

KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE UYGULAMA

Geliş Tarihi : 11.05.2021

Öğr. Gör. Deniz Sönmez¹

Kabul Tarihi : 18.06.2021

Murat Başal²

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Özet

İşletmelerin kendilerine has davranış, inanç ve alışkanlıkları olarak ifade edildiği kurum kültürünün, personelin performansında etkili faktörlerinin motivasyona etkisinin araştırılan bu çalışmada turizm kurumlarından otellerden yararlanılmıştır. Ankara'da bulunan 15 adet 5 yıldız kategorisinde yer alan otellerdeki personel ile yüz yüze anketlerle yapılmıştır. 200 adet anket dağıtılmış ancak bunlardan eksik ve yanlış doldurulanlar 10 adedinin dahil edilememesi ile toplamda 190 anketle analiz gerçekleştirilebilmiştir. Kurum kültürünü ölçümünde Denison 4 faktörlü kurum kültürü ölçeği ile işgörenlerin motivasyon seviyelerinin ölçülmesi için Herzberg'in Çift Faktör Kuramının motive edici ve hijyen faktörleri ele alınmak suretiyle De Beer tarafından geliştirilmiş olan motivasyonun 9 boyutlu ölçeğinden oluşan anket kullanılmıştır. Sonuçlar frekans analizi tek yönlü varyans (One-way ANOVA), bağımsız t-testi, korelasyon ve regresyon analizleri SPSS 24 istatistik programıyla analiz yapılmıştır. Sonuç olarak kurum kültürünün çalışan motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Bulunan anlamlı ilişkiye bağlantılı araştırma sonucunda işletmelerde kurum kültürünün çalışan motivasyonunun artırılmasında yöneticilerinde öncü olmasıyla çalışmaların yapılabileceği durumu oluşturmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Çalışan Motivasyonu, Denison Ölçeği, Motivasyon.

JEL Kodları: M30, M31, M37.

EFFECT OF CORPORATE CULTURE ON EMPLOYEE MOTIVATION: APPLICATION ON 5 STAR HOTELS IN ANKARA

Abstract

In this study, which investigates the effects of corporate culture, which is expressed as unique behaviors, beliefs and habits of businesses, on the motivation of personnel performance, tourism institutions and hotels were used. Face-to-face questionnaires were carried out with the staff in 15 hotels in the 5 star category in Ankara. 200 questionnaires were distributed, but the analysis could be performed with 190 questionnaires in total, since 10 of them were not included in the missing and incorrectly filled out. In the measurement of corporate culture, the Denison 4-factor corporate culture scale and a questionnaire consisting of 9-dimensional scale of motivation developed by De Beer by considering the motivating and hygiene factors of Herzberg's Double Factor Theory was used to measure the motivation levels of employees. The results were analyzed by frequency analysis one-way variance (One-way ANOVA), independent t-test, correlation and regression analysis with SPSS 24 statistical program. As a result, a positive and significant relationship was found between corporate culture and employee motivation. As a result of the research related to the significant relationship

¹İstanbul Medipol Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü, deniz.sonmez@medipol.edu.tr, ORCID:0000-0002-2044-670X

² İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Doktora öğrencisi, mbasal40@hotmail.com. ORCID: 0000-0003-1440-659X

found, it has created a situation where studies can be carried out with the corporate culture being a pioneer in increasing employee motivation in enterprises.

Keywords: Organizational Culture, Employee Motivation, Denison Scale, Motivation.

JEL Codes: M30, M31, M37.

1. GİRİŞ

Kurum kültürü ilk olarak, kurumsal psikolog, araştırmacı ve danışman olan Elliott Jacques'ı, 1951 tarihli *The Changing Culture of a Factory* adlı kitabında etiketlediğinden bahsedilmektedir. Kurumsal kültür kavramı ve bunun incelenmesi, 20. yüzyılın ikinci yarısı boyunca gelişti. İşletme psikolojisi gibi ilgili akademik disiplinlerden ve küreselleşme gibi toplumsal eğilimlerden etkilenmiştir.

Örgütler hedeflerine, bireyler aracılığıyla meydana gelen aksiyonlarla ulaşır. İnsan kaynağı kurumsal etkinliğin en önemli koşullarından biridir. Bundan dolayı işletmelerde insanların varlığı ile anlam kazanır. Örgütler üyelerinin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden faydalanırlar. Bunun yanında örgüt, sadece içindeki süreçlerle sınırlı kapalı bir sistem olarak sayılamaz. Çevre ile sürekli etkileşimde bulunan açık bir sistemdir. Açık sistem olarak örgütler farklı kültür mozağine sahip kurum üyelerinden meydana gelmektedir. Kurum üyeleri, vazifeleri gereği ve mesleki kural ve ölçütlerle toplanmış, bir arada bir topluluk meydana getirmenin doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde az çok müşterek görüş ve değerler sistemi meydana getirmişlerdir. Oluşan sistem ile örgüt içinde değişik görüş, değer, davranış, fikir şekli ve etik anlayışının bir arada var olmasına hizmet eder ve bu da “kurum kültürü” olarak bilinir. Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden, incelendiğinde, işletme veya kurum kültürü bir alt kültürdür.

İşletmelerde uzun yıllar kurumsal yapı durumu ve bunun bilimsel boyutuna yönelik uzun yıllar araştırmalar yapılmıştır. Kuru kültürü de yapılan araştırma alanlarında birisidir.

Bir kurumda çalışanların kendilerini örgütün bir bireyi olarak hissetmeleri ile işletmenin başarısı ile aralarında bir ilişki vardır. Çalışanlarının memnuniyetini ön planda tutan işletmelerde hem işletmenin hem de bireysel olarak çalışanlarının başarılarında artış sağladığı söylenebilir. Örgüt açısından bunu gerçekleştirmenin yollarından birisi işletme kurum kültürünün oluşturabilmektir. Bu durumun güçlü olması ve çalışanlar tarafından benimsenmesi, hedeflenen aidiyet bilincinin gerçekleşerek bir bütünlük meydana gelmesini sağlar. Gerçekleştirilen bu atmosferin özellikle motivasyon boyutuyla pozitif etki bırakması düşünülmektedir. Bu durum işletmelerin sürdürülebilirliği yönüyle önemli bir unsurdur. Çalışanların bağlılığı, işletmenin davranışını geliştiren kültürün bilgisi ve farkındalığına dayanır (Brooks, 2006, s. 11). Örgütsel kalite bilincinin oluşması aynı zamanda kurum çalışanlarının gelişimine de katkı sağlamaktadır. Çalışan motivasyonuna bağlı gerçekleşecek olan performans işletmeler için önemli bileşenlerdendir. Kurumsal hedeflere ulaşmak isteyen yöneticiler de personelin motivasyonunu arttırarak bunu sağlama faaliyetleri içine girmektedirler.

Özellikle değerlendirmesi zor olan hizmet alanında faaliyet gösteren ve kapsamlı bir örgütsel yapı içinde olan turizm sektörünün önemli aktörlerinden olan beş yıldızlı otel kategorisinde faaliyet gösteren işletmeler ele alınarak araştırma gerçekleştirilecektir. Yapılan bu çalışma sayesinde Ankara ilinde faaliyette bulunan 15 adet beş yıldızlı otellerde görev yapan personelin kurum kültürü ile motivasyon arasındaki ilişki incelenerek elde edilen sonuçlara bağlı olarak durum analizi yapılacaktır.

2. KURUM KÜLTÜRÜ

Araştırmaya yönelik olarak detaylara geçmeden önce bazı temel unsurları ve buna bağlı detayları açıklamak önemlidir. Bu doğrultuda ilk olarak kurum kültürü şöyledir.

Kültür, insanlara rehberlik eden değerlerin, inanışların, iletişim ve davranışların bir karışımı olarak tanımlanmaktadır (Awadh ve Saad, 2013, s. 168). İnanç, davranış, norm ve değerler seti etkili bir kültür ağının oluşmasında yardımcı olmaktadır. (Kotter ve Heskett, 1992, s. 22).

