekteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışmanın faktörleri meslekteki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo-42 Çalışmanın Faktörleri ile Meslekteki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

	1 Yıldan Az		1-3 Yıl		4-6 Yıl		7-9 Yıl		10-12 Yıl		13-15 Yıl		16 yıl ve üzeri		Total	
	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.
Yönetici ve çalışan tutumu	26	3,3706	57	3,4242	70	3,7143	35	3,8000	49	3,8720	23	4,0237	98	3,7560	2,232	,040
Mesleki Tatmin ve İş Yükü	26	3,4192	57	3,4088	70	3,6629	35	3,8714	49	3,7673	23	3,9565	98	3,6929	1,712	,117
Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	26	2,9872	57	3,1754	70	3,4238	35	3,1524	49	3,3061	23	3,6667	98	3,2959	1,091	,367
Psiko-Sosyal Motive Araçları	26	4,0907	57	4,1604	70	4,5133	35	4,5224	49	4,5510	23	4,4348	98	4,6195	4,075	,001
Yönetimsel Motive Araçları	26	3,6346	57	3,7939	70	4,1036	35	3,9500	49	4,0459	23	4,1196	98	4,2168	2,394	,028
Güvence Beklenti	26	4,5179	57	4,5170	70	4,5181	35	4,4705	49	4,4680	23	4,5420	98	4,5129	,134	,992
Fiziksel özellikler beklenti	26	4,4904	57	4,5965	70	4,6179	35	4,6643	49	4,6378	23	4,6848	98	4,6633	,445	,849
Güven Beklenti	26	4,4103	57	4,4386	70	4,4190	35	4,3476	49	4,3299	23	4,4275	98	4,4184	,296	,939
Sağlıklı Yiyecekler beklenti	26	4,2212	57	3,9474	70	4,2071	35	4,1429	49	4,2959	23	4,2826	98	4,1888	1,312	,251
Empati beklenti	26	4,3308	57	4,2386	70	4,2543	35	4,3600	49	4,3102	23	4,3565	98	4,3102	,292	,941
Güvence karşılama	26	4,2590	57	3,8807	70	4,2238	35	4,0743	49	4,1687	23	4,3623	98	4,2891	2,564	,019
Fiziksel özellikler karşılama	26	3,7212	57	3,7149	70	4,1929	35	4,3000	49	4,3878	23	4,5870	98	4,2577	4,848	,000
Güven karşılama	26	4,1538	57	3,8041	70	4,0548	35	3,8810	49	4,1054	23	4,1304	98	4,2160	2,088	,054
Sağlıklı Yiyecekler karşılama	26	3,8846	57	3,5132	70	3,7143	35	3,5643	49	3,6327	23	4,0978	98	3,7245	1,264	,273
Empati karşılama	26	3,8231	57	3,5649	70	3,7829	35	3,8743	49	3,7755	23	4,0957	98	3,9286	1,480	,184
Ekonomik Motive Araçları	26	4,0979	57	4,1483	70	4,4883	35	4,4987	49	4,5529	23	4,4111	98	4,6364	4,033	,001

Çalışmanın faktörlerinin meslekteki çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için one way anova testi uygulanmış ve hesaplanan değerler yukarıdaki tablo-42 de verilmiştir. Çalışmanın faktörleri ile meslekteki çalışma süresi arasındaki ilişkinin anlamlılığını test etmek için hesaplanan sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olursa ilgili düzeyin meslekteki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespiti yapılır.

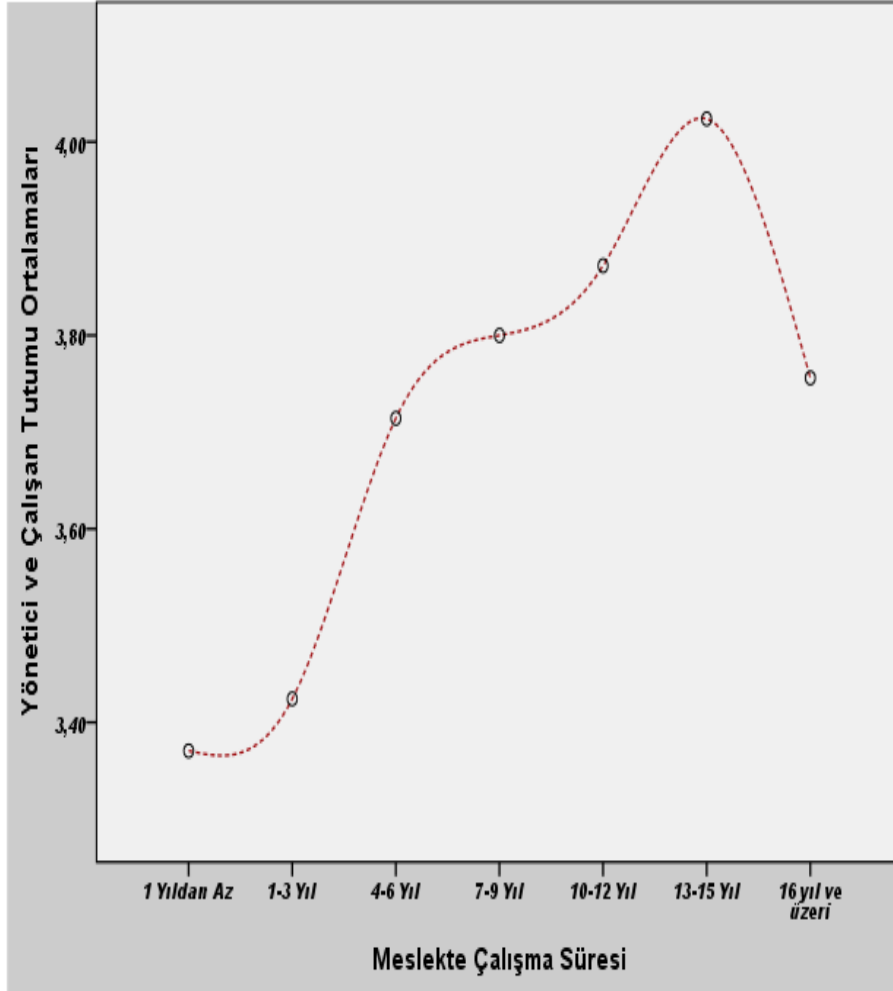
Sig. değerleri incelendiğinde yönetici ve çalışan tutumu, psiko-sosyal motive araçları, yönetimsel motive araçları, güvence karşılama, fiziksel özellik karşılama düzeyleri ve ekonomik motive araçları için sig. değeri alfa değerinden daha küçüktür (yönetici ve çalışan tutumu için sig.=0,040, psiko-sosyal motive araçları için

sig.=0,001, yönetsel motive araçları için sig= 0,028, güvence karşılama için sig.=0,019 ve fiziksel özellik karşılama için sig.=0,000, ekonomik motive araçları için sig=0,001). Sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olduğu için yönetici ve çalışan tutumu, psiko-sosyal motive araçları, güvence karşılama ve fiziksel özellik karşılama düzeyleri meslekteki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Farklılığın kaynaklandığı grupları tespit edebilmek için Tukey testi yapılmalı ve ortalamalar incelenmelidir.

4.4.9.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-18 Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Meslekte çalışma süresi	(J) Meslekte çalışma süresi	Sig.
Yönetici ve çalışan tutumu	1 Yıdan Az	1-3 Yıl	1,000
		4-6 Yıl	,681
		7-9 Yıl	,565
		10-12 Yıl	,291
		13-15 Yıl	,049
		16 yıl ve üzeri	,501
	1-3 Yıl	1 Yıdan Az	1,000
		4-6 Yıl	,589
		7-9 Yıl	,499
		10-12 Yıl	,177
		13-15 Yıl	,129
		16 yıl ve üzeri	,336
	4-6 Yıl	1 Yıdan Az	,681
		1-3 Yıl	,589
		7-9 Yıl	,999
		10-12 Yıl	,971
		13-15 Yıl	,813
		16 yıl ve üzeri	1,000
	7-9 Yıl	1 Yıdan Az	,565
		1-3 Yıl	,499
		4-6 Yıl	,999
		10-12 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,974
		16 yıl ve üzeri	1,000
	10-12 Yıl	1 Yıdan Az	,291
		1-3 Yıl	,177
		4-6 Yıl	,971
		7-9 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,995
		16 yıl ve üzeri	,992
	13-15 Yıl	1 Yıdan Az	,049
		1-3 Yıl	,129
		4-6 Yıl	,813
		7-9 Yıl	,974
		10-12 Yıl	,995
		16 yıl ve üzeri	,879
	16 yıl ve üzeri	1 Yıdan Az	,501
		1-3 Yıl	,336
		4-6 Yıl	1,000
		7-9 Yıl	1,000
		10-12 Yıl	,992
		13-15 Yıl	,879



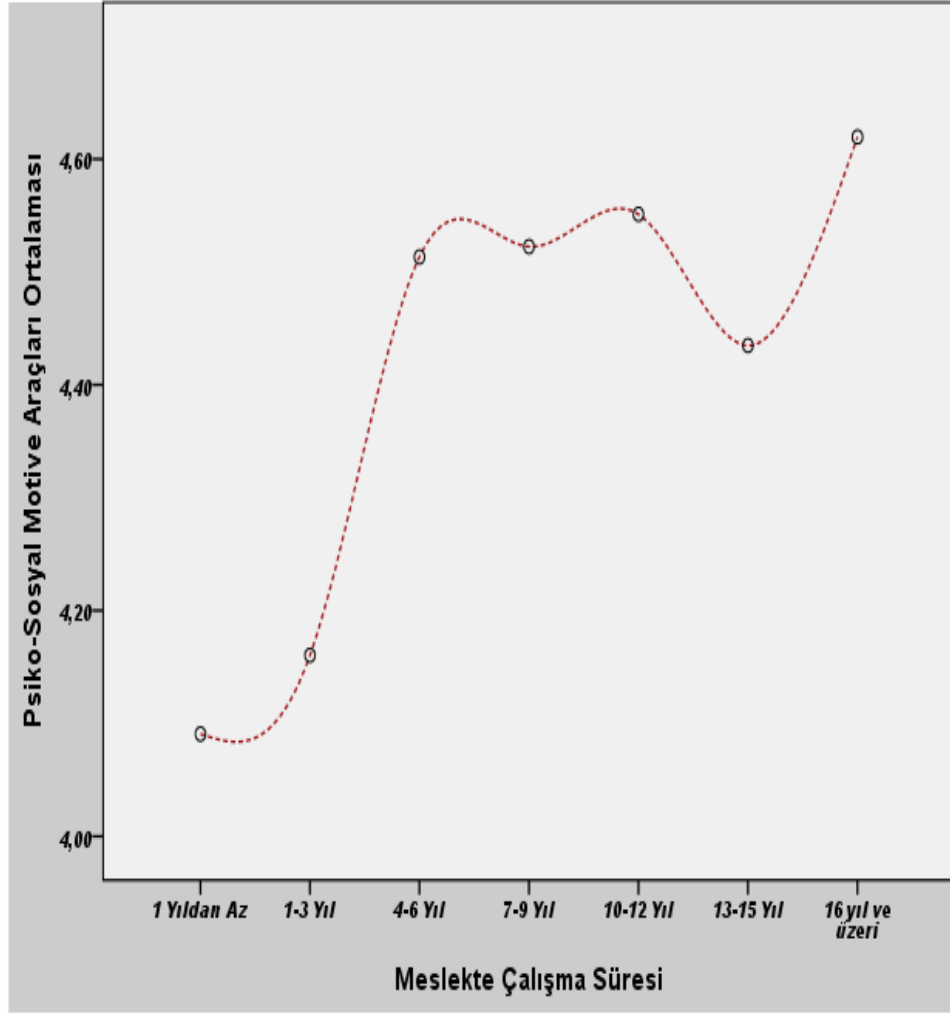
Grafik- 13 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Yönetici ve Çalışan Tutumu

Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi meslekteki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-43' de verilmiştir. Tablo-43 incelendiğinde 1 yıldan az ile 13-15 yıl arasında aynı meslekte çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi için ortalamalar incelendiğinde 13-15 yıl arasında aynı meslekte çalışanların 1 yıldan az süredir aynı meslekte çalışanlara göre Yönetici ve çalışan tutumu algısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.4.9.2. Psiko-Sosyal Motive Araçları Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-19 Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Meslekte çalışma süresi	(J) Meslekte çalışma süresi	Sig.
Psiko-Sosyal Motive Araçları	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	1,000
		4-6 Yıl	,118
		7-9 Yıl	,206
		10-12 Yıl	,097
		13-15 Yıl	,601
		16 yıl ve üzeri	,012
	1-3 Yıl	1 Yıldan Az	1,000
		4-6 Yıl	,072
		7-9 Yıl	,195
		10-12 Yıl	,065
		13-15 Yıl	,688
		16 yıl ve üzeri	,002
	4-6 Yıl	1 Yıldan Az	,118
		1-3 Yıl	,072
		7-9 Yıl	1,000
		10-12 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,999
		16 yıl ve üzeri	,959
	7-9 Yıl	1 Yıldan Az	,206
		1-3 Yıl	,195
		4-6 Yıl	1,000
		10-12 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,999
		16 yıl ve üzeri	,992
	10-12 Yıl	1 Yıldan Az	,097
		1-3 Yıl	,065
		4-6 Yıl	1,000
		7-9 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,995
		16 yıl ve üzeri	,998
	13-15 Yıl	1 Yıldan Az	,601
		1-3 Yıl	,688
		4-6 Yıl	,999
		7-9 Yıl	,999
		10-12 Yıl	,995
		16 yıl ve üzeri	,914
	16 yıl ve üzeri	1 Yıldan Az	,012
		1-3 Yıl	,002
		4-6 Yıl	,959
		7-9 Yıl	,992
		10-12 Yıl	,998
		13-15 Yıl	,914



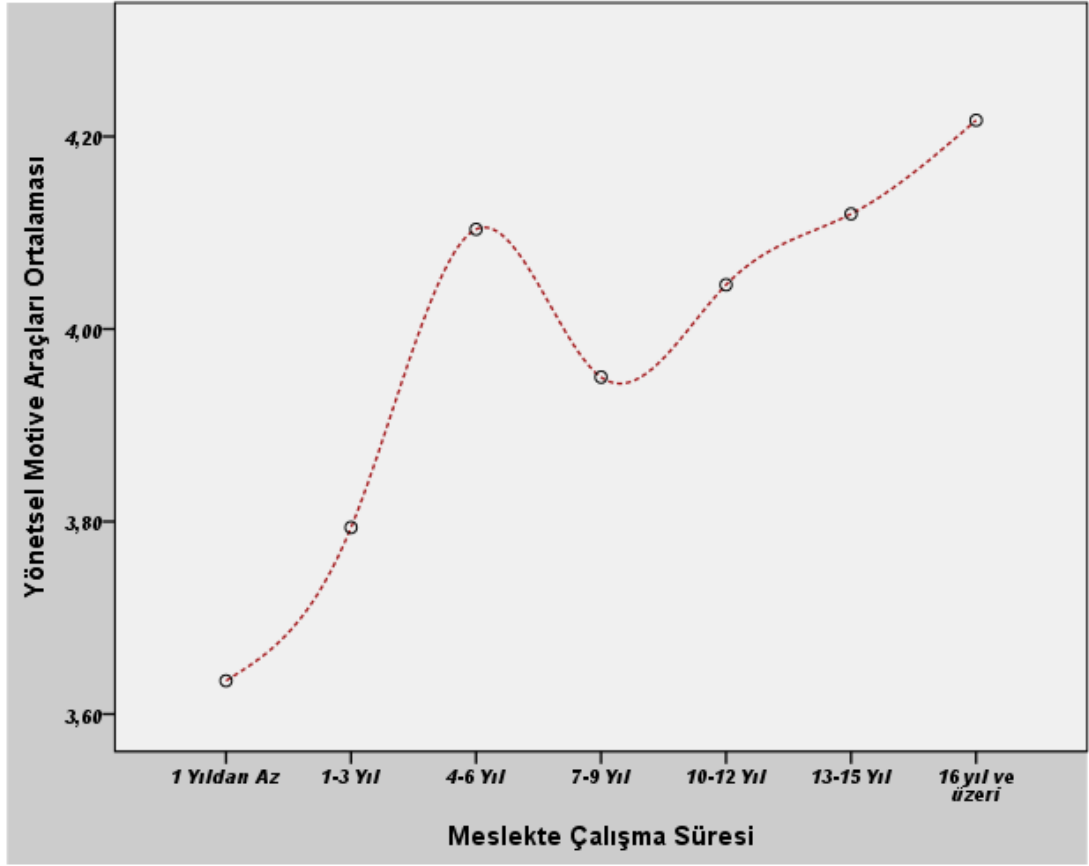
Grafik- 14 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Psiko-Sosyal Motive Araçları

Psiko-Sosyal Motive Araçları düzeyi meslekteki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-44' de verilmiştir. Tablo-44 incelendiğinde 16 yıl ve üzeri ile 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasında aynı meslekte çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Psiko-Sosyal Motive Araçları düzeyi için ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az süredir ve 1-3 yıl arasında aynı meslekte çalışanların aynı 16 yıl ve üzerinde aynı meslekte çalışanlara göre Psiko-Sosyal Motive Araçları algısının daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.4.9.3. Yönetmelik Araçları Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-20 Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Meslekte çalışma süresi	(J) Meslekte çalışma süresi	Sig.
Yönetmelik Araçları	1 Yıllan Az	1-3 Yıl	,989
		4-6 Yıl	,254
		7-9 Yıl	,821
		10-12 Yıl	,483
		13-15 Yıl	,484
		16 yıl ve üzeri	,048
	1-3 Yıl	1 Yıllan Az	,989
		4-6 Yıl	,453
		7-9 Yıl	,983
		10-12 Yıl	,775
		13-15 Yıl	,759
		16 yıl ve üzeri	,070
	4-6 Yıl	1 Yıllan Az	,254
		1-3 Yıl	,453
		7-9 Yıl	,982
		10-12 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	1,000
		16 yıl ve üzeri	,984
	7-9 Yıl	1 Yıllan Az	,821
		1-3 Yıl	,983
		4-6 Yıl	,982
		10-12 Yıl	,999
		13-15 Yıl	,992
		16 yıl ve üzeri	,735
	10-12 Yıl	1 Yıllan Az	,483
		1-3 Yıl	,775
		4-6 Yıl	1,000
		7-9 Yıl	,999
		13-15 Yıl	1,000
		16 yıl ve üzeri	,930
	13-15 Yıl	1 Yıllan Az	,484
		1-3 Yıl	,759
		4-6 Yıl	1,000
		7-9 Yıl	,992
		10-12 Yıl	1,000
		16 yıl ve üzeri	,999
	16 yıl ve üzeri	1 Yıllan Az	,048
		1-3 Yıl	,070
		4-6 Yıl	,984
		7-9 Yıl	,735
		10-12 Yıl	,930
		13-15 Yıl	,999



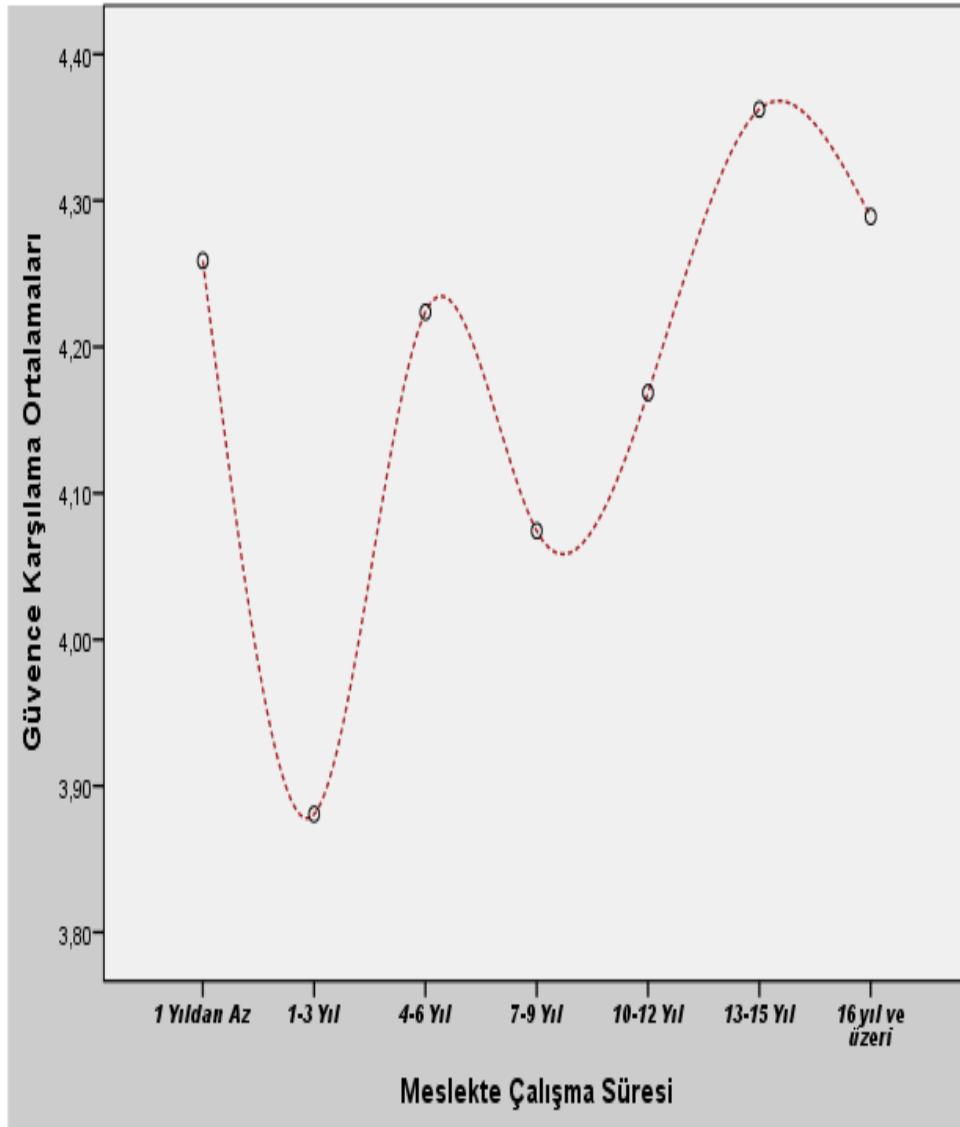
Grafik- 15 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Yönetmel Motive Araçları

Yönetmel Motive Araçları düzeyi meslekteki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptaya bilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-45’de verilmiştir. Tablo-45 incelendiğinde 16 yıl ve üzeri ile 1 yıldan az süredir aynı meslekte çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yönetmel Motive Araçları düzeyi için ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az süredir aynı meslekte çalışanların 16 yıl ve üzerinde aynı meslekte çalışanlara göre Yönetmel Motive Araçları algısının daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.4.9.4. Güvence Karşılama Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-46 Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Meslekte çalışma süresi	(J) Meslekte çalışma süresi	Sig.
Güvence karşılama	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	,269
		4-6 Yıl	1,000
		7-9 Yıl	,952
		10-12 Yıl	,998
		13-15 Yıl	,999
		16 yıl ve üzeri	1,000
	1-3 Yıl	1 Yıldan Az	,269
		4-6 Yıl	,098
		7-9 Yıl	,864
		10-12 Yıl	,363
		13-15 Yıl	,089
		16 yıl ve üzeri	,011
	4-6 Yıl	1 Yıldan Az	1,000
		1-3 Yıl	,098
		7-9 Yıl	,949
		10-12 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,984
		16 yıl ve üzeri	,997
	7-9 Yıl	1 Yıldan Az	,952
		1-3 Yıl	,864
		4-6 Yıl	,949
		10-12 Yıl	,997
		13-15 Yıl	,736
		16 yıl ve üzeri	,721
	10-12 Yıl	1 Yıldan Az	,998
		1-3 Yıl	,363
		4-6 Yıl	1,000
		7-9 Yıl	,997
		13-15 Yıl	,933
		16 yıl ve üzeri	,960
	13-15 Yıl	1 Yıldan Az	,999
		1-3 Yıl	,089
		4-6 Yıl	,984
		7-9 Yıl	,736
		10-12 Yıl	,933
		16 yıl ve üzeri	,999
	16 yıl ve üzeri	1 Yıldan Az	1,000
		1-3 Yıl	,011
		4-6 Yıl	,997
		7-9 Yıl	,721
		10-12 Yıl	,960
		13-15 Yıl	,999



