



Yiyecek İçecek İşletmelerinde Pygmalion ve Golem Etkisinin İşgörenlerin Davranışsal Uyumu Açısından Değerlendirilmesi** (Evaluation of the Pygmalion and Golem Effect in Terms of Behavioral Adaptation of Employees at Food-Beverage Enterprises)

Selin MANAV ^a , *Özlem KÖROĞLU ^b 

^a Master of Science

^b Balıkesir University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Guidance, Balıkesir /Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi: 18.12.2018

Kabul Tarihi: 17.03.2019

Anahtar Kelimeler

Pygmalion etkisi

Golem etkisi

Örgütsel bağlılık

İşgören performansı

İşten ayrılma niyeti

Keywords

Pygmalion effect

Golem effect

Organizational commitment

Employee performance

Turnover intention

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

Öz

İşgörenler, yöneticilerinin kendilerinden beklentilerini anlayıp içselleştirerek bu doğrultuda davranış sergilemektedirler. Yöneticilerin işgörenlerinden olumlu beklentisi olması ve işgörenin beklentiyi algılayıp işine yansıtması pygmalion etkisi, olumsuz beklentileri algılayıp ona göre davranmaları da golem etkisi olarak belirtilmektedir. Bu çalışmada yiyecek içecek işletmelerinde pygmalion ve golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumları açısından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın verileri, Balıkesir'deki restoranlarda çalışan 202 işgörenden anket tekniğiyle toplanmıştır. Araştırmanın örneklemine belirlenmesinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin analizi, frekans analizi, güvenilirlik analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda işgörenlerin pygmalion algılarının, golem algılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, işgörenlerin pygmalion algıları arttıkça örgütsel bağlılıklarının ve performanslarının arttığı, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı saptanmıştır.

Abstract

Employees understand and internalize what their managers expect from them and behave accordingly. It is stated that the pygmalion effect is when managers have a positive expectation from their employees and the employees perceive this expectation and reflect it to their jobs, and the golem effect is when employees perceive a negative expectation and behave accordingly. In this study, it is intended to evaluate pygmalion and golem effect at food-beverage enterprises in terms of behavioral adaptation of employees. The data collected from 202 employees work in restaurants in Balıkesir. Convenience sampling method was used to determine the sample of the study. Analysis of the data collected in the study, frequency analysis, reliability analysis, analysis of arithmetic mean and standard deviation values, factor analysis, correlation analysis and simple linear regression analysis were used. In conclusion of the study, it was identified that pygmalion attitudes of employees were higher than their golem attitudes. Moreover, it was detected that as the pygmalion attitudes of employees grow, their organizational commitment increases and their intention to leave the job reduces.

* Sorumlu Yazar.

E-posta: okoroglu@balikesir.edu.tr (Ö. Köroğlu)

Makale Künyesi: Manav, S. & Köroğlu, Ö. (2019). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Pygmalion ve Golem Etkisinin İşgörenlerin Davranışsal Uyumu Açısından Değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 3-24
DOI: 10.21325/jotags.2019.351

** Bu makale, Selin Manav tarafından hazırlanan "Yiyecek İçecek İşletmelerinde Pygmalion ve Golem Etkisinin İşgörenlerin Davranışsal Uyumu Açısından Değerlendirilmesi" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

GİRİŞ

Küreselleşme, artan rekabet ve teknolojiadaki değişiklikler ve yeniliklerle birlikte işgücü kaynakları, örgütlerin başarısını ve verimliliğini etkileyen önemli bir faktör haline gelmiştir. İşgörenlerinin beklentilerini, duygularını ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, gelecek için kariyer imkânı sunmayan ve gelişmeleri için araçlar geliştirmeyen örgütlerin rekabet ortamında başarılı olmaları mümkün olmamaktadır (Gürbüz, 2006, s. 49). İşgörenlerin becerilerinin, verimliliklerinin ve işletmeye bağlılıklarının artması, işletmelerin başarısında büyük önem taşımaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, s. 396). Modern yönetim anlayışını benimseyen örgütler, işgörenleri için uygun çalışma koşullarını sağlamaya ya da iyileştirmeye çalışmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe, örgüte bağlılık duyan işgörenlerin çalışması, müşteri memnuniyetini etkileyen önemli etkenlerden biridir (Tütüncü ve Küçükusta, 2007). Hizmet sektöründe müşterilerle yüz yüze etkileşim halinde olan işgörenler, işletmelerin başarısı ve gelişmesi için oldukça önemlidir (Kozak, 2006, s. 11). Bu durum yiyecek içecek işletmeleri için düşünüldüğünde, müşteriye sunulacak olan yemek ne kadar lezzetli ve kaliteli olursa olsun, müşteriye sunumu yapan ve bire bir iletişime geçen servis personelinin tavır ve davranışları, yemeğin tüm kalitesini arttırabilmekte veya olumsuz yönde değiştirebilmektedir (Unur ve Ertaş, 2015, s. 7).

İşletmelerde moral, motivasyon, performans, verimlilik ve örgüt başarısının oluşturulmasında, zamanlarının büyük çoğunluğunu iş ortamında geçiren işgörenlerin devamlı iletişim halinde oldukları astları ve üstleri ile ilişkileri de önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel yaşamda yöneticiler ve işgörenler birbirlerini davranışlarına göre değerlendirmektedirler. Yöneticiler ile işgörenler arasındaki ilişki örgüt başarısını ya da başarısızlığını doğrudan etkilemektedir (Aytürk, 2010, s. 15-16). İşgörenlerin örgüt ortamında birçok faktörden etkilendikleri ve içselleştirdikleri algılarından dolayı davranışlarında değişiklikler olduğu görülmektedir (Özdevecioğlu, 2004, s. 182). Yöneticilerin işgörenlerinden olumlu beklentileri olduğunda ve beklentilerini işgörenlerine hissettirdiklerinde verimlilik ve performans artmaktadır. Yöneticiler olumsuz beklentileri olduğunda ise sözlü şekilde iletmeseler de işgören olumsuz beklentiyi algılamakta ve bu durum işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmemelerine, işten uzaklaşmalarına, devamsızlıklara, verimliliğin ve performansın düşmesine neden olmaktadır (Kaplan, 2007, s. 53). Buna bağlı olarak müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi de düşmektedir. Bu durumda golem etkisi gerçekleşmektedir. Yönetici işgörenin başarılı olacağına inandığında ve bunu hissettirdiğinde ise pygmalion etkisi gerçekleşmektedir. Üstlerin astlarına yönelik beklentilerinin gerçekleşmesini konu alan ve psikolojik bir olgu olan pygmalion etkisi ve tam tersi durumu ifade eden golem etkisi kavramları bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmada yiyecek içecek işletmelerinde pygmalion ve golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumları açısından değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Pygmalion kavramı, heykeltıraş Pygmalion'ın kendi yaptığı Galetea isimli heykele âşık olmasını ve beklentilerinin gerçekleşerek heykelin canlanıp Pygmalion'ın sevgilisi olmasının anlatıldığı Yunan mitolojisine dayanmaktadır (Kierein ve Gold, 2000, s. 914). Bu efsaneden ilham alarak 1916 yılında tiyatro oyunu yazan George Bernard Shaw, bir kişinin bir başkasını görerek davranışlarını daha iyiye ya da daha kötüye dönüştürmesini

anlatmıştır (Livingston, 2003, s. 97). Oyunun daha sonra çiçekçi kızın kibar bir hanımefendiye dönüşeceğine inanan profesörden ders alması ve değişimin sonunda da profesör ile çiçekçi kızın evlenmesinin anlatıldığı müzikalin ardından sinemaya uyarlandığı görülmektedir (Egrik, 2007, s. 24). Pygmalion etkisi, bir kişinin davranışlarına yönelik beklentiler geliştirildiğinde başlamaktadır. Beklentiler, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendisine yönelik beklentileri içselleştiren ve bu doğrultuda davranışlarını değiştiren kişilere iletilmektedir (Sutton ve Woodman, 1989, s. 943). Bir başka ifade ile pygmalion etkisi, yöneticilerin yüksek performans beklentilerine bağlı olarak işgören performansının artması şeklinde tanımlanabilmektedir (Eden ve Kinnar, 1991, s. 770; Livingston, 2009).