Kurum kültürü; örgütün imajının dünyada taşınabilirliğinin artmasına, kıymetini, topluma ilişkin ölçütlerini, çevredeki diğer kurum ve fertlerle bağlantı şekillerini ve seviyelerini de gösterir. Bu fonksiyonu ile kültür, kurumu topluma tutunduran, örgütü toplumda bulunduğu pozisyonu, önemini ve üstelik muvaffakiyetini saptayan mühim göstergelerdendir. Fakat her kurum kültürü, yaşamını sürdürdüğü toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer kurumsal kültürlerinden etkilenir ve meydana gelişlerinde bu kültürlerin de yardımı bulunabilir. Kültür çevreye aykırı durumda olmaz, tersi bir durumda kurumun sürekliliği açısından tehlikeli bir durum söz konusu olabilir. Bunun yanında, çevrenin kural ve kıymetlerine uygun olduğu takdirde ise, bu yeni kültür çevreye oldukça önemli katkıları bulunabilir.

Kültürün farklılaşan özellikleri, bir işletmeyi diğerinden farklılaştırmaya yardımcı olan norm ve tutumların temellerini düzenlemektedir (Forehand ve Gilmer, 1964, s. 262). İşletmede çalışanlar, belirli kurallara göre düzenlenen yapı içinde, ortak hedefleri başarmak amacıyla ortak çatı altında bir araya gelmektedirler. Çalışanların iş tutumu, birbirlerine olan davranış ve duyguları işletmenin ortamını oluşturmaktadır. Birinin davranışı diğerini de etkileyebilmektedir. Örgüt kültürü olarak da anılan kurum kültürünün çok çeşitli tanımlamaları yapılmaktadır. Belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, birtakım varsayımlardır (Schein, 1976, s. 13).

Kurum kültürünü semboller odaklı anlam kazandırmak gerektiğini, kültürün bireylerin etkileşimlerinden bağlantısız bir şekilde oluşmadığını, insanların kültürü zihinlerinde oluşturduklarını ve zihinlerinde ne olduğunu tam olarak bilemeyeceğimizi belirterek, göstergeler veya sembolleri bilebileceğimizi ileri sürmektedir.

Kurum kültürünün meydana gelmesini etkileyen faktörleri; Genel dış etkiler, Toplumsal değerler ve Milli kültür ve Kuruma özgü faktörler şeklinde sınıflandırmaktadır.

2.1. Kurum Kültürünün Önemi

“Kurumsal kültür”, bir şirket çalışanlarının ortak uygulamaları ve değerleri için kullanılan genel bir terimdir. Şirket kültürü, şirket çalışanlarının nasıl davrandığı, hissettiği ve düşündüğüne rehberlik eder. Kurum kültürü aynı zamanda bir organizasyonun sosyal ve psikolojik ortamıdır. Bir şirketin benzersiz kişiliğini sembolize eder ve bir kuruluşun temel değerlerini, etiğini, davranışlarını ve inançlarını ifade eder.

Güçlü bir kültür, en başarılı şirketler arasında ortak bir paydadır. Hepsinin kültürel öncelikler konusunda en tepede fikir birliği vardır ve bu değerler bireylere değil, kuruluşa ve hedeflerine odaklanır. Başarılı şirketlerdeki liderler her gün kendi kültürlerini yaşarlar ve kültürel kimliklerini çalışanlara ve yeni işe girenlere iletme yollarından çıkarlar.

Kültür, organizasyonel etkinlik, genel başarı ve sonuç dâhil olmak üzere bir organizasyonun neredeyse tüm yönlerini şekillendirebilir ve etkileyebilir.

Araştırmacılar, iyi tasarlanmış kültürlere sahip kuruluşların, çevreye uyum sağlayabilen çalışanları çeken iyi politikalarla desteklendiğini, sonuçta daha kararlı ve üretken çalışanlara sahip olduklarını bulmuşlardır.

Kurum kültürünün meydana gelmesinde kurucuların, örgütün iç ve dış çevresinin, yönetim fonksiyonlarının ve milli kültürden etkilenebilir.

İş ortakları, müşteriler ve genel halk da genellikle olumlu kurumsal kültürlere sahip olduğu düşünülen şirketlere ilgi gösterir ve bu da kuruluşların zaman içinde başarılı olmasına yardımcı olur.

Çalışanın işletmedeki çalışma derecesinden ekonomik duruma kadar ortaya çıkan tüm unsurları etkilemesinden dolayı ortaya çıkmaktadır. İnsanda var olan kültürel değerler yapacağı davranışlarda ne zaman nasıl kararlarla gerçekleştireceği buna bağlıdır (Dinçer, 1995, s. 403) işletmelerde çalışan personelin kültürel özelliği bilinmelidir bu durum hem verimi artırır hem de mutlu ve manevi hoş bir ortam meydana getirir. Eğer bir çalışan işletmedeki var olan norm, değer gibi unsurları benimserse yöneticiye de pozitif bir katkı sağlayabilmektedir. Kültür hızlı değişir ve çevresel etkenlere bağlı olarak değişim gösterebilir. Çalışanın isteklerine göre oluşturulamayan işletme kültürü verimliliği de olumsuz yönde etkilemektedir.

Kültürün işlevlerine kuvvetli kültürler ve güçsüz kültür penceresinden incelenmektedir. Kuvvetli bir kültürde görev alan bireyler kendilerinden ne gibi beklenildiğini ve bazı durumlarda ne şekilde hareket edeceklerini bilmelerinden, karar verme zorunda kaldıklarında, bu durumla ilgili olarak zaman kayıpları daha az olabilmektedir.

2.2. Kurum Kültürünün Özellikleri

Kurum kültürü öğrenilmiş veya daha sonradan kazanılan olgudur. Kültür; kurumun faaliyet gösterdiği alanı ve çalıştığı sektörü, misyonu daha önceki zamanlarda başarılı olarak görev alanlar ve hali hazırda görevde bulunan üst düzey yöneticilerin dayattığı kural ve hareketlerle meydana gelir ve bütün kurum çalışanlarına tesir eder. Bunun sonucu olarak da, çalışanlar bireysel kültürü meydana getiren bilgi, inanç, tutum, kural, değer ve hareketleri öğrenmiş olurlar.

Kurumsal kültürü, kurum üyeleri tarafından paylaşılır olabilmesi önemlidir. Kurumsal kültür her kurum için diğer faaliyet gösteren kurumlardan ayıran özellik taşıyan, kurumun kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Kuruma dahil olan bireyler bu ortak düşünceye inanmalı, sürekliliğinin devam etmesi açısından kurumdaki üyelere ve kuruma yeni girenlere sözel ve hareketleri ile mesajlar aktarabilmelidir. Bu anlamda kurumsal kültür sürekli kılınabilecek, bütün üyeler tarafından paylaşılacak ve kurumun bütününde yaygınlaşacaktır. Buna kültürün hikayelerle, sembollerle, seremonilerle yazılması ve bütün üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması da denebilir.

Kurum kültürünün herhangi bir yazılı belge niteliği bulunmamaktadır. Kurumda çalışanların fikir yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler bulunur. Kurum kültürü, üç kısımda incelenebilir. Her kısımda kültürün yansması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci kısımda fiziksel sistem ve sosyal çevredir. Üretim için uygulanan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, çalışılan ortamın konsepti, örgütte uygulanan dil, toplantı yapılan ortamın şekli, toplantıları yapma düzenidir. Buna üst katman olarak adlandırılır. Orta katman, bireylerin hareketlerine kılavuzluk eden ve problemler karşısında çözüm odaklı olarak değerler bulunmaktadır. Grup üyeleri yazılı şekilde bulunmayan, bu değer yargılarını karşılıklı olarak konuşarak birbirlerine aktarırlar. Alt katmanda ise, kurumda genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların bütün çalışanlar

tarafından uygulanabilir olması önemlidir. Bu normlar yazılı kültürün iletişimi, paylaşımı ve kurumsal öğrenmeyi de zorunlu kılmaktadır.

Kurum kültürünün görmezden gelinemeyecek kadar önemli görevlerinden sayılan, kurumun çevredeki belirsizliklere karşı adeta süzgeç görevinin bulunması, bu belirsizlikleri azaltması veya etkilerini hafifletmesidir. Bireyler kurum çevresinden gelebilen risklere karşı önemli veya önemsiz olduğunu bakılmadan paniğe yol açabilir. İşletmenin tümünü yansıtan kurum kültürü çalışanların değer, norm ve davranışlarını belirtmektedir. Bu durum bireylerin birlikteliğinden oluşmaktadır. Buradaki ilişkiler kültürü şekillendirmektedir çünkü oluşturulan semboller öğrenilebilir ya da öğretilir tarzıdır. Yani geçmişe bağlı olarak şekillendirilir ve işletmedeki çalışanlar arasında paylaşılır. Kurum kültürünün belli bir yazılı metni bulunmamaktadır. Kurum kültürü zamanla şekillenmekte ve somut hale gelerek kontrol ve koordinasyonu sağlayarak sisteme işlerlik kazandırmaktadır. Kurum kültürünün unsurları işletmedeki örgütsek semboller aracılığıyla sonraki üyelere aktarılabilir (Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 49).

