

## PAPER DETAILS

TITLE: Isgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kis Otellerinde Bir Arastırma

AUTHORS: Cemal INCE,İbrahim Cemal GENÇAY

PAGES: 112-126

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/395618>

## İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Cemal İNCE  
Kırğızistan-Türkiye Manas Üniversitesi/Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü  
cemal.ince@manas.edu.kg

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Cemal GENÇAY  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Turizm ve Otelcilik Bölümü  
ibrahimcemal.gencay@gop.edu.tr

### Özet

Turizm işletmelerinin konuklarına sundukları özgün değerler, eğlence, huzur ve memnuniyeti sağlamaya yönelik “deneyim yaşatma” temelindeki hizmetlerdir. Bu özellikteki hizmetler ise çalışmayı eğlenceli bulan, işletmeyi huzurlu bir ortam olarak gören, iş tatmini, moral ve motivasyonu yüksek işgörenler ile yerine getirilebilir. Konuk memnuniyetine ulaşan yoldaki işgören memnuniyetinde en önemli faktörler maddi ve moral fonksiyonlarla sağlanan motivasyon araçlarıdır. Bu çalışmada, Uludağ kış otellerinde işgören motivasyonunda kullanılan içsel ve dışsal motivasyon araçlarının, işgörenler üzerindeki önem ve etkileri araştırılmıştır. Anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen araştırma sonucunda, farklı özellikler, farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip işgörenlerin farklı seviyelerde, motivasyon araçlarına önem verdikleri belirlenmiştir. İşgörenler psikolojik ve sosyal, örgütsel ve yönetsel ile ekonomik motivasyon araçlarına büyük önem vermektedirler. Erkek işgörenler, evli işgörenler ve lisans eğitimi almış işgörenler motivasyon araçlarına, kadın işgörenler, bekar işgörenler ve lise ve önlisans eğitimi almış işgörenlere göre daha fazla önem vermektedirler. Sonuçta yöneticilerin, işgörenleri yakından tanıyarak uygun motivasyon araçlarını kullanmalarına yönelik önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm İşletmeleri, Motivasyon, İçsel ve Dışsal Ödüller, İşgören.

### Tools Used for Occupational Motivation: A Research in Uludağ Winter Hotels

#### Abstract

Tourism establishments' original values that they present to their guests are services based on “making them experience” towards providing entertainment, peace and satisfaction. This kind of services can be carried out with workers who find work fun, see the establishment as a peaceful environment and who have high work satisfaction, spirits and motivation. The most important factor in worker satisfaction in order to achieve guest satisfaction is motivation tools supplied by concrete and spirit functions. In this study, the importance of internal and external motivation tools used for worker motivation in Uludağ winter hotels and their effect on workers are investigated. As a result of this study which is carried out with survey technique it is determined that workers who have different qualifications, needs and expectations give importance to the motivation tools in different levels. Workers give great importance to psychological and social motivation tools and organizational and administrative motivation tools. Male workers, married workers and workers

who have a bachelor's degree give more importance to motivation tools than female workers, single workers and workers who are high school graduates or who have an associate degree. As a conclusion it is recommended that administrators should know their workers closely and use suitable motivation tools.

**Keywords:** Tourism Business, Motivation, Intrinsic and Extrinsic Motivation, Employee.

## Giriş

Otel işletmelerinin belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için faydalanabileceği en önemli kaynağı gerekli mesleki niteliklere ve kişisel yeterliliklere sahip olan insan kaynağıdır. Oteller, emek yoğun işletmeler oldukları için işletmenin başarısını etkileyen en önemli kaynak insandır. Otel işletmelerinin belirlenmiş hedefleri olduğu gibi işgörenlerin de ulaşmak istediği hedefler ve karşılamak zorunda oldukları ihtiyaçları vardır. İşgörenlerin bilgi ve becerilerini isteyerek ve özenerek uygulamaya aktarmaları için onların hedeflerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması büyük önem arz etmektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 73).

İşletme yöneticisi, yönetim labirentini oluşturan paydaşların (sahipler, işgörenler, toplum, rakipler, tedarikçiler, vb.) beklentilerini karşılamak için işgörenlerin sürekli değişen ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde örgüt ve işgörenler arasındaki ilişkiyi sağlamak ve geliştirmek zorundadır (Ali ve Ahmed, 2009: 270). Örgütler, işgörenlerden minimum düzeyde kendilerine verilen görevleri yerine getirmelerini ve bu süreçte işletmenin çalışma kurallarına uymalarını beklemektedir. İşgörenler ise işletmelerinden adil uygulamalar, güvenli ve insan sağlığına uygun çalışma koşulları, adil ücret uygulamaları gibi eşitlik, adalet, saygı, sevgi, yönetime katılım gibi maddi ve moral uygulamaları görmek istemektedirler (Beer vd, 1984:1).