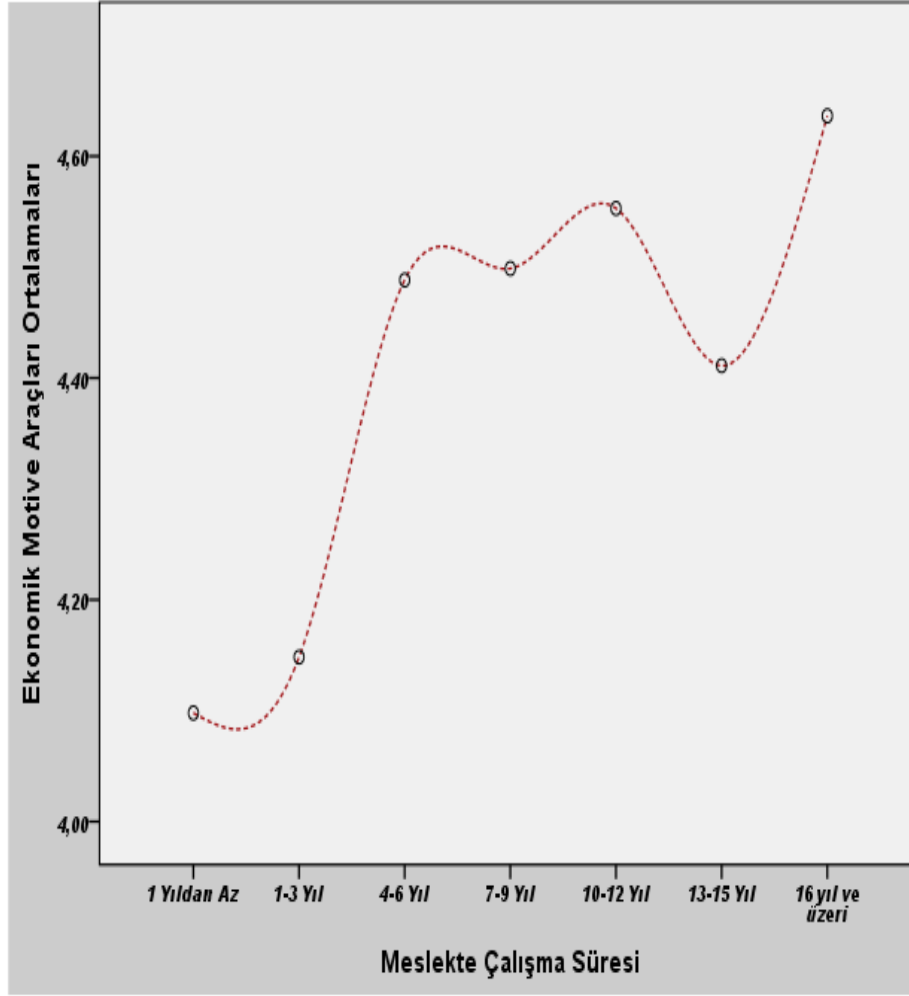
Grafik- 16 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Güvence Karşılama

Güvence karşılama düzeyi meslekteki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-46'da verilmiştir. Tablo-46 incelendiğinde 16 yıl ve üzeri ile 1-3 yıl arasında aynı meslekte çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Güvence karşılama düzeyi için ortalamalar incelendiğinde 1-3 yıl arasında aynı meslekte çalışanların 16 yıl ve üzerinde aynı meslekte çalışanlara göre Güvence karşılama algısının daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.4.9.5. Ekonomik Motive Araçları Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-47 Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Meslekte_çalışma_süresi	(J) Meslekte_Çalışma_Süresi	Sig.
Ekonomik Motive Araçları	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	1,000
		4-6 Yıl	,219
		7-9 Yıl	,326
		10-12 Yıl	,128
		13-15 Yıl	,733
		16 yıl ve üzeri	,014
	1-3 Yıl	1 Yıldan Az	1,000
		4-6 Yıl	,116
		7-9 Yıl	,264
		10-12 Yıl	,063
		13-15 Yıl	,759
		16 yıl ve üzeri	,001
	4-6 Yıl	1 Yıldan Az	,219
		1-3 Yıl	,116
		7-9 Yıl	1,000
		10-12 Yıl	,999
		13-15 Yıl	,999
		16 yıl ve üzeri	,845
	7-9 Yıl	1 Yıldan Az	,326
		1-3 Yıl	,264
		4-6 Yıl	1,000
		10-12 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,999
		16 yıl ve üzeri	,960
	10-12 Yıl	1 Yıldan Az	,128
		1-3 Yıl	,063
		4-6 Yıl	,999
		7-9 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,987
		16 yıl ve üzeri	,994
	13-15 Yıl	1 Yıldan Az	,733
		1-3 Yıl	,759
		4-6 Yıl	,999
		7-9 Yıl	,999
		10-12 Yıl	,987
		16 yıl ve üzeri	,828
	16 yıl ve üzeri	1 Yıldan Az	,014
		1-3 Yıl	,001
		4-6 Yıl	,845
		7-9 Yıl	,960
		10-12 Yıl	,994
		13-15 Yıl	,828



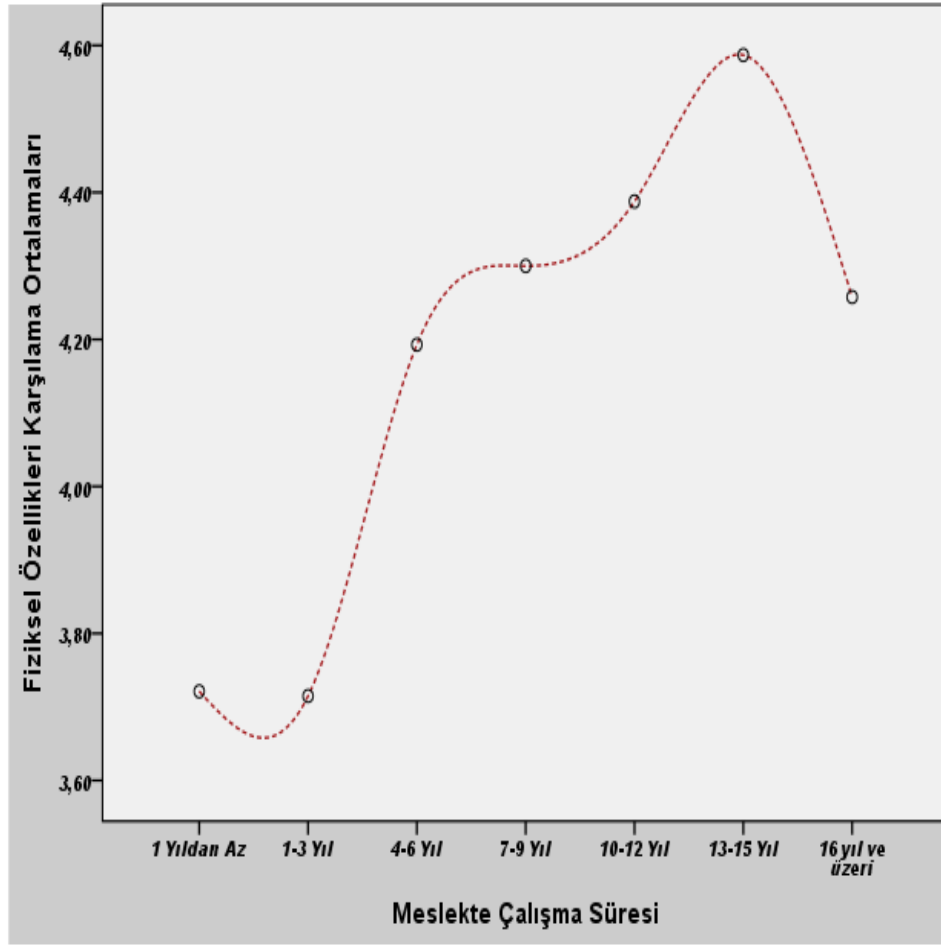
Grafik- 17 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Ekonomik Motive Araçları

Ekonomik Motive Araçları düzeyi meslekteki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptaya bilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-48' de verilmiştir. Tablo-47 incelendiğinde 16 yıl ve üzeri ile 1 yıldan az ve 1-3 yıl arasında aynı meslekte çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ekonomik Motive Araçları düzeyi için ortalamalar incelendiğinde 16 yıl üzerinde aynı meslekte çalışanların 1 yıldan az süredir ve 1-3 yıl arasında aynı meslekte çalışanlara göre Ekonomik Motive Araçları algısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

4.4.9.6. Fiziksel Özellikler Karşılama Düzeyi İçin Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Kaynaklandığı Grupların Tespit Edilmesi

Tablo-218 Meslekteki Çalışma Sürelerine Göre Farklılığın Sebebi İçin Tukey Testi

	(I) Meslekteçalışmasüresi	(J) Meslekte çalışma süresi	Sig.
Fiziksel özellikler karşılama	1 Yıldan Az	1-3 Yıl	1,000
		4-6 Yıl	,283
		7-9 Yıl	,191
		10-12 Yıl	,048
		13-15 Yıl	,019
		16 yıl ve üzeri	,118
	1-3 Yıl	1 Yıldan Az	1,000
		4-6 Yıl	,059
		7-9 Yıl	,051
		10-12 Yıl	,004
		13-15 Yıl	,003
		16 yıl ve üzeri	,008
	4-6 Yıl	1 Yıldan Az	,283
		1-3 Yıl	,059
		7-9 Yıl	,998
		10-12 Yıl	,917
		13-15 Yıl	,563
		16 yıl ve üzeri	,999
	7-9 Yıl	1 Yıldan Az	,191
		1-3 Yıl	,051
		4-6 Yıl	,998
		10-12 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,909
		16 yıl ve üzeri	1,000
	10-12 Yıl	1 Yıldan Az	,048
		1-3 Yıl	,004
		4-6 Yıl	,917
		7-9 Yıl	1,000
		13-15 Yıl	,979
		16 yıl ve üzeri	,984
	13-15 Yıl	1 Yıldan Az	,019
		1-3 Yıl	,003
		4-6 Yıl	,563
		7-9 Yıl	,909
		10-12 Yıl	,979
		16 yıl ve üzeri	,719
	16 yıl ve üzeri	1 Yıldan Az	,118
		1-3 Yıl	,008
		4-6 Yıl	,999
		7-9 Yıl	1,000
		10-12 Yıl	,984
		13-15 Yıl	,719



Grafik- 18 Meslekteki Çalışma Süresine Göre Fiziksel Özellikleri Karşılama

Fiziksel özellikler karşılama düzeyi meslekteki çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edildikten sonra farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptayabilmek için Tukey testi yapılmış ve hesaplamalar yukarıdaki tablo-48' de verilmiştir. Tablo-48 incelendiğinde 1-3 yıl arasında ile 10-12 yıl arasında, 13-15 yıl arasında ve 16 yıl ve üzerinde aynı meslekte çalışanlar arasındaki farklılık sig. değerleri alfa değerinden (0,05) daha küçük olduğu için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde 1 yıldan az süredir aynı meslekte çalışanlar ile 13-15 yıl arasında aynı meslekte çalışanlar arasındaki farkında anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde 1-3 yıl arasında aynı meslekte çalışanların 10-12 yıl arasında, 13-15 yıl arasında ve 16 yıl ve üzerinde aynı meslekte çalışanlara göre Fiziksel özellikler karşılama algısının daha az olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde 1 yıldan az süredir aynı meslekte çalışanların 13-15 yıl arasında aynı meslekte çalışanlara göre Fiziksel özellikler karşılama algısının daha az olduğu tespit edilmiştir.

4.5. MEDENİ DURUM VE MESLEKTE ÇALIŞMA SÜRESİ İLE HİZMET KALİTESİ İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Medeni durum ve meslekte çalışma süresi ile hizmet kalitesi ilişkisinin değerlendirilmesinde ki-kare çapraz tablo analizinden yararlanılmıştır. Çapraz tablo analizi iki kategorik (isimsel veya dereceli) değişken arasındaki ilişkiyi incelememizi sağlamaktadır. Çapraz tablo yapılırken şu iki konu önem taşımaktadır: Birincisi, eğer bir tablodaki hücrelerden biri 5 veya daha az beklenen frekansa sahip ise, çapraz tablo analizinin (Ki-kare analizinin) kullanılması uygun değildir. Bir diğeri ise (birincisinin sonucu olarak ve genelde zayıf verili veya boş hücreler için izlenebilecek bir yol olarak), boş olan hücrenin 'anlam' açısından kendisine en yakın olan hücre (kategori) ile birleştirilmesine gidilmesidir³²¹.

4.5.1. Medeni Durum İle Motivasyonun Artmasının Hizmet Kalitesini Artırması Karşılaştırılması

Tablo-22 Çapraz Tablo

		Medeni Durum		Toplam
		Evli	Bekar	
Motivasyon Artması HK Artırır	Evet	205	126	331
	Hayır	7	5	12
Toplam		213	130	343

Medeni durum ile motivasyonun artırması hizmet kalitesini artıracığını düşünenlerin verileri derlenmiş ve yukarıdaki çapraz tabloda düzenlenmiştir.

Tablo-23 Ki-Kare Analizi

	Değer	Asymp. Sig. (2-sided)	ExactSig. (2-sided)	ExactSig. (1-sided)
Pearson Ki-Kare	12,218		0,032	,0498

Pearson Chi-Square değerinin(12,218) istatistiksel anlamlılığı 0,032 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden(0,05) daha küçük olduğu için ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yani medeni durum ile motivasyonun artması hizmet kalitesi artıracığını düşünenler arasında ilişki vardır.

³²¹ Özden Özbey, "Çapraz Tablo Analizi Nasıl Yapılır?: Pratik Bir Açıklama", *HÜTAD*, 2009, Sayı: 9, 459-470, s. 461.

Tablo-24 Odds Oranı Tablosu

	Değer	%95 Güvenle Güven Aralığı	
		Alt Sınır	Üst Sınır
Odds Oranı	,813	,240	2,757

Odds oranına göre (Oddsratio) bekarlar evlilere göre 0,813 kat daha az motivasyonun artmasının hizmet kalitesini artırdığını söylenebilir.

4.5.2. Meslekte Çalışma Süresinin Fazla Olmasının Tecrübe ve Motivasyonun Artmasının Hizmet Kalitesini Artırması Karşılaştırılması

Tablo-25 Çapraz Tablo

		Motivasyon Artması HK Artırır		Toplam
		Evet	Hayır	
Çalışma Süresi Tecrübe HK Artırır	Evet	317	6	323
	Hayır	25	6	31
Toplam		342	12	354

Çalışma süresi tecrübe hizmet kalitesini artıracığını düşünenler ile motivasyon artırması hizmet kalitesini artıracığını düşünenlerin verileri derlenmiş ve yukarıdaki çapraz tabloda düzenlenmiştir.

Tablo-26 Ki-Kare Analizi

	Value	Asymp. Sig. (2-sided)	ExactSig. (2-sided)	ExactSig. (1-sided)
Pearson Ki-Kare	26,442 ^a	,000	,000	,000

Pearson Chi-Square değerinin(26,442) istatistiksel anlamlılığı 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden(0,05) daha küçük olduğu için ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışma süresi hizmet kalitesini artıracığını düşünenler ile motivasyonun artması hizmet kalitesi artıracığını düşünenler arasında ilişki vardır.

Tablo-27 Odds Oranı Tablosu

	Değer	%95 Güvenle Güven Aralığı	
		Alt Sınır	Üst Sınır
Odds Oranı	12,680	3,809	42,209

Odds oranına göre (Oddsratio) Çalışma süresinin hizmet kalitesini artıracağını düşünenlerin düşünmeyenlere göre motivasyonun artmasının hizmet kalitesini artırdığını düşünenler 12,680 kat daha fazladır.

4.6. ÇALIŞMANIN FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, eğer ilişki var ise bunun gücü hakkında bilgi edinilebilir. Y bağımlı değişken ve X_1, X_2, \dots, X_p bağımsız değişkenler olmak üzere değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini matematiksel bir model olarak ortaya koyan yöntem Regresyon Analizi adı verilir. Çoklu regresyon modelini oluştururken k bağımsız değişken seti içinden Y'yi en iyi açıklayan $m=k-s$ ($k>1$) bağımsız değişkenler alt setini seçmek amacıyla başvurulan yöntem ise aşamalı regresyon (Stepwise, Backward vb.) yöntemi denir³²².

4.6.1. Backward Yöntemi

Backward yöntemi aşamalı regresyon yöntemlerinden biridir. Regresyon analizinin uygulandığı ve anlamsız bulunan değişkenlerden en az ilişkili olanın analizden çıkartılarak regresyon analizinin yeniden uygulandığı ve karşılaştırılan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin tamamının anlamlı olana kadar anlamsız olan değişkenlerin modelden çıkartılmasının devam ettiği bir regresyon yöntemidir.

4.6.2. Yalın Yönetim Ölçeği ile Motivasyon Ölçeği Faktörleri Arasındaki ilişkinin Değerlendirilmesi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken regresyon analizi kullanmak ve çıkan regresyon modeli sonucunda elde edilen denklemi yorumlamanın anlamlılığına regresyon analizi anlamlılık tablosu incelenerek karar verilir. İlişkilerin anlamlılığına karar verilirken sig. değerlerinden yararlanılır. Bu değer alfa değerinden (0,05) daha küçük olursa regresyon analizi uygulamak ve modele bağlı çıkacak denklemi yorumlamanın anlamlı olacağı tespiti yapılır.

³²² https://tr.wikipedia.org/wiki/Regresyon_analizi, (Erişim tarihi: 16.12.2017).

4.6.2.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu ile Motivasyon Araçları Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-28 Yönetici ve Çalışan Tutumu ile Motivasyon Araçları Faktörleri için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	53,229	3	17,743	23,708	,000b
	Artıklar	266,432	356	,748		
	Toplam	319,661	359			
2. Model	Regresyon	53,190	2	26,595	35,631	,000c
	Artıklar	266,471	357	,746		
	Toplam	319,661	359			

Yapılan araştırma için yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile araştırmanın diğer düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 2 model elde edilmiştir. Elde edilen her iki model içinde de hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-29 Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Motivasyon Araçları Faktörleri için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	1,592	,287		5,540	,000
	Psiko-Sosyal Motive Araçları	,157	,066	,154	2,391	,017
	Yönetimsel Motive Araçları	,366	,084	,313	4,380	,000
	Ekonomik Motive Araçları	-,022	,097	-,017	-,228	,820
2. Model	(Constant)	1,564	,258		6,054	,000
	Psiko-Sosyal Motive Araçları	,151	,061	,148	2,498	,013
	Yönetimsel Motive Araçları	,356	,069	,304	5,137	,000

$H_{0_{a,b,c}}$: Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile motivasyon araçları birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

$H_{1_{a,b,c}}$: Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile motivasyon araçları birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile motivasyon ölçeğinin düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. İlk modelde yönetici ve çalışan tutumu ile ekonomik motive araçları arasındaki ilişkinin sig. değeri (0,820) alfa değerinden (0,05) daha büyük olduğu için anlamsız olduğu tespit edilmiştir ve ekonomik motive araçları analizden çıkartılarak analiz yinelenmiştir.

İkinci modelde elde edilen tüm sig. değerleri alfa değerinden daha küçük olduğu için B_0 (sabit katsayı) ile yönetsel motive araçları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İkinci model sonucunda yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile ilişkisi anlamsız hiçbir düzey kalmadığı için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Yönetici ve çalışan tutumu = $B_0 + 0,151$ Psiko-Sosyal Motive Araçları + $0,356$ Yönetsel Motive Araçları

Regresyon denklemine göre yönetsel motive araçları ile yönetici ve çalışan tutumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H1a kabul edilir). Yönetsel motive araçları 1 birim arttığı zaman yönetici ve çalışan tutumu düzeyi $0,356$ birim artacaktır. Yani Yönetsel motive araçları ile yönetici ve çalışan tutumu arasında %35,6 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Benzer şekilde Psiko-Sosyal Motive araçları ile yönetici ve çalışan tutumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H1b kabul edilir). Psiko-Sosyal Motive araçları 1 birim arttığı zaman yönetici ve çalışan tutumu düzeyi $0,151$ birim artacaktır. Yani Yönetsel motive araçları ile yönetici ve çalışan tutumu arasında %15,1 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.6.2.2. Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Motivasyon Araçları İçin Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-57 Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Motivasyon Araçları İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	55,086	3	18,362	23,770	,000 ^b
	Artıklar	275,006	356	,772		
	Toplam	330,092	359			
2. Model	Regresyon	54,956	2	27,478	35,654	,000 ^c
	Artıklar	275,136	357	,771		
	Toplam	330,092	359			

Yapılan araştırma için mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile araştırmanın diğer düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 2 model elde edilmiştir. Elde edilen model için hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-58 Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Motivasyon Araçları İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	1,438	,292		4,923	,000
	Psiko-Sosyal Motive Araçları	,140	,067	,134	2,091	,037
	Yönetsel Motive Araçları	,345	,085	,291	4,066	,000
	Ekonomik Motive Araçları	,040	,098	,031	,410	,682
2. Model	(Constant)	1,490	,262		5,677	,000
	Psiko-Sosyal Motive Araçları	,150	,062	,144	2,438	,015
	Yönetsel Motive Araçları	,365	,070	,307	5,188	,000

H_{0d,e,f}: Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile motivasyon araçları birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H_{1d,e,f}: Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile motivasyon araçları birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile motivasyon ölçeğinin düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen ilk modelde ekonomik motive araçlarına ait sig. değeri 0,682 olarak hesaplanmış ve bu değer alfa değerinden (0,05) daha büyük olduğu için modelden çıkartılır. İkinci modelde düzeyler için hesaplanan sig. değerlerinin hepsinin alfa değerinden daha küçük olduğu görülmektedir. Bu yüzden regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Mesleki Tatmin ve İş Yükü = B₀ + 0,150 Psiko-Sosyal Motive Araçları + 0,365 Yönetsel Motive Araçları

Regresyon denklemine göre psiko-sosyal motive araçları ile mesleki tatmin ve iş yükü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H_{1e} kabul edilir). Psiko-sosyal motive araçları 1 birim arttığı zaman mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi 0,15 birim artacaktır. yani psiko-sosyal motive araçları ile mesleki tatmin ve iş yükü arasında %15,0 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Benzer şekilde yönetsel motive araçları ile mesleki tatmin ve iş yükü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H1d kabul edilir). Yönetsel motive araçları 1 birim arttığı zaman mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi 0,365 birim artacaktır. Yani yönetsel motive araçları ile mesleki tatmin ve iş yükü arasında %36,5 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.6.2.3. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-30 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Motivasyon Araçları İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	79,837	3	26,612	25,115	,000 ^b
	Artıklar	377,225	356	1,060		
	Toplam	457,062	359			
2. Model	Regresyon	77,449	2	38,725	36,418	,000 ^c
	Artıklar	379,613	357	1,063		
	Toplam	457,062	359			

Yapılan araştırma için hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile araştırmanın motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 2 model elde edilmiştir. Elde edilen her iki model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-60 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Motivasyon Araçları İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	1,022	,342		2,989	,003
	Psiko-Sosyal Motive Araçları	,390	,078	,319	4,989	,000
	Yönetmel Motive Araçları	,333	,100	,238	3,345	,001
	Ekonomik Motive Araçları	-,172	,115	-,113	-1,501	,134
2. Model	(Constant)	,798	,308		2,589	,010
	Psiko-Sosyal Motive Araçları	,345	,072	,282	4,771	,000
	Yönetmel Motive Araçları	,249	,083	,178	3,017	,003

H_{0g,h,i}: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile motivasyon araçları birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H_{1g,h,i}: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile motivasyon araçları birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile motivasyon ölçeğinin düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen ilk modelde Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve ekonomik motive araçları için hesaplanan sig. değeri (0,134) alfa değerinden (0,05) daha büyük olduğu için anlamsız olduğu tespit edilmiş ve regresyon analizinden çıkartılarak analiz yinelenmiştir. İkinci model sonucunda psiko-sosyal motive araçları için sig. değeri 0,000 ve yönetmel motive araçları için sig. değeri 0,003 olarak hesaplanmış ve bu değerler alfa değerinden daha küçük olduğu için modeldeki tüm düzeyler için ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilir ve regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar = B₀ + 0,249 Yönetmel Motive Araçları + 0,345 Psiko-Sosyal Motive Araçları

Regresyon denklemine göre yönetmel motive araçları ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H_{1g} kabul edilir). Yönetmel motive araçları 1 birim arttığı zaman hareket israfı, stok israfı ve fiziki

koşullar düzeyi 0,249 birim artacaktır. Yani yönetsel motive araçları ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar arasında %24,9 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Benzer şekilde psiko-sosyal motive araçları ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H1h kabul edilir). Psiko-sosyal motive araçları 1 birim arttığı zaman hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi 0,345 birim artacaktır. Yani psiko-sosyal motive araçları ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar arasında %34,5 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.6.3. Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken regresyon analizi kullanmak ve çıkan regresyon modeli sonucunda elde edilen denklemi yorumlamanın anlamlılığına regresyon analizi anlamlılık tablosu incelenerek karar verilir. İlişkilerin anlamlılığına karar verilirken sig. değerlerinden yararlanılır. Bu değer alfa değerinden (0,05) daha küçük olursa regresyon analizi uygulamak ve modele bağlı çıkacak denklemi yorumlamanın anlamlı olacağı tespiti yapılır.