Pygmalion ile ilgili ilk çalışmalar eğitim alanında yapılmıştır (Eden, 1992, s. 273). Rosenthal ve Jacobson (1968) ilk olarak kendini gerçekleştiren kehaneti sınıfta uyguladıkları çalışmada, öğretmenlerin gelişmesini bekledikleri öğrencilerin akıl yürütme ve IQ düzeylerinde, gelişmesini beklemedikleri öğrencilerin düzeylerine kıyasla önemli bir artış olduğunu saptamışlardır (Aktaran, Zanna, Sheras, Cooper ve Shaw, 1975, s. 209). Yönetici-işçi ilişkilerine yönelik pygmalion araştırmalarının ise daha sonra başladığı görülmektedir (Eden, 1992, s. 273). Pygmalion etkisi eğitim alanında kökleşmiş olsa da Livingston açık bir şekilde yönetim alanında da pygmalion etkisinin uygulanmasını sağlamıştır (Karakowsky, DeGama ve McBey, 2012, s. 579). Livingston'a (2003, s. 97) göre yöneticinin beklentisi yüksekse işgörenin verimliliği mükemmel olacaktır fakat beklentiler düşük olursa verimlilik ve üretkenlik de düşük olacaktır. Ayrıca yöneticiler, işgörenlerin gerçekten başarılı olacağına inandığında, kendisine güvenmeyen işgörenlerin bile performanslarının artacağını ifade etmiştir. Yücel (2013) tarafından yapılan çalışmada yöneticinin beklentisi ve performans ilişkisinde işgörenlerin algısının kısmi aracılık rolü üstlendiği, yöneticinin beklentisi ile işgörenin algısı arasında olumlu, zayıf bir ilişki olduğu, aynı zamanda yöneticilerin beklentisi ile işgörenlerin performans değerleri arasında da olumlu ve zayıf ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bayram (2014) tarafından yapılan araştırma dâhilinde yöneticilere pygmalion liderlik semineri verilmiş, pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin genel ve yönetsel özyeterlilik düzeylerinin ve pygmalion tutumlarının arttığı görülmüştür. Pygmalion eğitimi alan yöneticilerin eğitimde edindikleri bilgileri işgörenlerine yansıttıkları ve işgörenlerin de bu süreci olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Yöneticilerine eğitim uygulanmayan kontrol grubu işgörenlerinde ise bir gelişme gözlenmemektedir.

Pygmalion terimi genellikle örgütlerde iyi belgelendirilmiş iki olgunun metaforu olarak kullanılmaktadır. İlk olgu, yöneticinin işgörene yönelik yüksek beklentisidir. Yönetici beklenti içerisinde olduğu işgörene özel ilgi göstererek performansın artmasını sağlamaktadır. Bu durum pygmalion etkisidir. Pygmalion etkisinde vurgu yöneticidedir. İkinci olguda ise işgörenler kendilerine yöneltilen beklentiyi algılamakta ve bu doğrultuda performansları artmaktadır. Bu duruma ise galetea etkisi denilmektedir. Galetea etkisinde ise vurgu işgörenlerdedir. Bu iki etki ise kendini gerçekleştiren kehanet örnekleridir (Kamphorst ve Swank, 2013, s. 91). Kendini gerçekleştiren kehanet, bir olayın gerçekleşeceği beklentisinin, ortaya çıkma olasılığını artırdığı süreç olarak ifade edilmektedir. Bir şeylerin olması beklenildiğinde, ortaya çıkma olasılığını artıracak şekilde davranılmaktadır (Eden, 1992, s. 272).

Eden'in (2000) iş ortamındaki pygmalion modeline göre beklentilerin performans üzerindeki etkisinde liderlik ve özyeterliliğin aracı rolü üstlendiği görülmektedir (Aktaran, Yücel, 2013, s. 42). Beklentisi yüksek olan liderler, işgörenlerin performanslarını arttırmalarında etkili olmaktadır. Lider beklentileri, belirli lider davranışlarını harekete

geçirmekte ve liderlik becerilerini de artırmaktadır (Eden, 1992, s. 271; Bezuijen, Van Den Berg, Van Dam ve Thierry, 2009, s. 1249; Yücel, 2013, s. 42). Yüksek beklentili liderlerin işgörenleri de artan özyeterlilikleri ve motivasyonları sayesinde daha çok çaba göstermektedirler (Yücel, 2013, s. 42). İşgörenlerden bekledikleri tutum ve davranışları liderler de gerçekleştirmeli ve her anlamda işgörelere örnek olmalıdırlar (Kıngır ve Şahin, 2005, s. 409). Pygmalion liderlik, yüksek performans beklentilerini astlarına ileten, destekleyici bir kişilerarası iklim oluşturan, astların başarısını istikrarlı hale getiren, astlarının kendi öz yeterliklerini güçlendirerek motive olmalarını sağlayan (Eden vd., 2000, s. 175-176) ve dolayısıyla işletmenin başarısının artmasında etkili olan yönetici davranışıdır (Kıngır ve Şahin, 2005, s. 409).

Babad, Inbar ve Rosenthal (1982) kendi kendini gerçekleştiren kehanetin olumsuz versiyonu için ise golem etkisini tanımlamışlardır. Golem'in Hasidik mitinde hayat, yaratıcısına hizmet edebilmesi için kilden yapılmış bir yaratığa aktarılmakta, ancak Golem bir canavara dönüşmektedir. Efsaneye göre Golem her yeri sallamakta ve bir yıkım yaşanmaktadır. Bunun sonucunda da tekrar toz haline getirilmektedir. Bu efsane, kendini gerçekleştiren kehanetlerdeki çarpıklıkların, önyargıların ve önyargıların olumsuz etkileri üzerine odaklanan sosyal bilimcilerin ve eğitimcilerin endişelerini temsil etmek için kullanılmaktadır. Golem kavramı, "tersine pygmalion" etkisi olarak belirtilmektedir (Babad, Inbar ve Rosenthal, 1982). Düşük yönetici beklentileri işgörenlerin başarısını kısıtlamaktadır (Babad, Inbar ve Rosenthal, 1982; Oz ve Eden, 1994, s. 744). Bu kısıtlama iki şekilde gerçekleşmektedir. Düşük yönetici beklentileri, işgören performansında mutlak azalmalara veya beklenenden daha düşük performans göstermelerine neden olmaktadır (Babad, Inbar ve Rosenthal, 1982). Babad vd.'ne (1982) göre golem etkisi, bir yönetici veya bir öğretmen gibi bir otorite figürünün başlangıçta düşük beklentileriyle başlamaktadır (Rowe ve O'Brien, 2002, s. 615). Örneğin, Babad, Inbar ve Rosenthal (1982) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin önyargılarının ve beklentilerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarının gösterilmesi amaçlanmıştır. Her öğretmenden üç yüksek beklentili ve üç düşük beklentili öğrenciyi aday göstermeleri istenmiştir. Yüksek önyargılı öğretmenler, düşük potansiyele sahip olduklarını düşündükleri öğrencilere karşı dururken, yüksek potansiyele sahip olarak gösterdikleri öğrencilere de olumlu davranmışlardır. Çalışmanın sonucunda güçlü golem etkileri gözlemlenmiş ve öğretmenlerin beklentilerinin öğrencilerin performansına yansıdığı tespit edilmiştir. Ayrıca golem etkisi, yöneticilerin performans notlarını çalışanlarına eşit dağıtmadıkları durumlarda da ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler astları ile ilgili düşük beklentilerini etnik köken, ırk, yaş, cinsiyet vb. gibi faktörlere bağlamazlar, düşük beklentiler ancak objektif performans puanlarına dayandığında kabul edilebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler sıklıkla, düşük performans puanlarına sahip işgörenlerinin başarılı olamayacağını düşünmektedirler. Kendini gerçekleştiren kehanete göre, bu performans puanlarını verenler kendileri olduğu için, golem etkisinin oluşmasında doğrudan kendilerinin etkili olduklarının farkında olmamaktadırlar (Oz ve Eden, 1994, s. 751-752).

Pygmalion ve golem etkisi, işgörenlerin davranışsal uyumları açısından önem taşımaktadır (Bayram, 2014, s. 12). Yapılan araştırmalarda yöneticilerin işgörelere davranış şekillerinin, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını, performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilediği tespit edilmiştir (Stedry ve Kay, 1966; Korman, 1971; Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous, 1988; Çırpan, 1999; Davidson ve Eden, 2000; Tierney ve Farmer, 2004; Livingston, 2009). Pygmalion sürecinin en temel ilkesi, yöneticilerin performans beklentilerinin, işgörenlerin performansını

sonunda mutlaka etkileyecek olmasıdır. Olumlu beklentiler, motivasyonel bir etki yaratırken (Tierney ve Farmer, 2004, s. 426-427) pygmalion etkisinin aksine, golem etkisi, düşük lider beklentilerinden kaynaklı olarak performansın düşmesine neden olmaktadır (Davidson ve Eden, 2000, s. 386).