Motivasyon çalışmalarının çoğu, ödüllendirmenin görev ilgisi ve işgören performansına yönelik sistematik yaklaşımlarıyla ilgilenmektedir (Ali ve Ahmed, 2009:271). Bu ise daha çok içsel motivasyon ve dışsal motivasyon konularına eğilmektedir. İçsel motivasyonun kaynağını daha çok görevin kendisi oluşturmaktadır. Dışsal motivasyonun kaynağını ise görevin içinden olmayan ödül ve tanıma programlarının uygulanması oluşturmaktadır.

İşgörenler adil ücret, iş garantisi, işgörenler arasında adil uygulamalar, kariyer, gibi pek çok beklentinin etkisiyle işletmelerde çalışmaktadırlar. İşgörenler bu beklentilerinin karşılanması ve sosyal bir varlık olmanın gereği olarak kararlara katılım, kişisel başarımlar, yetki, saygı ve sorumluluk gibi maddi ve moral kaynaklarını destekleyici uygulamaları da yöneticilerinden görmek istemektedirler.

İşgörenlerin bu beklentilerinin karşılanması da sektörden sektöre, işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir. İşgörenlerin bu beklentilerinin anlaşılma ve karşılanma şekli karşımıza farklı işletmelerde farklı motivasyon tekniklerinin ve motivasyon kaynaklı ödüllendirme uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Alan araştırmacıları, motivasyon için işgörenlerin işletmeler tarafından saygı görmelerinin ve onlara değerli bir beşeri sermaye olarak bakılmasının, işletmenin finansal sermayesinden daha çok önem arz ettiğini göstermektedir. İşgörenler, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için birincil kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, insana verilen değerin artmasına veya azalmasına bağlı olarak işletmelerin rekabette üstünlüğü artmakta veya azalmaktadır ( Lawler, 2003).

Günümüz iş dünyasında işletmeler, performanslarını artırmak ve geliştirmek için sürekli baskı altında bulunmaktalar ve örgütsel performans ile işgören performansı arasında organik bir bağ bulunmaktadır (Ali ve Ahmed, 2009:272). Artan ve gelişen işgören performansı örgütün toplam performansını etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler, işgörenlerin performansını artırmak, toplam verimliliği ve etkililiği geliştirmek için işgörenleri motive edici teşvikleri hayata geçirmek durumundadırlar.

Otel işgörenlerinin motivasyon araçlarına bakış açıları ve işgörenlerin hangi motivasyon araçlarına önem verdiklerini belirlemek, maddi ve maddi olmayan ödüllendirme yöntemleri incelemek araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Bu çalışmada, öncelikle motivasyon konusu, daha sonra da motivasyon aracı olarak otel işletmelerinde ödüllendirme yöntemleri üzerinde durulacaktır. Araştırma bölümünde kış otel işletmelerinde maddi ve maddi olmayan ödüllendirme yöntemlerini belirlemeye yönelik bir çalışmaya yer verilmiştir.

### Motivasyon

*“Birisini bir şey yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu kişinin kendi içerisinde ve motivasyon içten zevk almayı sağlayan, içten gelen en büyük güçtür.”*  
(Hagemann,1997:7).

İşletmelerde birbirinden farklı niteliklere sahip bireyler işgören olarak çalışmaktadır. Burada yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir (Taşpınar, 2006:9). Hageman’ın belirttiği gibi iş görenler işi yapmaya zorlanabilir fakat bu süreklilik göstermez. Burada önemli ve sürekliliği olan işgörenlerin kendilerinin işi yapmayı istemesidir. İşgörenlerde bu istek işlerin, işgörenlerin ilgisini çekecek duruma getirilmesi veya işgörenlerin işi yapmaya maddi ve moral motivasyon unsurların devreye sokulması şeklinde iki yolla gerçekleştirilebilir.

İşgören motivasyonu her zaman yönetici ve liderler için çözülmesi gereken problemlerin merkezinde yer almıştır (Amabile, 1993:185). Garih’e (2000: 65) göre ise motivasyon “işgörenlerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar veya ödünlerdir. Motivasyon, bir davranışı başlatan: bu davranışın yönünü ve sürekliliğini belirleyen içsel bir güç olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2006:3). Motivasyon; işgörende memnuniyet oluşturmuş bir ihtiyacın bilinçli veya bilinçsiz algılanması ile başlayan, birey ihtiyaçlarının tatmin edilmesi için bilinçli amaçlar geliştirip toplam amaçlara ulaşmaya çalışan bir süreçtir (Memiş vd,2015:222).

