



Yiyecek İçecek Sektörü Çalışanlarının Algıladıkları Ödül Tatmininin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Ödüllendirmenin Aracılık Rolü (The Effect of Satisfaction with Rewards on Employees' Job Satisfaction in Food and Beverage Industry: The Mediating Role of Psychological Rewards)

*Onur ÇAKIR^a, Aykut AYBAŞ^b

^a Kırklareli University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Kırklareli/Turkey

^b Kırklareli University, Pınarhisar Vocational School, Department of Cookery, Kırklareli /Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi: 18.01.2019

Kabul Tarihi: 20.03.2019

Anahtar Kelimeler

Ödüllendirme

Psikolojik ödüllendirme

İş memnuniyeti

Yiyecek içecek çalışanları

Öz

Araştırmada yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının ödüllendirme uygulamalarından duydukları tatmin düzeylerinin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinin ve bu etkiyi yaratmada psikolojik ödüllendirmenin aracılık rolünün irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Trakya bölgesinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde ve otellerin yiyecek içecek departmanlarında çalışan 365 kişiye kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinde tanımlayıcı istatistikler hesaplanarak, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada iş memnuniyeti üzerinde doğrudan anlamlı etkisi olan tek ödüllendirme boyutunun psikolojik ödüllendirme olduğu; finansal ve maddi ödüllerinse iş tatmini üzerindeki etkisinde yine psikolojik ödüllendirmenin tam aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinde iş tatmini yaratmada etkin bir ödüllendirme sisteminin kurulmasında psikolojik ödüllendirme uygulamaları etkin bir şekilde kullanılmalı ve yöneticilerin inisiyatifine ve tesadüflere bırakılmadan yönetilmesi gereken bir ödüllendirme sistemi parçası olarak ele alınması önerilmektedir. Takdir, tanınma, övgü, yetki devretme, güçlendirme gibi psikolojik ödüllendirme unsurların kurumsallaşan bir yapı içerisinde sistematik olarak çalışanlara sunulması mevcut ödül sistemlerinin etkinliğini arttırmada ve arzu edilen sonuçlara ulaşmada daha etkili olacağı öngörülmektedir.

Keywords

Rewarding

Psychological rewarding

Job satisfaction

Food and beverage workers

Abstract

The aim of this study was to investigate the effect of rewarding systems on job satisfaction levels of employees working in food and beverage establishments on job satisfaction, and the mediating role of psychological rewards in creating this effect. For this purpose, 365 people working in food and beverage establishments and food and beverage departments of hotels in Thrace region were selected via convenience sampling method. descriptive statistics were calculated, and confirmatory factor analysis and structural equation modeling were performed, on the data collected via field surveys. The only rewarding dimension which had a direct effect on job satisfaction was psychological rewarding; in addition, it was concluded that psychological rewards had a full mediating role on the effect of financial and material rewards on job satisfaction. Therefore, psychological rewarding practices should be used effectively, and it should be handled as an essential part of a rewarding system that should be managed without being left to the managers' initiative and coincidences. It is envisaged that when psychological rewarding elements such as appreciation, recognition, praise, delegation, empowerment etc. systematically delivered to employees in an institutionalized structure, managers can increase the effectiveness of existing reward systems and achieved desired outcomes more effectively by creating job satisfaction.

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

* Sorumlu Yazar.

E-posta: onurcakyr@gmail.com (O. Çakır)

Makale Künyesi: Çakır, O. & Aybaş, A. (2019). Yiyecek İçecek Sektörü Çalışanlarının Algıladıkları Ödül Tatmininin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Ödüllendirmenin Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 71-84.

DOI: 10.21325/jotags.2019.354

GİRİŞ

Yoğun bir rekabet altında faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde rekabet avantajı sağlayan temel unsur nitelikli insan kaynağıdır. Bu nedenle yiyecek içecek işletmelerinin hayatta kalmaları ve rekabette üstünlük sağlamalarının en temel yolu nitelikli aşçılara, servis elemanlarına ve çalışanlara sahip olmaktan geçmektedir. Ancak nitelikli çalışanların bulunması, işletmeye çekilmesi, yetiştirilerek işletmede devamlılıklarının sağlanması oldukça zordur. Bu kişilerin işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasında en önemli unsurlardan biri ödüllendirme sistemleridir. Başarı ile başarısızlığı, yüksek ile düşük performansı ayırt eden ve uygun şekilde ödüllendiren işletmeler ancak çalışanlarda iş memnuniyeti yaratıp onları elde tutabilirler. Bu nedenle alanyazında çalışanların ödüllendirilmesinin, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerinin en temel bileşenlerinden biri olduğu ifade edilmektedir (Dulebohn & Werling, 2007). Araştırmalarda tatmin edici bir ödüllendirme sisteminin çalışanlarda arzu edilen tutum, tavır ve davranışların geliştirilmesinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Ödüllendirme uygulamaları ile çalışanların iş motivasyonlarını arttırmada (Bulut & Çavuş, 2015), iş tatminini yükseltmede (Dursun, Dursun Çalışkan & Baş, 2017) ve çalışanların en yüksek performansı sergileyip verimliliklerinin artırılmasında başarı sağlandığı (Altındağ & Akgün, 2015) tespit edilmiştir.