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, yiyecek içecek işletmelerinde pygmalion ve golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumları açısından değerlendirilmesidir. Livingston'a göre, yönetsel beklentiler mutlaka işgörenin performansını etkilemektedir (Aktaran, Yücel, 2013, s. 111). Stedry ve Kay (1966) ve Korman (1971) çalışmalarında yöneticilerin beklentilerinin işgörenlerin performansını etkilediğini belirtmektedirler. Meyer vd., (1989) performans ile örgütsel bağlılığın ilişkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin işte kalma niyeti, örgütsel bağlılığı düşük olan işgörelere göre daha fazla olmaktadır (Erdil ve Keskin, 2003, s. 14). Alanyazında performans, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin ilişkili olduğu çalışmalar da bulunmaktadır (Çekmecelioğlu, 2014; Gül, Oktay ve Gökçe, 2008). Bu doğrultuda çalışmanın 1., 2. ve 3. hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur.

H₁: İşgörenlerin pygmalion ve golem algıları, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

H₂: İşgörenlerin pygmalion ve golem algıları, performanslarını etkilemektedir.

H₃: İşgörenlerin pygmalion ve golem algıları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

Örgüte bağlılık, performansı olumlu etkilemektedir. Örgütsel bağlılık arttıkça devamsızlık, işe geç gelme, işleri geciktirme, işten ayrılma gibi olumsuz sonuçların azaldığı ve işgörenlerin performanslarının arttığı görülmektedir (Bayram, 2005, s. 125). Bu doğrultuda 4., 5. ve 6. hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

H₄: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, performanslarını etkilemektedir.

H₅: İşgörenlerin performansları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

H₆: İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

Araştırmanın evrenini 2018 yılının Şubat-Mayıs aylarında Balıkesir ili, Altıeylül ve Karesi ilçelerindeki restoranlarda çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle anket çalışmasının Balıkesir il merkezinde yapılması kararı alınmıştır. Balıkesir ili, Altıeylül ve Karesi ilçelerinde bu araştırmanın yürütülebileceği 20 restoran işletmesi tespit edilmiştir. Ancak 3 işletme anket uygulanmasına izin vermemiştir. İşletme sahipleri ve yöneticilerin büyük çoğunluğu, işletme ve işgören bilgilerinin akademik çalışma dışında kullanılmayacağını belirtmesine rağmen istihdam ettikleri işgören sayılarını paylaşmak istemedikleri için evren tam olarak belirlenememiştir. Bu nedenle araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda Balıkesir ilinde anketin uygulanmasına izin veren restoran işletmelerinde anketi cevaplamayı kabul eden tüm restoranların işgörenlerine ulaşılmıştır. Toplamda 207 işgörene ulaşılmıştır, 5 anket formu eksik ve hatalı olduğu için araştırma dışında bırakılarak, araştırma 202 anket formu üzerinden değerlendirilmiştir.

Araştırmada ilk olarak alanyazın taraması yapılmıştır. Daha sonra birincil verileri elde etmek için anket formu hazırlanmıştır. Araştırma için hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işgörenlerin

demografik özelliklerine yönelik yedi soru bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde işgörenlerin pygmalion ve golem algılarını tespit etmek amacıyla Eden vd. (2000) tarafından geliştirilen ve alanyazındaki ilgili diğer çalışmalarda da (Yücel, 2013; Bayram, 2014) kullanılan 10 soruluk Pygmalion Tutum İndeksi ölçeği yer almaktadır. Ölçekte yöneticilerin işgörenleri ile ilgili düşünceleri ve beklentilerinin neler olduğunun işgörenler tarafından nasıl algılandığı ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerle yönelik katılımcıların algılarının olumlu olması pygmalion algılarının varlığını, olumsuz olması ise golem algılarının varlığını göstermektedir. Eden vd. (2000) askeri alan başta olmak üzere pek çok alanda çalışan işgörenler üzerinde Pygmalion etkisini araştırmış, işgörenlerin yetenekleri ve sonuçlara ulaşmaya istekli olmaları konularında farklı görüş ve düşünceleri olduğunu; benzer şekilde, yöneticilerin de fikirlerini zamanla değiştirebileceğini ifade etmiştir (Yücel, 2013, s. 121). Yücel (2013) tarafından yapılan çalışmada Pygmalion etkisi Türkiye’deki işletmelerde ilk defa test edilmiş ve güvenilirlik analizi sonucunda Standartlaştırılmış Cronbach Alpha değeri 0,659 olarak tespit edilmiştir. Yücel (2013) tarafından Pygmalion Tutum İndeksi’ne ilişkin veri seti faktör analizi ile test edilmiş, analizin sonucunda İndeksin 2 faktör yapısına ayrıldığı tespit edilmiştir. Yücel (2013) tarafından, soruların içerdikleri anlamlar literatürdeki kavramlarla birlikte değerlendirilerek, ilk faktör “Performans”, ikinci faktör ise “Potansiyel” olarak adlandırılmıştır. Bayram (2014) tarafından yapılan çalışmada ise Pygmalion Tutum İndeksi ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,779 olarak hesaplanmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünde katılımcıların davranışsal uyumlarını tespit etmek amacıyla örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyetleri ölçeği yer almaktadır. Araştırmada Porter vd. (1974) tarafından geliştirilen ve Pektaş (2002)’in çalışmasındaki 5 ifadeden oluşan daraltılmış bağlılık ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve 4 ifadeden oluşan işgören performans ölçeği ve Mobley, Horner ve Hollingsworth (1978) tarafından geliştirilen ve 3 ifadeden oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümünde kullanılan ölçekler 5’li likert tipindedir. İşgörenlerden “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinden kendilerine en yakın olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmada ilk olarak işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerini değerlendirmek için frekans analizi uygulanmıştır. Daha sonra pygmalion tutum indeksi ölçeğinin faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmış, aritmetik ortalama değerleri ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tüm ölçekler ve faktörler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak da hipotezlerin test edilmesi amacıyla basit doğrusal ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde araştırmaya katılan işgörenlerin %36,1’inin (n=73) kadınlardan ve %63,9’unun (n=129) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %37,1’inin (n=75) evli, %62,9’unun (n=127) bekâr olduğu ve %49’unun (n=99) 18-25 yaş aralığında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların %21,3’ü (n=43) 26-35 yaş aralığında, %16,3’ü (n=33) 36-45 yaş aralığında, %10,4’ü (n=21) 46-55 yaş aralığında ve %3’ü (n=6) 56 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %22,8’inin (n=46) ilkökul mezunu, %36,6’sının (n=74) lise mezunu, %38,6’sının (n=78) lisans mezunu ve %2’sinin (n=4) lisansüstü mezunu olduğu saptanmıştır. Katılımcıların hiçbirisi önlisans mezunu değildir. Çalışma süreleri incelendiğinde katılımcıların %79’unun (n=39,1)

1-6 ay arası, %18,3'ünün (n=37) 7-12 ay arası, %18,3'ünün (n=37) 1-2 yıl arası, %9,9'unun (n=20) 3-4 yıl arası ve %14,4'ünün (n=29) 5 yıl ve üzerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların pozisyonlarına ilişkin bulgular incelendiğinde %42,6'sının (n=86) servis personeli olarak çalıştığı belirlenmiştir. Diğer katılımcıların %33,2'sinin (n=67) mutfak personeli, %6,9'unun (n=14) barista, %6,9'unun (n=14) kasiyer, %3,5'inin (n=7) karşılamada ve %6,9'unun (n=14) diğer pozisyonlarda çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların daha önceki sektörlerine ilişkin olarak büyük çoğunluğunun (%61,9; n=125) turizm sektöründe, %20,8'inin (n=42) diğer sektörlerde ve %17,3'ünün (n=35) ise daha önce çalışmadıkları saptanmıştır.