4.6.3.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-61 Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Faktörleri için Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	32,499	5	6,500	8,013	,000 ^b
	Artıklar	287,163	354	,811		
	Toplam	319,661	359			
2. Model	Regresyon	32,258	4	8,065	9,961	,000 ^c
	Artıklar	287,403	355	,810		
	Toplam	319,661	359			
3. Model	Regresyon	30,910	3	10,303	12,703	,000 ^d
	Artıklar	288,751	356	,811		
	Toplam	319,661	359			
4. Model	Regresyon	29,508	2	14,754	18,153	,000 ^e
	Artıklar	290,153	357	,813		
	Toplam	319,661	359			

Yapılan araştırma için yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile hizmet kalitesi faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 4 model elde edilmiştir. Elde edilen her dört model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-62 Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	,996	,521		1,910	,057
	Güvence Beklenti	,418	,168	,203	2,487	,013
	Fiziksel özellikler Beklenti	,057	,104	,033	,544	,586
	Güven Beklenti	-,224	,139	-,125	-1,614	,107
	Sağlıklı Yiyecekler Beklenti	,232	,076	,178	3,039	,003
	Empati Beklenti	,136	,107	,084	1,276	,203
2. Model	(Constant)	1,087	,493		2,203	,028
	Güvence Beklenti	,450	,158	,218	2,858	,005
	Güven Beklenti	-,224	,139	-,125	-1,618	,107
	Sağlıklı Yiyecekler Beklenti	,237	,075	,183	3,147	,002
	Empati Beklenti	,137	,106	,084	1,291	,198
3. Model	(Constant)	1,191	,487		2,444	,015
	Güvence Beklenti	,480	,156	,233	3,075	,002
	Güven Beklenti	-,175	,133	-,098	-1,315	,189
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,271	,071	,208	3,811	,000
4. Model	(Constant)	1,098	,482		2,275	,023
	Güvence Beklenti	,337	,112	,164	3,001	,003
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,261	,071	,201	3,697	,000

H_{0a,b,c,d,e}: Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H_{2a,b,c,d,e}: Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 4 model kurulmuş ve ilk üç modelde ilişkisiz bulunan düzeyler analizden çıkartılarak regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci, ikinci ve üçüncü modelde sırası ile fiziksel özellikler beklenti (sig.= ,586), empati beklenti (sig.=0,198) ve güven beklenti (sig.= ,189) düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa değerinden daha büyük olduğu için yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 4. Modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Yönetici ve çalışan tutumu = B₀ + 0,337 Güvence Beklenti + 0,261 Sağlıklı Yiyecekler Beklenti

Regresyon denklemine göre güvence beklenti düzeyi ile yönetici ve çalışan tutumu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H_{2b} kabul edilir). Güvence beklenti düzeyi 1 birim arttığı zaman yönetici ve çalışan tutumu düzeyi 0,337 birim artacaktır. Yani güvence beklenti düzeyi ile yönetici ve çalışan tutumu arasında %33,7 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Benzer şekilde sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi ile yönetici ve çalışan tutumu düzeyi arasında pozitif yönlü %26,1 oranında bir ilişki vardır (H_{2d} kabul edilir). Sağlıklı Yiyecekler Beklenti düzeyi bir birim arttığı zaman yönetici ve çalışan tutumu düzeyi 0,261 birim artacaktır.

4.6.3.2. Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-63 Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	33,679	5	6,736	8,044	,000 ^b
	Artıklar	296,413	354	,837		
	Toplam	330,092	359			
2. Model	Regresyon	33,668	4	8,417	10,080	,000 ^c
	Artıklar	296,424	355	,835		
	Toplam	330,092	359			
3. Model	Regresyon	33,000	3	11,000	13,181	,000 ^d
	Artıklar	297,092	356	,835		
	Toplam	330,092	359			
4. Model	Regresyon	32,528	2	16,264	19,513	,000 ^e
	Artıklar	297,564	357	,834		
	Toplam	330,092	359			

Yapılan araştırma için mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 4 model elde edilmiştir. Elde edilen her dört model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-64 Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	,779	,530		1,471	,142
	Güvence Beklenti	,466	,171	,222	2,726	,007
	Fiziksel özellikler beklenti	,012	,106	,007	,113	,910
	Güven Beklenti	-,136	,141	-,075	-,966	,335
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,221	,077	,167	2,851	,005
	Empati beklenti	,096	,108	,058	,890	,374
2. Model	(Constant)	,798	,501		1,594	,112
	Güvence Beklenti	,473	,160	,225	2,953	,003
	Güven Beklenti	-,136	,141	-,075	-,968	,334
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,222	,077	,168	2,898	,004
	Empati beklenti	,097	,108	,058	,894	,372
3. Model	(Constant)	,871	,494		1,764	,079
	Güvence Beklenti	,493	,158	,235	3,117	,002
	Güven Beklenti	-,102	,135	-,056	-,752	,452
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,245	,072	,186	3,407	,001
4. Model	(Constant)	,818	,489		1,673	,095
	Güvence Beklenti	,411	,114	,196	3,607	,000
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,240	,072	,182	3,352	,001

$H_{0f,g,h,i,j}$: Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

$H_{2f,g,h,i,j}$: Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile hizmet kalitesi faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 4

model kurulmuş ve ilk üç modelde ilişkisiz bulunan düzeyler analizden çıkartılarak regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci, ikinci ve üçüncü modelde sırası ile fiziksel özellikler beklenti (sig.= ,910), empati beklenti (sig.=0,372) ve güven beklenti (sig.= ,452) düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa (0,05) değerinden daha büyük olduğu için mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 4. Modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Mesleki Tatmin ve İş Yükü = B0 + 0,411 Güvence Beklenti + 0,240 Sağlıklı Yiyecekler Beklenti

Regresyon denklemine göre güvence beklenti düzeyi ile mesleki tatmin ve iş yükü arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H2g kabul edilir). Güvence beklenti düzeyi 1 birim arttığı zaman mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi 0,411 birim artacaktır. Yani güvence beklenti düzeyi ile mesleki tatmin ve iş yükü arasında %41,1 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Benzer şekilde sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi ile mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi arasında pozitif yönlü %24,0 oranında bir ilişki vardır (H2ı kabul edilir). Sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi bir birim arttığı zaman mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi 0,24 birim artacaktır.

4.6.3.3. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-65 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi İçin ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	53,361	5	10,672	9,358	,000 ^b
	Artıklar	403,701	354	1,140		
	Toplam	457,062	359			
2. Model	Regresyon	53,328	4	13,332	11,723	,000 ^c
	Artıklar	403,734	355	1,137		
	Toplam	457,062	359			
3. Model	Regresyon	52,672	3	17,557	15,456	,000 ^d
	Artıklar	404,390	356	1,136		
	Toplam	457,062	359			
4. Model	Regresyon	51,330	2	25,665	22,582	,000 ^e
	Artıklar	405,732	357	1,137		
	Toplam	457,062	359			
5. Model	Regresyon	49,376	1	49,376	43,359	,000 ^f
	Artıklar	407,685	358	1,139		
	Toplam	457,062	359			

Yapılan araştırma için hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 5 model elde edilmiştir. Elde edilen her beş model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-66 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Hizmet Kalitesi beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	,694	,618		1,124	,262
	Güvence Beklenti	,149	,200	,060	,746	,456
	Fiziksel özellikler beklenti	-,135	,124	-,065	-1,090	,276
	Güven Beklenti	,112	,164	,052	,682	,495
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,472	,090	,304	5,217	,000
	Empati beklenti	,022	,126	,011	,172	,864
2. Model	(Constant)	,710	,610		1,163	,246
	Güvence Beklenti	,153	,198	,062	,776	,439
	Fiziksel özellikler beklenti	-,134	,123	-,065	-1,088	,277
	Güven Beklenti	,120	,158	,056	,759	,448
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,477	,085	,307	5,602	,000
3. Model	(Constant)	,773	,604		1,280	,202
	Güvence Beklenti	,251	,150	,102	1,667	,096
	Fiziksel özellikler beklenti	-,134	,123	-,065	-1,087	,278
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,483	,085	,311	5,704	,000
4. Model	(Constant)	,556	,570		,975	,330
	Güvence Beklenti	,174	,133	,071	1,311	,191
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,469	,084	,302	5,602	,000
5. Model	(Constant)	1,168	,328		3,561	,000
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,510	,077	,329	6,585	,000

$H_{0k,l,m,n,o}$: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

$H_{2k,l,m,n,o}$: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 5 model kurulmuş ve ilk dört modelde ilişkisiz bulunan düzeyler analizden çıkartılarak regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü modelde sırası ile empati beklenti (sig.=0,372), güven beklenti (sig.= ,452), fiziksel özellikler beklenti (sig.= ,910) ve güvence beklenti (sig.=0,372), düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa (0,05) değerinden daha büyük olduğu için Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 5. Modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar = B0 + 0,510 Sağlıklı Yiyecekler Beklenti

Regresyon denklemine göre sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H2n kabul edilir). Sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi 1 birim arttığı zaman hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi 0,510 birim artacaktır. Yani sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar arasında %51,0 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.6.4. Motivasyon ve Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken regresyon analizi kullanmak ve çıkan regresyon modeli sonucunda elde edilen denklemi yorumlamanın anlamlılığına regresyon analizi anlamlılık tablosu incelenerek karar verilir. İlişkilerin anlamlılığına karar verilirken sig. değerlerinden yararlanılır. Bu değer alfa değerinden(0,05) daha küçük olursa regresyon analizi uygulamak ve modele bağlı çıkacak denklemi yorumlamanın anlamlı olacağı tespiti yapılır.

4.6.4.1. Psiko-Sosyal Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-67 Psiko-Sosyal Motive Araçları ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	37,119	5	7,424	17,986	,000 ^b
	Artıklar	146,113	354	,413		
	Toplam	183,232	359			
2. Model	Regresyon	37,062	4	9,266	22,503	,000 ^c
	Artıklar	146,170	355	,412		
	Toplam	183,232	359			
3. Model	Regresyon	36,829	3	12,276	29,852	,000 ^d
	Artıklar	146,403	356	,411		
	Toplam	183,232	359			

Yapılan araştırma için psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 3 model elde edilmiştir. Elde edilen her üç model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-68 Psiko-Sosyal Motive Araçları ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	1,640	,372		4,411	,000
	Güvence Beklenti	,435	,120	,279	3,625	,000
	Fiziksel özellikler beklenti	,056	,074	,043	,753	,452
	Güven Beklenti	,037	,099	,027	,372	,710
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,302	,054	,307	5,550	,000
	Empati beklenti	-,192	,076	-,156	-2,525	,012
2. Model	(Constant)	1,652	,370		4,468	,000
	Güvence Beklenti	,461	,097	,295	4,740	,000
	Fiziksel özellikler beklenti	,056	,074	,043	,752	,453
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,302	,054	,307	5,555	,000
	Empati beklenti	-,184	,073	-,150	-2,522	,012
3. Model	(Constant)	1,742	,350		4,976	,000
	Güvence Beklenti	,492	,088	,315	5,593	,000
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,307	,054	,313	5,717	,000
	Empati beklenti	-,183	,073	-,149	-2,507	,013

$H_{0a,b,c,d,e}$: Psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

$H_{3a,b,c,d,e}$: Psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri istatistiki anlamda etkilemektedir.

Psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 3 model kurulmuş ve ilk iki modelde ilişkisiz bulunan düzeyler analizden çıkartılarak regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci ve ikinci modelde sırası ile güven

beklenti (sig.=0,710) ve fiziksel özellik beklenti (sig.=0,453) düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa (0,05) değerinden daha büyük olduğu için Psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 3. modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Psiko-Sosyal Motive Araçları = B0 + 0,492 Güvence Beklenti + 0,307 Sağlıklı Yiyecekler Beklenti - 0,183 Empati Beklenti

Regresyon denklemine göre psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile güvence beklenti düzeyi ile arasında pozitif yönlü %49,2 oranında bir orantı vardır (H3b kabul edilir). Güvence beklenti düzeyi 1 birim arttıkça psiko-sosyal motive araçları düzeyi de 0,492 birim artacaktır.

Psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi ile arasında pozitif yönlü %30,7 oranında bir orantı vardır (H3d kabul edilir). Sağlıklı yiyecekler beklenti 1 birim arttıkça psiko-sosyal motive araçları düzeyi de 0,307 birim artacaktır.

Psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile empati beklenti düzeyi ile arasında negatif yönlü %18,3 oranında bir orantı vardır (H3a kabul edilir). Empati beklenti 1 birim arttıkça psiko-sosyal motive araçları düzeyi de 0,183 birim azalacaktır.

4.6.4.2. Yönetmel Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-69 Yönetmel Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	52,971	5	10,594	15,715	,000 ^b
	Artıklar	238,646	354	,674		
	Toplam	291,616	359			
2. Model	Regresyon	52,930	4	13,232	19,681	,000 ^c
	Artıklar	238,687	355	,672		
	Toplam	291,616	359			
3. Model	Regresyon	52,123	3	17,374	25,827	,000 ^d
	Artıklar	239,493	356	,673		
	Toplam	291,616	359			

Yapılan araştırma için yönetmel motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 3 model elde edilmiştir. Elde edilen her üç model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-70 Yönetmel motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	1,175	,475		2,472	,014
	Güvence Beklenti	,162	,153	,082	1,053	,293
	Fiziksel özellikler beklenti	-,223	,095	-,135	-2,343	,020
	Güven Beklenti	,361	,126	,211	2,858	,005
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,351	,069	,283	5,047	,000
	Empati beklenti	,024	,097	,015	,246	,806
2. Model	(Constant)	1,192	,469		2,539	,012
	Güvence Beklenti	,166	,152	,084	1,095	,274
	Fiziksel özellikler beklenti	-,222	,095	-,134	-2,340	,020
	Güven Beklenti	,370	,121	,216	3,045	,003
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,356	,065	,287	5,448	,000
3. Model	(Constant)	1,351	,446		3,027	,003
	Fiziksel özellikler beklenti	-,185	,089	-,112	-2,087	,038
	Güven Beklenti	,456	,092	,266	4,933	,000
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,366	,065	,295	5,644	,000

$H_{0f,g,h,i,j}$: Yönetmel motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

$H_{3f,g,h,i,j}$: Yönetmel motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Yönetmel motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörler, arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda

3 model kurulmuş ve ilk iki modelde ilişkisiz bulunan düzeyler analizden çıkartılarak regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci ve ikinci modelde sırası ile empati beklenti (sig.=0,806) ve güvence beklenti (sig.=0,274) düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa (0,05) değerinden daha büyük olduğu için yönetsel motive araçları düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 3. Modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Yönetsel Motive Araçları = B0 - 0,185 Fiziksel Özellikler Beklenti + 0,456 Güven Beklenti + 0,366 Sağlıklı Yiyecekler Beklenti

Regresyon denklemine göre yönetsel motive araçları düzeyi ile fiziksel özellikler beklenti düzeyi arasında negatif yönlü %18,5 oranında bir orantı vardır (H3h kabul edilir). Fiziksel özellikler beklenti düzeyi 1 birim arttıkça yönetsel motive araçları düzeyi de 0,185 birim azalacaktır.

Yönetsel motive araçları düzeyi ile güven beklenti düzeyi ile arasında pozitif yönlü %45,6 oranında bir orantı vardır (H3j kabul edilir). Güven beklenti 1 birim arttıkça yönetsel motive araçları düzeyi de 0,456 birim artacaktır.

Yönetsel motive araçları düzeyi ile sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi ile arasında negatif yönlü %36,6 oranında bir orantı vardır (H3i kabul edilir). Sağlıklı yiyecekler beklenti 1 birim arttıkça yönetsel motive araçları düzeyi de 0,366 birim azalacaktır.

4.6.4.3. Ekonomik Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-71 Ekonomik Motive Araçları ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	36,329	5	7,266	16,196	,000 ^b
	Artıklar	158,808	354	,449		
	Toplam	195,137	359			
2. Model	Regresyon	36,248	4	9,062	20,247	,000 ^c
	Artıklar	158,889	355	,448		
	Toplam	195,137	359			
3. Model	Regresyon	36,058	3	12,019	26,897	,000 ^d
	Artıklar	159,080	356	,447		
	Toplam	195,137	359			

Yapılan araştırma için ekonomik motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 3 model elde edilmiştir. Elde edilen her üç model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-72 Ekonomik Motive Araçları ile Hizmet Kalitesi Beklenti Faktörleri
Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	1,678	,388		4,330	,000
	Güvence Beklenti	,436	,125	,271	3,485	,001
	Fiziksel özellikler beklenti	,051	,078	,037	,654	,513
	Güven Beklenti	,044	,103	,031	,423	,672
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,297	,057	,293	5,242	,000
	Empati beklenti	-,200	,079	-,157	-2,522	,012
2. Model	(Constant)	1,693	,386		4,391	,000
	Güvence Beklenti	,467	,101	,290	4,604	,000
	Fiziksel özellikler beklenti	,051	,077	,037	,653	,514
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,297	,057	,293	5,246	,000
	Empati beklenti	-,191	,076	-,150	-2,505	,013
3. Model	(Constant)	1,774	,365		4,862	,000
	Güvence Beklenti	,495	,092	,307	5,397	,000
	Sağlıklı Yiyecekler beklenti	,302	,056	,298	5,391	,000
	Empati beklenti	-,189	,076	-,149	-2,492	,013

$H_{0k,l,m,n,o}$: Ekonomik motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

$H_{k,l,m,n,o}$: Ekonomik motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Ekonomik motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 3 model kurulmuş ve ilk iki modelde ilişkisiz bulunan düzeyler analizden çıkartılarak regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci ve ikinci modelde sırası ile güven

beklenti (sig.=0,672) ve Fiziksel Özellik beklenti (sig.=0,514) düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa (0,05) değerinden daha büyük olduğu için Ekonomik Motive Araçları düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 3. Modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Ekonomik Motive Araçları = B0 + 0,495 Güvence Beklenti + 0,302 Sağlıklı Yiyecekler Beklenti - 0,189 Empati Beklenti

Regresyon denklemine göre ekonomik motive araçları düzeyi ile güvence beklenti düzeyi ile arasında pozitif yönlü %49,5 oranında bir orantı vardır (H3l kabul edilir). Güvence beklenti düzeyi 1 birim arttıkça ekonomik motive araçları düzeyi de 0,495 birim artacaktır.

Ekonomik motive araçları düzeyi ile sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi ile arasında pozitif yönlü %30,2 oranında bir orantı vardır (H3n kabul edilir). Sağlıklı yiyecekler beklenti 1 birim arttıkça ekonomik motive araçları düzeyi de 0,302 birim artacaktır.

Ekonomik motive araçları düzeyi ile empati beklenti düzeyi ile arasında negatif yönlü %18,9 oranında bir orantı vardır (H3k kabul edilir). Empati beklenti 1 birim arttıkça ekonomik motive araçları düzeyi de 0,189 birim azalacaktır.

4.6.5. Yalın Yönetim ve Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken regresyon analizi kullanmak ve çıkan regresyon modeli sonucunda elde edilen denklemi yorumlamanın anlamlılığına regresyon analizi anlamlılık tablosu incelenerek karar verilir. İlişkilerin anlamlılığına karar verilirken sig. değerlerinden yararlanılır. Bu değer alfa değerinden (0,05) daha küçük olursa regresyon analizi uygulamak ve modele bağlı çıkacak denklemi yorumlamanın anlamlı olacağı tespiti yapılır.

4.6.5.1. Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-73 Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	77,599	5	15,520	22,697	,000 ^b
	Artıklar	242,062	354	,684		
	Toplam	319,661	359			
2. Model	Regresyon	77,599	4	19,400	28,451	,000 ^c
	Artıklar	242,063	355	,682		
	Toplam	319,661	359			
3. Model	Regresyon	77,094	3	25,698	37,716	,000 ^d
	Artıklar	242,567	356	,681		
	Toplam	319,661	359			

Yapılan araştırma için yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 3 model elde edilmiştir. Elde edilen her üç model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-74 Yönetici ve Çalışan Tutumu Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	1,220	,267		4,563	,000
	Güvence karşılama	-,091	,107	-,069	-,848	,397
	Fiziksel özellikler karşılama	,282	,060	,284	4,722	,000
	Güven karşılama	,287	,096	,240	2,982	,003
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	-,001	,059	-,002	-,025	,980
	Empati karşılama	,140	,072	,131	1,946	,052
2. Model	(Constant)	1,220	,267		4,570	,000
	Güvence karşılama	-,091	,106	-,069	-,860	,390
	Fiziksel özellikler karşılama	,282	,057	,284	4,921	,000
	Güven karşılama	,287	,096	,240	2,987	,003
	Empati karşılama	,139	,069	,131	2,031	,043
3. Model	(Constant)	1,139	,250		4,563	,000
	Fiziksel özellikler karşılama	,266	,054	,268	4,901	,000
	Güven karşılama	,235	,075	,197	3,144	,002
	Empati karşılama	,133	,068	,124	1,947	,043

H_{0a,b,c,d,e}: Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H_{4a,b,c,d,e}: Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 3 model kurulmuş ve ilk iki modelde ilişkisiz bulunan

düzeyle analizden çıkartılarak regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci, ikinci modelde sırası ile sağlıklı yiyecekler karşılama (sig.=0,980) ve güvence beklenti karşılama (sig.=0,390), düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa (0,05) değerinden daha büyük olduğu için yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 3. Modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Yönetici ve Çalışan Tutumu = B0 + 0,266 Fiziksel Özellik Karşılama + 0,235 Güven Karşılama + 0,133 Empati Karşılama

Regresyon denklemine göre yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile fiziksel özellik karşılama düzeyi ile arasında pozitif yönlü %26,6 oranında bir orantı vardır (H4c kabul edilir). Fiziksel özellik karşılama düzeyi 1 birim arttıkça yönetici ve çalışan tutumu düzeyi de 0,266 birim artacaktır.

Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile güven karşılama düzeyi ile arasında pozitif yönlü %23,5 oranında bir orantı vardır (H4e kabul edilir). Güven karşılama 1 birim arttıkça yönetici ve çalışan tutumu düzeyi de 0,235 birim artacaktır.

Yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile empati karşılama düzeyi ile arasında pozitif yönlü %13,3 oranında bir orantı vardır (H4a kabul edilir).. Empati karşılama 1 birim arttıkça yönetici ve çalışan tutumu düzeyi de 0,133 birim artacaktır.

4.6.5.2. Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-75 Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	82,280	5	16,456	23,507	,000 ^b
	Artıklar	247,812	354	,700		
	Toplam	330,092	359			
2. Model	Regresyon	82,263	4	20,566	29,459	,000 ^c
	Artıklar	247,829	355	,698		
	Toplam	330,092	359			
3. Model	Regresyon	80,401	3	26,800	38,211	,000 ^d
	Artıklar	249,691	356	,701		
	Toplam	330,092	359			

Yapılan araştırma için mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 3 model elde edilmiştir. Elde edilen her üç model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-76 Mesleki Tatmin ve İş Yükü Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	1,084	,270		4,009	,000
	Güvence karşılama	-,017	,109	-,013	-,155	,877
	Fiziksel özellikler karşılama	,255	,060	,253	4,214	,000
	Güven karşılama	,171	,097	,141	1,754	,080
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	,098	,060	,101	1,637	,102
	Empati karşılama	,141	,073	,130	1,946	,052
2. Model	(Constant)	1,070	,253		4,230	,000
	Fiziksel özellikler karşılama	,252	,058	,250	4,332	,000
	Güven karşılama	,161	,076	,133	2,114	,035
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	,096	,059	,100	1,633	,103
	Empati karşılama	,141	,072	,130	1,943	,053
3. Model	(Constant)	1,088	,253		4,297	,000
	Fiziksel özellikler karşılama	,284	,055	,281	5,148	,000
	Güven karşılama	,178	,076	,147	2,355	,019
	Empati karşılama	,177	,069	,163	2,556	,011

$H_{0f,g,h,i,j}$: Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

$H_{4f,g,h,i,j}$: Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 3 model kurulmuş ve ilk iki modelde ilişkisiz bulunan düzeyler analizden

çıkartılarak regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci, ikinci modelde sırası ile güvence beklenti karşılama (sig.=0,877) ve sağlıklı yiyecekler karşılama (sig.=0,103) düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa (0,05) değerinden daha büyük olduğu için mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 3. modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Mesleki Tatmin ve İş Yükü = B0 + 0,284 Fiziksel Özellik Karşılama + 0,178 Güven Karşılama + 0,177 Empati Karşılama

Regresyon denklemine göre mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile fiziksel özellik karşılama düzeyi ile arasında pozitif yönlü %28,4 oranında bir orantı vardır(H4h kabul edilir). Fiziksel özellik karşılama düzeyi 1 birim arttıkça mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi de 0,284 birim artacaktır.

Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile güven karşılama düzeyi ile arasında pozitif yönlü %17,8 oranında bir orantı vardır (H4j kabul edilir). Güven karşılama 1 birim arttıkça mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi de 0,178 birim artacaktır.

Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile empati karşılama düzeyi ile arasında pozitif yönlü %17,7 oranında bir orantı vardır (H4f kabul edilir).. Empati karşılama 1 birim arttıkça mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi de 0,177 birim artacaktır.