Günümüz işletmelerinde en önemli verimlilik ve yenilik kaynağı işgörenlerdir. Verimlilik sadece son teknoloji makinelerle sağlanamaz. Aynı zamanda işgören davranışları da verimlilikte önemli bir faktördür. İşletmede verimliliği sağlamak için; işgören verimliliği sağlamaya hazır mı? Belirlenmiş işletme amaçlarına ulaşmada katkı sağlamaya hazır mı? veya kendilerini sıkıntı içerisinde saate bakarak “daha saat beş olmadı mı diye söylenmektedirler mi? gibi sorulara işgörenlerin vereceği cevap onların motivasyon düzeylerini yansıtmaktadır. İşgörenlerin motivasyon düzeyi onların işletme hedeflerini gerçekleştirmeye olan katkılarını gösterecektir.

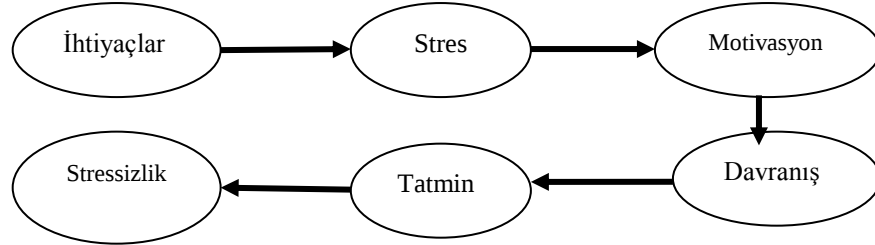
Motivasyon kavramının özünü 3 ana faktör oluşturmaktadır (Tınaz, 2006:8):

1. İşgörenin kendisinde var olan ve onların davranışlarını etkileyen içsel faktörler,

2. İşgörenlerin bu davranışlarını işletme hedeflerini gerçekleştirmeye yöneltmek,
3. İşgörenlerin davranışlarının algılanan amaçlar doğrultusunda devam ettirilmesi.

Motivasyon, bireyi çalışma yaşamında bir işi yapmaya doğru harekete geçiren faktörlerin kaynağına göre içsel ve dışsal motivasyon olarak iki türdür. İçsel motivasyon, bireyin çalıştığı işi ve işletmeyi tatmin edici bulduğunda ortaya çıkan doğal bir motivasyondur. Bu motivasyonun kaynağı bireyin iç dünyasıdır. İçsel motivasyon kalıcı nitelikte olup, bazı durumlarda diğer motivasyon kaynaklarına baskın olarak gerçekleşebilir (Ayan,2015:121). Dışsal motivasyon ise, bireyi çalışma yaşamında bir işi yapmaya isteklendiren faktörler para, terfi, şöhret gibi dıştan gelen kaynaklar sonucu gerçekleşebilir (Turan,2015:9; Saracel vd.,2016:57).

İşgörenleri çalışmaya sevk eden faktörler çok çeşitlidir. Bu faktörlerin önem derecesi iş yaşamında büyük önem ifade etmektedir. Tatmin edilemeyen ve karşılanamayan faktörler işgörenlerde strese neden olmaktadır. İşgörenler bu stresi karşılamak ve ortadan kaldırmak için kendilerine işletme ortamında amaçlar belirlerler. İşgörenler bu amaçlara ulaştıklarında stresleri yok olmaktadır. Bu anlamda ihtiyaçlar, stres ve motivasyon arasındaki ilişki aşağıdaki motivasyon süreci ile ifade edilebilir.



Şekil 1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Keser, 2006: 5.

İşletmelerde işgören motivasyonu gerçekleştirildiğinde işletmeyi sahiplenecek ve işini gerçekleştirmek için daha fazla zaman ve emek harcamayı tercih edecektir. Bu açıdan bakıldığında motivasyon: a) İşgöreni gönüllü olarak emek ve zaman harcamaya yöneltir, b) İşgörenin çabasını sürekli hale getiren ve c) Zaman ve emeğini olumlu kullanmaya teşvik eden üç özelliği bünyesinde taşımaktadır (Tomer, 1981: 352). İşletmelerinden memnun olan işgörenler işlerini zevkle yaparlar, işi yapmaktan sıkılmazlar. Bunun için bir yandan işlerin işgörenler için çekici hale getirilmesine çalışılırken diğer taraftan işgörenlerin işletmeden maddi ve moral beklentilerinin gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında işgörenlerini motive etmekten sakınan yöneticiler, işgören-davranış-amaç birlikteliğini sağlayamayacaktır (Genç, 1994: 26). Bunun sonucu ise, tatmin olmayan işgören ile verimsiz ve başarısız bir işletme olacaktır.