Tablo 1'de pygmalion tutum indeksi ölçeğine ve boyutlarına ilişkin faktör analizi ve ölçeğin güvenirlik testi sonuçları verilmektedir. Güvenirlik analizi, maddelerin iç tutarlılığını ölçmektedir. Tablo 1'de yer alan pygmalion tutum indeksi ölçeğinin ($\alpha=0,74 \geq 0,70$) güvenilir olduğu görülmektedir (Bayram, 2004, s. 127-128). Kaiser-Meyer-Olkin örneklem ölçüm değeri (0,74) ve Bartlett değeri ($p=0,000 < 0,05$) faktör analizinin uygulanabilmesi için uygun değerler arasında yer almaktadır.

Tablo 1: Pygmalion Tutum İndeksi Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖR	Faktör Yükü	Öz Değer	Varyans Açıklanma	Cronbach's Alfa
F1. PERFORMANS FAKTÖRÜ		3,27	32,724	0,74
P9. Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünür.	0,773			
P7. Yöneticim, çalışanın performansının gelecekte şimdikinden daha iyi olacağını düşünür.	0,689			
P5. Yöneticim eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve şartlar sağlanırsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünür.	0,656			
P4. Yöneticim en kötü çalışanlardan bile hoş bir sürpriz beklemenin her zaman mümkün olduğunu düşünür.	0,643			
P8. Yöneticim başarısız çalışanlara açıklama yapmanın zaman kaybı olmadığını düşünür.	0,641			
P10. Yöneticim bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünür.	0,563			
P3. Yöneticim, bazı çalışanların ilgilenilmeyi hak ettiğini düşünür.	0,497			
F2. POTANSİYEL FAKTÖRÜ		1,33	13,323	
P1. Yöneticim, işletmede işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek olmadığını düşünür.	0,759			
P6. Yöneticim tipik bir çalışanın potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramadığını düşünür.	0,647			
P2. Yöneticim, hiçbir çalışanın başarısızlığa mahkum olmadığını düşünür.	0,519			
AÇIKLANAN VARYANS			46,047	
KAISER-MEYER-OLKIN (KMO)			0,748	
BARTLETT TESTİ			p < 0,000	

Tablo 1'de yer alan pygmalion tutum indeksi ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda 2 faktör ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan faktörlerin Yücel'in (2013) çalışmasında tespit ettiği faktörler ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu nedenle Yücel'in (2013) çalışması esas alınarak ilk faktör performans, ikinci faktör potansiyel olarak adlandırılmıştır. Performans faktörü 7 maddeden (3, 4, 5, 7, 8, 9, 10), potansiyel faktörü ise 3 (1, 2, 6) maddeden oluşmaktadır. 7 madde ile ifade edilen performans faktörünün tanımladığı fark yüzdesi 32,724 ve öz değeri 3,27 düzeyindedir. 3 madde ile ifade edilen potansiyel faktörünün fark yüzdesi 13,323 ve öz değeri 1,33 düzeyindedir.

Toplam faktör farklarının yüzdesi 46,047'dir. Ayrıca çalışmada faktör analizi sonucunda ortaya çıkan her iki faktörün de güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Buna göre performans faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,72, potansiyel faktörünün Cronbach Alpha değeri 0,70 olarak hesaplanmıştır. Pygmalion tutum indeksi ölçeği faktörlerinin ($\alpha \geq 0,70$) güvenilir olduğu görülmektedir (Bayram, 2004, s. 127-128).

Tablo 2'de pygmalion tutum indeksi ölçeğinin aritmetik ortalama ile standart sapma değerleri verilmektedir.

Tablo 2: Pygmalion Tutum İndeksi Ölçeğinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değeri

Faktörler	İfadeler	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS
Performans Faktörü	Yöneticim, bazı çalışanların ilgilenilmeyi hak ettiğini düşünür.	3,60	1,20	3,70	1,21
	Yöneticim en kötü çalışanlardan bile hoş bir sürpriz beklemenin her zaman mümkün olduğunu düşünür.	3,56	1,18		
	Yöneticim eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve şartlar sağlanırsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünür.	3,84	1,21		
	Yöneticim, çalışanın performansının gelecekte şimdikinden daha iyi olacağını düşünür.	3,72	1,17		
	Yöneticim başarısız çalışanlara açıklama yapmanın zaman kaybı olmadığını düşünür.	3,52	1,32		
	Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünür.	3,86	1,16		
	Yöneticim bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünür.	3,74	1,21		
Potansiyel Faktörü	Yöneticim, işletmede işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek olmadığını düşünür.	2,90	1,30	3,30	1,25
	Yöneticim, hiçbir çalışanın başarısızlığa mahkûm olmadığını düşünür.	3,69	1,21		
	Yöneticim tipik bir çalışanın potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramadığını düşünür.	3,29	1,23		
TOPLAM				3,50	1,23

Tablo 2'ye göre performans faktörünün aritmetik ortalamasının 3,70, standart sapmasının 1,21 olduğu görülmektedir. Performans faktöründe katılımcıların çoğu, yöneticilerinin düşük performanslı işgörenlere kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Potansiyel faktörünün aritmetik ortalaması 3,30, standart sapması 1,25'dir. Bu faktörde işgörenlerin çoğu yöneticilerinin hiçbir işgörenin başarısızlığa mahkûm olmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir. Performans faktörünün ortalamasının az farkla daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. Katılımcıların performans boyutundaki pygmalion algıları (3,70), potansiyel boyutuna (3,30) göre daha yüksektir. Katılımcıların genel pygmalion düzeylerinin 3,50 olduğu saptanmıştır. Bu durum katılımcıların pygmalion algılarının golem algılarından daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bundan sonraki yapılacak olan tüm analizlerde katılımcıların pygmalion algısı ele alınmış, ilk üç hipotez ise aşağıda yer aldığı şekliyle yeniden düzenlenmiştir.

H₁: İşgörenlerin pygmalion algıları, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir.

H₂: İşgörenlerin pygmalion algıları, performanslarını etkilemektedir.

H₃: İşgörenlerin pygmalion algıları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir.

Çalışmada ayrıca davranışsal niyetler kapsamında ele alınan örgütsel bağlılık ölçeğinin, işgören performans ölçeğinin ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirlik analizleri de yapılmış olup aritmetik ortalama ve standart sapma değeri de hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliği 0,88, aritmetik ortalaması 3,98 ve standart sapma değeri 1,19'dur. Performans ölçeğinin güvenilirliği 0,83, aritmetik ortalaması 4,03 ve standart sapma değeri 1,05'tir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin güvenilirliği 0,75, aritmetik ortalaması 2,10 ve standart sapma değeri 1,20 olarak hesaplanmıştır. Bu ölçeklerin ($\alpha \geq 0,70$) güvenilir olduğu görülmektedir (Bayram, 2004, s. 127-128). İşgörenlerin çoğunun işletmelerine bağlı oldukları, performanslarının yüksek olduğu ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada örneklemin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla her bir ölçeğe yönelik normallik testi uygulanmıştır. Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin sonucunda $p=0,000$ olduğu ve verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Dağılımın anlamsız olması için sig ($p>0,05$) olması gerekmektedir. Veri setinde dağılımın normal olup olmadığını ifade etmek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile değerlendirmek yeterli değildir. Bu testlere ek olarak çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerlerinin de analiz edilmesi, dağılımın normalliğine karar verilmesi için yararlı olmaktadır (Seçer, 2015, s. 28). Çarpıklık-basıklık değerleri +2 ile -2 aralığındayken normale yakın dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (Garson, 2012, s. 18). Pygmalion Tutum İndeks ölçeğinin çarpıklık-basıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında olduğu ve normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde örgütsel bağlılık, işgöre performansı ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin de çarpıklık-basıklık değerlerinin +2 ile -2 aralığında olduğu ve normal dağılım gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 3'te değişkenler arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonuçları verilmektedir. Tablo 3'e göre pygmalion ile alt boyutlarından potansiyel faktörü arasında kuvvetli düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,935$; $p<0,01$), performans faktörü arasında ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,633$; $p<0,01$). Pygmalion ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında zayıf yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ($r=0,302$; $p<0,01$), işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu ($r=-0,221$; $p<0,01$) ve performans değişkeni arasında ise zayıf yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,241$; $p<0,01$). Pygmalion alt boyutlarından potansiyel faktörü ile performans faktörü arasında zayıf ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,318$; $p<0,01$). Pygmalion alt boyutlarından performans faktörü ile örgütsel bağlılık değişkeni arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki ($r=0,331$; $p<0,01$), performans faktörü ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında negatif yönlü ve zayıf ilişki ($r=-0,214$; $p<0,01$) ve performans faktörü ile performans değişkeni arasında ise zayıf ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık değişkeni ile işten ayrılma niyeti değişkeni arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ($r=-0,477$; $p<0,01$), örgütsel bağlılık değişkeni ile performans değişkeni arasında ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İşten ayrılma niyeti değişkeni ile performans değişkeni arasında da negatif yönlü ve zayıf bir ilişki ($r=-0,287$; $p<0,01$) tespit edilmiştir.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