4.6.5.3. Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-77 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	82,280	5	16,456	23,507	,000 ^b
	Artıklar	247,812	354	,700		
	Toplam	330,092	359			
2. Model	Regresyon	82,263	4	20,566	29,459	,000 ^c
	Artıklar	247,829	355	,698		
	Toplam	330,092	359			
3. Model	Regresyon	80,401	3	26,800	38,211	,000 ^d
	Artıklar	249,691	356	,701		
	Toplam	330,092	359			
4. Model	Regresyon	102,996	5	20,599	20,595	,000 ^b
	Artıklar	354,066	354	1,000		
	Toplam	457,062	359			

Yapılan araştırma için hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 4 model elde edilmiştir. Elde edilen her dört model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-78 Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	,827	,323		2,558	,011
	Güvence karşılama	,147	,130	,094	1,135	,257
	Fiziksel özellikler karşılama	- ,095	,072	-,080	-1,317	,189
	Güven karşılama	,119	,116	,083	1,021	,308
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	,438	,071	,385	6,144	,000
	Empati karşılama	,039	,087	,031	,450	,653
2. Model	(Constant)	,836	,322		2,594	,010
	Güvence karşılama	,151	,129	,096	1,170	,243
	Fiziksel özellikler karşılama	- ,091	,072	-,076	-1,268	,206
	Güven karşılama	,136	,110	,095	1,241	,216
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	,447	,068	,394	6,570	,000
3. Model	(Constant)	,971	,301		3,222	,001
	Fiziksel özellikler karşılama	- ,068	,069	-,057	-,982	,327
	Güven karşılama	,223	,080	,156	2,781	,006
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	,459	,067	,405	6,833	,000
4. Model	(Constant)	,874	,285		3,070	,002
	Güven karşılama	,202	,077	,142	2,613	,009
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	,433	,062	,381	7,035	,000

$H_{0k,l,m,n,o}$: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

$H_{4k,l,m,n,o}$: Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 4 model kurulmuş ve ilk üç modelde ilişkisiz

bulunan düzeyler analizden çıkartılarak regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci, ikinci ve üçüncü modelde sırası ile empati karşılama (sig.=0,653), güvence karşılama (sig.=0,243) ve fiziksel özellik karşılama (sig.=0,327) düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa (0,05) değerinden daha büyük olduğu için hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 4. Modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar = B0 + 0,202 Güven Karşılama + 0,433 Sağlıklı Yiyecekler Karşılama

Regresyon denklemine göre hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile güven karşılama düzeyi arasında pozitif yönlü %20,2 oranında bir orantı vardır(H4o kabul edilir).. Güven karşılama düzeyi 1 birim arttıkça hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi de 0,202 birim artacaktır.

Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile sağlıklı yiyecekler karşılama düzeyi arasında pozitif yönlü %44,3 oranında bir orantı vardır (H4n kabul edilir).. Sağlıklı yiyecekler karşılama 1 birim arttıkça hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi de 0,443 birim artacaktır.

4.6.6. Motivasyon Ölçeği ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken regresyon analizi kullanmak ve çıkan regresyon modeli sonucunda elde edilen denklemi yorumlamanın anlamlılığına regresyon analizi anlamlılık tablosu incelenerek karar verilir. İlişkilerin anlamlılığına karar verilirken sig. değerlerinden yararlanılır. Bu değer alfa değerinden(0,05) daha küçük olursa regresyon analizi uygulamak ve modele bağlı çıkacak denklemi yorumlamanın anlamlı olacağı tespiti yapılır.

4.6.6.1. Psiko-Sosyal Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-79 Psiko-Sosyal Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	49,408	5	9,882	13,645	,000 ^b
	Artıklar	256,365	354	,724		
	Toplam	305,773	359			
2. Model	Regresyon	49,344	4	12,336	17,078	,000 ^c
	Artıklar	256,429	355	,722		
	Toplam	305,773	359			
3. Model	Regresyon	48,695	3	16,232	22,477	,000 ^d
	Artıklar	257,078	356	,722		
	Toplam	305,773	359			
4. Model	Regresyon	48,009	2	24,005	33,246	,000 ^e
	Artıklar	257,763	357	,722		
	Toplam	305,773	359			

Yapılan araştırma için psiko sosyal motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 4 model elde edilmiştir. Elde edilen her dört model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-80 Psiko Sosyal Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	2,092	,275		7,605	,000
	Güvence karşılama	,312	,110	,242	2,822	,005
	Fiziksel özellikler karşılama	,018	,062	,019	,298	,766
	Güven karşılama	,095	,099	,081	,959	,338
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	,179	,061	,193	2,954	,003
	Empati karşılama	-,093	,074	-,089	-1,258	,209
2. Model	(Constant)	2,107	,270		7,800	,000
	Güvence karşılama	,320	,106	,249	3,011	,003
	Güven karşılama	,094	,099	,080	,948	,344
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	,184	,058	,198	3,170	,002
	Empati karşılama	-,090	,073	-,086	-1,231	,219
3. Model	(Constant)	2,133	,269		7,934	,000
	Güvence karşılama	,384	,083	,298	4,646	,000
	Sağlıklı Yiyecekler	,185	,058	,199	3,186	,002
	Empati karşılama	-,067	,069	-,064	-,974	,331
4. Model	(Constant)	2,099	,267		7,875	,000
	Güvence karşılama	,349	,075	,271	4,684	,000
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	,164	,054	,176	3,042	,003

H_{0a,b,c,d,e}: Psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H_{5a,b,c,d,e}: Psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir

Psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi ölçeğinin faktörleri ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 4 model kurulmuş ve ilk üç modelde ilişkisiz bulunan düzeyler analizden çıkartılarak

regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci, ikinci ve üçüncü modelde sırası ile fiziksel özellikler karşılama (sig.= ,766), güven karşılama (sig.=0,344) ve empati karşılama (sig.= ,331) düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa değerinden daha büyük olduğu için Psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 4. Modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Psiko-sosyal motive araçları = B0 + 0,349 Güvençe Karşılama + 0,164 Sağlıklı Yiyecekler Karşılama

Regresyon denklemine göre güvençe karşılama düzeyi ile psiko-sosyal motive araçları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H5b kabul edilir). Güvençe karşılama düzeyi 1 birim arttığı zaman psiko-sosyal motive araçları 0,349 birim artacaktır. Yani güvençe karşılama düzeyi ile psiko-sosyal motive araçları arasında %34,9 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Benzer şekilde sağlıklı yiyecekler karşılama düzeyi ile psiko-sosyal motive araçları arasında pozitif yönlü %16,4 oranında bir ilişki vardır (H5d kabul edilir).. Sağlıklı yiyecekler karşılama düzeyi bir birim arttığı zaman psiko-sosyal motive araçları 0,164 birim artacaktır.

4.6.6.2. Yönetmel Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-81 Yönetmel Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	50,955	5	10,191	19,722	,000 ^b
	Artıklar	182,920	354	,517		
	Toplam	233,875	359			
2. Model	Regresyon	50,944	4	12,736	24,716	,000 ^c
	Artıklar	182,931	355	,515		
	Toplam	233,875	359			
3. Model	Regresyon	50,839	3	16,946	32,960	,000 ^d
	Artıklar	183,036	356	,514		
	Toplam	233,875	359			
4. Model	Regresyon	50,175	2	25,088	48,755	,000 ^e
	Artıklar	183,699	357	,515		
	Toplam	233,875	359			

Yapılan araştırma için yönetmel motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 4 model elde edilmiştir. Elde edilen her dört model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-82 Yönetmel motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri için Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	2,052	,232		8,831	,000
	Güvence karşılama	,269	,093	,239	2,881	,004
	Fiziksel özellikler karşılama	,178	,052	,210	3,426	,001
	Güven karşılama	,032	,084	,031	,377	,706
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	,050	,051	,061	,971	,332
	Empati karşılama	,009	,062	,010	,147	,884
2. Model	(Constant)	2,054	,232		8,869	,000
	Güvence karşılama	,270	,093	,240	2,902	,004
	Fiziksel özellikler karşılama	,179	,051	,211	3,484	,001
	Güven karşılama	,036	,079	,035	,451	,652
	Sağlıklı Yiyecekler	,052	,049	,064	1,062	,289
3. Model	(Constant)	2,068	,229		9,020	,000
	Güvence karşılama	,298	,068	,265	4,387	,000
	Fiziksel özellikler karşılama	,179	,051	,211	3,488	,001
	Sağlıklı Yiyecekler	,055	,048	,068	1,136	,257
4. Model	(Constant)	2,077	,229		9,060	,000
	Güvence karşılama	,325	,064	,289	5,086	,000
	Fiziksel özellikler karşılama	,199	,048	,234	4,128	,000

$H_{0f,g,h,i,j}$: Yönetmel motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

$H_{5f,g,h,i,j}$: Yönetmel motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir

Yönetmel motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 4

model kurulmuş ve ilk üç modelde ilişkisiz bulunan düzeyler analizden çıkartılarak regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci, ikinci ve üçüncü modelde sırası ile empati karşılama (sig.= ,884), güven karşılama (sig.=0,652) ve sağlıklı yiyecek karşılama (sig.= ,257) düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa değerinden daha büyük olduğu için Yönetmel motive araçları düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 4. Modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Yönetmel motive araçları = B0 + 0,325 Güvence Karşılama + 0,199 Fiziksel Özellik Karşılama

Regresyon denklemine göre güvence karşılama düzeyi ile yönetmel motive araçları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H5g kabul edilir).. Güvence karşılama düzeyi 1 birim arttığı zaman yönetmel motive araçları 0,325 birim artacaktır. Yani güvence karşılama düzeyi ile yönetmel motive araçları arasında %32,5 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Benzer şekilde fiziksel özellik karşılama düzeyi ile yönetmel motive araçları arasında pozitif yönlü %19,9 oranında bir ilişki vardır (H5h kabul edilir).. Fiziksel özellik karşılama düzeyi bir birim arttığı zaman Yönetmel motive araçları 0,199 birim artacaktır.

4.6.6.3. Ekonomik Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-83 Ekonomik Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

	Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
1. Model	Regresyon	48,139	5	9,628	23,185	,000 ^b
	Artıklar	146,998	354	,415		
	Toplam	195,137	359			
2. Model	Regresyon	48,052	4	12,013	28,994	,000 ^c
	Artıklar	147,086	355	,414		
	Toplam	195,137	359			
3. Model	Regresyon	47,793	3	15,931	38,492	,000 ^d
	Artıklar	147,344	356	,414		
	Toplam	195,137	359			

Yapılan araştırma için ekonomik motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmış ve regresyon analizi yaparken backward yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 3 model elde edilmiştir. Elde edilen her üç model içinde hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-84 Ekonomik Motive Araçları Düzeyi ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörleri İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

		B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
1. Model	(Constant)	2,332	,208		11,191	,000
	Güvence karşılama	,382	,084	,372	4,569	,000
	Fiziksel özellikler karşılama	,172	,047	,221	3,686	,000
	Güven karşılama	,060	,075	,064	,801	,424
	Sağlıklı Yiyecekler karşılama	-,021	,046	-,028	-,458	,647
	Empati karşılama	-,093	,056	-,112	-1,671	,096
2. Model	(Constant)	2,332	,208		11,205	,000
	Güvence karşılama	,377	,083	,367	4,553	,000
	Fiziksel özellikler karşılama	,166	,045	,214	3,711	,000
	Güven karşılama	,059	,075	,063	,789	,430
	Empati karşılama	-,101	,053	-,121	-1,890	,060
3. Model	(Constant)	2,349	,207		11,357	,000
	Güvence karşılama	,418	,064	,407	6,488	,000
	Fiziksel özellikler karşılama	,164	,045	,212	3,686	,000
	Empati karşılama	-,086	,050	-,103	-1,723	,046

$H_{0k,l,m,n,o}$: Ekonomik motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

$H_{5k,l,m,n,o}$: Ekonomik motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi beklenti karşılama faktörleri birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Ekonomik motive araçları düzeyi ile hizmet kalitesi faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi backward yöntemi uygulanmıştır. Toplamda 3

model kurulmuş ve ilk iki modelde ilişkisiz bulunan düzeyler analizden çıkartılarak regresyon analizi yinelenmiştir. Birinci, ikinci ve üçüncü modelde sırası ile sağlıklı yiyecek karşılama (sig.= ,647) ve güven karşılama (sig.=0,430) düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri alfa değerinden daha büyük olduğu için Ekonomik motive araçları düzeyi ile aralarındaki ilişkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. 3. Modelde ise ilgili tüm değişkenlerin ilişkileri anlamlı bulunduğu için regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

Ekonomik motive araçları = B0 + 0,418 Güvence Karşılama + 0,164 Fiziksel Özellik Karşılama - 0,086 Empati Karşılama

Regresyon denklemine göre güvence karşılama düzeyi ile ekonomik motive araçları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H5l kabul edilir).. Güvence karşılama düzeyi 1 birim arttığı zaman ekonomik motive araçları 0,418 birim artacaktır. Yani güvence karşılama düzeyi ile ekonomik motive araçları arasında %41,8 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Benzer şekilde fiziksel özellik karşılama düzeyi ile ekonomik motive araçları arasında pozitif yönlü %16,4 oranında bir ilişki vardır (H5m kabul edilir).. Fiziksel özellik karşılama düzeyi bir birim arttığı zaman ekonomik motive araçları 0,164 birim artacaktır.

Empati Karşılama Düzeyi ile Ekonomik motive araçları arasında ise negatif yönlü bir ilişki vardır (H5k kabul edilir).. Empati Karşılama Düzeyi 1 birim arttığı zaman ekonomik motive araçları 0,086 birim azalacaktır. Yani Empati Karşılama Düzeyi ile Ekonomik motive araçları arasında %8,6 oranında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Çalışmada, ekonomik motive araçları ile 1, 2 ve 3. modelde yer alan güvence karşılama ve fiziksel özellikleri karşılama ile aralarında bir ilişki olduğu (0,05>0,00) tespit edilmiştir. Ancak 1. modelde yer alan güven karşılama, sağlıklı yiyecekler karşılama ve empati karşılama düzeyi ile ekonomik motive araları arasında bir ilişki olmadığı (0,424, 0, 647, 0,096); 2. modelde yer alan güven karşılama ve empati karşılama ile ekonomik motive araları arasında bir ilişki olmadığı (0,430, 0,060); 3. modelde ise ekonomik motive araçları ile empati karşılama arasında bir ilişki olduğu (0,50>0,46) belirlenmiştir.

4.6.7. Hizmet Kalitesi Beklenti ile Hizmet Kalitesi Beklenti Karşılama Faktörü Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken regresyon analizi kullanılmalı ve çıkan regresyon modeli sonucunda elde edilen denklemi yorumlamanın anlamlılığına regresyon analizi anlamlılık tablosu incelenerek karar verilir. İlişkilerin anlamlılığına karar verilirken sig. değerlerinden yararlanılır. Bu değer alfa değerinden (0,05) daha küçük olursa regresyon analizi uygulamak ve modele bağlı çıkacak denklemi yorumlamanın anlamlı olacağı tespiti yapılır. Normalde bağımlı olan iki değişkenin kendileri arasındaki ilişki incelenirken biri bağımsız biri bağımlı değişken olarak kabul edilebilir.

4.6.7.1. Güvence Beklenti ile Güvence Karşılama Düzeyi Faktörü Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-85 Güvence Beklenti Düzeyi ile Güvence Karşılama Düzeyi Faktörü İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	17,598	1	17,598	109,605	,000 ^p
Artıklar	57,479	358	,161		
Toplam	75,076	359			

Yapılan araştırma için güvence beklenti ile güvence karşılama arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen model için hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-86 Güvence Beklenti Düzeyi ile Güvence Karşılama Düzeyi Faktörü İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

	B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
(Constant)	3,218	,125		25,760	,000
Güvence karşılama	,309	,029	,484	10,469	,000

H₀: Güvence beklenti düzeyi ile güvence karşılama düzeyi birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H_{6a}: Güvence beklenti düzeyi ile güvence karşılama düzeyi birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Güvence beklenti düzeyi ile güvence karşılama düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi yöntemi uygulanmıştır. Güvence beklenti ile güvence karşılama düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri (sig.=0,000) alfa değerinden daha küçük olduğu için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilir ve regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

$$\text{Güvence Beklenti} = B_0 + 0,309 \text{ Güvence Karşılama}$$

Regresyon denklemine göre güvence karşılama düzeyi ile güvence beklenti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H_{6.a} kabul edilir). Güvence karşılama düzeyi 1 birim arttığı zaman güvence beklenti 0,309 birim artacaktır. Yani güvence karşılama düzeyi ile güvence beklenti arasında %30,9 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.6.7.2. Fiziksel Özellikler Beklenti ile Fiziksel Özellikler Karşılama Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-87 Fiziksel Özellikler Beklenti Düzeyi ile Fiziksel Özellikler Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	12,695	1	12,695	48,387	,000 ^b
Artıklar	93,924	358	,262		
Toplam	106,619	359			

Yapılan araştırma için fiziksel özellikler beklenti ile fiziksel özellikler karşılama arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen model için hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-88 Fiziksel Özellikler Beklenti Düzeyi ile Fiziksel Özellikler Karşılama İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

	B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
(Constant)	3,805	,122		31,308	,000
Fiziksel özellikler karşılama	,198	,028	,345	6,956	,000

H₀: Fiziksel özellikler beklenti düzeyi ile fiziksel özellikler karşılama düzeyi birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H_{6b}: Fiziksel özellikler beklenti düzeyi ile fiziksel özellikler karşılama düzeyi birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Fiziksel özellik beklenti düzeyi ile fiziksel özellik karşılama düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi yöntemi uygulanmıştır. Fiziksel özellik beklenti ile fiziksel özellik karşılama düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri (sig.=0,000) alfa değerinden daha küçük olduğu için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilir ve regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

$$\text{Fiziksel Özellik Beklenti} = B_0 + 0,198 \text{ Fiziksel Özellik Karşılama}$$

Regresyon denklemine göre fiziksel özellik karşılama düzeyi ile fiziksel özellik beklenti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H_{6.b} kabul edilir). Fiziksel özellik karşılama düzeyi 1 birim arttığı zaman fiziksel özellik beklenti 0,198 birim artacaktır. Yani fiziksel özellik karşılama düzeyi ile fiziksel özellik beklenti arasında %19,8 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.6.7.3. Güven Beklenti ile Güven Karşılama Faktörü Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-89 Güven Beklenti Düzeyi ile Güven Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	13,141	1	13,141	54,537	,000 ^b
Artıklar	86,259	358	,241		
Toplam	99,400	359			

Yapılan araştırma için güven beklenti ile güven karşılama arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen model için hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-90 Güven Beklenti Düzeyi ile Güven Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

	B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
(Constant)	3,421	,136		25,194	,000
Güven karşılama	,242	,033	,364	7,385	,000

H₀: Güven beklenti düzeyi ile güven karşılama düzeyi birbirlerini istatistikî anlamda etkilememektedir.

H_{6c}: Güven beklenti düzeyi ile güven karşılama düzeyi birbirlerini istatistikî anlamda etkilemektedir.

Güven beklenti düzeyi ile güven karşılama düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi yöntemi uygulanmıştır. Güven beklenti ile güven karşılama düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri (sig.=0,000) alfa değerinden daha küçük olduğu için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilir ve regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

$$\text{Güven Beklenti} = B_0 + 0,242 \text{ Güven Karşılama}$$

Regresyon denklemine göre güven karşılama düzeyi ile güven beklenti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H_{6.c} kabul edilir). Güven karşılama düzeyi 1

birim arttığı zaman güven beklenti 0,242 birim artacaktır. Yani güven karşılama düzeyi ile güven beklenti arasında %24,2 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.6.7.4. Sağlıklı Yiyecekler Beklenti ile Sağlıklı Yiyecek Karşılama Faktörü Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-91 Sağlıklı Yiyecek Beklenti Düzeyi ile Sağlıklı Yiyecek Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	48,465	1	48,465	122,829	,000 ^b
Artıklar	141,256	358	,395		
Toplam	189,721	359			

Yapılan araştırma için sağlıklı yiyecek beklenti ile sağlıklı yiyecek karşılama arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen model için hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-92 Sağlıklı Yiyecek Beklenti Düzeyi ile Sağlıklı Yiyecek Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

	B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
(Constant)	2,804	,128		21,957	,000
Sağlıklı Yiyecekler karşılama	,370	,033	,505	11,083	,000

H₀: Sağlıklı yiyecek beklenti düzeyi ile sağlıklı yiyecek karşılama düzeyi birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H_{6d}: Sağlıklı yiyecek beklenti düzeyi ile sağlıklı yiyecek karşılama düzeyi birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Sağlıklı yiyecek beklenti düzeyi ile sağlıklı yiyecek karşılama düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi yöntemi uygulanmıştır. Sağlıklı yiyecek beklenti ile sağlıklı yiyecek karşılama düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri (sig.=0,000) alfa değerinden daha küçük olduğu için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilir ve regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

$$\text{Sağlıklı Yiyecek Beklenti} = B_0 + 0,370 \text{ Sağlıklı Yiyecek Karşılama}$$

Regresyon denklemine göre sağlıklı yiyecek karşılama düzeyi ile sağlıklı yiyecek beklenti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H_{6.d} kabul edilir). Sağlıklı

yiyecek karşılama düzeyi 1 birim arttığı zaman sağlıklı yiyecek beklenti 0,370 birim artacaktır. Yani sağlıklı yiyecek karşılama düzeyi ile sağlıklı yiyecek beklenti arasında %37,0 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

4.6.7.5. Empati Beklenti Düzeyi ile Empati Karşılama Faktörü Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi

Tablo-93 Empati Beklenti Düzeyi ile Empati Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Anlamlılık Tablosu

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Tablo Değeri	Sig. Değeri
Regresyon	23,517	1	23,517	86,398	,000 ^p
Artıklar	97,443	358	,272		
Toplam	120,960	359			

Yapılan araştırma için empati beklenti ile empati karşılama arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen model için hesaplanan sig. değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değer alfa değerinden daha küçük olduğu için regresyon analizi uygulamak ve elde edilen regresyon denklemini yorumlamanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-94 Empati Beklenti Düzeyi ile Empati Karşılama Faktörü İçin Regresyon Analizi Katsayı Tablosu

	B	Standart Hata	Standartlaştırılmış B Değeri	T-Değeri	Sig. Değeri
(Constant)	3,194	,122		26,175	,000
Empati karşılama	,289	,031	,441	9,295	,000

H₀: Empati beklenti düzeyi ile empati karşılama düzeyi birbirlerini istatistiki anlamda etkilememektedir.

H_{6e}: Empati beklenti düzeyi ile empati karşılama düzeyi birbirlerini istatistiki anlamda etkilemektedir.

Empati beklenti düzeyi ile empati karşılama düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek için regresyon analizi yöntemi uygulanmıştır. Empati beklenti ile empati karşılama düzeyleri için hesaplanan sig. değerleri (sig.=0,000) alfa değerinden daha küçük olduğu için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilir ve regresyon denklemi aşağıdaki gibi kurulur.

$$\text{Empati Beklenti} = B_0 + 0,289 \text{ Empati Karşılama}$$

Regresyon denkleminde göre empati karşılama düzeyi ile empati beklenti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (H6.e kabul edilir). Empati karşılama düzeyi 1 birim arttığı zaman empati Beklenti 0,289 birim artacaktır. yani empati karşılama düzeyi ile empati Beklenti arasında %28,9 oranında pozitif yönlü bir ilişki vardır.



TARTIŞMA

Çalışmamızda “Yalın Yönetim Anlayışının Çalışanların Motivasyonuna Ve Hizmet Kalitesine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma” yapılmıştır. Özellikle yalın yönetim konusu çok fazla işlenmeyen son zamanlarda popüleritesi artmakta olan bir konu olarak göze çarpmaktadır. Yalın yönetim konusunun ülkemizde çok fazla işlenmemesi bu alanda literatürün kıt olmasına neden olmaktadır. Motivasyon konusu çokça işlenmiş ve farklı şekillerde üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Hizmet kalitesi ise motivasyon kadar işlenmeyen ama gün geçtikçe önem kazanan ve farklı sektörlerde işlenmeye başlanan bir konu olarak öne çıkmaktadır. Yaptığımız çalışmanın konu başlığını aynı şekilde işleyen veya yalın yönetim anlayışının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini veya yalın yönetim anlayışının hizmet kalitesi üzerine etkisini ölçen başka bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmamız kendi alanında özel bir anlam ifade etmektedir. Aşağıda , yaptığımız tez çalışmasının bu alanda yapılan başka tez çalışmaları ile sonuçlarının karşılaştırılması ve konu ile ilgili yapılmış benzer diğer çalışmaların içerikleri açıklanmaya çalışılmaktadır.