### Motivasyon Araçları

Otel işletmeciliğinin emek-yoğun bir özellik taşıması, sunulan hizmetlerin önemli bir bölümünün insan unsuruna dayalı olmasını da beraberinde getirmektedir (Sökmen ve Boylu, 2001:33). Bireyleri işletmelerde çalışmaya iten faktörler bireylerin çalışma amaçlarına ve işletmelerden beklentilerine göre farklılık taşımaktadır. Bu farklılıklar içerisinde işgörenlerin motivasyonunu sağlayacak unsurlar, işgören davranışlarının doğru yorumlanarak onların hakkında net bilgiler edinilmesi ile

öğrenilebilir. Bu nedenle işgörenleri motive edecek moral ve maddi unsurların doğru belirlenebilmesi için, yöneticilerin işgörenlerin davranışlarını analiz ederek doğru yorumlamaları ve yorumların sonucuna göre maddi ve moral motivasyon araçlarını geliştirmeleri gerekmektedir.

İşgören memnuniyetinin ve motivasyonunun var olması demek, işgörenlerin işlerini zevkle yapmaları, müşterilere güler yüzlü samimi ve içten davranmaları, dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmaları demektir (Tetik ve Pala, 2009). İşgörenlerin yüksek kalitede hizmet sunabilmeleri için yöneticiler tarafından iş tatminlerinin sağlanması ve bunun sürekliliğinin sağlanması gereklidir. Bunun için işgörenlerin maddi beklentilerinin yanında onları işletmede çalışmaya sevk eden moral ihtiyaçlarının da tatmin edici düzeyde karşılanması yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 167).

İşgörenleri çalışmaya yönlendiren faktörler ile ilgili uzun yıllardır araştırma yapılmaktadır. Motivasyon teorileri birbirleri ile rekabet içinde değil: aslında birbirlerini tamamlar niteliktedir (Robbins ve Judge, 2012: 227). Her işgörenin çalışma amacı farklıdır. İşgörenleri motive eden onlarca faktör bulunmaktadır. Bu nedenle, işletmelerde insan kaynakları yöneticileri işgörenleri motive etmek için zengin kaynaklara sahiptirler (Pouliakas ve Theodossiu, 2012,1247).

Otel işletmelerinde çalışan işgörenleri motive eden araçların belirlenebilmesi amacıyla ABD ve Kanada’da 1993 yılında yapılan bir araştırmada (Şener,1997:250): iyi ücret, güvenlik, kariyer fırsatı, iyi ve sağlıklı çalışma ortamı, işi ilginçleştirme, emeklerin değerlendirilmesi, dürüstlük, işin içinde olmak, yerinde disiplin, bireysel yardım, açık iletişim gibi unsurların işgörenleri motive ettiği ortaya çıkarılmıştır. İşgörelere çalışma amaçları sorulduğunda en bilindik cevabın para olduğu söylenebilir. Ancak yapılan araştırmalarda paranın insanları çalışmaya sevk eden faktörler içerisinde ancak 4. Sırada yer aldığı görülmektedir (Baltaş, 2005, 201; Doğanlı ve Demirci, 2014: 49; Yıldız, Savcu ve Kapu, 2014:235).

İşgörenlerin yüksek motivasyonla gösterecekleri ekstra çabanın ve gerçekleştirecekleri iyi performansın, kendi yararlarına olduğunu bilmeleri, farkında olmaları gerekmektedir. Tanke (1990), Bu kapsamda verilecek ödüllerin sadece ekonomik ve parasal olması gerekmediğini belirtmektedir. Huang ve Haggkvist, (2003)’in araştırma bulguları, müşterilerle yüz yüze iletişimle işgörenlerin, dışsal faktörler yanında içsel faktörlerle de motive olduklarını göstermektedir. Bu nedenle turizm sektöründe başarının takdir edilmesi, kariyer hedeflerini geliştirme fırsatları, katılım, eğitim, sosyal ve kültürel etkinlikler gibi içsel faktörler de işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için önemli araçlardır.

Hagemann (1997:76) tarafından yapılan bir araştırmada övgü ve onaylanmanın iş görenler için taşıdığı önem % 92 olarak gerçekleşmiştir. Aynı çalışmada işgörenlerin ancak % 42’si yöneticilerinden tatmin edici övgü ve onaylamayı gördüklerini ifade etmişlerdir. Gerçekçi ve dürüst, yüz yüze ve içten verilen bir övgü işgörenler için gerçek anlamda bir motivasyon aracı olmaktadır. İşgörenler tarafından yapıcı bir eleştiri de çok önemli görülmektedir. Yine Hagemann (1997:81) tarafından yapılan araştırmada yapıcı bir eleştiriye açık olan işgörenlerin oranı % 90 gibi önemli düzeyde bulunmaktadır.