		Pygmalion	Potansiyel	Performans	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti	Performans
Pygmalion	Pearson Correlation						
	Sig. (2-tailed)						
	N						
Potansiyel Faktörü	Pearson Correlation	0,935**					
	Sig. (2-tailed)	0,000					
	N	202					
Performans Faktörü	Pearson Correlation	0,633**	0,318**				
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000				
	N	202	202				
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	0,302**	0,085	0,331**			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,231	0,000			
	N	202	202	202			
İşten Ayrılma Niyeti	Pearson Correlation	-0,221**	-0,123	-0,214**	-0,477**		
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,082	0,002	0,000		
	N	202	202	202	202		
İşgören Performansı	Pearson Correlation	0,241**	0,093	0,252**	0,662**	-0,287**	
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,187	0,000	0,000	0,000	
	N	202	202	202	202	202	

**p<0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 4'te H₁ (İşgörenlerin pygmalion algıları, örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir) hipotezine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Tablo 4'e göre F değeri 20,074 ve p değeri 0,000 düzeyindedir. Buna göre işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde pygmalion algılarının anlamlı bir etkisi vardır. Analiz sonucuna göre işgörenlerin pygmalion algıları, örgütsel bağlılıklarındaki varyansın %9,1'ini açıklamaktadır (R=0,302; R²=0,091). Bu sonuca göre H₁ kabul edilmiştir. İşgörenlerin pygmalion algılarının altboyutlarından potansiyel ve performans faktörlerinden hangisinin örgütsel bağlılığı tam olarak açıkladığını tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, pygmalion algılarının altboyutlarından potansiyel ve performans faktörlerinden sadece performans faktörünün işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği tespit edilmiştir (F değeri 12,213 ve p değeri 0,000 düzeyindedir). İşgörenlerin pygmalion algılarının altboyutlarından performans faktörü örgütsel bağlılıklarındaki varyansın %11'ini açıklamaktadır (R=0,332; R²=0,110).

Tablo 4. H₁ İçin Regresyon Analizi Sonucu

	Model (Bağımsız Değişken)	Standardize Katsayılar	Edilmemiş	Standardize Edilmiş	t Değeri	Anlam düzeyi
	Katsayılar	B	Standart Hata	Beta		
(H ₁)	Sabit	2,422	0,357		6,784	0,000
	Pygmalion Algı	0,439	0,098	0,302	4,480	0,000
	R			0,302		
	R ²			0,091		
	Düzeltilmiş R ²			0,087		
	Tahmini Standart Hata			0,94313		
	F			20,074		
	Anlam Düzeyi			0,000		
	Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık					

Tablo 5'te H₂ (İşgörenlerin pygmalion algıları, performanslarını etkilemektedir) hipotezine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Tablo 5'e göre F değeri 12,316 ve p değeri 0,001 düzeyindedir. Buna göre işgörenlerin performansları üzerinde pygmalion algılarının anlamlı bir etkisi vardır. Analiz sonucuna göre işgörenlerin pygmalion algıları, işgören performansındaki varyansın %5,8'ini açıklamaktadır (R=0,241; R²=0,058). Bu sonuca göre H₂ kabul edilmiştir. İşgörenlerin pygmalion algılarının altboyutlarından potansiyel ve performans faktörlerinden hangisinin işgören performansını tam olarak açıkladığını tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, pygmalion algılarının altboyutlarından potansiyel ve performans faktörlerinden sadece performans faktörünün işgören performansını etkilediği tespit edilmiştir (F değeri 6,788 ve p değeri 0,001 düzeyindedir). İşgörenlerin pygmalion algılarının altboyutlarından performans faktörü işgören performansındaki varyansın %6,4'ünü açıklamaktadır (R=0,253; R²=0,064).

Tablo 5. H₂ İçin Regresyon Analizi Sonucu

<i>Model (Bağımsız Değişken)</i>		<i>Standardize Katsayılar</i>	<i>Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Katsayılar</i>	B	<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t Değeri</i>	<i>Anlam düzeyi</i>	
Sabit	2,931	0,320		9,144	0,000	
Pygmalion Algı	0,309	0,088	0,241	3,509	0,001	
R			0,241			
R ²			0,058			
Düzeltilmiş R ²			0,053			
Tahmini Standart Hata			0,84661			
F			12,316			
Anlam Düzeyi			0,001			
<i>Bağımlı Değişken: Performans</i>						

Tablo 6'da H₃ (İşgörenlerin pygmalion algıları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir) hipotezine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Tablo 6'ya göre F değeri 10,229 ve p değeri 0,002 düzeyindedir. Buna göre işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde pygmalion algılarının anlamlı bir etkisi vardır. Analiz sonucuna göre işgörenlerin pygmalion algıları, işten ayrılma niyetlerindeki varyansın %4,9'ünü açıklamaktadır (R=0,221; R²=0,049). Bu sonuca göre H₃ kabul edilmiştir. İşgörenlerin pygmalion algılarının altboyutlarından potansiyel ve performans faktörlerinden hangisinin işten ayrılma niyetini tam olarak açıkladığını tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, pygmalion algılarının altboyutlarından potansiyel ve performans faktörlerinden sadece performans faktörünün işten ayrılma niyetini etkilediği tespit edilmiştir (F değeri 5,142 ve p değeri 0,008 düzeyindedir). İşgörenlerin pygmalion algılarının altboyutlarından performans faktörü işgören performansındaki varyansın %4'ünü açıklamaktadır (R=0,222; R²=0,040).

Tablo 6. H₃ İçin Regresyon Analizi Sonucu

<i>Model (Bağımsız Değişken)</i>		<i>Standardize Katsayılar</i>	<i>Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Katsayılar</i>		B		<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t Değeri</i>
(H₃)	Sabit	3,261		0,367		8,881
	Pygmalion Algı	-0,323		0,101	-0,221	-3,198
	R				0,221	
	R ²				0,049	
	Düzeltilmiş R ²				0,044	
	Tahmini Standart Hata				0,96996	
	F				10,229	
	Anlam Düzeyi				0,002	
	<i>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</i>					

Tablo 7’de H₄ (İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, performanslarını etkilemektedir) hipotezine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Tablo 7’ye göre F değeri 156,440 ve p değeri 0,000 düzeyindedir. Buna göre işgören performansı üzerinde örgütsel bağlılığın anlamlı bir etkisi vardır. Analiz sonucuna göre işgörenlerin örgütsel bağlılıkları, performanslarındaki varyansın %43,9’unu açıklamaktadır (R=0,662; R²=0,439). Bu sonuca göre H₄ kabul edilmiştir.

Tablo 7. H₄ İçin Regresyon Analizi Sonucu

<i>Model (Bağımsız Değişken)</i>		<i>Standardize Katsayılar</i>	<i>Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Katsayılar</i>		B		<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t Değeri</i>
(H₄)	Sabit	1,703		0,192		8,864
	Örgütsel Bağlılık	0,584		0,047	0,662	12,508
	R				0,662	
	R ²				0,439	
	Düzeltilmiş R ²				0,436	
	Tahmini Standart Hata				0,65340	
	F				156,440	
	Anlam Düzeyi				0,000	
	<i>Bağımlı Değişken: Performans</i>					

Tablo 8’de H₅ (İşgörenlerin performansları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir) hipotezine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Tablo 8’e göre F değeri 17,942 ve p değeri 0,000 düzeyindedir. Buna göre işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde işgören performansının anlamlı bir etkisi vardır. Analiz sonucuna göre işgören performansı, işten ayrılma niyetlerindeki varyansın %8,2’sini açıklamaktadır (R=0,287; R²=0,082). Bu sonuca göre H₅ kabul edilmiştir.