Muhsin Güneşlik tarafından gerçekleştirilen doktora tez çalışmasında “Yalın Yönetim Düşüncesinin Muhasebe Üzerindeki Etkileri; Otomotiv Sanayinde Bir Uygulama” konusu ele alınmıştır. Bu çalışmada örnek uygulamalar ele alınarak yalın düşünce konusu incelenmiş ve yalın düşüncenin temel felsefesi olan işletmelerin büyümesinin sürekli ve kalıcı hale getirilebilmesi için fikirler verilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, yalın yönetim düşüncesinin hakim olduğu işletmelerde iş yükünün % 95 oranında düşürülebildiği, kalitenin devamlı hale getirilebildiği, zamandan tasarruf edilebildiği, işletmede kullanılan alandan tasarruf edilebildiği, yönetim ve denetim işinin ise kolaylaştığı gözlemlenebilmektedir³²³. Yaptığımız araştırmada da yalın yönetim konusu işlenmiş ve yalın yönetim modelinin uygulanmasıyla; işletmelerde prosedürlerin azaltılması, gereksiz işlerin yapılmaması, yetki ve sorumlulukların dağıtılması gibi belli başlı bazı uygulamalar yapılarak çalışanların işlerine daha çok motive olması sağlanarak yalın yönetimin getirdiği zaman tasarrufu, işletmelerin devamlılığı gibi konularda avantaj elde etmesini sağladığı gözlemlenmiştir.

Neslihan Derin tarafından gerçekleştirilen doktora tez çalışmasında “Çalışanların Algılamalarına Göre Türkiye’deki Özel Hastanelerde Yalın Yönetimin İç

³²³ Muhsin Güneşlik, Yalın Yönetim Düşüncesinin Muhasebe Üzerindeki Etkileri; Otomotiv Sanayinde Bir Uygulama, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2012, s. 174 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

İmaj Etkisi" konusu ele alınmıştır. Çalışmada asıl hedeflenen Türkiye'deki özel hastanelerde çalışanların algılarına göre yalın yönetim anlayışının iç imajla ilişkisinin yönünün ve düzeyinin tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Bunun tespit edilebilmesi için çalışanlara anket uygulanmış ve anket sonuçları istatistik programında değerlendirilmiştir. Yapılan araştırmanın sonuçlarına bakıldığında yalın yönetim ile iç imaj faktörleri (kurum kültürü, felsefesi, misyonu ve vizyonu, kurumsal davranış, politikalar, görünüm, iletişim ve kalite) arasında doğrusal yönde ve çeşitli düzeylerde ilişki olduğu gözlemlenmiştir³²⁴. Yaptığımız çalışmanın sonuçlarına bakıldığında da yalın yönetim anlayışının hizmet kalitesi ile ilişkisi olduğu görülmüştür. Hizmet kalitesinde özellikle çalışanlar arasındaki uyum, fiziksel özellikler, iletişim gibi konular önem arz etmekte ve yalın yönetim anlayışı ile bu başlıklar arasında ilişki bulunmaktadır.

Özlem Köroğlu tarafından gerçekleştirilen doktora tez çalışmasında "İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma" konusu ele alınmıştır. Çalışmanın amacı turist rehberi olarak çalışan kişilerin iş doyumu ve motivasyon düzeylerine etki eden faktörlerin tespit edilmesi ve bu faktörlerin çalışanların performansı ile olan ilişkisinin ortaya konulması olarak belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, rehberlik yapan kişilerin motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Motivasyon ölçeklerinden psiko-sosyal, ekonomik ve örgütsel-yönetimsel araçların rehberlik yapan kişilerin motivasyonları üzerinde etkili olduğu görülmüş ve etki düzeyleri karşılaştırıldığında psiko-sosyal motivasyon araçlarının etkisinin diğer motivasyon araçlarından daha yüksek olduğu görülmüştür³²⁵. Yaptığımız çalışmanın motivasyon ölçeği kısmında psiko-sosyal, ekonomik ve yönetimsel motivasyon araçlarının çalışanlar üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışanların motivasyon araçlarından etkilendiği ve bu motivasyon araçlarının uygulanması durumunda çalışanların verimliliğini artabileceği görüşü öne çıkmıştır.

Ufuk Selen tarafından gerçekleştirilen doktora tez çalışmasında "Çalışanların İç Ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği" konusu ele alınmıştır. Çalışmanın temel amaç, yerel yönetimlerden biri olan Tekirdağ Büyükşehir Belediyesine bağlı merkez ilçe belediyelerinde birbirinden farklı pozisyonlarda görev yapan personelin içsel ve dışsal motivasyon eğilimlerinin cinsiyet, eğitim ve örgütsel statü bakımından değişip değişmediğinin belirlenmesi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında iç ve dış motivasyon

³²⁴ Derin, a.g.e., s.238.

³²⁵ Özlem Köroğlu, İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2012, s. 354 (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**).

tekniklerinden olan ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonunu arttırdığı görülmüştür. Motivasyon faktörlerinin üçü de iç ve dış motivasyon açısından incelendiğinde yönetici ve çalışanlar arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar yöneticiler ile karşılaştırıldığında iç ve dış motivasyon araçlarının uygulanması konusunda çalışanların beklentilerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır³²⁶. Yaptığımız çalışmanın sonuçlarına bakıldığında ise çalışanların ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel motivasyon araçlarından etkilendiği sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanların performansının uygulanan motivasyon araçları ile birlikte yükselebileceği ve işletmeye katkısının artabileceği görüşü öne çıkmıştır.

İbrahim Giritlioğlu tarafından gerçekleştirilen doktora tezinde “Yiyecek İçecek Bölümlerinde İşgörenlerin ve Müşterilerin Hizmet Kalitesi Beklenti ve Algıları: Termal Otellerde Bir Araştırma” konusu ele alınmıştır. Araştırmanın amacı termal otellerin yiyecek içecek bölümlerinde çalışan personelinin ve bu otellerden hizmet alan müşterilerin ve çalışanların hizmet kalitesi beklentileri ile bu hizmetlerden sonrasından oluşan algılarının karşılaştırılması olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında ise termal otellerde yiyecek içecek hizmet kalitesini oluşturan beş boyutta (empati, sağlıklı yiyecek, fiziksel özellikler, güvence ve güvenilirlik), müşterilerin hizmetten beklentilerinin algılarından daha yüksek düzeyde olduğu ve müşterilerin beklentilerini karşılayamadığı için yiyecek içecek hizmetlerini termal otellerden almadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar üzerine yapılan ankete bakıldığında çalışanlara göre de termal otellerin yiyecek içecek bölümlerinde otellerde sunulan yiyecek içecek hizmetlerinin hizmet kalitesini oluşturan tüm boyutlarda karşılayamadığını düşündükleri, sonucu ortaya çıkmıştır³²⁷. Yaptığımız tez çalışmasında, hizmet sektöründe çalışanlar üzerine hizmet kalitesi ölçümü ile ilgili anket uygulanmış, çalışanların bakış açısına göre hizmet beklenti ve algı dereceleri ölçülmüş ve sonuç olarak da çalışanların hizmetten beklentilerinin algılarından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Uğur Akdu tarafından gerçekleştirilen doktora tezinde “Medikal Turizmde Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi” konusu ele alınmıştır. Araştırmanın amacı medikal turizmde hizmet kalitesini ölçülmesi, mevcut durumun anlaşılması ve sektör ile ilgili önerilerde bulunulması olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonucu incelendiğinde, araştırmaya katılımcıların hizmet kalitesi konusunda en çok önem verdiği konunun güvenilirlik boyutu olduğu,

³²⁶ Ufuk Selen, “Çalışanların İç Ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği”, Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Üniversitesi, Tekirdağ, 2016, s.155. **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**

³²⁷ Giritlioğlu, a.g.e., s.iii.

beklentilerin en az karşılandığı boyutun ise duyarlılık boyutu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bir başka sonucu da müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu, müşteri sadakatının sağlanması için müşteri memnuniyetinin önemli bir araç olduğu gözlemlenmiştir³²⁸. Yaptığımız çalışmada ise hizmet kalitesi beş boyutta (empati, sağlıklı yiyecek, fiziksel özellikler, güven ve güvence) hem çalışanların hizmetten beklentisi hem de hizmetin karşılanma düzeyi boyutunda incelenmiş, ancak her boyutun etkisi ayrı ayrı ölçülmemiştir. Çalışanlar üzerine yapmış olduğumuz hizmet kalitesi anket çalışmasına göre hizmetten beklentilerin, beklentilerin karşılanma düzeyinden yüksek olduğu görülmüştür.

Yukarıda daha önce yapılmış bazı tez çalışmaları ile burada yapılan tez çalışması karşılaştırılmaya çalışılmıştır. Her tez çalışmasının kendisine özgü bir araştırma konusu ve araştırma şekli bulunmaktadır. Aynı zamanda her tez çalışmasının üzerinde durduğu konunun detaylarına bakıldığında belirgin farklılıkların olduğu görülmektedir. Konumuz ile ilgili özellikle yalın yönetim bölümü ile ilgili çok sayıda tez çalışmasının bulunmaması belki bir taraftan bizi kısıtlamış olabilir ancak diğer taraftan da konunun daha derinlemesine işlenmesi için ışık tutabilir niteliktedir.

³²⁸ Uğur Akdu, "Medikal Turizmde Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteri Sadakatının Değerlendirilmesi", Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Antalya, 2014, s. x, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet sektörü teknolojinin gelişmesi, iletişimin artması, ulaşımın kolaylaşması ile birlikte gün geçtikçe üzerinde daha çok durulan bir sektör olmaya başladı. Tüm sektörler içinde önemini gittikçe arttıran hizmet kavramı, artık işletmelerin vazgeçilmez ve rekabet avantajı elde etmede en önemli özelliklerinden bir tanesi olarak görülmektedir. Restoran sektöründe de en az üretim kadar önemli olan hizmet, artık müşteriler tarafından daha çok önemsenmektedir. Hizmet kalitesinin artırılmasında da en önemli unsur insan unsuru olarak kabul edilmektedir. Özellikle restoran işletmeciliğinde hizmet kalitesinin merkezinde insan faktörü bulunmaktadır. Çünkü restoranda hizmetin başından sonuna çalışanlar müşteri ile iletişim kurarak bu hizmeti vermektedir. Restoranda hizmet kalitesinin geliştirilmesi için yeni yönetim modellerinin geliştirilmesi ve uygulanması, çalışanların daha iyi motive edilmesi gerekmektedir. İyi motive olan bir personel iyi yönetildiği zaman daha verimli çalışması sağlanarak hizmet kalitesinin yükselmesini sağlayabilir.

Çalışmamızda, yalın yönetim anlayışının çalışanların motivasyonuna ve hizmet kalitesine etkilerini ölçmeye yönelik, restoran işletmelerinde çalışan personeller üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu bağlamda birinci bölümde yalın yönetim anlayışı, ikinci bölümde motivasyon konusu ve üçüncü bölümde de hizmet kalitesi konusu ele alınarak detaylı bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise üç konu başlığının birbiri ile ilişkisini ortaya koyan analizler yapılmıştır.

Demografik özelliklerle ilgili verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçlar ve yapılan öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Restoran hizmetinde çalışma alanlarının (salon, mutfak, idari, vb.) çoğunluğunda erkekler çalışmaktadır. Bu birimlerde garsonluk, aşçılık, temizlik, muhasebe, vb. işleri yürüten personeller bulunmaktadır. Restoran işletmeciliğinde çalışan personelin büyük bir kısmı garsonluk işini yapmaktadır. Anket çalışmasının yapıldığı restoranlarda da garsonların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Erkek bireyler restoran hizmetinde daha çok alanda kullanılmaktadır.

Restoran hizmetinde erkek bireylerin tercih edilmesinin nedenleri arasında, erkeklerin bu işlerde daha yetenekli olması, restoran hizmetinde dinlenme zaman aralığının azlığından dolayı erkeklerin kadınlara göre ayakta daha uzun süre durabilmesi yani fiziksel olarak daha dayanıklı olmaları gibi nedenler sıralanabilir. Fakat kadınlarında bu sektörde değerlendirilmeleri restoran sektörüne katkı sağlayabilir. Kadınların bakış açısı daha farklı olduğu için fikirlerinden yararlanılabilir ve restoranda farklı birimlerde değerlendirilmeleri sağlanabilir. Kadınlar rezervasyon,

halkla ilişkiler gibi iletişimin etkin olduğu faaliyetlerde değerlendirilerek memnuniyetin artmasına katkı sağlayabilirler.

Restoran hizmetinde çalışan personelin büyük çoğunluğunu genç olan bireyler oluşturmaktadır. Bu sektörde çalışan bireylerin erken yaşta işe başladığı ve gençlik döneminden sonra bu sektörden koptuğu görülmektedir. Belirli bir yaşın üzerine çıkan personelin (48 yaş üstü) bu sektörde artık çalışmadığı görülmektedir.

Restoran sektörünün hareketli bir sektör olması yani fiziksel güç ihtiyacı, çalışan kişilerin özellikle garsonların fiziki görünümünün ve diksiyonunun müşteri memnuniyeti açısından önemli olması gençlerin daha çok çalıştırılmasını gerektirmektedir.

Genç bireylerin bu sektörde daha çok değerlendirilmelerinin nedenleri arasında, fiziki görünümün önemli olması, diksiyonun önemi, uzun süreli ayakta çalışma gerekliliği gibi müşteri memnuniyeti ve çalışma sistemi açısından önemli olan kriterler olarak sayılabilir. Yaşı biraz ilerlemiş, tecrübe kazanmış personeller gerek idareci pozisyonlarında gerekse arka planda genç çalışanlara yol gösterici, eğitici pozisyonlarında değerlendirilebilir. Bu durumda çalışanların yaş ilerledikçe sektörden kopmaması sağlanarak sektöre daha çok katkı yapması sağlanabilir.

Restoran sektöründe çalışan personelin eğitim durumuna bakıldığında genel anlamda eğitim seviyesinin düşük olduğu görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun ilköğretim ve lise düzeyinde olduğu (% 77) görülmektedir. Bu çalışanlar ilköğretim ve liseyi bitirdikten sonra eğitim hayatlarını sonlandırarak mesleki hayata atılmayı tercih etmektedirler. Meslek ile ilgili eğitimlerini ise ya çalışmaya başladıktan sonra almakta veya mesleği direkt icra ederek öğrenmektedirler. Eğitim hayatlarını ilköğretim ve liseden sonra sonlandırıp meslek hayatına atıldıkları için de restoran sektöründe çalışanların yaş ortalamasını da düşürmektedirler.

Çalışanların büyük çoğunluğunun eğitim hayatlarını lise ve ilköğretimde sonlandırıp, meslek hayatına herhangi bir eğitim almadan direkt atılmaları restoran sektöründe eğitimsiz personelin çoğalmasını sağlayabilir. Bunun önüne geçilebilmesi ve sektöre eğitimli personel yetiştirilmesi için meslek liselerinde servis elemanı, aşçılık gibi eğitim programları yaygınlaştırılıp teşvik edilebilir. Bununla birlikte restoran sektörüne hizmet verebilecek çalışanların yetiştirilmesi amacı ile meslek yüksekokulları ve üniversitelerde 4 yıllık mesleki eğitimler veren bölümlerin sayısı artırılarak sektöre büyük katkı sunulabilir. Eğitimli personelin artırılması ile sektörde hem kalifiye personel eksikliği giderilebilir hem de müşteri memnuniyeti üst seviyeye çekilebilir. Aynı zamanda eğitimli personelin varlığı ile yeni yönetim modellerinin işletmede daha kolay bir şekilde uygulamaya geçmesi sağlanabilir.

Restoran sektöründe çalışan bireylerin büyük çoğunluğunun (% 60,3) evli olduğu görülmektedir. Bekarların çoğunun ise daha genç yaşta eğitimlerini sona erdiren ve hemen işe başlayan bireyler olduğu görülmektedir. Genellikle işini benimseyen ve mesleğini icra eden bireyler belirli bir yaşa gelince evlenmeyi tercih etmektedirler.

Restoran sektöründe evli olanların büyük çoğunlukta olması farklı bir şekilde değerlendirilebilir. Evli kişilerin daha çok sorumluluk aldığı ve aidiyet duygusunun daha ileri düzeyde olduğu göz önünde bulundurulursa, evli kişilere verilebilecek ekstra bir ödül (ücret, tatil, prim, vb.), çalışanın daha çok motive olması, işine daha çok sahiplenmesi, yeniliklere açık olması, verimliliğin artması gibi sonuçları beraberinde getirebilir. Bekar çalışanların ise yaşamlarında oluşabilecek düzensizlik, sorumluluk almama, aidiyet duygusunun gelişmemesi gibi problemlerin yaşanması iş hayatına olumsuz bir şekilde etki edebilir.

Restoran sektöründe çalışanların büyük çoğunluğunu garson/komi (% 44,2) görevini yapanlar oluşturmaktadır. Bu oranı sırasıyla aşçı/pastacı, temizlik personeli, salon şefi, yönetici, kasiyer, vd., şeklinde izlemektedir. Müşteri ile birebir diyalogda bulunan çalışanlar; garsonlar, salon şefleri ve diğer grup içinde yer alan halkla ilişkiler veya rezervasyon görevini yapan kişiler olarak bilinmektedir. Bu nedenle bu mesleği yürüten kişilerin düşünceleri gerek müşteriye anlama ve memnuniyeti sağlama açısından gerekse işletmenin müşteriye etkileyecek şekilde atacağı adımlar açısından önem arz etmektedir. Özellikle garsonlar müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından çok önemli bir görevde bulunmaktadır.

Garsonların restoran sektöründe hizmeti sağlayan meslekler içerisinde sayısal olarak en büyük çoğunluğu oluşturması ve müşteri ile birebir iletişim sağladığından, müşteri memnuniyeti açısından en kritik noktada bulunması, onlara olan ilginin de artması açısından önemli görülebilir. Restoran sektöründe garsonlar için sürekli motivasyon artırıcı faaliyetler düzenlenerek, ortamlar oluşturularak personelin performansı üst seviyeye çıkarılabilir ve bunun sonucunda müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi artırılabilir. Aynı zamanda garsonluk hizmeti veren personele sürekli eğitimler vererek hem mesleki bilgisi artırılabilir hem de yeni yönetim modellerine uyum sağlaması kolaylaştırılabilir. Hizmet kalitesinin en önemli yapı taşlarından birisi olan garsonlar müşteri ile sürekli iletişim halinde olduğu için her zaman gerek görüşleriyle, davranışlarıyla gerek konuşmalarıyla müşteriye etkileyebilir ve işletmeye şikayet yerine teşekkür gelmesini sağlayabilirler.

Restoran sektöründe çalışanların o işyerinde çalışma süresine bakıldığı zaman büyük çoğunluğun 1- 6 yıl arasında (% 61,2) çalıştığı ve yıllar geçtikçe çalışanların aynı işyerinde işlerine devam etmediği görülmektedir. Aynı işyerinde

belirli bir çalışma süresinden sonra (özellikle 12 yıldan sonra) kademeli olarak sayının azaldığı görülmektedir. Restoran işletmeciliğinde çalışan personeller aynı işyerinde uzun süre çalışmamakta, belirli bir çalışma süresinden sonra ya işyeri değiştirmekte ya da meslek değiştirmektedirler.

Restoran sektöründe çalışan personellerin aynı işyerinde uzun süre çalışmadığı görülmektedir. Bunun nedenleri arasında çalışanın farklı işyerlerinde çalışarak kendini daha çok geliştirme imkanı elde etme isteği, ekonomik anlamda daha iyi koşullar sunan ve sosyal imkanların daha iyi olduğu başka bir işyerinin iş teklifi, kendi işyerini açma isteği, vb. gibi nedenler sayılabilir. Restoran sektöründe işverenler ve yöneticiler çalışanlara daha iyi imkanlar sunularak, çalışanlarda daha çok aidiyet duygusu oluşturularak, sosyal imkanlar sunarak, kendilerini geliştirme ve eğitime konusunda yardımcı olarak, vb. gibi imkanlar sunarak daha uzun süre aynı işyerlerinde çalışmalarını sağlanabilir.

Yapılan çalışmaya bakıldığında restoran sektöründe uzun süreli çalışanların sayısının bir hayli fazla olduğu görülmektedir. Aynı zamanda restoran sektöründe çalışanların genç ve orta yaşlı kişilerden oluştuğu göz önüne alındığında, insanların bu sektörde erken yaşta işe başladığı ve uzun yıllar bu meslekleri icra ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tecrübe birçok meslekte olduğu gibi restoran sektöründe görev yapan kişiler içinde önemli sayılabilir. Bu sektörde yer alan çalışanlar mesleklerine (garson, aşçı, vb..) erken yaşta başlayıp uzun yıllar boyunca icra ederek elde ettikleri tecrübeleri gerek eğitim alanında gerekse uygulama alanlarında yeni işyerleri açarak değerlendirebilirler. Tecrübe kazanmış gerek garsonluk gerek aşçılık gerekse başka meslek dalından bir personel her şekilde değerlendirilebilir. Sektörde eğitilmiş personelin bu kadar az bulunduğu bir ortamda çeşitli eğitim birimleri açılarak deneyim sahibi olan kişiler buralarda değerlendirilebilir ve sektöre eğitilmiş personel kazandırılarak büyük katkı sağlanabilir. Tecrübeli kişilerin yeni iş alanları açarak tecrübelerini değerlendirme imkanı elde etmesi için hem mevcut teşvikler iyi değerlendirilebilir hem de devletin işsizliğe önlemek açısından yeni teşvikler sunarak yatırımcının önünü açmasıyla yeni iş fırsatları sunulabilir.

Restoran sektöründe çalışan personelin büyük çoğunluğu çalışma süresinin yani tecrübenin hizmet kalitesini arttırdığını düşünmektedir. Kişi bir yerde uzun süre çalışırsa veya mesleği uzun süre icra ederse bir süreden sonra bazı yeteneklerin kendiliğinden geliştiği ve kişiyi daha da yukarı taşıdığı görülmektedir. Tecrübeli insanların uzun süreli bir yerde çalışması kişinin mevcut şartları kabullendiği, aidiyet duygusunun geliştiği, bununla birlikte sahiplenme duygusunun da arttığı ve bu tür yerlerde hizmet kalitesinin yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çalışma süresinin uzunluğu ve kişinin tecrübe kazanması hizmet kalitesini artırabilir. Ancak restoran işletmeciliğinde sadece çalışma süresi ve tecrübeye bakılarak hizmet kalitesinin artması beklenilemez. Personelin tecrübe kazanırken aynı zamanda kendisini geliştirecek eğitimler alması, sektördeki yenilikleri takip etmesi hizmet kalitesini arttırıcı unsurlar olabilir. Aynı zamanda işletmede uygulanacak yeni yönetim modellerine personelin katılım sağlayıp katkı sunması için yeniliklere açık olmasını sağlayacak şekilde motive edilmesi gerekebilir. Sadece tecrübe her şey için yetmeyebilir.

Çalışanlar büyük oranda (%95,6) motivasyonları sağlandığı zaman hizmet kalitesinin arttığını, çok küçük bir oranda ise (% 2,8) motivasyon sağlanması ile birlikte hizmet kalitesinin artmayacağını düşünmektedir. Hizmet kalitesini arttırmak isteyen işletmeciler, personelin ne ile ve nasıl motive olduklarını araştırdıktan sonra, motivasyon arttırıcı faaliyetler yapmaları gerekmektedir. Motivasyon arttırıcı faaliyetler veya unsurlar kişiden kişiye değişebilmektedir. Bir çalışan ücretinin sürekli arttırılması ile motive olurken diğer bir çalışan hediye edilecek bir tatil ile daha çok motive olabilmektedir. Bu nedenle motivasyon arttırıcı unsurların kişiye göre belirlenip kişiye göre uygulanması daha verimli olabilmektedir.

Çalışanlara göre iyi bir motivasyon sağlanması ile birlikte işletmenin vermiş olduğu hizmet kalitesinin artması sağlanabilir. İşletmenin çalışanlarını iyi bir şekilde motive etmesi ise çalışanların daha istekli, daha verimli çalışmasına neden olabilir. Motivasyon araçları bazı çalışanlar için bir eğitim, bazıları için bir ücret artışı, bazıları içinse bir terfi olabilir. Bu nedenle çalışanların iyi dinlenip, takip edilip, anlaşılıp ona göre doğru motivasyon aracının iyi belirlenmesi motivasyonu arttırabilir. Yanlış ve zamansız uygulanan bir motivasyon aracı çalışanlar üzerinde etkili olmayabilir.

Anova analizi sonucunda, yalın yönetim, motivasyon ve hizmet kalitesine ait çalışmanın faktörleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişki ile ilgili sonuç ve öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Çalışmamızda, çalışmanın faktörlerinden yönetici ve çalışan tutumu, fiziksel özellikler karşılama ve ekonomik motive araçları ile cinsiyet arasında bir ilişki olduğu ($0,05 > 0,007$, $0,015$, $0,032$) tespit edilmiştir. Ancak diğer çalışma düzeylerin sig. değeri $0,05$ 'ten büyük olmasından dolayı cinsiyet ile aralarında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Kadınlarla erkekler arasında bazı fiziksel ve fizyolojik özellikler farklılık gösterdiklerinden kadınların bazı alanlarda erkeklerden daha düşük sonuç almalarına ve bazı alanlarda başarısız olmalarına neden olmaktadır. Özellikle fiziksel olarak kadınların daha düşük ölçülere sahip olması, kuvvet gerektiren

alanlarda başarısız oldukları ancak esneklik gerektiren alanlarda ise başarılı oldukları görülmektedir.