Kurum kültürünün temel özelliklerini aşağıdaki başlıklarda sıralamışlardır:

- Kültür çevreyle uyum sağlama ve sürekliliği için rehberlik görevini yerine getirir.
- Kültür örgütün müşterek amacı için çalışırken, karşılaşılan güçlükleri de gösterir.
- Kültür bireyler tarafından oluşturulur.
- Kültürün bazı olguları kabul edip, bazılarını da kabul edilmeyen kuralları vardır.
- Kültür örgüt hayatındaki köklü problemlere çözüm bulur.
- Kültürler devamlıdır ve birtakım engel ve problemlere karşın sağlam, kararlı olmalı yanında sürekli dirler (Mink vd., 1993, s. 57-58).

2.3. Kurum Kültürünün Boyutları

Kurum kültürü, işletmenin sembolik temellerinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu sadece kuruma ilişkin bir betimleme olmakla birlikte kurumun kendi içindeki betimlemedir. Kurum kültürünün boyutlarını aşağıda belirtilen başlıklar altında sıralamışlardır (Steinhoff ve Owens, 1989, s. 27).

- Kurumun tarihi
- Kurumun değerleri ve inançları
- Örgütü anlatan öyküler ve efsaneler
- Kurumun kültürel kuralları
- Ananeler, seremoniler, adetler
- Kurumun kadın ve erkek kahramanları

Kurum kültürü, işletmenin asıl kıymetleri ve inançlarını işgörenlerine nakleden simgelerin, törenlerin ve hikayelerin tümünü ifade etmektedir. Kurum kültürünü efsaneler, seremoniler, semboller, çalışanların inançları ile değerleri olarak ortaya koymuştur (Hoy ve Miskel, 1991, s. 25).

Bu belirtilenleri kısaca söyle açıklanabilmiştir.

2.3.1. Değerler

Örgütlerdeki bütün çalışanların ortaklaşa güvendiği ve benimsediği asıl kıymetler, kurum kültürünün vazgeçilemez parçasıdır. Kültür, bireylerin benimsediği kıymet ve itikatlarla geliştirmektir (Başaran, 1982, s. 31). Kuruluşların kültürlerinin merkezinde, ortak değerler vardır. Hiçbiri doğru ya da yanlış değildir, ancak kuruluşların hangi değerleri vurgulayacaklarına karar vermeleri gerekir. Bu ortak değerler şunları içerir:

- Sonuç yönelimi. Başarıları ve sonuçları vurgulamak.
- İnsanların yönelimi. Bireye adalet, hoşgörü ve saygı konusunda ısrar etmek.
- Takım oryantasyonu. İşbirliğini vurgulamak ve ödüllendirmek.
- Detaylara dikkat etmek. Kurumun hassas konularına değer vermek ve problemlere analitik olarak yaklaşmak.
- İstikrar. Güvenli ve öngörülebilir bir yol izlemek.
- Yenilik. Denemeyi ve risk almayı teşvik etmek.
- Rekabette mücadele. Örgütün rekabetçi bir ruhu harekete geçiriyor.

2.3.2. Paradigmalar

Örgütsel ilişkileri konusundaki ortak değerler, örgütün hayatını devam ettirebilmesi için örgüt çalışanlarının karşılıklı olan birçok münasebetlerde tutarlı olarak razı oldukları yöntemleri açıklar.

2.3.3. Varsayımlar

Varsayımlar çalışanlarının algı, fikir, duygu ve davranışlarına rehberlik ederek, örgütlerin kurumsal yaşama uygun üstlendikleri hatalı-hatasız, manalı-manasız gibi ön yargılarını oluşturan tarafsız bir şekilde biçimlendirir (Bozkurt, 1996, s.82).

2.3.4. Normlar

Normlar, örgüt kültür içinde örgüt üyelerinin davranışlarını tesir eden, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve sağlamlaştıran unsurlardır. Organizasyon üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde söz sahibidirler (Başaran, 1982, s.25).

2.3.5. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler, mühim kültürel kuralların ve kıymetlerin hatırlatıldığı vakalara örnek olarak ortaya çıkarmaktadır. Seremonilerin pek çoğu, ananevi faaliyetler olarak tarif edilen seremonileri ihtiva etmektedir.

2.3.6. Semboller

Semboller çalışanlara da yetki sahibinin hangisinin mühim olduğunu, kurucular tarafından uygun olan eşitlik derecesini ve olması gereken tutum biçimlerini (risk alan, muhafazakâr, söz sahibi, sosyal vb.) iletir. Örgüt sembolleri kurumda değişimin kontrolü için faydalı göstergelerdir.

2.3.7. Adetler

Adetler, devamlı tekrar edilen yapılarda rastlanılan hareketlerdir. Adetler çoğu zaman yazılı değildir. Fakat “biz burada işleri bu şekilde yaparız” iletisini alenen verirler.

2.3.8. Hikâye ve Efsaneler

Hikâye ve efsaneler örgüt kültürü bakımından önemli ve pek çok zaman örgütün mazisine dönük hadiselerin, çoğu da mübalağa edilerek iletilmesi ile meydana gelen kültür nakledicileridir (Unutkan, 1995, s. 23). Bununla örgüt üyelerinin hareketlerine rehberlik etmesi hikâye ve masalların mühim bir hususu olması gösterilebilir (Gordon, 1993, s. 51).

2.3.9. Mitler

Sosyal grubun ya da işletmenin örgütsel değerlerini, tanınma düzenlerini oturtan iletme aracı olan mit, örgütün değerlerine, sermayedarlarına veya farklı hiyerarşik seviyelerdeki bireylere yönelik ilginç vakalar ile hikayeler, ilerleyen vakitle birlikte belirtilen manayı aktaran mesaja çevrildiğinde mitleşir.

2.3.10. Dil

Ülkenin olduğu gibi, örgütsel kurumların da kendilerine has bir dili vardır. Kurum dilini ancak, o kurumdaki işgörenler anlayarak kullanabilmektedir. Kurumdaki işgörenler bu dili özümseyip kullanarak bu kültürü kabul ettiklerini gösterirler.

2.3.11. Kahramanlar

Kahramanlar geçmişte, kurumu başarıya ulaştırmış kişilerdir. Kurum kahramanları, kurum açısından istenilen özelliklerin görüldüğü bireyler, kurumlarda kahramanlar birden çok bulunabilir.

2.4. Kurum Kültürü ve Çalışan Performansı

Kurum kültürü, çalışanların bir kuruluşta görevleri tamamlama ve birbirleriyle etkileşim kurma şeklini tanımlar. Kültürel paradigma, bir şirket içindeki insanların çalışma tarzını yöneten çeşitli inançları, değerleri, ritüelleri ve sembolleri içerir.

Kurumsal kültür, iş gücünü birbirine bağlar ve şirket için bir yön sağlar. Değişim zamanlarında, herhangi bir kuruluş için en büyük zorluk, çalışanlar zaten belirli bir iş yapma yöntemine alışmış olduğundan, kültürünü değiştirmek olabilir (Ittner ve Larcker, 1998, s. 218).

2.5. Güçlü Kurum Kültürünün Avantajları

Güçlü kurumsal kültürler, çalışanların benzer düşüncelere sahip olduğunu ve benzer inançlara ve etik değerlere sahip olduğunu gösterir.

- Bu inançlar ve etik değerler iş hedefleriyle uyumlu olduğunda, uyum ve güven hızla ortaya çıktığı için ekipler oluşturmada etkili olduklarını kanıtlayabilirler.
- Ekiplerin kurduğu bağlar, çatışmalardan kaçınmalarına ve görev tamamlamaya odaklanmalarına yardımcı olur.
- Güçlü kurumsal kültürler, rollerin ve sorumlulukların tüm bireylere iletilmesini kolaylaştırır. Çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini, yönetimin performanslarını nasıl değerlendirdiğini ve ne tür ödüllerin mevcut olduğunu bilir (Saffold, 1998, s. 546-550).