Siu, Tsang ve Wong (1997) araştırma bulgularında otel işgörenlerinin çalıştıkları departmana göre önem verdiği motivasyon aracının farklılık gösterdiğini belirtmektedirler. Maddi motivasyon faktörleri F&B departmanında işgörenleri, teknik ve idari departmanda işgörelere göre daha fazla motive etmektedir. İşgörenlerin yaşı ilerledikçe örgütsel ve yönetsel motivasyon faktörleri ile psikolojik motivasyon unsurların etkisinin azaldığı görülmektedir. Taşpınar (2006:98-100)

tarafından Afyonkarahisar bölgesindeki termal otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada onurlandırma, doğum günü kutlamaları, iş güvencesi, ücret, ödüllendirme (ek ödeme gibi), kararlara katılım, kişisel ve ailevi problemlerin çözümü, sevgi ve saygı, terfi (kariyer fırsatları), gelecek garantisi, sevdikleri işi yapma, mesai sonrası iletişim, negatif ayrımcılık yapmak, açıklık, dürüstlük gibi faktörlerin bulunması işgörenleri motive ederken, bulunmaması ise tatminsizliğe yol açmaktadır. Bu açıklamalar ışığında işgörenleri motive eden faktörleri üç farklı grupta sınıflandırmak mümkündür. Bunlar (Tarakçıoğlu vd., 2010:5):

**Ekonomik Araçlar:** Ücret, yan ödenekler, maddi ödüller, sosyal yardımlar, kâra katılma.

**Psikolojik ve Sosyal Araçlar:** Statü ve değer, işte inisiyatif kullanma, örgüte uyumu, terfi ve kariyer olanakları, sosyo-kültürel ilişkiler, rekabet, problem çözme, işin çekiciliği.

**Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar:** Kararlara katılım, yetki devri, mesleki gelişim olanakları, iletişim, iş güvencesi, liderlik uygulamaları, iş tasarımı.

Emek-yoğun özelliklere sahip olan otel işletmelerinde konuk memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi ve verimlilik işgören tatminine bağlı olduğu için, işgören tatmini diğer sektörlerde göre daha fazla önem taşımaktadır. Akıncı (2000:10) tarafından yapılan bir araştırmada 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin % 30'unun yüksek, % 30'unun orta ve % 40'nın düşük düzeyde tatmin oranlarına sahip oldukları görülmektedir. Bu veriler konuk memnuniyetinin, işgörenlerin konuklara karşı tutum ve davranışlarından kolayca etkilendiği otel işletmelerinde, işgören tatmininin sağlanmasının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma Türkiye'nin önemli kış turizmi destinasyonlarından olan Bursa Uludağ'da faaliyette bulunan otel işletmelerinde yapılmıştır. Araştırma Aralık ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde beklenen oranda kar yağışı gerçekleşmediği için otel işletmeleri düşük yoğunlukta çalışmaktadır. Bu nedenle istenilen sayıda işgörene ulaşılamamıştır.

#### **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı Bursa Uludağ bölgesinde kış sezonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin motivasyon düzeylerini incelemek ve otel yönetimlerinin iş görenleri motive etmede kullandıkları motivasyon araçlarını belirlemektir. Aynı zamanda, motivasyon araçlarının iş görenleri etkileme derecesi, motivasyon araçlarının bazı demografik faktörler açısından farklılık gösterip göstermediği araştırılacaktır.

#### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında ekonomik araçlar, psikolojik ve sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetimsel araçlar boyutlarına ait toplam 23 değişkenden oluşan soru yer almıştır. Araştırmanın anket formu Tarakçıoğlu, Sökmen ve Boylu'nun "Motivasyon Araçlarının değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma" isimli çalışmadan alınmıştır.

Ankette olumsuzdan olumluya doğru sıralanan 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada elde edilen veriler istatistiksel analiz programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Öncelikle, demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış ve verilerin güvenilirliği (Cronbach alpha) test

edilmiştir. İşgörenlerin cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumlarına göre motivasyon araçlarının etkileri T- test ve anova testleri ile değerlendirilmiştir. Değişkenlerin demografik faktörlere göre etki derecesini ortaya koymak için eta-kare değerleri ölçülmüştür.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Uludağ bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşmaktadır. Örneklem olarak, anket formunu doldurmama, araştırmaya işletme yöneticilerinin izin vermemesi, çalışmanın yapıldığı dönemde (Aralık 2016) yeterli kar yağmamasından dolayı otel işletmelerinin düşük kapasite ve az işgören ile çalışmaları ile zaman kısıtı gibi nedenlerden dolayı kolayda örneklem seçilerek araştırma yapılmıştır. Dağıtılan 300 anket formundan 248 adedi geri dönmüştür.