Ekonomik motive araçlarının cinsiyete göre farklılıklar incelendiğinde kadın çalışanların ekonomik motive araçlarına eğiliminin erkeklere göre daha az olduğu saptanmaktadır. Elde edilen sonuçlardan ilgili işletmede erkek çalışanlarda ekonomik motivasyon araçlarının daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Toplum yapısı itibarıyla erkeklerin evin geçim sorumluluğunu üstlenmelerinin, bu durumun sebeplerinden birisi olacağı düşünülebilir.

Çalışmamızda, çalışma düzeylerinden fiziksel özellikleri karşılama ile yaş arasında bir ilişki olduğu ($0,05 > 0,00$) tespit edilmiştir. Diğer çalışma düzeylerinin cinsiyet ile bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma düzeylerinden fiziksel özelliklerin yaş ile bir ilişkisinin olması, çalışma ortamında çalışan insanların fiziksel güç gerektiren bir iş yaptıklarını göstermektedir. Restoranda çalışan insanların fiziksel özellikleri, çalışma koşulları açısından önemli görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun garson mesleğini yürüten kişiler olduğu demografik özellikler incelenirken ortaya çıkmıştı. Restoranda çalışan garsonların fiziksel görüntüsü hizmet kalitesinde etkili bir faktör olarak kabul edilirken aynı zamanda garson görevini yapan kişilerin de uzun süre ayakta kalması gerekliliğinden dolayı fiziksel özellikler ile yaş arasında anlamlı bir ilişki oluşmasını sağlayabilir. Çünkü yaşlı ilerlemiş kişilerin restoranda uzun süre ayakta kalabilmesi, hareketli ortama uyum sağlaması daha da zordur. Hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini üst seviyede tutmak isteyen işletmeler, gençleri salonda çalıştırarak, yaşlı ilerlemiş kişilerin ise salonda hareketli ortam yerine arka planda çalışmasını sağlayabilir.

Çalışmamızda, çalışmanın faktörlerinden hareket israfı, stok israfı ve fiziksel koşullar ile eğitim durumu arasında bir ilişki ($0,05 > 0,014$) olduğu görülmektedir. Diğer çalışma düzeyleri ile eğitim arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Restoranda çalışanlar arasında sadece hareket israfı, stok israfı ve fiziksel koşullar ile eğitim arasında bir ilişki olması, eğitim almış personele bazı konularda daha kolay bir şekilde israfın oluşması sağlayan nedenleri ortadan kaldırdığını göstermektedir. Eğitimli kişilerin bu sektörde çalıştırılması ile daha az hareketle daha çok iş, depolarda yapılabilecek daha az stok ile daha az maliyet ve işletmede fiziksel koşulların daha iyi olmasını sağlayan ortamların oluşması sağlanabilir. Eğitimli kişilerin çalıştırılması yalın yönetimin işletmede özellikle israfların önlenmesi konusunda daha çok katkı sağlayabilir.

Çalışmamızda, çalışma düzeylerinden yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü ve fiziksel özellikleri karşılama düzeyi ile medeni durum arasında

bir ilişki (sırasıyla 0,05>0,020, 0,038, 0,036) olduğu tespit edilmiştir. Medeni durumlar göz önüne alındığında evliler için tespit edilen sig. Değerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışmanın diğer düzeyleri ile medeni durum arasında ise ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Medeni durum göz önüne alındığında evli ve bekarlar olma durumuna göre yöneticinin ve çalışanın tutumunun değiştiği görülmektedir. Yönetici ve çalışan evli iken sorumluluk duygusunun fazla olmasından dolayı daha temkinli, daha dikkatli, ilişkilerinde daha pozitif olarak işletmeye daha çok fayda sağlayarak, gelecekte kendileri ile ilgili oluşabilecek negatif düşüncelerin önüne geçmek isteyebilirler. İşletme personel alımında evli insanları tercih ederek çalışanların işletmeye daha çok katkı sunması sağlanabilir.

Evli çalışanların bekar çalışanlara göre mesleki tatmin ve iş yükü konusunda daha yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Evli çalışanların yaşlarının biraz daha yüksek olması, mesleki tecrübelerinin daha fazla olmasına ve sorumluluk duygusunun daha çok gelişmesini sağlamaktadır. Evli çalışanların mesleki tatmin ve iş yükü alma konusunda daha duyarlı oldukları için işletmeye daha çok fayda sağlayabilirler.

Evli çalışanların fiziksel özellikleri karşılama konusunda bekar çalışanlara göre daha yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Evli insanların bekarlara göre daha düzenli bir hayatlarının olması, yeme-içme, uyku düzeni gibi konularda daha programlanmış bir yaşam tarzına sahip olması onların gün içinde daha aktif, daha hareketli ve daha güçlü bir şekilde çalışmasını sağlayabilir. Bekar çalışanlar için yaşam düzeninin biraz daha dağınık olması onların fiziksel olarak güçsüzleşmesine neden olabilir.

Çalışmamızda, çalışma düzeylerinden yönetici ve çalışan tutumu, hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar, yönetsel motive araçları, fiziksel özellikler karşılama ve empati karşılama düzeyi ile restorandaki görev arasındaki ilişkinin (sırasıyla 0,05>0,022, 0,011, 0,01, 0,04) olduğu tespit edilmiştir. Diğer düzeyler ile restorandaki görevler arasında bir ilişki gözlenmemiştir.

Restorandaki çalışanların görevi ile yönetici ve çalışan tutumu arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek değer temizlik görevini yapan personele ait olduğu görülmektedir. Temizlik görevini yapan kişiler salon, mutfak, gibi işletmeye ait tüm alanlarda çalışmaktadır. Yönetici ve çalışan tutumunun en çok temizlik görevini yapan kişileri etkilediği ve bunlar üzerinde uygulanacak olumlu veya olumsuz davranışların hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini daha çok etkilediği söylenebilir.

Hareket israfı, stok israfı ve fiziksel özellikler ile restorandaki görevler arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek değerin muhasebe/satınalma/depo görevini yapan kişilere ait olduğu görülmektedir. İsrâfların önlenmesi konusunda bu görevleri yapan kişilere çok iş düştüğü söylenebilir. Özellikle depolarda oluşabilecek stok israflarının önlenmesi hususunda depo sorumlusu kişiler çok aktif rol oynayarak burada oluşabilecek stokların önüne geçebilirler.

Yönetmel motive araçları ile restorandaki görev arasındaki ilişkilere bakıldığında en yüksek değerin salon şefliği görevini yapan kişilere ait olduğu görülmektedir. Bu görevi yapan kişilerin yönetmel motive araçlarından daha çok etkilendiği ve bu motive araçları sağlandığı zaman işine daha çok motive olarak, verimliliklerini arttırdıkları söylenebilir. Salon şefleri için yönetmel motive araçlarının uygulanması onların ekstra performans sergilemesini sağlayabilir.

Fiziksel özelliklerin karşılanması ile restorandaki görevler arasındaki ilişki incelendiğinde en yüksek değerin yöneticilere ait olduğu görülmektedir. Yöneticilerin restorandaki fiziksel özellikler karşılandığında hizmet kalitesinin daha çok yukarı çıktığına inandığı söylenebilir. Yöneticilere göre restorana gelen müşteriler öncelikli olarak tesisin fiziksel özelliklerinin yeterli olup olmadığına baktığını düşünmektedir. Bu nedenle yöneticilere göre fiziksel özellikler yeterli düzeyde ise tesisin hizmet kalitesi de daha yüksektir görüşü savunulmaktadır.

Empati karşılama düzeyleri ile restorandaki görevler arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek değerin muhasebe/satınalma/depo görevini yapan çalışanların sahip olduğu görülmektedir. Bu görevi yapan çalışanlara göre hizmet kalitesinin yukarı çekilmesi ve memnuniyetin artırılması için çalışanların mutlaka empati yapması gerektiği görüşü savunulmaktadır. Empati hem çalışanların birbirini anlaması hem müşteriyi anlama hususunda yapılması gerekli en değerli hizmet kalitesi belirleyicilerinden birisi olduğu söylenebilir. Empati çalışanların sürekli uygulayarak kendilerini hem mesleki anlamda geliştirmesi hem de müşteriyi anlayarak memnuniyetin sağlanması hususunda itici bir güç olarak kullanılabilir.

Çalışmada çalışma düzeylerinden yönetici ve çalışan tutumu, hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar, güvence karşılama, fiziksel özellikler karşılama ve güven karşılama düzeyi ile restorandaki çalışma süresi arasında ilişki (sırasıyla 0,05>0,038, 0,022, 0,040, 0,012, 0,039) olduğu görülmektedir. Çalışmanın diğer düzeyleri ile herhangi bir ilişki saptanmamıştır.

Yönetici ve çalışan tutumu ile restorandaki çalışma süresi arasındaki ilişkiye bakıldığında restoranda çalışma süresi 10-12 yıl olanların en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Restoranda 10-12 yıl çalışma süresine kadar yönetici ve çalışan tutumu eğiliminin arttığı, bu çalışma süresinden sonra düştüğü görülmektedir.

Bu çalışma süresine kadar yönetici ve çalışanların tutumunun daha etkin olduğu ancak bu süreden sonra etkisizleştiği söylenebilir. Çalışma süresi arttıkça çalışanlarda bir bıkkınlık, işten soğuma gibi sonuçlar doğduğu bu nedenle belirli bir yaştan sonra meslek veya iş değiştirmenin çalışan performansı üzerinde pozitif etki yaratacağı söylenebilir.

Hareket israfı, stok israfı ve fiziksel koşulların en çok çalışma süresi 10-12 yıl olanları etkilediği görülmektedir. Bu çalışma süresine kadar kademeli olarak çalışanlar tarafından önemsenen israflar bu süreden sonra düşmeye başlamaktadır. Çalışanların çok kısa veya çok uzun süre çalıştırılması bir taraftan henüz tecrübe kazanmadığı için bazı şeyleri önemsememesine diğer taraftan da uzun süre çalıştığına artık bıkkınlık oluşup bazı şeylere değer vermemesine neden olabilir.

Güvence karşılanması ile çalışma süresi arasında en yüksek değere işe yeni başlayan personelde ulaşıldığı görülmektedir. Güvencenin verilmesi en çok işe yeni başlayan çalışma süresi bir yıldan az olan personel için önemli görülmektedir. Bu tip personeller geleceklerinin belirsiz olduğuna, henüz kendilerini çalıştığı yere ait hissetmemesinden dolayı, hizmet kalitesinin ancak kendilerine verilecek güvence ile artabileceğini düşünmektedirler. Kendilerini her an işten atılabilir gibi görmektedirler. Bu tip personellere işlerini iyi yaptıkları ve kendini sürekli geliştirip işletmeye katkı sağladıkları sürece güvencede oldukları söylenebilir.

Fiziksel özelliklerin karşılanması ve çalışma süresi arasındaki ilişkiye bakıldığında bunu en çok önemseyen kesimin çalışma süresi 7-9 yıl arasında olanların olduğu görülmektedir. Bu çalışma tecrübesi kişilere göre fiziksel özelliklerin karşılanması hususunu daha çok dikkate almaktadırlar. Bu çalışma yılı tecrübesine sahip kişiler orta tecrübeli diyebileceğimiz sınıfta yer alabilirler. Aslında bunların görüşleri önemli sayılabilir. Bu çalışma yılına sahip kişiler kalfalık dönemini geçmiş tecrübeye adım atmış kişiler olarak değerlendirilip fikirlerine önem verilmelidir. Bu fikirler işletmenin gelişimine büyük katkı sunabilir.

Güven karşılama ile çalışma süresine bakıldığı zaman bunu en çok önemseyen çalışma yılı aralığının 13-15 arası olduğu görülmektedir. Bu aralıkta çalışanlar artık yeterince deneyim sahibi olduklarını artık kendilerine güvenilmesi gerektiğine daha çok inanmaktadırlar. Bu çalışma süresine sahip kişilerin fikirleri değerlendirilip yetki ve sorumluluklar verilebilirler. Onlara güvenilmesi ve önemsenmesi onları daha verimli hale getirilebilir.

Çalışmamız incelendiğinde, çalışma düzeylerinden yönetici ve çalışan tutumu, psiko-sosyal motive araçları, yönetsel motive araçları, güvence karşılama, fiziksel özellikler karşılama ve ekonomik motive araçları ile meslekteki çalışma süreleri

arasında bir ilişki olduğu (sırasıyla 0,05>0,040, 0,001, 0,028, 0,019, 0,000, 0,001) görülmektedir.

Yönetici ve çalışan tutumu ile meslekteki çalışma süresi arasındaki ilişkiye bakıldığında, çalışma süresi arttıkça tutum ve davranışlardaki değişikliklerin meslekte daha uzun süre çalışanlar üzerinde daha çok etkili olduğu görülmektedir. Meslekte uzun yıllar çalışıp deneyim sahibi olanlar mevcut çalıştıkları işletmeye yeni başlamış olsalar bile yöneticilerin onlara karşı tutumu onları olumlu veya olumsuz şekilde motive edebilir. Yöneticilerin bu tür deneyimli insanlarla işbirliği yaparak onlara daha çok sorumluluk vermesi, onları daha çok motive ederek, daha çok sorumluluk alarak, hizmet kalitesinin yükselmesi hususunda daha çok katkı yapmasını sağlayabilir.

Motivasyon araçları olan yönetsel, psiko-sosyal ve ekonomik motive araçları ile meslekte çalışma süresi arasında ilişkiye bakıldığında, üç motivasyon aracı ile meslekte çalışma süresi arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışma hayatında çalışma süreniz, tecrübeniz ne kadar olursa olsun motivasyon araçlarının uygulanması, çalışanların her zaman arzu ettiği, uygulanmasını istediği itici bir güç olarak görülmektedir. Çalışanlar motivasyon araçlarının olduğu ve adaletli ve doğru bir şekilde uygulandığı bir ortamda, meslekteki deneyim süresine bakılmaksızın, işinde daha iyi performans göstererek daha verimli hale gelebilirler.

Çalışanlar meslekte ne kadar deneyimli olursa olsun kendilerine güvence verilmesini istemektedirler. Çalışanlar işletme ile uzun dönemli sözleşmeler yaparak, geleceklarının güvence altında olduklarını bilerek çalıştıklarında, daha verimli, daha huzurlu çalışabilirler.

Meslekte deneyim ve tecrübe ne kadar olursa olsun, çalışanlar işyerinin fiziksel koşullarının iyi olmasını istemektedirler. Bu fiziksel koşullar yeterince uygun olduğu zaman, çalışanlar deneyim ve tecrübelerini iyi daha kullanabilir ve daha güzel ürünler üreterek daha iyi hizmet verebilirler.

Regresyon analizleri sonucunda, yalın yönetim, motivasyon ve hizmet kalitesine ait çalışmanın faktörleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişki ile ilgili sonuç ve öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Araştırmada, yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile 1. ve 2. modelde yer alan psiko-sosyal ve yönetsel araçlar arasında bir ilişki olduğu (0,05>0, 017, 0,00, 0,013, 0,00) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan ekonomik motive araçları ile yönetici ve çalışan tutumu arasında bir ilişki olmadığı (0,05<0,820) tespit edilmiştir.

Yöneticilerin daha çok başarı elde edebilmeleri için, kendi motivasyonları da dahil olmak üzere işletmede yer alan bütün çalışanların motivasyonlarını sağlamaları gerekmektedir. Çalışma yaşamında motivasyonu sağlanamamış olan

çalışanlar, işlerine odaklanamamakla birlikte iş ortamında daha çok huzursuzluk yaşamaktadır. Çalışanların yaşamış oldukları bu motivasyon eksikliği de istenilen performansın elde edilmesini engellemektedir. Motivasyonun sağlanması için yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını göz önüne alarak motivasyonu artırıcı araçlar kullanması yararlı olabilecektir.

Araştırmada, mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile 1. ve 2. modelde yer alan psiko-sosyal ve yönetsel araçlar arasında bir ilişki olduğu ($0,05 > 0,037, 0,00, 0,015, 0,00$) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan ekonomik motive araçları ile mesleki tatmin ve iş yükü arasında bir ilişki olmadığı ($0,05 < 0,682$) tespit edilmiştir.

Mesleki tatmin ve iş yükü ile çalışanların psiko-sosyal ve yönetsel motivasyon araçları arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanlarda mesleki tatminin sağlanması için mutlaka motive edilmesi gerekmektedir. Mesleki tatminin sağlanması ve iş yükünün adaletli bir şekilde dağılması, çalışanların işlerine daha iyi odaklanmalarına, daha verimli çalışmasına ve işletmeye daha çok katkı sunmasını sağlayabilir. Mesleki tatminin sağlanması ve iş yükünün adaletli bir şekilde dağıtılması için de yönetsel ve psiko-sosyal motive araçlarının iyi uygulanması gerekmektedir. Bu motive araçları çalışanlara doğru ve adaletli bir şekilde uygulandığı zaman çalışanlar daha mutlu, geleceğe güvenle bakan, işini önemseyen, aidiyet duygusu gelişen ve işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için daha çok çaba sarf eden birey haline gelebilir.

Araştırmada, hareket israfı, stok israfı ve fiziksel koşullar düzeyi ile 1. ve 2. modelde yer alan psiko-sosyal ve yönetsel araçlar arasında bir ilişki olduğu ($0,05 > 0,000, 0,001, 0,000, 0,003, 0,00$) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan ekonomik motive araçları ile hareket israfı, stok israfı ve fiziksel koşullar arasında bir ilişki olmadığı ($0,05 < 0,134$) tespit edilmiştir.

İşletmede yapılan israflar ve var olan fiziki koşulların çalışanların psiko-sosyal ve yönetsel motivasyon araçları üzerinde etkili olduğu görülmektedir. İşletmelerin gereksiz işleri ortadan kaldırması ve fiziksel şartları iyileştirmesi çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakabilir. İşletme de gereksiz işlerin yapılması, stokların fazlaca yapılması çalışanların psikolojisini olumsuz bir şekilde etkileyerek, işletmeye karşı olan güven duygusunun azalmasına ve kötü performans sergilemesine neden olabilir. Aynı şekilde bu tür israfların yönetim tarafından önlenmesi ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi durumunda da çalışanların işletmeye karşı olan güven duygusunun gelişmesi, işlerine daha çok sarılması sağlanabilir.

Araştırmada, yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile 1., 2., 3. ve 4. modelde yer alan güvence beklenti ve sağlıklı yiyecekler beklenti arasında bir ilişki olduğu (sırasıyla $0,05 > 0,013, 0,003, 0,005, 0,002, 0,002, 0,000, 0,003, 0,000$) tespit

edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan fiziksel özelliklerdeki beklenti, güven beklentisi ve empati beklenti ile yönetici ve çalışan tutumu arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanlara ve yöneticilere işletme tarafından iş ile ilgili güvence verilmesi çalışanların performansını etkilemektedir. Aynı zamanda yönetici ve çalışanların kendilerine güvence verilirken, işletmenin sağlıklı yiyecekler sunmasının da hizmet kalitesini olumlu yönde etkileyeceği görüşü öne çıkmaktadır. Hizmet kalitesini arttırmak isteyen işletmelerin çalışanlara uzun vadede hem iş güvencesi sağlamaları hem de sağlıklı yiyecek sunmaları, çalışanların ve yöneticilerin beklentileri içerisinde yer almaktadır.

Araştırmada, mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile 1., 2., 3. ve 4. modelde yer alan güvence beklenti ve sağlıklı yiyecekler beklenti arasında bir ilişki olduğu (sırasıyla 0,05>0,007, 0,005, 0,003, 0,004, 0,002, 0,001, 0,000, 0,001) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan fiziksel özelliklerdeki beklenti, güven beklentisi ve empati beklentisi ile mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Mesleki tatmin çalışanların yaptıkları işi benimseyip önemsemeleri ve aidiyet duygusunun artması açısından önem arz etmektedir. Mesleki tatmin arttıkça çalışanlar daha iyi performans sergileyebilirler. Aynı şekilde işletmede iş yükünün eşit dağıtılması çalışanların motivasyonunu artırıp performansını olumlu bir şekilde etkileyebilir. Çalışanlar üzerinde mesleki tatmin ve iş yükü düzeyinin artması için kendilerine iş ile ilgili uzun vadede güvence verilmesi ve işletmenin sağlıklı yiyecekler sunması beklentisi bulunmaktadır. Mesleki tatmin ve iş yükü düzeyinin artması beklentisi ise beraberinde hizmet kalitesi üzerinde olumlu yönde etki edebilir.

Araştırmada, Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile 1., 2., 3. , 4. ve 5. modelde yer alan sağlıklı yiyecekler beklenti arasında bir ilişki olduğu (sırasıyla 0,05>0,000, 0,000, 0,000, 0,000, 0,000) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan fiziksel özelliklerdeki beklenti, güvence beklenti, güven beklenti ve empati beklenti ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanlara göre hareket israfı, stok israfı ve fiziksel koşullar düzeyi ile sağlıklı yiyecekler beklentisi arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışanlar işletmede sağlıklı yiyecekler sunulması ile hareket israfının, stok israfının ve fiziksel koşulların daha iyi bir duruma geleceği beklentisi içerisindeyler. Sağlıklı yiyecekler sunulması ile müşterilerin sunulan ürünlere itiraz etme ve iade etme durumları ortadan kalkmakta ve çalışan daha az hareket ederek ürünü tekrar götürüp yenisini getirmediği için fazladan hareket etmenin önüne geçilebilir.

Araştırmada, yönetici ve çalışan tutumu düzeyi ile 1. ve 2. modelde yer alan fiziksel özellikler karşılama, güven karşılama ve empati karşılama düzeyleri arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde güvence karşılama ve sağlıklı yiyecekler karşılama ile yönetici ve çalışan tutumu arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Yönetici ve çalışan tutum düzeyi ile işletmede fiziksel özelliklerin karşılanması, müşteriye her konuda işletmenin güven vermesi ve çalışanların empati kurabilmesi arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetici ve çalışanların tutum ve davranışları ne kadar iyi olursa olsun işletmenin fiziksel özelliklerinin kötü olması durumunda hizmet kalitesi düşük olmakta ve memnuniyet düşmektedir. Restoran işletmeciliğinde çalışanın ve işletmenin fiziksel özellikleri, müşteri ile birebir iletişim kurdukları için çalışanların diksiyon, bilgi ve birikimi, empati kurma yeteneği hizmet kalitesi açısından önem arz etmektedir. Çalışanların empati kurarak müşteriye anlamaya çalışması, müşteriye gerek bilgi birikimi gerekse diksiyonu ve görünüşü ile güven vermesi, yani müşterinin bir çalışandan beklentilerini karşılaması ile birlikte hizmet kalitesi yükseltilebilir.

Araştırmada, mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi ile 1., 2. ve 3. modelde yer alan fiziksel özellikleri karşılama, güven karşılama ve empati karşılama düzeyleri arasında bir ilişki olduğu (3. modelde sırasıyla 0,05>0,000, 0,019, 0,011) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan güvence karşılama ve sağlıklı yiyecekler karşılama ile mesleki tatmin ve iş yükü düzeyi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Mesleki tatmin her zaman kişisel değil bazen de işletmenin sahip olduğu özelliklerle açıklanabilir. İşletmede fiziksel özelliklerin iyi olması, işletmenin gerek personeli ile gerek fiziki ortamı ve hedefleri ile güven vermesi, çalışanların mesleki tatminini artırarak iş yükünü hafiflettiği için hizmet kalitesini de arttırmaktadır. Bu nedenle çalışanların mesleki tatmininin artırılması için çalışanların ve işletmenin ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Mesleki tatminin artması için aynı zamanda çalışanların işine iyi odaklanıp zaman zaman müşteriye anlaması için empati kurması fayda sağlayabilir. Çalışanların empati kurmasının zamanla müşteri memnuniyetine olumlu bir şekilde yansması görülebilir.

Araştırmada, Hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi ile 1., 2., 3. ve 4. modelde yer alan güven karşılama ile sağlıklı yiyecekler karşılama düzeyi arasında bir ilişki olduğu (4. Modelde sırasıyla 0,05>0,009, 0,000) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan fiziksel özelliklerdeki karşılama, güvence karşılama, ve empati karşılama ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanlara göre işletmede israfların ortadan kaldırılması ve fiziki koşulların iyileştirilmesi, güven ve sağlıklı yiyecek ihtiyacının karşılanması ile mümkün görünmektedir. Fiziki koşulların iyileştirilmesi müşterilerde güven algısının karşılanmasına neden olabilir. Çünkü işletmenin kullandığı alet ve ekipmanın yeni olması, işletmenin fiziki yapısının iyi olması müşteriler üzerinde hem güven duygusunun gelişmesine hem de böyle bir işletmede sağlıklı yiyecekler ihtiyacının karşılama olasılığının yüksek olacağı algısı gelişebilir. Bu yüzden işletmeler fiziki yapıya daha çok dikkat ederek hizmet kalitesi karşılama düzeyi algısını yukarıda tutabilirler.