2.6. Şirket Kültürünün Çalışan Performansına Etkisi

Kurumsal kültürlerin çalışan performansı ve motivasyon seviyeleri üzerinde farklı etkileri olabilir. Çoğu zaman, çalışanlar kendilerini kurumsal ortamın bir parçası olarak görürlerse, kurumsal hedeflere ulaşmak için daha çok çalışırlar.

Bir işletmede faaliyet gösteren farklı kültürler de çalışan performansını etkileyebilir. Örneğin, kuruluştaki çekingen bir “gerektiğinde konuş” kültürü varsa, çalışanlar buna göre çalışabilir- ancak kuruluş bir alanın, örneğin satış ekibinin açık sözlü ve sosyal olarak aktif olmasına izin verirse, kuruluş alanları arasında rekabet yaşayabilir. Bu nedenle, bir alanın kendi kültürünü oluşturmaya izin vermek, şirketin başka yerlerinde görevlendirilen çalışanların performansını etkileyebilir (Heffernan ve Flood, s. 128-130).

3. KURUM KÜLTÜRÜNÜN SINIFLARI

Kurum kültürleri, araştırmacılar tarafından birçok farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan bazılarına örnek verecek olursak özellikle kuvvetli ve güçsüz kültürler göre belirlenen bölümlendirme türü kullanılmaktadır (Ouchi vd., 1981, s. 22). Kurum kültürü dört farklı tipte sınıflandırma ise şöyledir: Güç kültürü, Görev Kültürü, Rol Kültürü, Kişi Kültürü (Harrison, 1972, s. 119).

Kurum kültürü kendi açısından üç farklı şekilde sınıflandırma aşağıdaki gibi yapmıştır (Cooke, 1989, s. 112).

- Yapıcı Kültür: Çalışanlar birbirleriyle iletişim kurmaya birbirlerinin ihtiyaçları durumunda yardımcı olmaya cesaretlendirilirler.
- Agresif-Savunucu Kültür: Çalışanlar işletmedeki statülerini korumak için zorla görevlerine yaklaşırlar. Bu kültür güç, rekabet ve mükemmeliyetçi normlar tarafından karakterize edilir.
- Pasif-Savunucu Kültür: Çalışanlar tehdit altında olmadan birbirleriyle etkileşirler. Bu kültür, onay, bağımlılık ve çekinme normları tarafından karakterize edilir.

Başarılı bir organizasyonun anahtarı, strateji ve yapı tarafından desteklenen, güçlü bir şekilde benimsenen ve yaygın olarak paylaşılan bir inançlar dizisine dayanan bir kültüre sahip olmaktır. Bir kuruluş güçlü bir kültüre sahip olduğunda, üç şey olur: Çalışanlar, üst yönetimin herhangi bir duruma nasıl yanıt vermesini istediğini bilir, çalışanlar beklenen yanıtın doğru yanıt olduğuna inanır ve çalışanlar, kuruluşun değerlerini sergiledikleri için ödüllendirileceklerini bilirler.

4. KURUM KÜLTÜRÜ TİPLERİ:

1. Rol Kültürü; Rol ve statü önemlidir. Kararları lider almaktadır. İletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarı gitmektedir, fakat bölümler arası iletişim azdır. Lider tatmini yüksektir.
2. Güç Kültürü; Güç ve politikalar merkezidir. Cevap hakkı ya verilmekte ya da verilmemekte. Böl ve yönet kuralı hâkimdir. Personel ve lider için tatmin düşüktür.
3. Görev Kültürü; Görevler çok önemlidir. Çözümler çalışanlarla tartışmalarda aranmaktadır. Birçok fikir personel tarafından oluşturulmakta ve paylaşılmaktadır. Başarı ve tatmin paylaşılmaktadır.
4. Kişi Kültürü; Bireysel kimlikler hâkimdir. Kararların paylaşılması düşüktür. Grup içinde çalışmak veya kararların paylaşılması söz konusu değildir. Kişisel tatmin kişiden kişiye değişmektedir.

5. MOTİVASYON

Latineden "moteve" kökünden gelen motivasyon, sözcük manası, bireyleri canlandırmak ve davranışlarına rehberlik eden fikir, inanç, endişe, umut gibi hisler şeklinde ifade edilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008, s. 85). Genel olarak kişileri belli bir yöne doğru sürekli biçimde harekete geçmesi maksadıyla yapılan faaliyetler bütünüdür. Literatürde sıklıkla "kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren, insanı çalışmaya teşvik eden ve başarıyı hedefleyen, kişinin içinde hissettiği güç" şeklinde bir tanım yapılmaktadır (Gök, 2009, s. 587). Motivasyon, amaca yönelik harekete geçiren, sevk eden ve devam ettiren süreçtir (Öztürk, 2021, s. 15). Motivasyon, davranışı başlatan biyolojik, hissi, sosyal ve bilişsel durumları kapsar. Günlük hayatımızda, "motivasyon" terimi, bireyin davranışın nedenini açıklamak nedeniyle sıkça kullanılır. Bireyin hareketlerinin arkasındaki eyleme geçiren güçtür (Deci vd., 2001, s. 51).

Motivasyon, kişileri en iyi performanslarını göstermeye ve kurumsal hedeflere ulaşmaya yardımcı olmaya teşvik eden önemli bir faktördür. Güçlü bir pozitif motivasyon, çalışanların üretiminin artmasını sağlar, ancak olumsuz bir motivasyon, performanslarını düşürür. Personel yönetimindeki anahtar unsurlardan biri motivasyondur (Alayoğlu ve Doğan, 2015, s. 11).

5.1. Motivasyonun Genel Niteliği

Genel anlamda kuramsal bazda motivasyonu açıklamaya çalışan birçok kuram oluşturulmuştur. Bu kurmaları iki grupta inceleyebilmekteyiz. İlk gruptakiler insan güdülenmesini araştıranlardır. Bu durumu meydana getiren olay ve insan gereksinimleri ile ilgilemektedirler. İkinci gruptakiler ise oluşumunu ve oluşum aşamalarını araştırmaktadırlar. Bu söylediğimiz iki kategorideki kuramlar ise tersi ispatlanmadığından mutlak doğru olarak kabul edilmektedirler. Bir işletmede yöneticinin görevlerinden biri de çalışanların istenen düzeyde çalışabilmelerini sağlamaktır. Yani işletmenin hedeflerine ulaşabileceği biçimde faaliyetlere doğru kanalize edebilmesine bağlıdır (Koçel, 1995, s. 46). Yönetici çalışanın olumlu yönde faaliyette bulunabileceği motivasyon yöntemlerini seçebilmelidir. Bunun için personelinin kişiliğini iyi tanımalı ona uygun bir yöntemle işini halledilmelidir (Başaran, 1984, s. 69). Motivasyonun önemli iki özelliği bulunmaktadır; ilki motivasyon kişisel olay olmasıdır. Bireyi motive edebilen bir olay başka bireyi motive etmeyebilir. Diğer ise,, motivasyon sadece bireylerin hareketlerinden izlenebilir.

Motivasyonu artırmanın yollarını bulmak çok önemlidir çünkü davranışları değiştirmemize, yetkinlikler geliştirmemize, yaratıcı olmamıza, hedefler belirlememize, ilgi alanları geliştirmemize, planlar yapmamıza, yetenekler geliştirmemize ve bağlılığı artırmamıza olanak tanır. Motivasyon bilimini günlük hayata uygulamak, çalışanları motive etmemize, sporculara koçluk yapmamıza, çocukları büyütmemize, müşterilere danışmanlık yapmamıza yardımcı olur. İyi motive edilmiş bir işgücü çeşitli avantajlar sağlayabilir:(Ball, 2003, s. 58-59)

- Daha iyi verimlilik (çalışan başına üretilen miktar). Bu, daha düşük birim üretim maliyetlerine yol açabilir ve böylece bir firmanın ürününü daha düşük bir fiyata satmasını sağlayabilir.
- Çalışanlar çalışma hayatlarından memnun olduğundan daha düşük devamsızlık seviyeleri.
- Daha düşük personel devir hızı (işletmeden ayrılan çalışan sayısı). Bu, daha düşük eğitim ve işe alım maliyetlerine yol açabilir.