### Hipotezler

Literatür araştırması sonucunda aşağıdaki hipotezler incelemeye tabi tutulacaktır:

**H<sub>1</sub>:** Motivasyon araçlarının değerlendirilmesinde cinsiyete göre farklılık vardır.

**H<sub>2</sub>:** Motivasyon araçlarının değerlendirilmesinde medeni duruma göre farklılık vardır.

**H<sub>3</sub>:** Motivasyon araçlarının değerlendirilmesinde eğitim durumuna göre farklılık vardır.

**H<sub>4</sub>:** Motivasyon araçlarının değerlendirilmesinde çalışılan pozisyona göre farklılık vardır.

### Bulgular ve Analiz

Araştırmada öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine bakılmıştır. Katılımcıların cinsiyete göre dağılımında ise %61,3'ünün erkek, %38,7'sinin kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Katılımcıların medeni durumlarına göre % 87,1'inin bekâr, % 12,9'unun ise evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı ise: %61,3'ünün lise, % 29'unun önlisans ve % 9,7'sinin lisans düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir. Katılımcıların işlemedeki çalışma pozisyonlarına göre dağılımında ise % 54,8'inin işgören, % 32,3'ünün şef ve %12,9'unun departman müdürü olarak görev yaptığı ortaya çıkmıştır.

**Tablo 1: Katılımcıların Frekans Tablosu**

|                      |           | Frekans | %    |
|----------------------|-----------|---------|------|
| <b>Cinsiyet</b>      | Bay       | 152     | 61,3 |
|                      | Bayan     | 96      | 38,7 |
|                      | Toplam    | 248     | 100  |
| <b>Medeni Durum</b>  | Bekâr     | 216     | 87,1 |
|                      | Evli      | 32      | 12,9 |
|                      | Toplam    | 248     | 100  |
| <b>Eğitim Durumu</b> | Lise      | 152     | 61,3 |
|                      | Ön lisans | 72      | 29,0 |
|                      | Lisans    | 24      | 9,7  |
|                      | Toplam    | 248     | 100  |
| <b>Pozisyon</b>      | İşgören   | 136     | 54,8 |
|                      | Şef       | 80      | 32,3 |
|                      | D.Müdürü  | 32      | 12,9 |

|  |        |     |     |
|--|--------|-----|-----|
|  | Toplam | 248 | 100 |
|--|--------|-----|-----|

Araştırma sorularının tamamı güvenilirlik analizine tabi tutulmuş olup Tablo 2’de görüldüğü üzere toplam güvenilirlik 0.907 olarak belirlenmiştir. Faktör bazında psikolojik ve sosyal araçların güvenilirliği 0,870, örgütsel ve yönetsel araçların güvenilirliği 0,744 ve ekonomik araçların güvenilirliği 0,815 olduğu ve soruların güvenilir olduğu görülmüştür. Güvenilirlik analizi 0 ve 1 arasında değerler almaktadır (Ural ve Kılıç, 2006:286). Araştırmada kullanılan anket formu faktör analizine tabi tutularak KMO ve Bartlett sonuçlarına bakılmıştır. Yapılan faktör analizi testi sonucuna göre tek faktöre yüklenen 3 değişken (S:17 Sendikalaşma, S:9 kararlar ve S:8 danışmanlık almak) anket formundan çıkarılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucu literatür çalışmalarıyla paralellik arz eder şekilde 3 boyut “psikolojik ve Sosyal araçlar” 9 madde, “örgütsel ve yönetsel araçlar” 7 madde ve “ekonomik araçlar” dört madde olmak üzere toplam 20 değişken olarak belirlenmiştir. Faktör analizi sonucuna göre ölçeğin açıkladığı varyans psikolojik ve sosyal araçlar 34,408, örgütsel ve yönetsel araçlar 26,014 ve ekonomik araçlar 13,273 olmak üzere toplam 73,695’tir. İşgörenlerin ifadelerine yönelik değerlendirmelerine göre ifadelerin ortalamaları tablo 2’de verilmiştir. Buna göre işgörenlerin ( $\bar{X}$ = 4,26) ortalama ile “yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir” ifadesine en yüksek katılımı gösterdikleri görülmektedir. Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır ifadesi ise ( $\bar{X}$ = 3.06) ortalama ile en düşük katılımı almışlardır. Ortalama sonuçlarına göre işgörenler motivasyon sağlanması için yaptıkları işin takdir edilmesine büyük önem vermektedirler. İşgörenleri motive eden araçlar içerisinde yetki devrinin çok fazla önem taşımadığı görülmektedir. İşgörenleri motive eden faktörlerden çalışma ortamının görevi yerine getirmeye uygun olması ve gerekli donanımın bulunması yine önem ( $\bar{X}$ = 4,16) arz etmektedir. Daha sonra ise “işe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir”, “işletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir”, “işgörelere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır” ve “ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır” ifadeleri ( $\bar{X}$ = 4,06) ortalamaları ile gelmektedir. Bu verilere göre işgörenler işletmede oryantasyon eğitimine, sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmesine ve kariyer olanaklarına ve ekonomik ve sosyal haklar sağlanmasına büyük önem vermektedirler.