Araştırmada, psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile 1., 2. ve 3. modelde yer alan güvence beklenti, sağlıklı yiyecekler beklenti ve empati beklenti düzeyi arasında bir ilişki olduğu (3.modelde sırasıyla 0,05>0,000, 0,000, 0,013) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan fiziksel özelliklerdeki beklenti ve güven beklenti ile psiko-sosyal motive araçları düzeyi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Psiko-sosyal motive araçları ile güvence beklenti ve sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki, empati beklenti düzeyi arasında ise negaif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bir işletmede psiko- sosyal motive araçları uygulandığı zaman, çalışanlar güven ortamının daha iyi olduğuna ve sağlıklı yiyecekler konusunda oluşan beklentilerin daha çok karşılandığına inanmaktadırlar. Ancak psiko-sosyal motive araçlarının olduğu yerde empati yapılmasının ise beklentileri karşılamayacağı ve empatinin olumsuz bir şekilde etki edeceği duygusu ön plana çıkmaktadır.

Araştırmada, yönetsel motive araçları düzeyi ile 1., 2. ve 3. modelde yer alan fiziksel özellikler beklenti, güven beklenti ve sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi arasında bir ilişki olduğu (3.modelde sırasıyla 0,05>0,038, 0,000, 0,000) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan güven beklenti ve empati beklenti ile yönetsel motive araçları düzeyi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

İşletmenin ve çalışanların fiziksel özellikler, güven ve sağlıklı yiyecekler konusundaki beklentileri karşılandığı zaman yönetsel motive araçlarının da uygulandığı anlamı ortaya çıkmaktadır. Bu yönetsel motive araçları uygulanması ise çalışanların performansının yükselmesine, işletmenin amaç ve hedeflerine daha hızlı ulaşmasına ve hizmet kalitesinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle işletmenin hizmet kalitesinin artırılması için işletmenin fiziksel özelliklerinin düzeltilmesi, sağlıklı yiyecekler sunması ve işletmeye karşı olan güven duygusunun geliştirilmesi gerekmektedir.

Araştırmada, ekonomik motive araçları düzeyi ile 1., 2. ve 3. modelde yer alan güvence beklenti, sağlıklı yiyecekler beklenti empati beklenti düzeyi arasında bir ilişki olduğu (3.modelde sırasıyla $0,05 > 0,000$, $0,000$, $0,013$) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan fiziksel özellikler beklenti ve güven beklenti düzeyi ile ekonomik motive araçları düzeyi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Ekonomik motive araçlar düzeyinin güvence ve sağlıklı yiyecekler beklenti düzeyi ile pozitif yönlü, empati beklenti düzeyi ile negatif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. İşletme tarafından çalışanlara güvence verildikçe ve müşteriye sağlıklı yiyecekler sunuldukça ekonomik motive araçlarının düzeyi artmaktadır. Çalışanlar ekonomik motive araçlarının artması için uzun vadede iş güvencesi verilmesi ve sağlıklı yiyecekler sunulması beklentisi içerisindeyler. Ekonomik motive araçları karşılanan çalışanların ise işletmeye daha çok katkı sunması ve ekstra çaba sarf etmesi beklenmektedir.

Araştırmada, psiko-sosyal motive araçları düzeyi ile 1., 2., 3. ve 4. modelde yer alan güvence karşılama ve sağlıklı yiyecekler karşılama düzeyi arasında bir ilişki olduğu (4.modelde sırasıyla $0,05 > 0,000$, $0,003$) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan fiziksel özelliklerdeki karşılama, güven beklenti ve empati karşılama ile psiko-sosyal motive araçları düzeyi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Restoran hizmeti veren işletmelerde çalışana güvence verilmesi ve müşteriye sağlıklı yiyecekler sunulması, çalışanların psiko-sosyal motive araçlarını geliştirerek işlerinde daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Çalışanın işletmeye sunduğu önerilerin kabul görmesi, çalışana değer verilmesi, geleceğe güvenle bakması, psikolojik olarak kendini rahat hissetmesi motivasyonunu artırarak daha verimli çalışmasını sağlayabilir. Aynı zamanda işletmenin sağlıklı yiyecekler sunduğunu bilen çalışan, ürünleri pazarlarken kendine ve işletmeye güvendiği için daha çok motive olabilir. Müşteri ile iletişim kurarken ürünleri daha iyi pazarlayabilir

Araştırmada, yönetsel motive araçlar düzeyi ile 1., 2., 3. ve 4. modelde yer alan güvence karşılama ve fiziksel özellikleri karşılama düzeyi arasında bir ilişki olduğu (4.modelde sırasıyla $0,05 > 0,000$, $0,000$) tespit edilmiştir. Ancak, 1. modelde yer alan güven karşılama, sağlıklı yiyecekler karşılama ve empati karşılama ile yönetsel motive araçlar düzeyi arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

İşletme tarafından işletmeye ait fiziksel özellikler iyileştirildikçe ve çalışanlara güvence verildikçe çalışanların yönetsel motive araçlarında artış meydana gelmektedir. Bu durumda çalışanlar daha çok yetki ve sorumluluk alarak, işletme için verilen kararlarda daha etkin olarak, işletme içi iletişimden daha iyi yararlanarak işletmeye daha çok katkı sunabilirler. Çalışanların, işletmenin fiziksel özellikleri

iyileştirilerek, işletmeye bağlılıkları arttırılabilir ve işlerine daha iyi motive edilerek verimlilikleri arttırılabilir.

İşletmenin fiziksel özellikleri iyi olduğu zaman, çalışanlar kendilerine daha fazla ücret ödenebilir veya işletmenin yapmış olduğu kara katılabilir duygusuyla hareket ederek ekonomik anlamda daha fazla motive olarak performansları artabilir. Aynı şekilde çalışanlara gelecekle ilgili güvence verilmesi, çalışanların gelecekle ilgili ücret konusunda kaygılarının olmamasına ve işlerine daha çok motive olmalarına neden olabilir. Empati yapan çalışanlar ekonomik durumu daha iyi olan çalışanları düşündüğü zaman kötü etkilenebilir ve motivasyonları düşebilir.

Araştırmada güvence beklenti ile güvence karşılama düzeyi arasında ilişki olduğu (sig.= 0,000) belirlenmiştir. Güvence beklenti düzeyi güvence karşılama düzeyinden yüksek çıkmıştır.

Güvence beklentisinin güvence karşılamadan daha yüksek olması işletmede çalışanlara yeteri kadar güvence verilmediğini göstermektedir. Çalışanlara güvence verildikçe çalışanlar daha verimli olup, hizmet kalitesinin arttırılması hususunda daha çok katkı sunabilirler. Çalışanlarda yüksek bir güvence beklentisi olması ve bunun işletme tarafından karşılanmaması, çalışanların gelecekle ilgili kaygılarını arttırabilir ve gösterdikleri performans olumsuz bir şekilde yansıyabilir.

Araştırmada fiziksel özellik beklentiler ile fiziksel özellik karşılama arasında bir ilişki olduğu (sig. = 0,000) tespit edilmiştir. Fiziksel özellikler beklenti düzeyi fiziksel özellikler karşılama düzeyinden yüksek çıkmıştır.

Fiziksel özellik beklentisi fiziksel özellik karşılamadan daha yüksek bir değere sahip olduğu zaman fiziksel özelliklerin karşılanmadığı anlamı ortaya çıkmaktadır. Fiziksel özellikler hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından önemli olduğu kadar, işletmenin fiziksel özelliklerinin istenilen düzeyde olmadığı durumlarda çalışanların moral ve motivasyonu da olumsuz bir şekilde etkileyebilir. İşletmenin sahip olduğu alet ve ekipman, çevrenin düzeni gibi etkenler çalışanların motivasyonunu da olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Çalışanların daha iyi fiziksel özelliklerin olduğu bir işletmede hizmet etmesi, yüksek bir motivasyonla çalışmasına neden olabilir. Böyle yüksek bir motivasyon daha iyi bir hizmet kalitesinin sunulması için önemli bir etken olarak sayılabilir.

Araştırmada güven beklenti ile güven karşılama düzeyi arasında bir ilişki olduğu (sig. = 0,000) tespit edilmiştir. Güven beklenti düzeyi güven karşılama düzeyinden yüksek çıkmıştır.

Güven beklenti düzeyinin güven karşılama düzeyinden fazla olması işletmeye olan güvenin yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. İşletmeye olan güvenin artması hem çalışanların rahat bir şekilde çalışmasını sağlayabilir hem de müşteri memnuniyetini arttırabilir. Çalışanların işletmeye güven duyması daha iyi motive olmasını sağlayabilir. İyi bir motivasyon ile birlikte hizmet kalitesi yükselebilir.

Araştırmada sağlıklı yiyecek beklenti ile sağlıklı yiyecek karşılama düzeyi arasında bir ilişki olduğu (sig. = 0,000) tespit edilmiştir. Sağlıklı yiyecek beklenti düzeyi sağlıklı yiyecek karşılama düzeyinden yüksek çıkmıştır.

İşletme tarafından sunulan yiyeceklerin sağlıklı olma beklentisinin karşılama düzeyinden fazla olması, işletmede sağlıklı yiyecek sunulmadığını göstermektedir. Hizmet kalitesinin önemli göstergelerinden biri olan sağlıklı yiyeceği işletmenin sunma imkanının olmaması ve müşterilerin bu durumu böyle bilmesi, işletmenin devamlılığının tehlikeye girmesine neden olabilir. Sağlıklı yiyeceklerin sunulması bir taraftan ürün kalitesini ve hizmet kalitesini arttırırken, çalışanlarında ürün konusundaki güvenden dolayı daha iyi motive olmasını sağlayabilir. Müşterinin sağlıklı yiyecek ihtiyacının karşılanması memnuniyet düzeyinin de artmasına neden olabilir.

Araştırmada empati beklenti ile empati karşılama düzeyi arasında bir ilişki olduğu (0,05>0.00) tespit edilmiştir. Empati beklenti düzeyi empati karşılama düzeyinden yüksek çıkmıştır.

İşletmelerde empati beklentisinin empati karşılama düzeyinden fazla olması, yeterince empati yapılmadığı anlamını ifade etmektedir. Empati, çalışanların müşterileri anlaması, ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlayıp hızla cevap vermesi bakımından hizmet kalitesini arttırmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez bir unsur olarak bilinmektedir. Çalışanlar empati yaparak, müşteriyi daha iyi anlayarak, hizmet kalitesinin yukarı çıkarılmasını sağlayabilirler. Empati çalışanların birbirini anlamasına katkı yaparak, birbirlerine yardımcı olmasını sağlayabilir.

Restoran işletme çalışanları üzerine yapılan araştırma ile ilgili bulgular ve bu bulguların sonuçlarına göre öneriler yukarıda verilmiştir. Bu sonuçlar ve öneriler dışında bu çalışmanın daha detaylı bir şekilde yapılarak sadece çalışanların bakış açısıyla hizmet kalitesinin ölçülmesi değil aynı zamanda hizmeti alan müşterinin bakış açısıyla da hizmet kalitesinin ölçülmesi çalışmaya daha çok katkı sunabilir. Bu anlamda bilimsel olarak yapılacak başka bir çalışmada hizmet sektörüne katkı sunması amacıyla, müşterilerin hizmet kalitesine bakış açıları ölçülerek çalışanların bakış açısıyla karşılaştırılması önerilebilir.

Yalın kavramı işletmelerin değer üretmesi ve kendilerini sürekli geliştirmesi açısından önemli bir değer olarak görülmektedir. İşletmelerin gelişimine önem veren

ve yoğun rekabet ortamında işletmeyi bir adım öne geçirecek olan yalın yönetim anlayışı ülkemizde henüz ulaşması gereken düzeye ulaşmamış ve yeterince önemsenmemiştir. Bu çalışma, ülkemizde yalın yönetim anlayışını benimseyerek fark yaratmak isteyen, sektöründe bir adım öne geçmek isteyen, çalışanlarından daha fazla verim almak isteyen yöneticilere ve işletme sahiplerine yol gösterici olacak bir çalışma olarak tavsiye edilebilir. Bu tür çalışmaların daha çok yapılması, yalın yönetim anlayışının işletmeye katacağı değerlerin daha farklı sektörlerde ve daha farklı düzeylerde çokça yapılması işletmelerin küresel rekabet ortamında daha güçlü bir hale gelmesini sağlayabilir.

Yalın yönetim anlayışının çalışanların motivasyonu ve hizmet kalitesi üzerine etkileri konusu araştırılırken bazı önemli hususlar ortaya çıkmıştır. Motivasyon konusunun çok çalışıldığı, hizmet kalitesi konusunun orta düzeyde çalışıldığı, yalın yönetim konusunun ise az çalışıldığı ve çalışıldığı görülmüştür. Araştırma yapılırken, yalın yönetim anlayışının ülkemizde çok fazla işlenen bir konu olmadığı ve daha yeni yeni işlenen ve araştırılan bir konu olduğu görülmüştür. Bu nedenle, konu ile ilgili kaynak sayısının da az olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmamızda bu anlamda bir yandan yalın yönetim konusunun motivasyon ve hizmet kalitesi konuları ile ilişkileri araştırılırken, diğer yandan da yalın yönetim konusu incelenerek, yalın yönetim konusunda daha fazla kaynak yaratılmasına da katkı sağlanmaktadır. Bu bakımdan çalışmamız bundan sonra bu konularla ilgili yapılacak araştırmalara ışık tutabilir ve bilimsel anlamda konunun çok daha farklı yönlerinin farklı sektörlerde uygulanması araştırılarak, işletmelerin çağın şartlarına uygun yönetim anlayışları uygulayarak hem devamlılıklarına hem de kendilerini sürekli geliştirmelerine katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAT İter ve ÜNER Nurel, **İşletme Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Bilgi İşlem Birimi Masa Üstü Yayıncılık, İzmir, 1993.

AMABİLE Teresa and KRAMER Steven, **The Progress Principle**, Harvard Business Review Press, Boston, 2011.

ANDERSON Roger N. BOULANGER Albert, JOHSON John A. and KRESSNE Arthur, **Computer-Aided Lean Management for the Energy Industry**, Penn Well Press, USA, 2008.

BABACAN Muazzez, ALKAN Gönül İpek, BOZKURT Özlem Çetinkaya, BULUT Zeki Atıl, ERİŞ Engin Deniz ve ONARAN Berrin, **İlkeler ve İşlevlerle İşletme**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.

BARON Robert A., **Behavior In Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work**, London, 1986.

BARUTÇUGİL İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2003.

BAY Murat ve ÇİL Umut, **Yenilik (İnovasyon) ve Yenilik Yönetimi**, Nobel Bilimsel Eserler, Ankara, 2016.

BAYRAM Nuran, **Sosyal bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Bursa: Ezgi Kitabevi 2004.

BUCHANAN David A. and HUCZYNSKI Andrzej A., **Organizational Behaviour**, Pearson Education Limited, England, 2010.

BULGAN Uğur ve GÜRDAL Gültekin, **Hizmet Kalitesi Ölçülebilir Mi?**, Bildiriler Kitabı, Isparta, 2010.

BYRNE Art, **Yalın Dönüşüm**, Çev: Melis İnan, Optimist Yayınevi, İstanbul, 2015.

CAN Esin, BÜYÜKBALCI Pınar ve BAL Yasemin, **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.

CARROLL Brian J., **Lean Performance ERP Project Management**, ST. Lucie Press, London, 2001.

ÇETİN Canan, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009.

ÇETİN Canan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2015.

DELİCE, Elif Kılıç ve GÜNGÖR Zülal, **Müşteri İsteklerinin Sınıflandırılmasında Kano Model Uygulaması**, Akademik Bilişim 2008 Konferansı, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 2008.

DORNBERGER Utz, **Service Blueprinting**, University Leipzig Handbook, Almanya, 2009.

DÖM Serpil, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

DÖRTYOL İbrahim Taylan, **Ulusal Kültür Perspektifinden Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2014.

ECKARDT Ute, **Promotion of Education and Employment**, Kfw Position Paper, Köln, 2012.

EFİL İsmail, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Alfa Basım, 1999.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2012.

EREN Erol, **Stratejik Yönetim İşletme ve Politikası**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.

EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2004.

ERTÜRK Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006.

FELDSTEIN Martin and LIEBMAN Jeffrey B., **Social Security**, Harvard University Education, U.S.A. 2002.

FRENCH Wendell L., **Human Resources Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1998.

GENÇ Nurullah, **Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.

GIBBS Graham, **Dimensions of Quality**, The Higher Education Academy Press, İngiltere, 2010.

GIBSON James L., IVANCEVICH N M. and DONELLY James H., **Organizations Behaviour Structure Processes**, Business Publications, Teksas, 1982.

GOLDRATT Eliyahu M. and COX Jeff, **Amaç Sürekli iyileştirme**, Çev, Ayşe Bilge Dicleli, Optimist Yayınevi, İstanbul, 2015.

GÜLLECE Ali Çağlar, **Örgütlerde Motivasyon**, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Erzurum, 2010.

GÜMÜŞ Sefer ve GÖKER Emine Ünal, **Hizmet Kalitesinin Hizmet Performansına Etkisi: Bir Hastanede Uygulama**, Hiperlink Yayınları, İstanbul, 2012.

GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz, TAVMERGAN İge Pinar, AKAN Perran ve AKBABA Atilla, **Hizmet Kalitesi Kavramlar Yaklaşımlar ve Uygulamalar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

GÜNEY Salih, **Liderlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2012.

GÜNEY Salih, **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011.

HAGEMANN Gisela, **Motivasyon El Kitabı**, Çeviren: Göktuğ Aksan, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1995.

HUCZYNSKI Andrzej A. and BUCHANAN David A., **Organizational Behaviour**, Prentice Hall, Cambridge, 1991.

İBİCİOĞLU Hasan ve ÇAĞLAR Nedret, **İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Artırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1999.

KANTAR Hüseyin, **İşletmede Motivasyon**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010.

KARAOĞLU Gökhan Önder, **Hizmet Sektöründe Kalite ve Standardizasyon**, Yağız Yayınları, Bayburt, 2015.

KATKO Nicholas, **Yalın CFO Yalın Yönetim Sisteminin Mimarisi**, Çev. Tunç Sancı, Optimist Yayınları, İstanbul, 2014.

KAYNAK Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995.

KINGIR Said, **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2013.

KOÇ Hakan ve TOPALOĞLU Melih, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi - Temel Kavramlar Kuramlar ve İlkeler**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2013.

KÜÇÜK Orhan, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, 2013.

LEACH Lawrence, **Lean Project Management: Eight Principles for Success**, Advanced Projects Press, New-York, 2005.

LEMOS Sara, **The Effect of the Minimum Wage on Prices**, University of Leicester and IZA Bonn, England, 2004.

LEVINSON William, **Lean Management System LMS: 2012**, CRC Press, London, 2012.

LUTHANS Fred, **Organizational Behaviour**, Mc Graw Hill Company, Singapore, 2008.

MARCHWINSKI Chet vd., **Yalın Düşünce**, Çev. Ayşe Soydan ve Regaip Baran, Optimist Yayınevi, 2009.

METZNER Floris, **Matching Organizational Flexibility Demands and Employee Flexibility – A first Step Towards an Unifying Framework for Labour Flexibility**, University of Twente Press, Hollanda, 2010.

MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2014.

OPPENHEIM Bohdan, **Lean for Systems Engineering With Lean Enablers for Systems Engineering**, New Jersey, Canada, 2011.

ÖZDEMİR Ali, **Organizasyon ve İş Etüdü**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2015.

ÖZDEMİR Muharrem, **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2016.

PİNK Daniel, **Drive**, Çev. Levent Göktem, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2009.

PLENERT Gerhard, **Lean Management Principles for Information Technology**, CRC Press, New-York, 2011.

PLENERT Gerhard, **Reinventing Lean Introducing Lean Management into the Supply Chain**, Jordan Hill, U.S.A., 2007..

ROAD College, **Economic Theory, Tamilnadu Textbook and Educational Services Corporation**, Chennai, 2015,

ROAGNA Ivana, **Protecting the Right to Respect for Private and Family Life Under the European Convention on Human Rights, Council of Europe Human Rights Handbooks**, Strasbourg, 2012.

RUFFIN Novella J., **Developing Responsibility and Self-Management in Young Children: Goals of Positive Behavior Management**, Virginia Polytechnic Institute and State University Press, New-York, 2009.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TOKOL Tuncer, **İşletme**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, **Örgütsel Davranış**, Alfa Aktüel, Bursa, 2015.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Çalışma Psikolojisi**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1984.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012.

SEELİNG Tina, **İnovasyon: Girişimcilik Üzerine Yaratıcı Çalışmalar**, Çev. Nuray Önoğlu, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul, Haziran 2013.

SERARSLAN M. Zahid ve KEPOĞLU Abdurrahman, **Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, 2006.

SETİJONO Djoko, *The Development of Quality Management Toward Customer Value Creation*, Växjö University Press, Swedish, 2008.

SHİNN George, *Motivasyonun Mucizesi*, Çev. Ulaş Kaplan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.

SILVA Sriyan de, *Collective Bargaining Negotiations*, International Labour Organisation ACT/EMP Publications, 1996, 1-16

SİLAH Mehmet, *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

SİLAH Mehmet, *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

ŞİMŞEK M. Şerif ve ÇELİK Adnan, *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya, 2014.

TEK Ömer Baybars, *Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım*, Beta Basım Yayın, İstanbul

TENGİLİMOĞLU Dilaver, ÖZTÜRK Nuran Başpınar ve TUTAR Hasan, *Böro Yönetimi*, Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2012.

TİKİCİ Mehmet, DENİZ Mehmet, SINGİR Sait ve ALTAY Hüseyin, *Örgütsel Davranış*, Fatih Ciltevi, Malatya, 1998.

US Ahmet Talat, *İşletmelerde Motivasyon*, İgiad Yayıncılık, İstanbul, 2007.

UYARGİL Cavide, *İşletmelerde Performans Değerlendirme Sistemi*, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2012.

VANDEVEER Rodney C. and MENEFEE Michael L., *Human Behavior In Organizations*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006.

WOMACK James P. ve JONES Daniel T., *Lean Thinking*, McGraw-Hill, New-York, 2003.

WOMACK James P. ve JONES Daniel T., *Yalın Düşünce*, Çev. Oygur Yamak, Optimist Yayınları, İstanbul, 2016.

MAKALELER

ACEBROAN Laurentino Bello and DOPICO Domingo Calvo, "The Importance of Intrinsic and Extrinsic Cues to Expected and Experienced Quality: an Empirical Application for Beef", *Food Quality and Preference Journal*, , No: 11, 2000.

ÅHLSTRÖM Pär, "Sequences in the Implementation of Lean Production", *European Management Journal*, Volume: 16, No: 3, 1998.

AKBABA Atilla, "Measuring Service Quality in the Hotel Industry: A Study in a Business Hotel in Turkey", *International Journal of Hospitality Management*, No: 25, 2006.

ALTAN Şenol ve ATAN Murat, "Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Serqual Analizi ile Ölçümü", *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 1, 2004.

AYDEMİR B. Aydem Çiftçioğlu, "İşletmelerde Hedef Belirleme ve Etkili İletişimde NLP", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010,.

AYDIN Nevin, "Yalın Düşünce Sisteminin Üretime Sağladığı Katkıları", *ABMYO Dergisi*, Sayı: 40, 2015.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuba ve ERŞAHAN Burcu, "Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2013.

BERRY Leonard L. and PARASURAMAN A., "Listening to the Customer-The Concept of a Service-Quality Information System", *Sloan Management Review*, 1997.

BEZİRGAN Muammer, "Algılanan Hizmet Kalitesi ile Memnuniyet Arasında Aidiyetin Aracı Etkisi: Sosyal Tesislere Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2015.

BROADWELL M., " Employee Discipline", *Human Resource Manual Journal*, No: 19, 2009.

CAM Erdem, "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2004, Cilt: 1, Sayı: 1, 1-10.

CAN Ahmet Vecdi ve GÜNEŞLİK Muhsin, "Yalın Yönetim Felsefesinin Önemli Bir Boyutu Olarak Muhasebede Yalınlaşma Düşüncesi ve Bir Yalın Muhasebe Uygulaması Örneği; Kendine Faturalama", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2013, Sayı: 57, 1-22 .

CRONİN, Joseph J. and Taylor, Steven A. "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", *Journal of Marketing*, 1992, Cilt: 56, Sayı: 3, 55-68.

DEMİR Fevzi ve GERŞİL Gülşen, "Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, Cilt: 2, Sayı: 16, 68-89.

DEMİR Yusuf, "İşletmelerin Kar Payı Dağıtım Politikaları ve Firma Değerliliğinin Vergi Uygulamaları ile İlişisine Teorik Bir Yaklaşım", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 6, 2001.

DEMİREL Yavuz, YOLDAŞ M. Asif ve DİVANOĞLU Sevilay Uslu, "Algılanan Hizmet Kalitesinin Tatmin, Tavsiye Davranışı ve Tercih Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 2009.

DERAN Ali ve BELLER Beyhan, "Hastanelerde Yalın Yönetimin Bir Aracı Olarak Değer Akış Maliyetleme ve Kamu Hastanesinde Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 32, 2014.

DÜNDAR Süleyman, ÖZUTKU H. ve TAŞPINAR F., "İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 2007.

ELEREN Ali, BEKTAŞ Çetin ve GÖRMÜŞ A. Şahin, "Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Serqual Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama", **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, 2007, Cilt:: 44, Sayı: 514, 75-88.