İş memnuniyetinin örgüt genelinde verimlilik ve performans artışı sağladığı (Bayrak Kök, 2006), çalışanların işletmelerine bağlılığını arttırdığı (Vujičić, Jovičić, Lalić, Gagić & Cvejanov, 2015), aşçıların yaratıcılıklarını artırma ve işte kalma niyetlerini geliştirmede etkili olduğu (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016) ve çalışanların içsel güdülenmelerini arttırdığı (Carrol & Tosi, 1977'den aktaran Bayrak Kök, 2006) önceki araştırmalarda tespit edilmiştir. İş memnuniyetinin sağlanmadığı durumlarda ise çalışanların kendilerini iş yaşamının bir parçası olarak görmeme, işlerine yabancılaşma, devamsızlıklarda ve işgören devir hızında artışlara yol açtığı görülmektedir. Başka bir araştırmada ise iş tatminin düştüğü örgütlerde çalışan sorunlarında önemli artışlar gözlemlendiği, şikâyet ve disiplin cezalarının arttığı ve işgücü devir hızının %70 yükseldiği tespit edilmiştir (Kahn, 1973). Tüm bu tespitler işletmeler açısından iş memnuniyeti yaratmanın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. İşletmelerde ise iş tatmini yaratmada odaklanılması gereken noktanın çalışanların emeğinin uygun şekilde ödüllendirilmesi ve karşılığını bulması olduğu ifade edilmektedir (Pan, 2015). Bu nedenle işletmelerde kurulacak ödül sistemlerinin de optimum düzeyde iş tatmini yaratacak şekilde oluşturulması arzu edilen bir durumdur. Birçok araştırmada tatmin sağlamayan ödüllendirme uygulamalarının bulunduğu işletmelerde çalışanların iş tatminlerinin düştüğü ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı gözlemlenmiştir (Curral, Towler, Judge, & Kohn, 2005; Williams, McDaniel & Nyguen, 2006).

Odell (2005) araştırmasında psikolojik ödüllendirmenin finansal ödüllendirmeden daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Finansal olmayan ödüllendirmenin örgüt değerleri ve kültürünü güçlendirme, takım çalışmasını geliştirme, müşteri tatminini arttırmada ve olumlu çalışan davranışlarını motive etmede finansal ve maddi nitelik taşıyan ödüllendirmeden daha başarılı sonuçlar doğurduğu sonucuna ulaşmıştır (De Gieter, De Cooman, Pepermans & Jegers, 2010). Ödüllendirme uygulamalarının temel önermesi ödüllerin çalışanların davranış ve tavırlarını yönlendirmede etkili olduğu varsayımı olmakla birlikte bu ilişki yalnızca doğrudan ilişkilerle açıklanması mümkün değildir. Örneğin beklenti kuramına göre ödüllerin motive edici nitelik kazanması çalışanların bu ödüllere atfettiği

değer ve duydukları tatmin düzeyine bağlıdır (Vroom, 1964). Bu nedenle çalışmada yiyecek içecek işletmeleri arzu ettikleri ödül türlerinden çok işletmelerinde uygulanan ödüllendirme uygulamalarından duydukları tatmin düzeyleri değerlendirilmiş ve psikolojik ödüllendirmeden duydukları tatmin düzeylerinin diğer ödüllendirme uygulamalarının etkinliğini arttırmadaki aracılık rolü üzerine odaklanılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ödül, iş görenin üstün başarı ve sağladığı başarıların karşılığı olarak maddi ve maddi olmayan faydalı durumları ifade etmektedir (Atay & Acar, 2008). Başka bir ifade ile ödül, kişinin üzerine düşen görev ve sorumluluğu yerine getirmesi, kendisinden istenen hizmeti karşılması ve bunun sonucunda kişinin bu durumdan elde edeceği kazanımlar olarak ifade edilmektedir (Pitts, 1995).

Ödülün tanımı ve kapsamı konusunda literatürde farklı fikir ve düşünceler bulunmaktadır. Bazı yazarlara göre ödülün temelini maddi kazanımlar oluşturmaktadır. Bazı tanımlamalara göre ise kişilerin yapmış oldukları iş ve iş tanımı dışında işi ile ilgili göstermiş olduğu fazladan çaba ve performans için elde edilen maddi ve maddi olmayan kazanımlardır (Örnek, 2009). Maddi ödüller bazen ücret artışı, prim ve kimi zaman da ikramiye gibi ödüller olabilir. Maddi olmayan ödüllerde genellikle çalışan kişiyi taktir etme, teşekkür ve yetki verme gibi manevi ödüller olarak örneklendirilebilir. Maddi olan ödüllerin etkisi maddi olmayanlara nazaran daha uzun süreli etki gücüne sahiptir. Maddi ödüller genellikle ekonomik sıkıntı çeken çalışanlar tarafından tercih edilir. Maddi olmayan ödüller ise başarının somut bir değerini taşıdığından dolayı çalışanlar için gurur verici bir durumdur (Yenipınar, 2005).

Maddi veya maddi olmayan ödüllendirmenin çalışanlarda psikolojik etkileri bulunur. Ödüllendirilen kişi yapmış olduğu işten daha fazla zevk duyar ve kendisini örgütsel boyutta daha önemli bir statüde görür. Başarı karşısında alınan her ödül işgöreni harekete geçirir; işgören devamlı daha iyi iş çıkarmak, daha çok ödül sahibi olmak ister. Ödüllendirilen işgören kendini örgütün bir parçası hissederek, daha çok emek harcar; verimliliği artar. Bu sebeple hem bireysel doyum sağlanmış olur hem de örgütün amaçlarına daha hızlı ulaşılır. (Barutçugil, 2004). Ödül en önemli motivasyon kaynaklarından biridir. Ödüllendirme kişinin davranışlarında güdüleyici ve kişiyi istekli hale getirici etki yapar. Bu durumdan dolayı kişi işini sever, kendini işine verir ve kişinin işteki başarısında artış görülür (Silah, 2001).