- Sendikalarla geliştirilmiş endüstriyel ilişkiler.
- Memnun çalışanlar, firmaya bir işveren olarak iyi bir ün kazandırır, böylece en iyi çalışanları işe almayı kolaylaştırır.
- Motive olmuş çalışanların ürün kalitesini veya bir ürünle ilişkili müşteri hizmetlerini iyileştirme olasılığı yüksektir.

Motivasyonun önemi aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir:

1. Performans seviyesini iyileştirir.
2. Kayıtsız tutumlar değiştirilebilir.
3. Değişim direncinde azalma.
4. Çalışan devrinin ve devamsızlığının azaltılması.
5. Sağlıklı kurumsal imaj.
6. Kaynakların verimli kullanımı.
7. Artan verimlilik ve çıktı.
8. Hedeflere ulaşılması.
9. Dostane ilişkilerin geliştirilmesi.
10. İş gücünün istikrarına yol açar (Deci, 1997, s. 167).

5.2. Motivasyon Kuramları

İçerik ve süreç motivasyon teorilerini birbirinden ayırt edebiliriz. İçerik teorileri NE üzerine odaklanırken, süreç teorileri insan davranışının NASIL motive edildiğine odaklanır. İçerik teorileri, en eski motivasyon teorileridir. Çalışma ortamında, yönetim uygulamaları ve politikası üzerinde en büyük etkiye sahipken, akademik çevrelerde en az kabul görenlerdir. İçerik teorilerine ihtiyaç teorileri de denir: İhtiyaçlarımızın ne olduğunu belirlemeye çalışırlar ve motivasyonu bu ihtiyaçların karşılanmasıyla ilişkilendirirler. İçerik teorileri, bizi neyin motive ettiğini veya motivasyonumuzu düşürdüğünü tam olarak açıklayamaz. Süreç teorileri, motivasyonun " nasıl " meydana geldiği ve ne tür bir sürecin motivasyonumuzu etkileyebileceği ile ilgilidir.

Ana içerik teorileri şunlardır: Maslow ' ın ihtiyaçları hiyerarşisi, Alderfer en ERG teorisi, McClelland'ın başarı motivasyonu ve Herzberg'in iki faktör teorisi.

Ana süreç teorileri şunlardır: Skinner takviye teorisi, Victor hınn en beklenti teorisi, Adem'in eşitlik teorisi ve Locke'un hedef belirleme teorisi.

5.2.1. Maslow- ihtiyaçlar hiyerarşisi

Abraham Maslow tarafından geliştirilen en eski ve en çok bilinen motivasyon teorisidir. Bu teori, ihtiyaçları beş temel kategoriye yoğunlaştırır. Maslow, temel psikolojik ihtiyaçlardan başlayıp güvenlik, aidiyet ve sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme yoluyla devam eden hiyerarşisinde bu ihtiyaçları sıraladı. Teoriye göre, karşılanmamış en düşük ihtiyaç baskın veya en güçlü ve önemli ihtiyaç haline gelir. En baskın ihtiyaç, bireyi yerine getirmesi için harekete geçirir. Tatmin edilen ihtiyaçlar motive etmez. Birey, daha düşük ihtiyaçlar karşılandığında daha yüksek bir ihtiyaç aramaya çalışır.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar (örn. Yemek, su, barınak, uyku)

2. Güvenlik ve güvenlik (güvenli bir gelir kaynağı, yaşanacak bir yer, sağlık ve esenlik)
3. Aidiyet ve sevgi (sosyal gruplarla bütünleşme, bir topluluğun veya bir grubun parçası hissetme; şefkatli ilişkiler)
4. Saygı (bir kişiye yararlı, onurlu bir insan olarak saygı)
5. Kendini gerçekleştirme (bireyin potansiyelini sonuna kadar büyütme ve geliştirme arzusu)

5.2.2. Alderfer- ERG teorisi: Varoluş ihtiyaçları, ilişki ihtiyaçları ve büyüme ihtiyaçları

Alderfer üç adımı veya ihtiyaç sınıfını ayırt etti: varoluş ve büyüme. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, birlikte varoluş ihtiyaçlarına aittir. İlişki, başkalarının aidiyet ve saygısı ile uyumlu hale getirilebilir. Büyüme, Maslow'un öz saygısı artı kendini gerçekleştirme ile aynıdır. Hem Maslow hem de Alderfer, bu ihtiyaçların, bu ihtiyaç aşamalarının bireyler için nasıl az çok önemli hale geldiğini açıklamaya çalıştı.

1. Varoluş ihtiyaçları: Bunlar, temel malzeme gereksinimlerini içerir. Kısaca bireyin fizyolojik ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını içerir.
2. İlişkili olma ihtiyaçları: Bireyler önemli ilişkilere (aile, akranlar veya üstleriyle), sevgiye ve aidiyete ihtiyaç duyarlar, halkın şöhretine ve tanınmasına ulaşmak için çabalarlar. Bu ihtiyaç sınıfı, Maslow'un sosyal ihtiyaçlarını ve saygı ihtiyaçlarının dış bileşenini içerir
3. Büyüme ihtiyaçları: Kendini geliştirme ihtiyacı, kişisel gelişim ve ilerleme bu ihtiyaç sınıfını birlikte oluşturur. Bu ihtiyaç sınıfı, Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını ve saygı ihtiyaçlarının içsel bileşenini içerir.

5.2.3. McClelland - Başarı, bağlılık ve güç ihtiyacı:

McClelland'ın teorisi, ihtiyaçları yaratmak veya geliştirmek yerine mevcut ihtiyaçları karşılamaya odaklanan Maslow ve Alderfer'in teorisinden farklıdır. Bu baskın motive edici unsur elbette kültürümüze ve yaşam deneyimlerimize bağlıdır (ancak üç motive edici kalıcıdır). Üç motivasyon kaynağı:

1. Başarı: yeterlilik veya ustalık elde etme ve gösterme ihtiyacı
2. Bağlılık: sevgi, aidiyet ve ilişki kurma ihtiyacı
3. Güç: kişinin kendi işi veya başkalarının işi üzerinde kontrol ihtiyacı

5.2.4. Herzberg - İki faktör teorisi:

Aynı zamanda motivasyon-hijyen teorisi olarak da adlandırılır. Bu teori, iş memnuniyetine neden olan bazı faktörlerin (motive edici faktörler) olduğunu ve motivasyona ve diğer bazı ayrı faktörlerin (hijyen faktörleri) memnuniyetsizliğe neden olduğunu söylüyor. Bu, daha önce her zaman inanıldığı gibi, bu duyguların birbirine zıt olmadığı anlamına gelir.

- Skinner'ın pekiştirme teorisi: Skinner'ın işlemsel koşullandırma teorisine dayanan Takviye teorisi, davranışın sonuçlarıyla şekillenebileceğini söyler.
- Vroom'un beklenti teorisi: Beklenti teorisi, sürece ve motivasyonun içeriğine de vurgu yapar ve ihtiyaçları, eşitlik ve güçlendirme teorilerini bütünleştirir. Victor Vroom'un beklenti teorisi, insanların mevcut eylemler arasından nasıl seçim yaptığını

açıklamayı amaçlamaktadır. Vroom, motivasyonu, alternatif gönüllü davranış biçimleri arasındaki seçimlerimizi yöneten bir süreç olarak tanımlar.

- Adams'ın eşitlik teorisi: Eşitlik teorisi, insanların eşit davranılırsa motive olduklarını ve çabaları ve maliyetleri için adil gördükleri şeyleri aldıklarını belirtir.
- Locke'un hedef belirleme teorisi: Locke'un, hedef belirleme teorisi, tıpkı beklenti teorisi gibi bütünleştirici bir motivasyon modelidir (Gagne ve Deci, 2001, s. 331–362).

5.3. Kurum Kültürüyle Çalışan Motivasyonunun İlişkisi

Kurumun çalışma şeklini veya faaliyetlerinin sonucunu etkileyen belirli insan topluluklarına oluşturulan ve kurum çalışanları tarafından paylaşılan değer inanç beklenti norm ve semboller bütünüdür.

- Kurum kültürüne ilişkin ortak görüşler
- Kurumsal kültürler vardır.
- Her kurumsal kültür diğerlerine göre farklıdır.
- Kurumsal kültür, sosyal olarak inşa edilir.
- Kurum üyeleri nezdinde olay ve sembollerin anlamlı olmasını sağlamaktadır.
- Kurumsal kültür, kurumsal davranışa yol gösteren güçlü bir araçtır.