Tablo 8. H₅ İçin Regresyon Analizi Sonucu

<i>Model (Bağımsız Değişken)</i>		<i>Standardize Katsayılar</i>	<i>Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Katsayılar</i>		B		<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t Değeri</i>
(H₅)	Sabit	3,427		0,319		10,751
	Performans	-0,327		0,077	-0,287	-4,236
	R				0,287	
	R ²				0,082	
	Düzeltilmiş R ²				0,078	
	Tahmini Standart Hata				0,95264	
	F				17,942	
	Anlam Düzeyi				0,000	
	<i>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</i>					

Tablo 9’da H₆ (İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları, işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir) hipotezine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Tablo 9’a göre F değeri 59,039 ve p= 0,000 düzeyindedir. Buna göre işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinde örgütsel bağlılığın anlamlı bir etkisi vardır. Analiz sonucuna göre işgörenlerin örgütsel bağlılığı, işten ayrılma niyetlerindeki varyansın %2,28’sini açıklamaktadır (R=0,477; R²=0,228). Bu sonuca göre H₆ kabul edilmiştir.

Tablo 9. H₆ İçin Regresyon Analizi Sonucu

<i>Model (Bağımsız Değişken)</i>		<i>Standardize Katsayılar</i>	<i>Edilmemiş</i>	<i>Standardize Edilmiş</i>		
<i>Katsayılar</i>	B	<i>Standart Hata</i>	<i>Beta</i>	<i>t Değeri</i>	<i>Anlam düzeyi</i>	
(H₆)	Sabit	4,024	0,257		15,663	0,000
	Örgütsel Bağlılık	-0,480	0,062	-0,477	-7,684	0,000
	R			0,477		
	R ²			0,228		
	Düzeltilmiş R ²			0,224		
	Tahmini Standart Hata			0,87381		
	F			59,039		
	Anlam Düzeyi			0,000		
	<i>Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti</i>					

Sonuç ve Öneriler

Önemi giderek artan hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin işlerini özverili ve titiz bir şekilde yapmaları beklenmektedir. Hem müşteriler hem de yöneticiler işgörenlerden beklenti içerisindedirler. İşgörenlerin de aynı şekilde yöneticilerinden beklentileri bulunmaktadır. İşgöreninin beklentilerini, ihtiyaçlarını yok sayarak sadece işgörenden beklentisinin karşılanmasını bekleyen işletmeler ve yöneticiler öncelikle işgörenlerinin moral ve motivasyonunun düşmesine ve sonuç olarak performanslarının azalmasına, isteksiz çalışmalarına, işe olan bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. İsteksiz çalışan işgörenler müşteri memnuniyetini sağlayamamaktadır. Bunun sonucunda da hizmet kalitesi düşmektedir.

Alanyazın incelendiğinde çalışmaların çoğunda pygmalion ve golem etkilerinin performans değişkeni üzerindeki etkisinin incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada performans değişkeni ile birlikte örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin incelenmesi çalışmanın önemini arttırmaktadır. Çünkü daha önceki çalışmalarda pygmalion ve golem etkilerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi araştırılmamıştır.

İşgörenlerin yöneticilerinden pygmalion tutum mu yoksa golem tutum mu algıladıklarını tespit etmek amacıyla hazırlanan anket formunda yöneticiler ile ilgili sorular olduğu için birçok işgören anketi cevaplamayı kabul etmemiştir. Bu da işgörenlerin yöneticilerinden çekindiklerini, işletmeleri ve yöneticileri ile ilgili olumsuz bir cevap verdiklerinde onlara olumsuz geri dönüşünün olacağını düşündüklerini göstermektedir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde işgörenlerin çoğunun erkek olduğu görülmektedir. Emek-yoğun bir sektör olması, uzun çalışma saatleri, iş yükünün çok olması gibi faktörler hizmet sektöründe daha çok erkeklerin çalışmasına neden olabilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bekar işgörenlerden oluşmaktadır. Bu durumda bayramlarda, özel günlerde izin kullanılmaması, çalışma şartlarının zorluğu gibi nedenlerden dolayı hizmet sektörünü

daha çok bekar işgörenlerin tercih ettiği görülmektedir. Katılımcılarının çoğunun 18-25 yaş aralığında olduğu saptanmıştır. Unur ve Ertaş (2015) ve Cankül, Kılıç ve Doğanekin (2018)'in çalışmalarında da restoranlarda erkek işgörenlerin daha fazla olduğu ve işgörenlerin çoğunun 18-25 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir. Geç saatlere kadar çalışılması, iş yükünün yorucu ve ağır olması gibi nedenlerden dolayı hizmet sektörünü daha çok genç işgörenlerin tercih ettiği düşünülmektedir. Katılımcıların çoğunun lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu durum eğitim düzeyi yüksek kişilerin restoranlarda çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Cankül, Kılıç ve Doğanekin (2018)'in çalışmasında da lisans mezunu işgörenlerin çoğunlukta olduğu belirtilmektedir. Lisans mezunu işgörenlerden sonra lise mezunu işgörenler gelmektedir. Ayrıca restoranlarda hiç önlisans mezunu işgören olmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun daha önce de turizm sektöründe çalışmış oldukları tespit edilmiştir. İşletmeler tarafından turizm sektöründe deneyimli kişilerin tercih edildiği ve daha önce sektörde çalışmış kişilerin de sektörde çalışmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Analizler sonucunda katılımcıların genel pygmalion düzeylerinin 3,50 olduğu saptanmıştır. İşgörenlerin pygmalion algılarının golem algılarından daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Yani işgörenler yöneticilerinden daha çok pygmalion tutum algılamaktadırlar. Sutton ve Woodman (1989) yöneticinin işgörenden beklentileri ile işgörenin performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri ve pygmalion etkisinin çok az kanıtının ortaya çıktığı çalışmalarında pygmalion etkisinin erkekler üzerinde daha etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bayrakçı (2017) tarafından dokuz bankacı ile nitel olarak yapılan araştırmanın sonucunda ise öz beklenti düzeyi, yönetici beklenti düzeyi ve kişisel performans algısı ortalama düzeyde olan altı katılımcıda golem etkisi görülmektedir. Başarıları sayesinde öz beklenti düzeyleri ve performansları artan üç katılımcıda galatea etkisi görüldüğü saptanmıştır. Yöneticileri tarafından başarılı bulunan işgörenlere yüksek beklenti duyulması ve bu beklentinin işgören tarafından algılanması sonucunda iki bankacıda da pygmalion etkisi gözlemlendiği ifade edilmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işgörenlerin pygmalion algıları örgütsel bağlılıklarını, performanslarını ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Yani yöneticilerin pygmalion algıları arttıkça işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve performansları artarken işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. İşgörenlerin örgütsel bağlılıkları arttıkça performansları artmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. İşgörenlerin performansları arttığında da işten ayrılma niyetlerinin azaldığı saptanmıştır. Yücel (2013)'in çalışmasında da yöneticilerin beklentisinin işgörenlerin performansını etkilediği tespit edilmiştir. Eden ve Shani (1982) de yaptıkları çalışmada öğretmenler tarafından daha iyi performans göstermesi beklenen stajyerlerin, daha yüksek puanlar adıklarını ve daha olumlu davranışlar sergilediklerini saptamışlardır.

Araştırmadan elde edilmiş olan bulgular ve sonuçlar doğrultusunda işletme yöneticilerine ve işgörenlere bazı öneriler sunulmuştur;

- Yöneticiler işgörenlerinden en fazla verimi almak istemektedirler. Bunun için işgörenlerin örgütsel bağlamda desteğe ihtiyacı vardır. Yöneticilerin ve liderlerin işgörenlere olumlu telkinlerde bulunmaları, işgörenlerin verimliliği ve motivasyonunu arttıracaktır.