**Tablo 2: Motivasyon Araçları Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi**

|                                                                                                             | $\bar{X}$   | Faktör Yüğü | A. V.         | C. Alpha    | İfade Sayısı |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|--------------|
| <b>Psikolojik ve Sosyal Araçlar</b>                                                                         |             |             | <b>34,408</b> | <b>,870</b> | <b>9</b>     |
| 1.Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır                                                           | <b>3.06</b> | ,663        |               |             |              |
| 2.İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir                                   | <b>4.06</b> | ,846        |               |             |              |
| 3.İşgörelenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir                                           | <b>3,13</b> | ,805        |               |             |              |
| 4.İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir                 | <b>4,06</b> | ,671        |               |             |              |
| 5.Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir                                   | <b>4,26</b> | ,764        |               |             |              |
| 6.İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır                         | <b>3,97</b> | ,905        |               |             |              |
| 7.İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgörelen açısından önemlidir                | <b>4,00</b> | ,729        |               |             |              |
| 8.İşgörelenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır                                        | <b>3,74</b> | ,756        |               |             |              |
| 9.Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır | <b>3,54</b> | ,609        |               |             |              |
| <b>Örgütsel ve Yönetsel Araçlar</b>                                                                         |             |             | <b>26,014</b> | <b>,744</b> | <b>7</b>     |
| 10.İş güvenliği, işgörelenler açısından çok önem verilen bir faktördür                                      | <b>3,80</b> | ,833        |               |             |              |

|                                                                                                                                         |      |                    |              |                 |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------|--------------|-----------------|---------------------|
| 11.Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır                                                       | 3,70 | ,519               |              |                 |                     |
| 12.İşgörenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır | 4,06 | ,590               |              |                 |                     |
| 13.Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır                                                                        | 4,03 | ,815               |              |                 |                     |
| 14.Görevi başlarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır                                                                | 4,16 | ,609               |              |                 |                     |
| 15.Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır                                                              | 3,74 | ,815               |              |                 |                     |
| 16.Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir                                                 | 3,54 | ,635               |              |                 |                     |
| <b>Ekonomik Araçlar</b>                                                                                                                 |      |                    | 13,273       | ,815            | 4                   |
| 17.Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır                                             | 4,00 | ,862               |              |                 |                     |
| 18.Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır                                                                           | 4,06 | ,583               |              |                 |                     |
| 19.İşgörenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır                                                 | 3,51 | ,869               |              |                 |                     |
| 20.Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir                                                      | 3,93 | ,662               |              |                 |                     |
| <b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>                                                                                                     |      | 73,695             |              |                 |                     |
| <b>Keiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği</b>                                                                                             |      | ,819               |              |                 |                     |
| <b>Değişkenler</b>                                                                                                                      | □    | <b>Faktör Yüğü</b> | <b>A. V.</b> | <b>C. Alpha</b> | <b>İfade Sayısı</b> |
| <b>Psikolojik ve Sosyal Araçlar</b>                                                                                                     |      |                    | 34,408       | ,870            | 9                   |
| 1.Yetki devri yapılarak sorumluluk artırılmalıdır                                                                                       | 3,06 | ,663               |              |                 |                     |
| 2.İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmelidir                                                               | 4,06 | ,846               |              |                 |                     |
| 3.İşgörenler, üstleriyle her konuda rahatlıkla konuşabilmelidir                                                                         | 3,13 | ,805               |              |                 |                     |
| 4.İşletme genelinde uygun zaman ve şartlarda sosyal ve kültürel etkinlikler düzenlenmelidir                                             | 4,06 | ,671               |              |                 |                     |
| 5.Yapılan işler takdir edilmeli ve imkânlar ölçüsünde ödüllendirilmelidir                                                               | 4,26 | ,764               |              |                 |                     |
| 6.İşinde ve verilen görevlerde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır                                                     | 3,97 | ,905               |              |                 |                     |
| 7.İşyerinde elde edilen itibar ve diğerlerinden görülen saygı, işgören açısından önemlidir                                              | 4,00 | ,729               |              |                 |                     |
| 8.İşgörenlere arkadaşça ve yardımsever bir şekilde davranılmalıdır                                                                      | 3,74 | ,756               |              |                 |                     |
| 9.Yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmalı ve iş ortamı buna uygun olarak tasarlanmalıdır                             | 3,54 | ,609               |              |                 |                     |
| <b>Örgütsel ve Yönetmel Araçlar</b>                                                                                                     |      |                    | 26,014       | ,744            | 7                   |
| 10.İş güvenliği, işgörenler açısından çok önem verilen bir faktördür                                                                    | 3,80 | ,833               |              |                 |                     |
| 11.Örgüt içinde ast-üst herkesin ortak amaçlar etrafında birleşmesi sağlanmalıdır                                                       | 3,70 | ,519               |              |                 |                     |
| 12.İşgörenlere kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmalı ve bu kapsamda gerekli eğitim ve yetiştirme programları uygulanmalıdır | 4,06 | ,590               |              |                 |                     |
| 13.Örgüt genelinde katılımcı ve demokratik bir yönetim olmalıdır                                                                        | 4,03 | ,815               |              |                 |                     |
| 14.Görevi başlarıyla gerçekleştirebilecek ortam ve donanım sağlanmalıdır                                                                | 4,16 | ,609               |              |                 |                     |
| 15.Örgüt içinde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımıyla alınmalıdır                                                              | 3,74 | ,815               |              |                 |                     |
| 16.Farklı görevler, sorumluluklar, yer değiştirme vb. uygulamalar gerçekleştirilmelidir                                                 | 3,54 | ,635               |              |                 |                     |
| <b>Ekonomik Araçlar</b>                                                                                                                 |      |                    | 13,273       | ,815            | 4                   |
| 17.Gerek işyeri, gerekse de departman genelinde yeterli ve adil bir ücretlendirme olmalıdır                                             | 4,00 | ,862               |              |                 |                     |
| 18.Ulaşım, yemek, giyim, yakacak vb. imkânlar cazip olmalıdır                                                                           | 4,06 | ,583               |              |                 |                     |
| 19.İşgörenlerin kârdan pay alması, onların bağlılık ve çalışma isteklerini artıracaktır                                                 | 3,51 | ,869               |              |                 |                     |
| 20.Yüksek performans gösterenler, yeterli düzeyde maddi ödülle ödüllendirilmelidir                                                      | 3,93 | ,662               |              |                 |                     |
| <b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>                                                                                                     |      | 73,695             |              |                 |                     |
| <b>Keiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği</b>                                                                                             |      | ,819               |              |                 |                     |