Çalışmada ödüllendirmede kullanılan araçlar üç kategori altında toplanmıştır. Bunlar finansal, maddi ve psikolojik ödüllerdir. Finansal ve maddi nitelikteki ödüllerin çalışanlarına çekici gelmesinin temel nedeni, bu ödüllerin çalışanların ekonomik beklentilerini karşılayabilme potansiyelinin olmasıdır. İnsan ne kadar fazla para sahibi olur ise o derecede istek ve ihtiyaçlarını karşılayacağını düşünür (Eren, 2008, 506). Ancak yalnızca tek bir ödül türüne odaklanarak ödüllendirme sistemlerinden optimum fayda elde edilmesi beklenemez. Bu nedenle alanyazında ödüllendirme sisteminin kurgulanmasına Toplam Ödül Yönetimi (Total Reward Management) yaklaşımının benimsenilmesi önerilmektedir (Heneman, 2007). Toplam ödül yönetimi sistemi çalışanların performansları karşılığında ödül olarak algılayabilecekleri her türlü değerli çıktıyı değerlendiren bir ödüllendirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre finansal ödüllerin sağlanması önemli olmakla birlikte bu ödüllendirmenin diğer ödül türleriyle desteklenerek verilmesi gerekir. Bu kapsamda işletmelerin ödüllendirme uygulamalarında kullanabilecekleri ödül türleri üç ana sınıf altında toplanmaktadır. Bunlardan ilki ücret artışı, ikramiye, zam, kardan pay dağıtma gibi finansal

nitelikli ödüllerdir. Çalışanlar bu ödüllerin aracılık değeri ile motive olurlar. Başka bir deyişle çalışanlar alacakları her finansal ödülün kendilerini arzu ettikleri diğer ürün ve hizmetleri almalarını kolaylaştıracağını düşündükleri için finansal ödüller motive edici nitelik kazanmaktadır. İkinci ödül türü maddi ödüller olarak sınıflandırılmaktadır. Bu şekilde yapılan ödüllendirme uygulamalarında çalışana doğrudan likit olarak tanımlanabilen finansal bir ödül verilmemekle birlikte parasal karşılığı olan emeklilik fonu yatırımları, ulaşım bileti verme, tatil armağan etme, özel sağlık sigortası yaptırma gibi ekstra faydalar sunulması söz konusudur (Heneman, 2007).

Son ödül türü ise psikolojik ödüller olarak adlandırılmaktadır. Bu tarz ödüller ise maddi ve finansal bir niteliği bulunmayan, örgüte ekstra bir maliyet unsuru olarak yansımayan takdir edilme, onurlandırma, tanınma gibi uygulamaları kapsamaktadır. Bu tarz ödüller finansal veya maddi bir değere sahip olmamakla birlikte sembolik bir değere sahip olan ve insanların başarıya ve tanınma ihtiyaçlarına hitap eden niteliktedir. Özellikle finansal kaynakların kısıtlı olduğu, rekabetin yoğunlaştığı ve nitelikli eleman kısıtlılığı sorunları göz önünde bulundurulduğunda finansal ödüllerin her geçen gün daha az tercih edildiği ve psikolojik ödüllendirmelere daha fazla odaklanıldığı görülmektedir (Heneman, 2007). Her ne kadar psikolojik ödüllendirmeler işletmeye ekstra bir maliyet unsuru olarak yansımaya da yöneticilerin kişilerarası ilişkilerini geliştirmeye yönelik zaman ve çaba sarf etmesini gerekli kılar. Uygun zaman ve çaba ayrılmadan ve kötü kişilerarası ilişkilerin olduğu ortamlarda psikolojik ödüllendirmenin olumlu sonuçlar doğurması beklenemez (De Gieter ve ark., 2008).

Ödüllendirme uygulamalarının incelendiği araştırmalarda daha çok finansal ve maddi ödüllerin ele alındığı ve özellikle psikolojik ödüllendirme uygulamaları gibi finansal olmayan ödüllendirmenin sağladığı katma değer araştırıldığı araştırmaların sayısının ise oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir (Hofmans ve ark., 2013). Bu noktadan hareketle çalışmada yiyecek içecek sektöründe uygulanan finansal, maddi ve psikolojik ödüllendirmelerin düzeyi, psikolojik ödüllendirmenin aracılık rolü ve iş memnuniyeti yaratmadaki etkinliğinin incelenmesi amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Araştırmada nicel araştırma yöntemi temel alınmış ve veri toplama tekniği olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Coğrafi yakınlığı ve araştırmacıların yüz yüze görüşme ve anket uygulaması için daha kolay ulaşılacağı bir bölge olmasından dolayı araştırma sahası olarak Trakya bölgesi tercih edilmiştir. Ocak- Haziran 2018 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemiyle 39'u üç yıldız ve üzeri turizm işletme belgeli sekiz otel işletmesinin yiyecek-içecek birimlerinde, 326'sı ise belediye ve turizm işletme belgeli yiyecek içecek işletmelerinde istihdam edilen toplam 365 çalışana ulaşılmıştır. Çalışanların ödüllendirme uygulamalarından duydukları memnuniyetin ölçülmesi amacıyla De Gieter & Hofmans (2015) tarafından geliştirilen 12 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. İş memnuniyetinin ölçülmesinde ise Brown ve Peterson (1994) tarafından geliştirilen ve geçerliliği ve güvenilirliği yakın zamanda test edilmiş olan Bağcı ve Demir, 2017 tarafından test edilmiş olan beş maddelik ölçekten faydalanılmıştır. Elde edilen veriler üzerinde tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanması, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilebilmesi için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ve araştırmada belirlenen hipotezlerin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) işlemleri gerçekleştirilmiştir. YEM'deki dolaylı etkilerin anlamlılığının ve güven aralığının test edilmesinde Bayes modeli kullanılmıştır. YEM ile ödüllendirme uygulamalarının iş memnuniyeti