- Belirli aralıklarla işletmelerde işgörenler ve yöneticiler toplantı yaparak, karşılıklı olarak istek ve beklentilerini açıkça dile getirerek ileride olabilecek sorunların önüne geçilmesi sağlanabilir.
- Yöneticilerin işgörenler için uygun çalışma ortamını yaratmaları, işgörenleri motive edici etkinlikler düzenlemeleri işgörenleri teşvik edecektir. Böylece performansları ve işe bağlılıkları artacaktır.
- Yöneticiler işgörenlerinden beklentileri olduğunda bunu açıkça ifade etmelidirler. Böylece aradaki yanlış anlamalar ortadan kalkmaktadır. Aradaki sorunlar konuşulmadığında iş ortamında gerginlik ve stres artmaktadır. Hem işgörenler hem yöneticiler bu durumdan etkilenerek işe zorla gelmekte, gergin bir ortam olduğu için başarı düzeyleri düşmektedir. İş başarısı düşen işgörenler müşterilerin siparişlerini yanlış alabilmekte ya da karıştırabilmektedir. Bu durum müşteri memnuniyetinin de azalmasına neden olmaktadır.
- İşletmeler yöneticilerinin tutum ve davranışlarını onlara sezdirmeden kontrol etmelidirler. Yöneticinin aslında başarılı bir işgörene golem tutum sergilemesi işletme için maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir.
- İşletmeler belirli zamanlarda işgörenlerine işletmeden memnun olup olmadıklarını anket uygulayarak öğrenebilir ve iyileştirmeye gidilebilir. İşletmeler performansını ve verimliliğini yetersiz gördüğü çalışanları için örgüt içi eğitim programları düzenlemelidir.
- İlgili alanyazında da belirtildiği gibi işten ayrılma niyetinde olan işgörenleri tespit etmek oldukça güçtür. İşgörenlerin işten ayrılma eğiliminde bulunmamaları için işletme tarafından maaş, prim, sosyal hak gibi olanakların sağlanması işgörenlerin işletmede kalmalarında ve bağlılıklarının artmasında etkili olacaktır.
- Bulgular da görüldüğü gibi katılımcıların çoğu 1-6 aydır işletmede çalışmaktadır. Hizmet sektöründe iş gücü devir oranı yüksektir. Bu durum işletmeler açısından maliyet kayıplarına neden olmaktadır. Mevcut işgücünü elinde tutmak ve işgörenlerin teşvik edilmesi, işgörenin işten ayrılmasından ve işe yeni birisini almaktan daha az masraflıdır. Bu nedenle işletmeler, işgörenlerin isteklerini ve beklentilerini dikkate almalıdırlar.
- İşgörenler işlerini yaparken, çalıştıkları işletmeye karşı görevlerini yerine getirirken, işletmeden ve yöneticilerinden memnun olmasalar da sorumluluk bilinciyle hareket etmelidirler.
- Özellikle yiyecek içecek sektöründe işgörenlerin hizmeti alan kişilere karşı her koşulda kibar ve özverili yaklaşımları gereklidir. İşgörenler müşterilerle birebir etkileşimde olduğu için bütün işletmeyi temsil etmektedirler.
- Yöneticilere ve işgörelere pygmalion eğitimi verilmesi her iki tarafın da tutum ve davranışlarına dikkat etmesini ve hem işletme hem de işgörenler için uygun çalışma ortamlarının ve örgüt kültürünün oluşmasına olanak sağlayacaktır.

Hizmet sektöründe müşteri memnuniyeti kadar işgörenlerin memnuniyeti de önemli olmaktadır. İşgörenlerin kendilerini psikolojik olarak iyi hissetmeleri, işletmeden memnun olmaları, işgörenlerin performansını, işe bağlılığını ve işten ayrılma düşüncesini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle bu çalışma turizm sektöründe ve diğer alanlarda gelecekte yapılacak çalışmalara kaynak oluşturmaktadır.

Yurtdışında pygmalion ve golem etkisi ile uzun yıllardır çalışmalar yapılırsa da Türkiye'deki çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmada pygmalion etkisinin ve golem etkisinin farklı değişkenler ile araştırılmasının ilgili alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Turizm alanında pygmalion ve golem etkisi ile ilgili çalışmaların artırılması hizmet sektöründe işgören memnuniyetinin ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin de iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır. Turizm başta olmak üzere diğer alanlarda da pygmalion ve golem ile ilgili araştırmaların artırılmasının örgütler, yöneticiler ve işgörenler açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda araştırmacıların, farklı sektörlerdeki çalışma gruplarının yönetici tutumlarını, işgören algılarını ve bu tutum ve algıların farklı değişkenler üzerindeki etkilerini araştırabilecekleri düşünülmektedir. Bu araştırma Balıkesir ilindeki restoranlar ile sınırlı tutulmuştur. Veriler anket uygulanan işletmelerdeki yöneticilerin ve işgörenlerin anket yanıtlamaktan çekinmeleri nedeniyle az sayıda işgören ile sınırlandırılmış olup, tüm evrene ulaşamadığı için veri toplama sürecinde zorluk yaşanmıştır.

KAYNAKÇA

- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Babad, E. Y., Inbar, J. & Rosenthal, R. (1982). Pygmalion, Galatea, and The Golem: Investigations of Biased and Unbiased Teachers, *Journal of Educational Psychology*, 74 (4), 459-474.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59, 125-139.
- Bayram, Ü. (2014). *Turizm Sektörü Yönetimi ve İşgörenleri Arasında Pygmalion Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayrakçı, E. (2007). Kehanet Kendini Gerçekleştirir Mi? Banka Çalışanlarının Pigmalyon, Golem ve Galatea Etkileri Üzerine Bir Olgubilim Araştırması, *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7 (4), 409-434.
- Bezuijen, X. M., Van Den Berg, P. T., Van Dam, K. & Thierry, H. (2009). Pygmalion and Employee Learning: The Role of Leader Behaviors, *Journal of Management*, 35 (5), 1248-1267.
- Cankül, D., Kılıç, İ., ve Doğanekin, A. (2018). Restoran Çalışanlarının Algılamış Oldukları Örgütsel Güven Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık ve İş Performansına Etkisi: Eskişehir Örneği, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (1), 372-389.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *KOSBED*, 28, 21-34.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Davidson, O. B. & Eden, D. (2000). Remedial Self-Fulfilling Prophecy: Two Field Experiments to Prevent Golem Effects Among Disadvantaged Women, *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 386-398.
- Eden, D. & Shani, A. B. (1982). Pygmalion Goes To Boot Camp: Expectancy, Leadership and Trainee Performance, *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), 194-199.
- Eden, D. & Kinnar, J. (1991). Modeling Galatea: Boosting Self-Efficacy to Increase Volunteering, *Journal of Applied Psychology*, 76 (6), 770-780.
- Eden, D. (1992). Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self Fulfilling Prophecies in Organizations, *The Leadership Quarterly*, 3 (4), 271-305.
- Eden, D., Geller, D., Gewirtz, A., Tenner, G.N., Inbar, I., Liberman, M., Pass, Y., Segev, I.S. & Shalit, M. (2000). Implanting Pygmalion Leadership Style Through Workshop Training: Seven Field Experiments, *Leadership Quarterly*, 11 (2), 171-210.
- Egrik, B. E. (2007). Türk Sinemasında Pygmalion Etkisi “Yeşilçam’da Pygmalion Uyarlamaları ve Toplumsal Cinsiyet”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdil, O. & Keskin, H. (2003). Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 32 (1), 7-24.
- Garson, D. G. (2012), Çarpıklık-Basıklık Değeri Kaç Olmalıdır?, www.statisticalassociates.com/assumptions.pdf (Erişim tarihi: 30.05.2018).
- Gül, H., Oktay, E. & Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, 15 (11), 1-11.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 48-75.
- Kamphorst, J. J. A. & Swank, O. H. (2013). When Galatea Cares About Her Reputation: How Having Faith in Your Workers Reduces Their Motivation to Shine, *European Economic Review*, 60, 91-104.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakowsky, L., Degama, N. & Mcbey, K. (2012). Facilitating the Pygmalion Effect: The Overlooked Role of Subordinate Perceptions of the Leader, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85 (4), 579-599.
- Kıngır, S. & Şahin, M. (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde: Yönetici ve Liderlik, Mehmet Tikici (Ed). Ankara: Nobel Yayın.

- Kierein, N. M. & Gold, M. A. (2000). Pygmalion in Work Organizations: A Meta Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (8), 913-928.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment, *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-4.
- Korman, A. K. (1971). Expectancies as Determinants of Performance, *Journal of Applied Psychology*, 55, 218-222.
- Kozak, N. (2006). Turizm pazarlaması. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Livingston, J. S. (2003). Pygmalion in Management, *Harvard Business Review*, 81 (1), 97-106.
- Livingston, J. S. (2009). Pygmalion in Management. Harvard Business Review Press.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's The Nature of the Commitment That Counts, *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- Mobley, W. H., Horner, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 408-414.
- Oz, S. & Eden, D. (1994). Restraining The Golem: Boosting Performance By Changing The Interpretation of Low Scores, *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 744-754.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal Olaylar Teorisi Çerçevesinde Pozitif ve Negatif Duygusallığın Alınan Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Ankara üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 59 (3), 181-202.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Pektaş, C. (2002). Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rowe, W. G. & O'Brien, J. (2002). The Role of Golem, Pygmalion, and Galatea Effects on Opportunistic Behavior In The Classroom, *Journal of Management Education*, 26 (6), 612-628.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi. (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Stedry, A. C. & Kay, E. (1966). The Effects of Goal Difficulty on Performance: A Field Experiment, *Systems Research and Behavioral Science*, 11 (6), 459-470.