Bir organizasyonun başarısı ve büyümesi, çalışanın ne kadar etkili ve verimli performans gösterdiğine bağlıdır ve kültür, çalışanların bir organizasyonda kabul edilebilir veya kabul edilemez olanı değerleri ve normları ışığında öğrendiği ve ilettiği bir araçtır.

Kurum kültürü, örgüte yeni dahil olan yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına katkıda bulunarak yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur ki bu da kendini tamamlama ihtiyacının sağlayarak çalışanın motive olmasını sağlar.

Kurum kültürü, biçim ile içeriği nasıl olursa olsun motivasyonu oluşturan önemli bir unsurdur. İşletmede bulunan iş görenlerden kurum kültürüne sahip olanların motivasyonu, kurumun kültürüne daha az sahip olan bireylerinkinden daha yüksektir (Kavi, 2007, s. 27). Kurum kültürü örgütün oluşturduğu kurum iklimi kanalıyla, personel için sağlıklı bir çalışma alanı oluşturarak motivasyonlarını ve buna bağlı olarak da performansları ile verimliliklerini arttırmaktadır. İşletme içindeki kurumsal ve yönetsel etkinliğin artışı ile güçlenen kurum kültürü, işletmedeki çalışanların motive edilmesinde önemli bir unsur olacaktır (Jones, 1998, s. 51). Kurum kültürü oluşumuyla birlikte, personel için yol gösterici, hareketlerin meydana gelmesi için rehberlik ettiği gibi bununla beraber motivasyon kaynağı görevi de görecektir (Hasanoğlu, 2004, s. 43).

6. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ

Kurumlar içinde buldukları alanlara bağlı olarak kendilerine bağlı bir kültür oluşturmaktadırlar bu duruma bağlı olarak çalışanlarda motivasyonun etkisinin belirlenmesine yönelik bir çalışmadır.

6.1. Amaç

Her geçen gün değişim içinde olan dünya şartlarıyla birlikte işletmelerdeki rekabet şeklinde de değişim görülmektedir. Bu duruma bağlı olarak firmalar kendilerini sürekli denetleyerek oluşan bu ortama uyum sağlamalıdır. Bu doğrultuda işletmeler sahi oldukları değerlerini inançlarını ve firma kültürünü şekillendirmelidirler.

Bireylerin belirlenen bir hedefe ulaşma maksadıyla istek ve beklentileriyle hareket etmeleri anlamına gelen motivasyon işletme boyutuyla hem çalışanın hem de firmanın isteklerine yanıt veren ortamın oluşturularak personelin isteklendirildiği süreç olarak da söylenmektedir. Kurum kültürüne bağlı olarak çalışanların motivasyon konusunda düşüncelerini şekillendirip onları motive eden durumları önermektir. Hizmet sektörünün bir dalı olarak seyahat edenlerin konaklama ihtiyacının karşılandığı turizm sektörünün önemli dinamiklerinden olan otellerden beş yıldızlı olanlardan çalışanların kurum kültürünün ve alt boyutlarının motivasyona etkilerini incelenmesi amaçlanmaktadır.

6.2. Kapsam

Bu araştırma, işletmelerin önemli unsurlarından olan personelin etkin biçimde bağlı bulunduğu kurumun kültürü doğrultusunda motive olmasında etkisinin saptanacağıdır. Araştırma kapsamında; bahse konu turizm sektöründeki beş yıldızlı otellerin varoluş amacının gerçekleştirilmesinde en temel görevi üstlenen kurum kültürü ve personel motivasyonu durumu saptanmaktadır.

6.3. Evreni ve Örneklem Çapı

Araştırmanın evreni Ankara ilinde bulunan toplamda 15 adet beş yıldız kategorisindeki oteller oluşturmaktadır. Nicel araştırma yöntemlerinden yüz yüze anket uygulanarak yapılan alan araştırması Ocak-Şubat 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda yapılan alan çalışmasında toplamda 200 kişilik bir çalışana anket uygulanmış ve eksik ve yanlış dolduranlardan sonra 190 kişi üzerinde analiz gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar genel olarak incelendiğinde büyük çoğunluğunun bulunduğu alandan yönetime kademesinde olmayanlar olduğu belirlenmiştir.

6.4. Metodolojisi ve Veri Toplama Tekniği

Anket sorularının ilk bölümünde, araştırmaya yönelik demografik bilgileri içeren kişisel bilgiler formu kısmında cinsiyet, yaş, meslek ve maaş gibi altı özelliklerin yer almıştır.

Kurum kültürünün belirlenmesine yönelik oluşturulan anket soruları (Yahyagil, 2004; Doğan, 2015, s. 33; Kösem, 2015, s. 23) da kullandığı Denison'un kurum kültürü ölçeğinde oluşturulmaktadır. 36 soruluk ölçeğin yüksek seviyede güvenilirliğe yani Crombach Alfa $\alpha = 0.886$ değere sahip olduğunu ve bu nedenle özgün ölçekte yapılan indirgemenin aracın ölçüm gücünü olumsuz etkilemediğini de belirtmiştir. Bu ölçekte "Katılım" boyutunun ölçümü ilk 9 soru, 10 ile 18. soru arası, "Tutarlılık (İstikrar)" boyutunu ölçmek, 19 ile 27. soru arası, "Uyum" boyutunu ölçmek, 28 ile 36. soru arası ise "Misyon" boyutunu ölçmektedir. Denison modelini örnek alan çalışmalarda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır.

Motivasyon durumunun belirlenmesine yönelik olarak Herzberg'in çift faktör kuramı motive etmesi ve hijyen etkenleri göz önüne alınarak De Beer tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 9 boyutta ele alınmaktadır. Bu ifadelerden 1-14 arası ifadeler iş içeriği, 15-18 arası ifadeler ücret, 19-21 arası ifadeler terfi, 22-25 arası ifadeler takdir, 26 ifadesi çalışma şartları, 27-28 fayda, 29-30 kişilik, 31-34 liderlik ve denetleme ile 35-37 arası ifadeler genel motivasyonu ölçmeye dayalı ifadelerdir (Doğan, 2015, s. 22). Yine bu ölçekte de 5'li likert ölçek modeli kullanılmıştır.

Soru formunun araştırmaya uygunluğunun tespit amacıyla ön test pilot çalışması yapılmış güvenilirlik testinin sonucuna göre anketin tamamının Cronbach alfa değeri $\alpha = 0,804$ değeri ortaya çıkmıştır. Bunun yanında her iki ölçeğin ayrı olarak güvenilirlik testi sonucuna göre Kurum Kültürü Ölçeğinin Cronbach alfa değeri $\alpha = 0,735$ ve Motivasyon Ölçeğinin Cronbach alfa değeri $\alpha = 0,702$ olarak hesaplanmıştır ve her iki ölçekte güvenilir olduğu

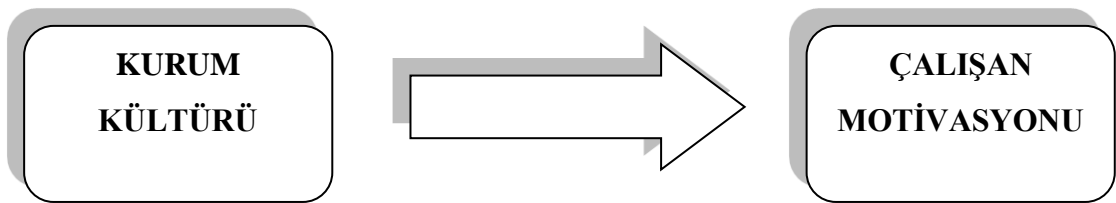
bulunmuştur. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yöntemleri uygulanmış bunun sonucunda son haliyle tüketiciye uygulanması yapılmıştır.

6.5. Sınırlılıkları

Bu çalışmada elde edilen bulgular kısıtlılıklarımız arasında ele alınabilmektedir. Araştırmada zaman maliyet engeli nedeniyle sonuçlar genelleylememiştir. Ayrıca bazı durumlarda araştırma sektöre de uğrayabilmesi de bir kısıtlılıktır. Ankara ilindeki beş yıldızlı otellerden yapılması diğer illerde ve otel kategorilerinde de yapılabilir olmayışı kısıtlılıklardandır.