üzerindeki doğrudan etkilerinin test edilmesi için ilk üç hipotez ve psikolojik ödüllendirmenin üstlendiği aracılık etkilerinin test edilmesi amacıyla ise dördüncü ve beşinci hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Yiyecek-içecek çalışanlarının finansal ödüllendirmeden duydukları tatmin düzeylerinin, çalışanların iş memnuniyetleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Yiyecek-içecek çalışanlarının maddi ödüllendirmeden duydukları tatmin düzeylerinin, çalışanların iş memnuniyetleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Yiyecek-içecek çalışanlarının psikolojik ödüllendirmeden duydukları tatmin düzeylerinin, iş memnuniyetleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Yiyecek-içecek çalışanlarının psikolojik ödüllendirmeden duydukları tatmin düzeyleri, finansal ödüllerden duyulan tatmin ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

H₅: Yiyecek-içecek çalışanlarının psikolojik ödüllendirmeden duydukları tatmin düzeyleri, maddi ödüllerden duyulan tatmin ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.

BULGULAR

Araştırmaya katılan yiyecek içecek çalışanlarının demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek (%64,4), bekar (%54), servis elemanı (%50), lise ve 2 yıllık önlisans programı mezunu (%55,9) olduğu görülmektedir. Katılımcılar büyük oranda restoran, kafeterya ve pastanelerde istihdam edilirken (%76,1), kalan çalışanlar ise otel işletmelerinin yiyecek içecek departmanlarında çalışan personelden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları 17 ile 56 arasında değişirken yaş ortalamaları 28,55'tir. Aylık gelirlerinin ise 800 TL ile 7800 TL arasında değiştiği ve ortalama aylık gelirlerinin 2058,38 TL olduğu görülmektedir. Sektör deneyimleri 1 ile 35 yıl arasında ve ortalaması 3,41 yıldır (Tablo 1).

Tablo 1- Katılımcıların Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	130	%35,6
	Erkek	235	%64,4
	Toplam	365	%100,0
Medeni Durum	Bekâr	197	%54,0
	Evli	168	%46,0
	Toplam	365	%100,0
Pozisyon	İşletme sahibi	14	%3,8
	Yönetici	31	%8,5
	Servis elemanı	182	%49,9
	Mutfak elemanı	69	%18,9
	Diğer	68	%18,6
	Toplam	364	%99,7
	Kayıp Veri	1	%,3

Tablo 1- Katılımcıların Demografik Özellikleri (Devamı)

Eğitim	İlkokul	81	%22,2
	Ortaokul/İlköğretim	62	% 17
	Lise	138	%37,8
	Önlisans	66	%18,1
	Lisans	16	%4,4
	Lisansüstü	2	%0,5
	Toplam	365	% 100
Çalışılan İşletme Türü	Restoran	125	%34,2
	Kafeterya	96	%26,3
	Otel İşletmeleri Mutfak ve Servis Bölümü	39	%10,7
	Pastane	57	%15,6
	Diğer (Bar, Disko, Kulüp vb.)	48	%13,2
	Toplam	365	% 100
	Minimum	Maksimum	Ortalama
Yaş	17	56	28,55
Gelir	800	7800	2058,38
Deneyim	1	35	3,41

Araştırmada kullanılan ödüllendirme ve iş tatmini ölçeklerinin geçerliliklerinin ve yapı güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla veri seti üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Standardize edilmiş faktör yükleri incelendiğinde iş tatmini ölçeğinde yer alan “işimi ilginç buluyorum” ifadesinin faktör yükünün 0,346 olduğu tespit edilmiş ve düşük faktör yüküne sahip olan bu ifade çıkartılarak DFA yeniden gerçekleştirilmiştir. İfade çıkartıldıktan sonra gerçekleştirilen DFA analizi sonucunda kullanılan ölçeklerin ki-kare değerleri, serbestlik dereceleri ve uyum indeksleri Tabachnik & Fidell (2007) ve Hair, Black, Babin, & Anderson (2010) tarafından belirtilen kriterlere göre kıyaslanmıştır. DFA sonuçları irdelendiğinde kalan ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin 0.50’den büyük olduğu, ölçeklerin ilgili yapılarda ortaya çıkan varyansın %50’sinden fazlasının açıklandığı ve ölçeklerin yapı güvenilirliklerinin oldukça yüksek (>0,80) olduğu görülmektedir. GFI, NFI, TLI ve CFI gibi uyum indekslerinin 0,90’dan büyük, RMSEA değerinin 0,08’den ve ki kare/serbestlik derecesinin 5’ten küçük olduğu da göz önüne alındığında araştırmada kullanılan ölçeklerin ilgili yapıları ölçmede geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu tespit edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2- Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