- Sutton, C. D. & Woodman, R. W. (1989). Pygmalion Goes To Work: The Effects of Supervisor Expectations in a Retail Setting, *Journal of Applied Psychology*, 74 (6), 943-950.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity, *Journal of Management*, 30 (3), 413-432.
- Tütüncü, Ö., & Küçükusta, D. (2007). Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon. 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, (21-24 Şubat), İzmir, Çeşme.
- Unur, K. ve Ertaş, Ç. (2015). Mersin Şehir Merkezindeki Lüks Restoranlarda Çalışan Servis Personelinin Sorunlarının Tespiti ve Bu Sorunların İş Tatminine Etkisi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12 (1), 6-24.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 395-412.
- Yücel, D. (2013). Pygmalion Etkisi Kapsamında Yönetici Beklentilerinin Astlar Tarafından Algılanmasının Astların Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zanna, M. P., Sheras, P. L., Cooper, J. & Shaw, C. (1975). Pygmalion and Galatea: The Interactive Effect of Teacher and Student Expectancies, *Journal of Experimental Social Psychology*, 11 (3), 27.

Evaluation of the Pygmalion and Golem Effect In Terms of Behavioral Adaptation of Employees at Food-Beverage Enterprises

Selin MANAV

Master of Science

Özlem KÖROĞLU

Balıkesir University, Faculty of Tourism, Balıkesir /Turkey

Extensive Summary

In the organizational life, managers and employees consider each other according to their behaviors. The ways of behaviour from managers to employees is reflected on the performance of employees. When managers have positive expectations from employees and make them feel their such expectations, efficiency and performance increases. But when managers have negative expectations, even if they don't convey it orally, the employee perceives the negative expectation and his/her performance reduces. The concepts of pygmalion effect which is about the realization of expectations of the superior to subordinate and is a psychological phenomenon, and of the golem effect which states the other way round, underlie this study.

Pygmalion effect can be defined as the increase in performance of the employee based on high performance expectations of managers. The initial studies about Pygmalion were first made in education field. According to Pygmalion model at work environment, it is observed that leadership and self-efficacy take an intermediary role for the effect of expectations on performance. The leaders having high expectations are effective for employees to increase their performances. Pygmalion is a managerial behaviour which conveys expectations of high performance and leadership to sub-ordinates, forms a supportive interpersonal climate, makes the success of sub-ordinates stable, provides motivation of sub-ordinates by strengthening their self-efficacies and thus becomes effective in improving the success of the enterprise. As for the negative version for self-fulfilling prophecy, the golem effect has been defined. Golem effect is stated as the “inverse pygmalion” effect. Low managerial expectations limit the success of employees. This limitation occurs in two ways. Low managerial expectations cause absolute reductions in the employee performance or make them show lower performance than the expected.

Pygmalion and golem effects are important in terms of employees' behavioral harmonies. In the conducted researches, it was identified that the behavioral patterns of managers to employees affect employees' commitment to the organization as well as their performance and intention to quit the job. In conclusion of the relevant literature review, the purpose of this study was determined as evaluating pygmalion and golem effect at food-beverage enterprises in terms of behavioral adaptation of employees.

Population of the study consists of employees working at the restaurants in Altieylül and Karesi counties of Balıkesir city between February-May 2018. In determining the sampling of the research, convenience sampling method was used. In this scope, all employees of restaurants present in Balıkesir were reached. Totally 207 employees were reached, 5 questionnaire forms were excluded from the research as they were incomplete or faulty, and the research was considered out of 202 questionnaire forms.

The questionnaire form prepared for the research consists of three parts. In the first part, there are seven questions regarding demographic features of the employees. In the second part of the questionnaire form, a 10 question pygmalion attitude index scale is present which was developed by Eden (2000) in order to identify pygmalion and golem perceptions of employees, and also used in other studies (Yücel, 2013; Bayram, 2014) related to the literature.

Positive perceptions of participants towards statements included in the scale show existence of their pygmalion perceptions, while negative ones show existence of their golem perceptions. In the third section of questionnaire form; scales of organizational commitment, performance and intention to leave the job are included in order to identify behavioral harmony of participants. In the research, organizational commitment scale developed by Porter (1974), employee performance scale developed by Kirkman and Rosen (1999), and intention to leave the job developed by Porter (1974) were used.

As the result of factor analysis regarding Pygmalion scale, 2 factors showed up. By taking the study of Yücel (2013) as basis, the first factor was named as performance and the second as potential. Performance factor consists of 7 items (3, 4, 5, 7, 8, 9, 10) while potential factor consists of 3 (1, 2, 6) items. The difference percentage defined by the performance factor which is referred with 7 items is 32,724, and its eigenvalue is at 3,27 level. The difference percentage defined by the potential factor which is referred with 3 items is 13,323, and its eigenvalue is at 1,33 level. The percentage of total factor differences is 46,047.

It is seen that arithmetic mean of performance factor is 3,70, and that its standard deviation is 1,21. Arithmetic mean of potential factor is 3,30, and its standard deviation is 1,25. Pygmalion perceptions of participants at performance dimension (3,70) is higher than that of theirs at potential dimension (3,30). The general pygmalion level of participants was detected as 3,50. This shows that the pygmalion perceptions of participants are higher than their golem perceptions.

When socio-demographic attributes of the participants are reviewed, it is seen that most of the employees are men. The factors such as being a labor intensive factor, long working hours, having much work load may cause men to work more widely at service industry. Great majority of the participants consist of single employees. In this case, it is observed that the service industry is rather preferred by single employees due to reasons i.e. not to take a leave during religious holidays and on special days, challenging work conditions etc. It is seen that most participants are between 18-25 age range. The reasons why service industry is rather preferred by young employees might be that the workload is tiresome and heavy, working until late at night etc. It was identified that most participants had bachelor's degree. This shows that the people having high educational status prefer to work at restaurants. After employees with bachelor's degree, high school graduate employees rank the second. No employees graduated from an associate

degree was identified to work at restaurants. It was detected that great majority of the participants have worked in tourism industry before too. It is observed that the people who are experienced in tourism industry are preferred by enterprises, and that the people who worked in the sector before also preferred to work in the sector.

It was identified that there was strongly significant relation between Pygmalion and one of its sub-dimensions, the potential factor; but that a mid level significant relation with the performance factor. It was detected that there was a weak significant relation between Pygmalion and organizational commitment variable, that a negative oriented weak relation with the intention to leave the job and that a weak oriented significant relation with the performance variable. A weak and significant relation was identified between the sub-dimensions of pygmalion which are potential factor and performance factor. Among the sub-dimensions of Pygmalion; it is observed that there is a significant and weak relation between performance factor and organizational commitment variable, that there is a negative oriented and weak relation between performance factor and intention to leave the job variable, and that there is a weak and significant relation between performance factor and performance variable. There is a negative oriented weak relation between organizational commitment variable and intention to leave the job variable, and there is a mid-level significant relation between organizational commitment variable and performance variable. There is also a negative oriented and weak relation between intention to leave the job variable and performance variable.

As the result of analyses, the general pygmalion level of participants was detected as 3,50. It is observed that pygmalion perceptions of employees are higher than their golem perceptions. That means the employees rather perceive pygmalion attitude from their managers. According to results of the regression analysis carried out, pygmalion perceptions of employees affect their organizational commitments, performances and intentions to leave the job. That means as the pygmalion perceptions of managers increase, organizational commitments and performances of employees also increase while their intentions to leave the job decrease. As the organizational commitment of employees increase, their performances increase and their intentions to leave the job decrease. It was also detected that the intentions of employees to leave the job decrease when their performances increase.

The employees who are working in service industry are expected to perform their jobs in a self-sacrificing and meticulous way. Both the customers and managers have expectations from employees. Likewise, the employees have expectations from managers too. The enterprises which ignore expectations and needs of their employees and only expect to meet their expectations cause reduction in moral and motivation of their employees at first and consequently a diminish in their performances, work unwillingly, and decrease in their commitments to job. The employees who are working unwillingly are unable to provide customer satisfaction. As a result of this, service quality decreases.