6.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın kavramsal modeli;



6.7. Araştırma Hipotezleri

Araştırma amacına göre belirlenen hipotezleri şöyle sıralayabiliriz.

H₁: Kurum kültürünün motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

Kurum kültürünün alt boyutlarının motivasyona etkisine yönelik hipotezler ise şöyledir:

H₁₁: Katılım kültürü boyutunun motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₁₂: Tutarlılık kültürü boyutunun motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₁₃: Uyum kültürü boyutunun motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₁₄: Misyona kültürü boyutunun motivasyon üzerinde pozitif etkisi vardır.

Ölçeklerin Geçerlilik / Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Tablo 1: Ölçek analizi

	Cronbach's Alpha	N
Kurum Kültürü	0,824	28
Çalışanlarda Motivasyon Ölçeği	0,708	35

Tablo 1'de örneklem grubu kurum kültürü ve çalışanlarda motivasyon ölçeğinin güvenilirlik analiz sonuçları yer almaktadır. Bu bağlamda, kurum kültürü ölçeğinin güvenilirliği $\alpha=0,824$ iken, çalışanlarda motivasyon ölçeğinin güvenilirliğinin $\alpha= 0,708$ bulunmuştur, sonuçların yüksek güvenilir ve oldukça güvenilir olarak bulunduğu bu nedenle değerlerin araştırma için yeterli olduğu söylenebilir.

7. BULGULAR

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular, Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları.

Demografik Değişkenler		n	%
Yaş	18-25 yaş	15	7,4
	26-35 yaş	106	52,7
	36-45 yaş	40	20,5
	45 yaş ve üzeri	39	19,4
Cinsiyet	Erkek	112	78,0
	Kadın	88	20,0
Medeni Durum	Evli	157	56,5
	Bekâr	43	43,5
Eğitim Düzeyi	Lise	75	37,0
	Ön lisans	41	20,0
	Lisans	66	32,5
	Lisansüstü ve Doktora	20	10,5
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	67	33,0
	6-10 yıl arası	16	27,5
	11-15 yıl arası	14	8,0
	16-20 yıl arası	17	9,0
	21 yıl ve üzeri	44	22,5
Toplam İş Deneyimi Süresi	1-5 yıl arası	67	33,0
	6-10 yıl arası	16	27,5
	11-15 yıl arası	17	8,0
	16-20 yıl arası	19	9,0
	21 yıl ve üzeri	41	22,5
Aylık Maaş	1000-1999 TL arası	10	4,0
	2000-2999 TL arası	155	79,0
	3000-3999 TL arası	35	17,0

Yaş durumları incelendiğinde ise 26-35 yaş oranının %52 fazlalıkta olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 112 erkek birey olduğu belirlenmiştir. Medeni durum olarak evli bireylerin 157 olduğu görülmüştür. Çalışanların kurumlarındaki deneyim sürelerine bakıldığında %33’ü 1 – 5 yıl, %27,5’i 6 – 10 yıl, %8’i 11 – 15 yıl, %9’u 16 – 20 yıl, %22,5’i 21 üzeri yıl boyunca şu anda buldukları otelde çalışmaktadırlar. Toplam iş deneyimlerinin dağılımına gelince, katılımcıların %33’ü 1 – 5 yıllık, %27,5’i 6 – 10 yıllık, %8’i 11 – 15 yıllık, %9’u 16 – 20 yıllık, %22,5’i 21 üzeri yıllık, iş tecrübesine sahiptirler. Aylık kazanç dağılımında, %4’ü 1000-1999 TL arası, %79’u 2000-2999 TL arası ve %17’si 3000-3999 TL arası maaş almaktadırlar.

Katılımcıların motivasyon düzeylerinin demografik değişkenleri bakımından, farklılık durumlarının belirlemesi nedeniyle yapılan analiz sonucu Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3: Motivasyon ortalamalarının çalışanların demografik özelliklerine göre karşılaştırılması

Motivasyon Ölçeği		Ortalama	Standart Sapma	t	p
Cinsiyet	Erkek	122,5586	15,49644		
	Kadın	122,1798	16,22047	0,168	0,867

Örnekleme yer alanların çalışanlarda motivasyon ölçeği puanları cinsiyeti açısından uygulanan parametreye göre gerçekleştirilen analizde uygun bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arası fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ($t= 0,168$; $p = 0,867 > 0,05$).

Tablo 4: Çalışanlarda motivasyon ölçeği puanlarının katılımcılara ait demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA sonuçları

Motivasyon Ölçeği		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Yaş	Gruplar Arası	46,302	67	,701	835	791
	Gruplar İçi	111,607	134	,837		
	Toplam	157,920	198			
Medeni Durum	Gruplar Arası	19,564	67	,298	1,153	,230
	Gruplar İçi	33,928	132	,254		
	Toplam	53,503	198			
Öğrenim Durumu	Gruplar Arası	75,044	67	1,139	,817	,817
	Gruplar İçi	184,950	134	1,392		
	Toplam	260,001	198			
Gelir	Gruplar Arası	48,636	67	,738	,862	,752
	Gruplar İçi	113,929	135	,858		
	Toplam	162,575	197			
Çalışma Süresi	Gruplar Arası	131,376	67	1,992	,748	,908
	Gruplar İçi	354,423	134	2,666		
	Toplam	485,798	198			

Örnekleme bulunan çalışanlarda motivasyon ölçeğinin aritmetik ortalamaları yaşa uygulanan parametrelere göre gerçekleştirilen analizde uygun bir fark bulunup bulunmadığının belirlenmesi için yapılan tek yönlü varyans analizinde yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arası fark istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. ($F=0,836$; $p = 0,790 > 0,05$).

Tablo 5: Kurum kültürü ve alt ölçeklerinin tutarlılık kültürü, uyum kültürü, misyon kültürü düzeyleri

	N	Ort.	Ss.	Min.	Max.
Kurum Kültürü	210	12,192	5,699	2,000	30,000
Tutarlılık Kültürü	210	3,802	3,212	0,000	15,000
Uyum Kültürü	210	9,684	4,679	0,000	24,000
Misyon Kültürü	210	25,672	10,618	6,000	61,000

Örneklemedeki otel işletmesi çalışanlarının “kurum kültürü” düzeyleri ($12,192 \pm 5,699$); “duyarsızlaşma” düzeyleri ($3,802 \pm 3,212$); “tutarlılık kültürü” düzeyleri ($9,684 \pm 4,679$); “uyum Kültürü” düzeyleri ($25,672 \pm 10,618$); olarak saptanmıştır.

Tablo 6: Otel işletmesi çalışanlarının kurum kültürü üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Motivasyon	Sabit	12,316	6,604	0,000			
	Kurum Kültürü	-0,015	-0,524	0,603	0,187	0,833	0,008
	Tutarlılık Kültürü	0,015	0,553	0,580			

Bağımlı değişken olan motivasyon ölçeği ile kurum kültürü parametreleri arası ilişkinin belirlenmesi için yapılan regresyon analizi istatistiksel bağlamda anlamlı bulunmamıştır (F=0,187; p=0,833>0,050).

Tablo 7: Otel İşletmesi çalışanlarının uyum kültürü üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Motivasyon	Sabit	7,200	7,082	0,000			
	Kurum Kültürü	-0,058	-3,534	0,001	7,516	0,001	0,059
	Tutarlılık Kültürü	0,011	0,701	0,484			

Bağımlı değişken olan Motivasyon Ölçeği bağımsız değişken uyum kültürü parametreleri arası nedensellik ilişkisi bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmak için yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=7,516; p=0,001<0.05). Uyum kültürü düzeyinde belirleyici olarak misyon kültürü değişkenleri ile açıklayıcılık gücü zayıf olarak belirlenmiştir (R²=0,059). Misyon kültürü ile uyum kültürü düzeylerini azaltmaktadır (β =-0,058). Bağımlı değişken olan motivasyon misyon kültürü düzeyleri ile uyum kültürü düzeylerini etkilememektedir (p=0.484>0.05).