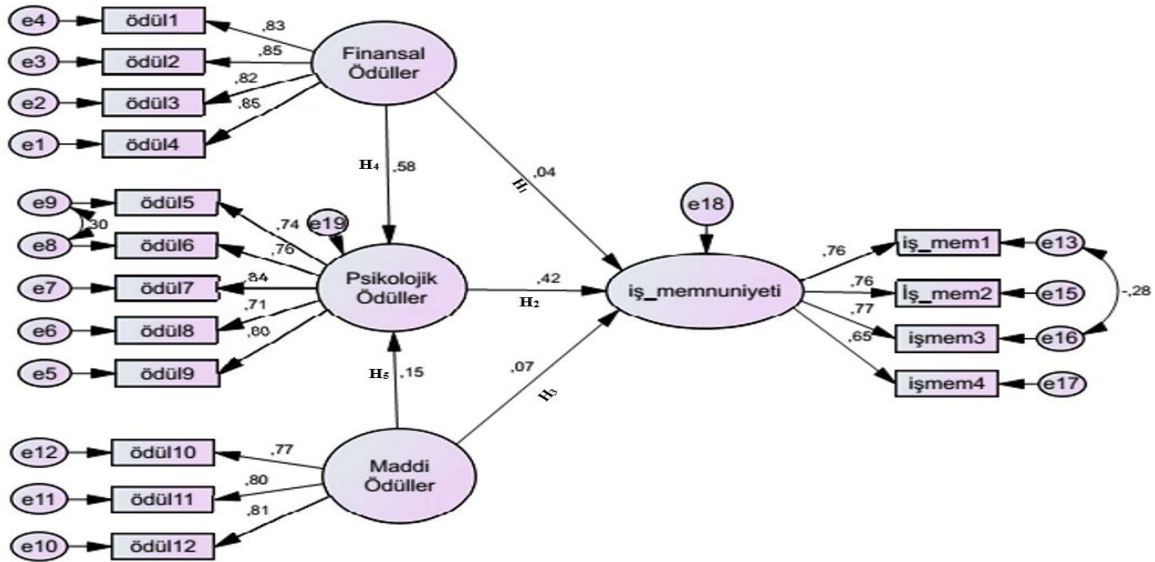
Yapı	İfade/Alt boyut	Standardize Edilmiş Faktör Yükleri	T Value	CCR/Yapı Güvenilirliği	AVE
Finansal Ödüllendirme	Yaptığım iş karşılığında aldığım net ücretten (sigorta, gelir vergisi ve diğer kesintiler haricinde)	0,846	18,681	0,904	0,702
	Elde ettiğim aylık maaşımdan (fazla mesai, ek ücret dışında kalan)	0,823	19,651		
	Fazla mesai, ek ödemeler ile birlikte elde ettiğim genel ücret düzeyinden	0,851	19,002		
	Genel olarak aldığım ücret düzeyinden	0,831	*Sabit		

Tablo 2- Doğrulatoryı Faktör Analizi Bulguları (Devamı)

Psikolojik Ödüllendirme	Amirim yaptığım işlerin doğruluğunu onaylamasından	0,782	13,862	0,885	0,608
	Amirim bana olan güven düzeyinden	0,708	16,703		
	Amirimden yaptığım işe ilişkin aldığım övgülerden	0,831	15,852		
	Amirim bana teşekkür etme düzeyinden	0,794	15,458		
	İşimi yaparken amirim beni cesaretlendirmesi teşvik etmesinden	0,777	*Sabit		
Maddi Ödüllendirme	İş yerinde sağlanan maaş dışı sosyal yardımlardan (yol yardımı, yemek fişi, kreş desteği, emeklilik fonu vb).	0,811	14,152	0,835	0,629
	Sağlanan sosyal yardımların değerinden,	0,802	13,856		
	Elde ettiğim sosyal yardımların sayısından (yol yardımı, yemek fişi, kreş desteği, emeklilik fonu vb).	0,765	*Sabit		
İş tatmini	Genel olarak işimden memnunum	0,764	*Sabit	0,813	0,522
	İşimi ilginç buluyorum	0,755	12,575		
	Bu işyerinde zaman geçirmekten memnunum.	0,765	11,805		
	Bu işyerinde çalışmayı arkadaşlarıma tavsiye ediyorum	0,655	11,113		

* $\chi^2=333,850$ (df=97); $p<.000$; $X^2/df=3,442$; GFI=.910; NFI=.908; TLI=.922; CFI=.939; RMSEA=.072.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edildikten sonra farklı ödül türlerinin iş memnuniyeti sağlamadaki etkinliğini değerlendirmek üzere yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesinde veri setinin gözlem ön yargısından kurtarılması amacıyla önyükleme (bootstrapping) yöntemi ile örneklem büyüklüğü 5000'e genişletilmiştir (Şekil 1). Psikolojik ödüllendirme tatmininin finansal ödüllendirme ve iş memnuniyeti arasındaki ilişkiye dolaylı etkisinin 0,245 düzeyinde olduğu, 5000'e genişletilmiş örneklem için %95 güven aralığında dolaylı etkinin 0,158-0,366 arasında anlamlılığını koruduğu görülmektedir. Benzer şekilde maddi ödüllendirmelerin iş memnuniyeti üzerindeki etkisinde psikolojik ödüllendirmenin aracılık etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,003$, Güven Aralığı=0,018-0,121, Katsayı=0,063).



Şekil 1: Yapısal Model

* $\chi^2=333,850$ (df=97); $p<.000$; $X^2/df=3,442$; GFI=.907; NFI=.902; TLI=.911; CFI=.928; RMSEA=.082.

** Veri setinin gözlem önyargısından kurtulması için önyükleme (bootstrapping) yöntemi ve %95 güven aralığında örneklem sayısı 5000'e genişletilmiştir.