ERGÜL Hüseyin Fazlı, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com, Dicle Üniversitesi, 2005.

ERTUĞRUL Murat, "Değer-Fiyat Ayrımı ve İşletme Değeri, Kuramsal Bir Bakış", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2008, Sayı: 3, 143-154, s. 147.

ERTÜRK Halis ve ÖZÇELİK Funda, "Yalın Üretim Uygulayan İşletmeler İçin Yalın Muhasebe", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 8, 2008.

FOWDAR Roma, "Developing Service Quality Questionnaire for the Hotel Industry in Mauritius", **Journal of Vacation Marketing**, Volume: 13, No: 1, 2007.

GAGNE Marylene, and Edward L. DECI, "Self-Determination Theory and Work Motivation", **Journal of Organizational Behavior**, Volume: 26, No: 4, 2005.

GARG Pooja and RASTOGİ Renu, "New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance", **Journal of Management Development**, 2006.

GEORGZEN Per and PALMER Henrik, "Managing Strategy and Flexibility", **Uppsala University Department of Business Studies Journal**, No: 28, 2014.

GRÖNROOS Christian, "The perceived service quality concept – a mistake?", **Managing Service Quality: An International Journal**, 2001.

HACIEFENDİOĞLU Şenol ve KOÇ Ümit, "Hizmet Kalitesi Algılamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Fast-Food Sektöründe Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 18, 2009.

HAYTA Ateş Beyazıt, "Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Verimliliği Üzerine Etkisi", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 2007.

HEACK, David "Delegation of Authority-Meaning, Importance and its Principles", **Management Study Journal**, 2009.

HERZOG Natasa Vujica and TONCHIA Stefano, "An Instrument for Measuring the Degree of Lean Implementation in Manufacturing", *Journal of Mechanical Engineering*, Italy, Cilt: 12, 2014.

HUGHES, Richard L. "Developing and Assessing College Student Teamwork Skills", *New Directions for Institutional Research Journal*, No: 149, 2011.

İBİCİOĞLU Hasan ve ÇAĞLAR Nedret, "İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Arttırılmasında Örgüt İçi İletişimin Rolü", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, 1999.

JEROME Nyameh, "Application of the Maslow's Hierarchy of Need Theory; Impacts and Implications on Organizational Culture, Human Resource and Employee's Performance", *International Journal of Business and Management Invention*, 2013.

KALDIRIMCI Nurettin "Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme", *A.Ü.S.B.E. Dergisi*, Erzurum, 1987, Cilt: 6, Sayı: 65, 118-128.

KARAKAYA Abdullah ve AY Ferda Alper, "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, Cilt:31, Sayı: 1, 55-67.

KILIÇ Burhan ve ELEREN Ali, "Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2009, Cilt: 1, Sayı: 1, 91-118.

KÜÇÜKDEVECİ Ayşe A., "Osteoartritte İşlevsel Değerlendirme Ölçütleri", *Türkiye Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, 2011.

LİN Wen-Boa, "An Empirical of Service Quality Model From the Viewpoint of Management", *Expert Systems with Applications*, 2007.

LİNZ Susan J., "Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences", *Journal of Socio-Economics*, Volume: 33, No: 3, 2004.

MANOLAKIS Dimitris, MARDEN D. and SHAW G., "Hyperspectral Image Processing for Automatic Target Detection Applications", *Lincoln Laboratory Journal*, Volume: 14, No: 1, 2003.

MELTON T., "The Benefits of Lean Manufacturing What Lean Thinking Has to Offer the Process Industries", *Chemical Engineering Research and Design Journal*, No: 83, 2005.

MILFELNER Borut vd., "Measurement of Perceived Quality, Perceived Value, Image, and Satisfaction Interrelations of Hotel Services: Comparison of Tourists From Slovenia and Italy", *Faculty of Economics and Business Journal*, 2000.

ÖLÇER Ferit, "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, 2005.

ONARAN Oğuz, "Yetki Göçerimi ve Yetki Devri", *Amme İdare Dergisi*, 1974, Cilt: 7, Sayı: 2, 3-21.

ÖNCÜ Mehmet Akif, KUTUKIZ Doğan ve KOÇOĞLU Cenk Murat, "Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 45, 2010.

ÖZBEY Özden, "Çapraz Tablo Analizi Nasıl Yapılır?: Pratik Bir Açıklama", *HÜTAD*, Sayı: 9, 2009.

ÖZGÜVEN Nihan, "Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008.

ÖZTÜRK Sevgi Ayşe, "Hizmet Reklamlarında Kuramsal Yaklaşımlar ve Uygulama Farklılıkları: Türkiye'de Hizmet Reklamlarına İlişkin Bir İçerik Analizi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, 2006.

PARASURAMAN A., ZEİTHMAL A. V. and BERRY L vd., " A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 1988, Volme: 64, Number: 1.

PARASURAMAN A., ZEİTHMAL A. V. and BERRY L. "A Conceptual Model of Service Quality and Its implications for future research", *Journal of Marketing*, 1985, Volme: 49, No. 4, 41-50.

POPPENDIECK Mary, "Principles of Lean Thinking", *Management Journal*, 2011, Cilt: 17, 1-7.

PRABAHARAN B., RAJ A. And RAJAGOPAL V., "Service Quality on Tourism: Application of Structural Equation Modeling", *Service Quality & Satisfaction Journal*, Volume: 17, No: 18, 2008.

RAHMAN Süheyla, ERDEM Ramazan ve DEVEBAKAN Nevzat, "Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Ölçeği İle Değerlendirilmesi: Elazığ'daki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 3, 2007.

RUST Roland T, INMAN J. Jeffrey, JİA Jianmin and ZAHORİK Anthony, "What You Don't Know About Customer Perceived Quality: The Role of Customer Expectation Distributions", *Marketing Science Journal*, Volume: 18, No: 1, 1999.

ŞAHİN Levent, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi", *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, 2010.

SALEEM Asma, GHAFAR Abdul, İBRAHİM Muhammad, YOUSUF Muhammad and AHMED Naveed, "Product Perceived Quality and Purchase Intention with Consumer Satisfaction", *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 2015.

SAVAŞ Halil ve KESMEZ Ayşe Gülderen, "Hizmet Kalitesinin Serqual Modeli ile Ölçülmesi: Aile Sağlığı Merkezleri Üzerine bir Araştırma", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 17, 2014.

ŞEKER Arzu, "Yalın Üretim Sisteminde Kanban, Tek Parça Akışı ve U Tipi Yerleştirme Sistemleri", **Akademik Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 50, 2016.

ŞEKER Sadi Evren, "Motivasyon Teorisi", **YBS Dergisi**, 2015, Cilt: 2, Sayı: 1

SİMONS Tony, and ENZ Cathy A., "Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Journal**, 1995.

STEVENS Pete, KNUSTON B. And PATTON M., "Dineserv: A TOOL for Measuring Service Quality in Restaurants", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely**, No: 26, 1995.

STEWART Heather, CHRİS Hope and MUHLEMANN Alan "Professional Service Quality", **Journal ofRetailin and Consumer Services**, Volume: 5, No. 4, 1998.

TOZLU Emine, "Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 4, 2011.

TSANG Nelson and Hailin QU, "Service Quality in China's Hotel Industry: A Perspective from Tourists and Hotel Managers", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Volume: 12, No: 5, 2000.

TUNÇER Polat, "Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon" **Sayıştay Dergisi**, 2013, Sayı: 88, 87-108.

TÜRK Zeynep, "Denetim Firmalarının Sunduğu Hizmet kalitesi, Müşteri Tatmini ve Sadakati: Servperf Ölçeği", **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 1, 2009.

TÜRKAN Özay Umut, "Üretimde Yalın Dönüşümün Temel Performans Kriterleri", **BAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, 2010.

VEMIC Jelena, "Employee Training and Development and the Learning Organization", **Economics and Organization Journal**, No: 2, 2007.

VERDINEJAD Fereydu, MUGHARI Ali Mokhtari and GHASEMİ Meysam, "Organizational Suggestion System in the Era of Holding by Developing an Innovative Model: the Case of Bonyade ta Avon Holding in Iran (An Applied Model)", **Iranian Journal of Management Studies**, Vol: 3, No: 3, 2010.

VİDAL Matt, "Lean Production, Worker Empowerment, and Job Satisfaction: A Qualitative Analysis and Critique", **Critical Sociology**, No: 33, 2007.

YACUZZI Enrique A., FERNANDO Martin, VIGNOLA Gabriel, MAYOCHÍ Veronica and TOLLÍO Dante “The Sources of Quality in the Pharmaceutical Industry”, *Journal of Studies in International Education*, 2004, Volme: 1, No: 284, 1-28.

YILMAZ İbrahim, “Measurement of Service Quality in the Hotel Industry”, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, Volume: 20, No: 2, 2009.

YUMUŞAK Sedat, “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008.

ZEHİR Cemal ve ÖZŞAHİN Mehtap, “Takım Yönetimi ve Takim Etkinliğini Belirleyen Faktörler: Savunma Sanayinde Ar-Ge Yapan Takımlar Üzerinde Bir Saha Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2009.

ZENGİN Eyüp ve ERDAL Ayhan, “Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi”, *Journal of Qafqaz University*, 2000, Volme: 3, Number: 1, 43-56.

ZERENLER Muammer ve ÖĞÜT Adem, “Sağlık Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Ve Hastane Tercih Nedenleri Araştırması: Konya Örneği”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, Sayı: 22, Issn: 1302-1796.

TEZLER

AKDU Uğur, “Medikal Turizmde Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteri Sadakatinin Değerlendirilmesi”, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)** Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Antalya, 2014.

DERİN Neslihan, Çalışanların Algılamalarına Göre, Yalın Yönetimin İç İmaja Etkisi: Türkiye’deki Özel Hastanelerde Bir Araştırma, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008.

GİRİTLİOĞLU İbrahim, Yiyecek İçecek Bölümlerinde İşgörenlerin ve Müşterilerin Hizmet Kalitesi Beklenti ve Algıları: Termal Otellerde Bir Araştırma, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2012.

GÜNEŞLİK Muhsin, Yalın Yönetim Düşüncesinin Muhasebe Üzerindeki Etkileri; Otomotiv Sanayinde Bir Uygulama, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)** Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2012.

KÖROĞLU Özlem, İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011.

KUZU Ali, "Yaşlı Bakım Kurumlarında Hizmet Kalitesi Kavramı ve Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli: Servqual Uygulaması", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Haziran 2010.

RILEY Shannon, 'Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation Applied to the Motivational Techniques within Financial Institutions, Eastern Michigan University, Honors Program, 2005 (**Senior Honors Theses**).

SELEN Ufuk, "Çalışanların İç Ve Dış Motivasyon Tekniklerine Bakış Açılarının Değerlendirilmesi; Yerel Yönetim Örneği", (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**) Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Üniversitesi, Tekirdağ, 2016.

SOYLU Ali, Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2002.

SRICHUACHOM Udomlak, The Impact of Lean Approaches to Support Quality Developments in Thailand:, University of Southampton, (**Unpublished PhD Thesis**), Social Sciences Institute, Thailand, 2015.

YILMAZ İbrahim, Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteriler ve Yöneticiler Açısından Ölçülmesi, (**Yayımlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

İNTERNET KAYNAKLARI

IRANI Shahrukh A. and Jin ZHOU, "Value Stream Mapping of a Complete Product", The **Ohio State University Journal**, 2009, 1-24, p. 1, <http://www.lean-manufacturing-japan.com/Value%20Stream%20Mapping%20of%20a%20Complete%20Product.pdf> (Erişim Tarihi: 16.08.2016).

ARIKAN Burhanettin Aykut, "İnovasyon Türleri", <https://aykutarikan.com/category/surdurule-bilirlik/>, (Erişim Tarihi:19.04.2017)

ASLANTAŞ Tankut, "Yalın Üretim Sistemi", <http://www.bursa-smmmo.org.tr/yazarlar/makaleler/126FKO.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.07.2016).

BURTON Kelli, A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving, https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2012_mgmt_burton.pdf, (Erişim Tarihi: 17.07.2016).

ÇETİN Canan ve TUNA Nimet, "Yalın Yönetim İlkeleri", <http://www.toprakisveren.org.tr/2016-109-canancetin.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.05.2016).

ESMAGİL Şamil, "Motivasyon Süreci ve Yöntem", <http://docs.neu.edu.tr/staff/samin.esmaeilzadeh/motivasyon1.pdf>, (Erişim Tarihi: 16.11.2016).

HAYDAR Abab, "Çalışma Ortamı Isısının Sağlık Üzerine Etkileri", http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66395/28405/%C3%A7a%C4%B1%C5%9Fma_ortam%C4%B1_%C4%B1s%C4%B1s%C4%B1n%C4%B1n_sa%C4%9F%C4%B1k_%C3%BCzerine_etkileri.pdf, (Erişim Tarihi: 13.06.2016).

Hizmet Pazarlaması, <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~umutal/lesson/bby401-2010-5.pdf> (Erişim Tarihi: 22.03.2016).

<http://www.bilgiustam.com>, (Erişim tarihi: 17.12.2017).

https://tr.wikipedia.org/wiki/Regresyon_analizi, (Erişim tarihi: 16.12.2017).

LAI Emily R., "Motivation: A Literature Review", http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/Motivation_Review_final.pdf, (Erişim Tarihi: 12.03.2016).

SAYIM Ferhat ve AYDIN Volkan, "Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistemik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma", https://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/29/245-262.pdf, (Erişim Tarihi: 22.06.2016)

SHOOK John, "What is Lean Management?", <http://www.lean.org/shook/DisplayObject.cfm?o=1447>, (Erişim Tarihi: 15.08.2016).

ŞENCAN Hüner, İşletmelerde Haberleşme Teknikleri, <http://huner4.tripod.com/haberlesme.pdf>, (Erişim Tarihi: 23.07.2016).

ÖZER Pınar Süral ve TOPALOĞLU Tayfun, "Motivasyon'da Kapsam Kuramları", 1-22, http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf (Erişim Tarihi: 16.11.2016).

Yetki-Güç ve Yetki Devri, <http://www.ders.es/75-94.pdf>, (Erişim Tarihi: 12.06.2017).

YILDIRIM Mehmet, "Yönetimde Esneklik", <http://www.myfikirler.org/esneklik-kritik-donemlerde-yonetimin-kalitesini-yukseltir.html>, (Erişim Tarihi: 12.06.2016).

YILMAZ Aydın, "Yalın Üretim Felsefesi", <http://www.lean.org.tr/yalin-uretim-felsefesi/>, (Erişim Tarihi: 16.05.2016).

EKLER

EK-A

YALIN YÖNETİM ANLAYIŞININ, ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA VE HİZMET KALİTESİNE ETKİLERİNE YÖNELİK ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,
Ekte hazırlanan anket soruları tezin konusuyla ilgili görüşlerinizin alınması amacıyla düzenlenmiştir. Araştırmanın bilimsel güvenilirliğinin sağlanabilmesi için sorulara mevcut durumu en iyi yansıtacak cevapların verilmesi çalışmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

Hamdi AYDIN
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Orhan İŞCAN
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tez Danışmanı

EK- A DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLGİLİ SORULAR

- Cinsiyetiniz?** () Kadın () Erkek
- Yaşınız?** () 18-27 () 28-37 () 38-47 () 48- 57 () 58 ve üzeri
- Eğitim Durumunuz?** () İlköğretim () Lise () MYO (2 Yıllık) () Fakülte/Yüksekokul (4yıllık) ()Yüksek Lisans ve Doktora
- Medeni Haliniz?** () Evli () Bekar
- Restorandaki Göreviniz?** () Yönetici (Müdür/Müdür Yrd/Amir/Amir yrd.)
()Salon şefi () Kasiyer () Garson/Komi ()Muhasebe/Satınalma/Depo ()
Aşçı/Pastacı () Temizlik
() Diğer (Lütfen Belirtiniz).....
- Bu Restoranda Ne Kadar Süredir Çalışmaktasınız?**
() 1 Yıldan Az ()1- 3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-9 Yıl () 10-12 Yıl () 13-15 Yıl () 16 Yıl ve Üzeri
- Bu Meslekte Ne Kadar Süredir Çalışmaktasınız?**
() 1 Yıldan Az ()1- 3 Yıl () 4-6 Yıl () 7-9 Yıl () 10-12 Yıl () 13-15 Yıl () 16 Yıl ve Üzeri
- Meslekte çalışma süresinin fazla olması, tecrübe kazanılmasına ve hizmet kalitesinin artmasına neden olmaktadır?**
() Evet () Hayır
- Çalışanların motivasyonunun artması hizmet kalitesinin artmasına neden olmaktadır?**
() Evet () Hayır

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

EK- B YALIN YÖNETİM ANLAYIŞI ÖLÇEĞİ

<p>Aşağıdaki sorularda sizin için en uygun olan seçeneğe "+" işareti koyarak tercihinizi belirtiniz. Cevaplayacağınız sorularda; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini ifade etmektedir.</p>					
YALIN YÖNETİM ÖLÇEĞİ ANKET SORULARI					
10. Kurumunuz sizlere değer vermektedir.	1	2	3	4	5
11. Kurumunuz sizlere iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir.	1	2	3	4	5
12. Kurumunuz sizlerin iş yükünüzü dağıtırken adil ve dengeli olmaya önem vermektedir.	1	2	3	4	5
13. Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
14. "Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak" gibi kurumunuza ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığınız bu fedakarlıktan dolayı yöneticileriniz sizi ödüllendirmektedir.	1	2	3	4	5
15. Kurumunuz, çalışanların iş sağlığına önem vermektedir.	1	2	3	4	5
16. Kurumunuz, çalışanların işlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni ve gerekli düzenlemeleri uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
17. Kurumunuz, size işinizle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır.	1	2	3	4	5
18. Kurumunuz, size sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanımaktadır.	1	2	3	4	5
19. Kurumunuz size, samimiyetin hakim olduğu aile ortamı gibi bir ortamı sunmaktadır.	1	2	3	4	5
20. Kurumunuz, sizlere işlerinizle ilgili kararlara katılma konusunda inisiyatif tanımaktadır.	1	2	3	4	5
21. Kurumunuz, sizleri öneride bulunma konusunda cesaretlendirmektedir.	1	2	3	4	5
22. Kurumunuz, kendi işlerinizle ilgili problemleri kendiniz çözebilmeniz konusunda sizi cesaretlendirmektedir.	1	2	3	4	5
23. Kurumunuzda takım ruhu hâkimdir.	1	2	3	4	5
24. Kurumunuzda gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre azdır.	1	2	3	4	5
25. Kurumunuzda sağlıklı iletişim üst seviyededir.	1	2	3	4	5
26. Kurumunuzda yöneticiler sadece "emreden" değil de "yönlendirici biri" gibi davranmaya dikkat etmektedirler.	1	2	3	4	5
27. Sizlere kurumun hedefleri hakkında bilgi verilmektedir.	1	2	3	4	5
28. Kurumunuz, sizlere yetki ve sorumluluk verilmesinde denkliği ve adaleti sağlayabilmektedir.	1	2	3	4	5
29. Kurumunuzda çalışma ortamı yalın, sade ve temizdir.	1	2	3	4	5
30. Kurumunuzda çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir.	1	2	3	4	5
31. Kurumunuzda, gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır?	1	2	3	4	5
32. Kurumunuzda ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır?	1	2	3	4	5
33. Kurumunuzda malzeme, evrak vb. her türlü işlemleriniz taleplerinize uygun ve tam zamanında karşılanmaktadır?	1	2	3	4	5

EK- C MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki yer alan tabloda, motivasyonunuzu arttıran faktörleri tespit etmek amacıyla bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen, verilen ifadeleri değerlendirerek cevaplayınız.

İFADELER	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
34. Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
35. İş güvencemin olması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
36. Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşış, komisyon, primler, vb) beni motive eder.	1	2	3	4	5
37. Restoranın sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, çay-kahve gibi olanaklar beni motive eder.	1	2	3	4	5
38. İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive eder.	1	2	3	4	5
39. Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb) da beraber olmak, beni motive eder.	1	2	3	4	5
40. İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive eder.	1	2	3	4	5
41. Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive eder.	1	2	3	4	5
42. Rekabet, beni motive eder.	1	2	3	4	5
43. Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi sevmem, beni motive eder.	1	2	3	4	5
44. Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
45. İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive eder.	1	2	3	4	5
46. Pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive eder.	1	2	3	4	5
47. İyi organize edilmiş bir yemek organizasyonu gerçekleştirmek, beni motive eder.	1	2	3	4	5
48. İşyerinde farklı işlerde çalışmak beni motive eder.	1	2	3	4	5
49. İşimde kariyer imkanının olması, beni motive eder.	1	2	3	4	5
50. İş yerimin sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive eder.	1	2	3	4	5
51. Çalışma ortamının fiziksel şartlarının (klima, müzik vb.) uygun olması, beni motive eder.	1	2	3	4	5

EK- D HİZMET KALİTESİ ÖLÇEĞİ (Çalışanlara Yönelik Sorular)

SİZE GÖRE RESTORANA GELEN MÜŞTERİLERİN YİYECEK İÇECEK HİZMETLERİNDEN BEKLENTİLERİ NE DÜZEYDEDİR?					İFADELER	SİZE GÖRE RESTORANINIZ MÜŞTERİLERİN BEKLENTİLERİNİ NE DÜZEYDE KARŞILANMAKTADIR ?				
Çok Önemsiz	Önemsiz	Kararsızım	Önemli	Çok Önemli	Lütfen aşağıda sorulan soruların her iki tarafını da işaretleyiniz!!!	Kesinlikle Karşılanmamaktadır	Karşılanmamaktadır	Kararsızım	Karşılanmaktadır	Kesinlikle Karşılanmaktadır
1	2	3	4	5	52. Restoranların yiyecek ve içecek bölümlerinin modern araç ve donanıma sahip olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	53. Yiyecek içecek hizmet salonlarının hoş görünüme sahip olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	54. Yiyecek içecek bölüm çalışanlarının temiz ve bakımlı dış görünüme sahip olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	55. Yiyecek içecek salonlarının temiz olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	56. Yiyecek içecek bölümlerinde organik yiyecek ve içeceklerin sunulması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	57. Yiyecek içecek bölümlerinde yöresel yiyecek ve içeceklerin sunulması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	58. Yiyecek içecek bölümlerinde sunulan yiyecek ve içeceklerin tad ve görünümlerinin iyi olması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	59. Menü kartlarında yiyeceklerin besin ve kalori değerleri hakkında bilgilerin bulunması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	60. Yiyecek içecek bölümlerinde diyet ve müşteriye özel sağlıklı menülerin bulunması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	61. Restoranların yiyecek içecek bölümlerinde müşteri rahatsızlığına göre kişiye özel farklı yiyecek içecek hizmetlerinin sunulması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	62. Sunulan yiyecek ve içeceklerin fiziksel engelli misafirler için odaya servis imkanının bulunması	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	63. Yiyecek içecek bölümlerinde müşteriye bir şeyin yapılmasına söz verildiğinde bunun yerine getirilmesi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	64. Müşteriler herhangi bir sorunla karşılaştığında çalışanların bu sorunun çözümü için gerekli ilgiyi göstermesi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	65. Hizmetlerin ilk defasında ve doğru bir şekilde yapılması	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	66. Verilen siparişlerin belirtilen süre içerisinde servisinin yapılması	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	67. Yiyecek içecek bölümlerinde sipariş ve hesaplar gibi kayıtların hatasız bir şekilde tutulması	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	68. Sipariş edilen yiyecek ve içeceklerin sipariş edildiği şekilde gelmesi	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	69. Müşteriye hizmetlerin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	70. Çalışanların müşterilere hizmetin ne kadar süre içerisinde yerine getirileceği ile ilgili bilgiler vermesi	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	71. Çalışanların müşterilere yardımcı olmak için istekli olması	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	72. Çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılarken asla meşgul olmaması	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	73. Çalışanların müşterilere hızlı hizmet sunması	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	74. Çalışanların müşteri isteklerini yerine getirebilmek için ekstra çaba sarf etmesi	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	75. Sunulan yiyecek içecek hizmetlerinde müşterilerin kendini güvende hissetmesi	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	76. Yiyecek içecek bölüm çalışanlarının müşterilere kibar ve saygılı davranması	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	77. Çalışanların müşteri sorularına cevap verirken konu hakkında yeterli bilgiye sahip olması	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	78. Çalışanların sorulan sorulara tam ve eksiksiz cevap vermesi	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	79. Yiyecek içecek bölüm çalışanlarının menüde bulunan yiyecek ve içeceklerin içeriğini ve hazırlanma metotlarını bilmesi	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	80. Çalışanların alanında deneyime sahip olması	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	81. Çalışanların müşterilere bireysel ilgi göstermesi	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	82. Çalışanların müşterilerin özel ihtiyaçlarını anlaması	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	83. Yiyecek içecek bölümlerinin açık bulunduğu saatlerin müşteriler için uygun olması	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	84. Çalışanların müşteri isteklerini yerine getirebilmek için kişisel inisiyatif kullanması	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	85. Çalışanların müşteri menfaatlerini her şeyden önde tutması	1	2	3	4	5	