Katılımcı kurum kültürü, tutarlılık kültürü, uyum kültürü ve misyon kültürünün motivasyonu etkileyip etkilemedikleri, etkiliyorlar ise buna bağlı oluşabilecek regresyon denklemi hesaplanmıştır. Hesaplanan regresyon denklemi aşağıda verilmiştir:

$$\text{Motivasyon} = 1,515 + 0,263 (\text{Katılımcı KK}) + 0,007 (\text{Tutarlılık KK}) + 0,209 (\text{Uyum KK}) + 0,086 (\text{Miyon KK})$$

8. SONUÇ

Bireyin sosyo ekonomik hayatındaki değişim ve gelişmelerle beraber, örgütlerde daha hassas olmaya ve daha çok insan kaynağı istidam etmişlerdir. Kurumların sürekliliği için, insan kaynağın motivasyonunu ve memnuniyetini oluşturmak hayati bir önem taşımaktadır. Çalışanların performanslarıyla doğru orantılı olan verimliliği arttırmanın çözümlerinden birinin insan kaynaklarını etkili bir biçimde yönetmektir. Motivasyonun, insan kaynaklarının amaçları ile örgütün amaçlarının verimlilik bakımından ortak payda da buluşmasında ve üst yönetimde de ulaştırılması son derece önem taşımaktadır. Burada en önemli sorumluluk yöneticilere bu bilincin farkına varılmasında yatmaktadır. Yöneticilerin en önemli görevi etkin örgütün kurulmasıdır. Bu durumu oluşturmak için de insan kaynakları, kurum kültürü ve diğer etkenleri organize ederek motive edilmelidir.

Literatür incelendiğinde motivasyonu oluşturulması için birçok metot ve yollar görülebilir. Bu doğrultuda bu çalışmadan elde edilen kurum kültürünün motivasyon üzerinde etkili olduğu bulgusunu destekleyici çalışmalar mevcuttur. Konya'nın merkez ilçelerindeki

resmi eğitim kurumlarında örgüt kültürünün öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisini incelemiş ve motivasyon ile demografik değişkenlerin ilişkisinde anlamlı bir farklılaşma bulunmazken örgüt kültürü ve motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu saptamışlardır ki bu sonuç, bu çalışmanın bulguları ile uyum göstermektedir (Yılmaz, 2009, s. 15).

Çeşitli araştırmalardan yaptığı derlemede örgüt kültürü ve motivasyon arasında oldukça kuvvetli bir ilişkinin olduğunu ve belirli bir kültüre sahip bir iş yerindeki çalışanların hem birbirleriyle hem de yöneticileriyle kaliteli iletişim kurabildikleri için motivasyon düzeylerinin yüksek olduğunu ifade etmiştir. Varılan bu sonuç, bu çalışmanın bulgularını destekleyici niteliktedir (Karaduman ve Keser, 2012, s. 178).

Üniversite öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmada örgüt kültürünü benimseyemeyen öğrencilerin motivasyon düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir (Yenihan,2015, s.170). Belediyecilik sektöründe örgüt kültürünün motivasyon üzerine etkisini incelemiş ve örgüt kültürü ile personel motivasyonları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuş, örgüt kültürü ile personel motivasyonları arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu rapor etmiştir. Bu bulgu özellikle bu çalışmadan elde edilen sonuç ile büyük oranda tutarlılık göstermektedir. Ayrıca, araştırma evreni için örgüt kültürünün alt boyutlarından misyon boyutunun motivasyon üzerinde en fazla etkiye sahip olduğunu da vurgulamıştır (Doğan, 2015, s. 43).

Performans ve Kültürün Entegrasyonu açısından; kuruluşlar, işe alım süreçlerini, kuruluşun kültürünü oluşturan aynı inanç ve değerlere sahip çalışanları çekmek ve dâhil etmek için yapılandırılmalıdır.

Bu, yeni çalışanın şirkete asimilasyonunu sağlar ve kurum kültürünü daha da güçlendirir. Şirketler ayrıca kurum kültürünü performans yönetim sistemleriyle uyumlu hale getirmelerini sağlamalıdır. Kültür ve yönetim sistemleri uyumlu olmadığında, yönetim onları yeniden yönlendirmelidir, böylece çalışan davranışı örgütsel hedeflere ulaşılmasına neden olur.

Sonuç olarak, Ankara’da 15 adet 5 yıldızlı otel kapsamında yapılan araştırmada katılımcılara ait sosyo-demografik değişkenlerin ne kurum kültürü ne de motivasyon ile anlamlı bir farklılaşma göstermediği, kurum kültürünü ve çalışan motivasyonu arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kurum kültürü alt boyutlarından katılım kültürü motivasyon üzerinde en ağırlıklı katkıya sahipken, tutarlılık kültürünün en az etkili olan alt boyut olduğu saptanmıştır. Çalışanların motivasyonlarını artırmak hususunda uygulanan klasik yöntemlerin yanı sıra, otelde tüm personel tarafından benimsenebilen bir kurum kültürü oluşturması otel yöneticilerine tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu, N. ve Doğan, E. A. (2015). Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri, İstanbul, 11.
- Awad A. M., Saad, A. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2, 168.
- Ball, Dr. J. (2003). Understanding Herzberg’s Motivation Theory. Retrieved 20 February. 58-59.
- Başaran İ. E. (1982). Örgütsel Davranış. Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara. 25-31-69.

- Bozkurt T. (1996). İşletme Kültürü. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi ve Türk Psikologlar Derneği, 82.
- Brooks I. (2006). *Organizational Behavior: Individuals, Groups and Organization*. Essex: Pearson Education Limited, 11.
- Cooke R. A. (1989). *Organizational culture inventory, leader's guide*. 2nd Edition. Plymouth, MI: Human Synergistics, 112.
- Deci E. L, Koestner, R., Ryan, R. M, Cameron, J. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again: Comment/Reply. *Review of Educational Research*, 71(1), 51.
- Deci Edward L. (1997). On the Nature and Functions of Motivation Theories, *SAGE Journals*, 3(3), 1997: 167.
- Denison D. R., Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Doğan E. A. (2015). *Örgüt Kültürünün Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Belediyecilik Sektöründe Bir Uygulama*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 43.
- Forehand G. A., Von G. (1964). Environmental Variations in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 262.
- Gagne M., ve Deci E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gordon J. R. (1993). *Organizational Behavior*. Allyn and Becon, 110.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587.
- Gülova A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 43.
- Heffernan, M. M., Flood, P. C. (2000). An Exploration of the Relationship between Managerial Competencies Organizational, Characteristic and Performance in an Irish organization. *Journal of European Industrial Training*. University Press, 128-130.
- Hofstede, G., Neuijen, D., Ohayv, D., Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hoy W.K. Miskel, C.G. (1991). *Educational Administration*, McGraw Hill Inc., 25.
- Ittner, C.D. ve Larcker, D.F. (1998). Innovations in Performance Measurement: trends and research implications, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, 218.
- Jones G. (1998). *Organizational Theory*. Second Edition, Addison-Wesley Publishing Company, USA-New York, 51.

- Karaduman, M. ve Keser, A. (2014). İş yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 178.
- Kavi, E. (2007). Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Çalışanların Çift S Modeli Çerçevesindeki Örgüt Kültürü Algılamalarının Motivasyon Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5, 170.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. New York: Free Press: 22.
- Kösem, E. B. (2015). *Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri: Gıda Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: 23.
- Marcoulides, G. A., R. Heck, (1993), *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*,
- Mink O. G., Pieter, W. E., Mink, B. P., Owen, K. Q. (1993). Change at Work: A Comprehensive Management Process for Transforming Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 57-58.
- Ouchi W. G., Theory Z. (1981). New York: Avon Books, 22.
- Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 85.
- Öztürk T. (2021). Türkiye’ de Tüm Sektörlere Ait 2018 Yılı İş Kazalarının ve Kaza Sonucu Yaşam Kaybının Kazazede Yaşı Bakımından Değerlendirilmesi, 21.
- Saffold, G. S. (1998). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond Strong Culture. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, 546-550.
- Steinhoff C. R., Owens, R. G. (1989). “Towards A Theory Of Organizational Culture”, *Journal of Educational Administration*, 27(3), <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002462>, (Erişim tarihi: 01.03.2020).
- Unutkan G.A. (1995). İşletmelerde Yönetimi ve Örgüt Kültürü. İstanbul Türkmen Kitabevi, İstanbul, 23
- Yahyagil M. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, *Yönetim*, 15(5), 53-76.
- Yenihan, B. (2015). Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(10), 170.
- Yılmaz, İ. (2008). *Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.