Tablo 3- Hipotezler

Hipotez	β	t Değeri	Kabul/Ret
H ₁ : Yiyecek-içecek çalışanlarının finansal ödüllendirilmeden duydukları tatmin düzeylerinin, çalışanların iş memnuniyetleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	0,04	0,528**	Reddedildi
H ₂ : Yiyecek-içecek çalışanlarının psikolojik ödüllendirilmeden duydukları tatmin düzeylerinin, çalışanların iş memnuniyetleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	0,42	5,391*	Kabul edildi
H ₃ : Yiyecek-içecek çalışanlarının maddi ödüllendirilmeden duydukları tatmin düzeylerinin, iş memnuniyetleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.	0,07	1,199**	Reddedildi
H ₄ : Yiyecek-içecek çalışanlarının psikolojik ödüllendirilmeden duydukları tatmin düzeyleri, finansal ödüllerden duyulan tatmin ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.	0,58	10,097*	Kabul Edildi (p=0.000) (Güven Aralığı=0,158-0,366)*** (Dolaylı Etki Katsayısı = 0,245)***
H ₅ : Yiyecek-içecek çalışanlarının psikolojik ödüllendirilmeden duydukları tatmin düzeyleri, maddi ödüllerden duyulan tatmin ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkide aracılık etkisine sahiptir.	0,15	2,849*	Kabul Edildi (p= 0,003)(Güven Aralığı=0,018-0,121)*** (Dolaylı Etki Katsayısı=0,063)***

* p<0,05; ** p>0,05; *** Bootstrapping yöntemi ile örneklem 5000'e genişletilmiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde araştırma modelinin mükemmel uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Modelde dikkat çeken en önemli nokta yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının işlerinden duydukları memnuniyet düzeyini etkilemede doğrudan etkisi olan tek ödüllendirme boyutunun psikolojik ödüller olmasıdır. Doğrudan ücrete yansıyan finansal ödüller ile mali değeri olan ancak çalışanın eline nakit olarak geçmeyen diğer maddi ödüllerin ise yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personelin iş memnuniyeti düzeyleri üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın çalışanların elde ettikleri maddi ve finansal ödüllerin çalışanlar tarafından takdir edildiklerinin bir göstergesi olarak algılandığı ve çalışanlarda psikolojik olarak ödüllendirildikleri hissi yarattığı görülmektedir. Bu durum psikolojik ödüllendirmenin finansal ve maddi ödüllerin çalışanların iş memnuniyetleri üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Başka bir ifade ile bir işletmede tatmin sağlayacak düzeyde psikolojik ödüllendirme yapılmadığında diğer ödüllerin iş tatmini artırıcı bir etkisi olmamaktadır. Bu nedenle çalışanların işlerinden daha fazla memnun olmalarının sağlanması, işlerine yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemeleri için finansal ve maddi ödüllendirmelerin mutlaka psikolojik ödüllendirmelerle desteklenmesi gereklidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Finansal, maddi ve psikolojik ödüllerin iş memnuniyeti sağlamadaki etkinliğinin değerlendirildiği çalışmada, iş memnuniyeti üzerinde doğrudan anlamlı etkisi olan tek ödüllendirme boyutunun psikolojik ödüllendirme olduğu; finansal ve maddi ödüllerin ise iş tatmini üzerindeki etkisinde yine psikolojik ödüllendirmenin tam aracılık etkisine

sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maddi ve finansal nitelikteki ödüllerin psikolojik ödüllendirmeyi olumlu biçimde arttırdığı tespit edilmiştir. Bu durum çalışanların maddi ve finansal olarak ödüllendirilmelerini kısmen takdir görme, cesaretlendirme ve tanınma duygularıyla ilişkilendirdiklerini göstermektedir. Başka bir deyişle çalışanların maddi ve finansal olarak ödüllendirildiklerinde psikolojik olarak bir tatmin duygusu da yaşadığı söylenebilir. Bu sonuç De Gieter ve ark. (2010)'ın ücret gibi parasal nitelikteki ödüllerden duyulan tatminin iş memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, psikolojik ödüllendirmelerin ise doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit ettikleri çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Williams ve ark. (2006) da ücret gibi finansal nitelikteki ödüllerden duyulan tatminin, işte kalma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ifade etmektedir. McMullan (2010) da araştırmasında tanınma, gelişme, yükselme ve inisiyatif kullanma gibi soyut nitelikteki ödüllerinde maddi ve finansal ödüllerden daha önemli algılandığını ifade etmektedir.

İşletmelerin ödüllendirme sistemlerini genellikle maddi ve finansal ödüller temelinde kurguladığı ve akademik çalışmalarda da bu ödül türleri üzerinde daha fazla yoğunlaştığı düşünüldüğünde psikolojik ödüllendirme konusuna yeterince önemin gösterilmediğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. İşletme için ekstra maliyet yaratması ve işletmelerin temel amacı olan karlılığı doğrudan etkilediği için finansal ve maddi ödüllendirmeler üzerine odaklanılması anlaşılabilir bir durumdur. Ancak psikolojik ödüllendirme her iki ödül türünün etkinliğini belirleme kapasitesinin bulunduğu ve iş memnuniyetini doğrudan etkiler nitelikte olduğu göz önüne alındığında psikolojik ödüllere ödüllendirme sistemlerinde daha fazla önem verilmesi çok önemlidir. Nitekim araştırmada çaba ve performansının takdir edilmediğini düşünen, hak ettiği övgüleri alamayan yiyecek içecek sektörü çalışanlarının aldıkları finansal ve maddi ödüllerin motive edici olma özelliğini kaybettiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları psikolojik ödüllendirmenin çalışanların işlerinden memnuniyet duymalarını sağlamada elzem bir unsur olduğunu ve etkin bir tanınma, teşvik ve takdir edilme duyguları yaşatamayan finansal ve maddi ödüllendirmelerin iş memnuniyeti yaratmada arzu edilen sonuçları doğurmayacağını işaret etmektedir.

Psikolojik ödüllendirmeyi önemli kılan bir diğer önemli etken mevcut ekonomik koşullardır. Piyasalarda durgunluk veya kriz olduğu durumlarda ekstradan maliyet yaratacak finansal ve maddi ödüllere yönelmek, işletme yöneticilerinin çok tercih ettiği bir durum değildir. Hem maddi ve finansal ödüllerin etkinliğini arttırması, hem de maliyet olarak işletme bilançolarına yansımaması nedeniyle günümüz yiyecek içecek işletmeleri için psikolojik ödüllendirmenin etkin bir biçimde kullanılması ve yöneticilerin inisiyatifine ve tesadüflere bırakılmadan yönetilmesi gereken bir ödüllendirme sistemi parçası olarak ele alınması gereklidir. Takdir, tanınma, övgü, yetki devretme, güçlendirme gibi psikolojik ödüllendirme unsurların kurumsallaşan bir yapı içerisinde sistematik olarak çalışanlara sunulması mevcut ödül sistemlerinin etkinliğini arttırmada ve arzu edilen sonuçlara ulaşmada daha etkili olacağı öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Altındağ, E., & Akgün, B. (2015). 'Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Performansı ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi'. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı: 30, s. 281-297.
- Atay, İ. D., & Acar, A. C. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi. Ücret Yönetimi*. 3. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım. İstanbul.
- Bağcı, Z. & Demir, G. (2017). 'Örgütlerde Adalet Algısının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Akdeniz Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma'. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 343-357.
- Barutçugil, İ., (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayrak Kök, S. (2006). 'İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma'. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-310.
- Brown, S. P. & Peterson, R. A., (1994). 'The Effect of Effort on Sales Performance on Job Satisfaction', *Journal of Marketing*, 58(2):70-80.
- Bulut, E., & Çavuş, G. (2015). 'Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması'. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2), 591-614.
- Currall, S.C., Towler, A.J., Judge, T.A. & Kohn, L. (2005). 'Pay satisfaction and organizational outcomes'. *Personnel Psychology*, 58: 3, 613-640.
- De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R. & Jegers, M. (2008). 'Manage through rewards, not only through pay: establishing the Psychological Reward Satisfaction Scale (PRESS)', in M. Vartiainen, C. Antoni, X. Baeten and R. Lucas (eds), *Reward Management: Facts and Trends in Europe*, Lengerich: Pabst Science Publishers.
- De Gieter, S., De Cooman, R., Pepermans, R., & Jegers, M. (2010). 'The Psychological Reward Satisfaction Scale: developing and psychometric testing two refined subscales for nurses'. *Journal of Advanced Nursing*, 66(4), 911-922.
- De Gieter, S., & Hofmans, J. (2015). 'How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: an individual differences approach'. *Human Resource Management Journal*, 25(2), 200-216.
- Dulebohn, J.H., & Werling, S.E. (2007). 'Compensation research past, present, and future'. *Human Resource Management Review*, 17: 2, 191-207.
- Dursun, F., Dursun Çalışan, Ç., & Baş, Y. (2017). 'Çalışanların İş Doyumu, Yönetim ve Ödüllendirme Beklentileri ve Ücret ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği'. *Journal Of International Social Research*, 10(51). s 926-941.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis. A Global Perspective*. Seventh Edition. Pearson, New Jersey.

- Heneman R.L. (2007). *Implementing Total Reward Strategies: A Guide to Successfully Planning and Implementing a Total Rewards System*. Society for Human Resource Management (SHRM), Alexandria.
- Heneman, H. & Schwab, D. (1985). 'Pay satisfaction: its dimensional nature and measurement'. *International Journal of Psychology*, 20: 1, 129–141.
- Hofmans, J., De Gieter, S. & Pepermans, R. (2013). 'Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction'. *Journal of Vocational Behavior*, 82: 1, 1–9.
- Kahn, R. L. (1973). 'The Work Module: A Tonic For Lunchpail Lassitude', *Psychology Today*, 27(5), 88-103.
- McMullen, T. (2010). *The impact of rewards programs on employee engagement*. *World at Work: The Total Rewards Association*. Retrieved March 15, 2019, from <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=39032>
- Odell, P. (2005). *Live from the Mo Show: Non-Cash Awards More Effective*. *Promo*.
- Örnek, N. (2009). *Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. 1-144.
- Pan, F. C. (2015). 'Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel'. *Tourism Management*, 46, 84-91.
- Pitts, C. (1995). *Motivating Your Organization. Achieving Business Success Through Reward and Recognition*. McGraw-Hill Book Company. England.
- Silah, M. (2001), 'Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Arttırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi', *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 95-109.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Allyn ve Bacon: Pearson Education.
- Tongchaiprasit, P., & Ariyabuddhipongs, V. (2016). 'Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress'. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. (2015). 'The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad'. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633-652.
- Williams, M.L., McDaniel, M.A. & Nguyen, N.T. (2006). 'A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction'. *Journal of Applied Psychology*, 91: 2, 392–413.
- Yenipınar, U. (2005), "Özendirme ve Ödül Yönetimi", *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Editör: Demir, C., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

The Effect of Satisfaction with Rewards on Employees' Job Satisfaction in Food and Beverage Industry: The Mediating Role of Psychological Rewards

Onur ÇAKIR

Kırklareli University, Faculty of Tourism, Kırklareli/Turkey

Aykut AYBAŞ

Kırklareli University, Pınarhisar Vocational School, Kırklareli /Turkey

Extensive Summary

The main element that provides competitive advantage in food and beverage establishments, which are operating under intense competition, is qualified human resources. For this reason, the most effective way for food and beverage establishments to survive and to gain competitive advantage is to have qualified chefs, service staff and employees. However, it is very difficult to find, to attract, to hire and to keep qualified employees in food and beverage establishments. Rewarding systems are considered to be the one of the most effective ways to attract and retain these individuals. Businesses who successfully distinguish high and low performance and appropriately reward their employees could only create and maintain job satisfaction in employees. Therefore, rewarding employees is one of the most important components of human resources management strategies (Dulebohn and Werling, 2007). Research shows that a satisfactory reward system is highly effective in developing the desired attitudes and behaviors. It was also determined that providing satisfactory rewards the employees' work motivation (Bulut & Çavuş, 2015), job satisfaction (Dursun, Dursun Çalışkan & Baş, 2017) and performance and productivity (Altındağ & Akgün, 2015) could be increased.

In the previous studies, it was found that job satisfaction increased productivity and performance throughout the organization (Bayrak Kök, 2006), increased the loyalty of the employees to their establishments, improved the creativity of the chefs, increased their intention to stay in the organizations (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016) and increased the internal motivation of the employees (Carrol & Tosi, 1977, as cited by Bayrak Kök, 2006). In cases where job satisfaction is low, it was observed that the employees did not see themselves as a part of business life, alienated themselves from their working environment, increased in turn overs and absences were recorded. In another study, it was found that there was a significant increase in employee problems, increased complaints and disciplinary penalties, and a 70 percent increase in employee turnover in organizations where job satisfaction decreased (Kahn, 1973). All these findings indicate the importance of creating job satisfaction for businesses. It is stated that the point that should be focused on creating job satisfaction is to reward the employees' appropriately (Pan, 2015). Therefore, it is recommended that the reward systems should be established in a way that will create the optimum level of job satisfaction. Several studies revealed that in establishments where employees are not happy

with the rewards they receive, low job satisfaction and increased intention to leave the organization is observed (Currell et al., 2005; Williams et al., 2006).

In his study, Odell (2005) argued that psychological rewards are more effective than financial rewards. It has also been concluded that non-financial rewarding resulted in more successful outcomes than financial and material reward in strengthening organizational values and culture, improving teamwork, increasing customer satisfaction and motivating positive employee behavior (De Geiter et al., 2010). The main proposition of rewarding practices is the assumption that rewards are effective in directing employees' attitudes and behaviors, but this relationship cannot be explained only by direct relationships. For example, according to the expectancy theory, the level of motivation that the rewards provide depends on the value and satisfaction that the employees attribute to these rewards (Vroom, 1964). For this reason, in the study the satisfaction level of rewarding practices applied in the organizations were evaluated rather than the reward types. In the study, we have focused on the level of satisfaction with psychological rewarding and its mediating role in increasing the effectiveness of other rewarding practices.

In the study which evaluated the effectiveness of financial, material and psychological rewards in providing job satisfaction, it was found that the only rewarding dimension which had a direct effect on job satisfaction was psychological rewarding. In addition, it was concluded that psychological rewards had a full mediating effect on the effect of financial and material rewards on job satisfaction. Material and financial rewards have been found to increase the satisfaction with psychological rewards positively. This shows that employees partly associated financial and material rewarding with appreciation, encouragement and recognition. In other words, when employees receive financial and material rewards, it can be said that they also have a psychological sense of satisfaction.

When it is considered that businesses usually use rewarding systems based on material and financial rewards, it is not wrong to state that psychological rewarding is not given necessary importance, and that the studies focused more on financial and material rewards. It is understandable why academics and practitioners focus on financial and material rewards, as it creates extra cost for the organization, and they directly affect the main purpose of the companies which is profitability. However, given that psychological rewarding has the capacity to determine the effectiveness of both types of rewards and that it directly affects job satisfaction, it is very important to give necessary importance to psychological rewards in organizations' rewarding systems. As a matter of fact, in the study it was determined that effectiveness of the financial and material rewards received by the employees working in the food and beverage establishments were decreased exponentially when they think that their efforts and performance are not appreciated, and they cannot get the praise they deserve. The results of the research indicate that psychological rewarding is an essential element in ensuring that employees are satisfied with their work, and financial and material rewards will not have the desired impact in creating job satisfaction when they are not supported with psychological rewards such as recognition, encouragement and appreciation.

Another important factor that makes psychological rewarding important is the current economic conditions. In the case of economic stagnation or crisis in the markets, it is not a preference for business executives to turn to financial and material rewards that create additional costs for the organizations. Unlike the financial and material

rewards, psychological rewards do not create additional cost, and it is not reflected on the business balance sheets. Therefore, psychological rewarding practices should be used effectively, and it should be handled as an essential part of a rewarding system that should be managed without being left to the managers' initiative and coincidences. It is envisaged that when psychological rewarding elements such as appreciation, recognition, praise, delegation, empowerment etc. systematically delivered to employees in an institutionalized structure, managers can increase the effectiveness of existing reward systems and achieved desired outcomes more effectively by creating job satisfaction.