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre ifadelere katılım düzeyleri tablo 3'te görülmektedir. Psikolojik ve Sosyal araçlar kapsamında cinsiyete göre değerlendirmede 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu maddelerde erkek işgörenler kadın işgörenlere göre daha fazla katılım göstermektedirler. Buna göre erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre psikolojik ve sosyal araçlar konusunda daha duyarlı olduğu görülmektedir. Örgütsel ve yönetmel araçlarda cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar görülmektedir. Örgütsel ve yönetmel araçlar konusunda erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre daha fazla katılım gösterdikleri görülmektedir. Erkek işgörenler kadın işgörenlere göre örgütsel ve yönetmel araçlar konusunda daha duyarlı oldukları görülmektedir. Ekonomik araçlarda ise ücret dışında kalan maddelerde erkek işgörenler kadın işgörenlere göre daha fazla katılım ve duyarlılık gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Eta-kare ( $\eta^2$ )

değerleri de bu etkilerin derecelerini göstermektedir. Cinsiyete göre psikolojik ve sosyal araçlar  $\eta^2=,017$  etki derecesine göre, varyansın % 1,7'sinin cinsiyete bağlı olduğu ifade edilebilir. Örgütsel ve yönetsel araçların  $\eta^2=,26$  etki derecesine göre varyansın % 26'sının cinsiyete bağlı olduğu, Ekonomik araçların  $\eta^2=,26$  etki derecesine göre varyansın %26'sının cinsiyete bağlı olduğu ifade edilebilir.  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 3: Cinsiyet ile Motivasyon İlişkisi T Testi**

| Faktörler                    | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$   | SS    | sd  | t     | p    |
|------------------------------|----------|-----|-------------|-------|-----|-------|------|
| Psikolojik ve Sosyal Araçlar | Kadın    | 96  | 3,56        | 1,078 | 246 | 2,779 | ,006 |
|                              | Erkek    | 152 | <b>3,88</b> | 0,724 |     |       |      |
| Örgütsel ve Yönetsel Araçlar | Kadın    | 96  | 3,54        | 1,144 | 246 | 4,223 | ,000 |
|                              | Erkek    | 152 | <b>4,06</b> | 0,793 |     |       |      |
| Ekonomik Araçlar             | Kadın    | 96  | 3,58        | 1,042 | 246 | 4,436 | ,000 |
|                              | Erkek    | 152 | <b>4,06</b> | 0,670 |     |       |      |

Varyanslar eşit kabul edilmiştir. T değeri 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.  $\eta^2$  bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ne derece etkili olduğunu gösterir.

**Tablo 4: Medeni Durum ile Motivasyon Araçlarına İlişkin T Testi**

| Faktörler                    | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS    | sd  | t     | p    |
|------------------------------|--------------|-----|-----------|-------|-----|-------|------|
| Psikolojik ve Sosyal Araçlar | Evli         | 32  | 4,47      | 0,862 | 246 | 5,089 | ,000 |
|                              | Bekar        | 216 | 3,64      | 0,604 |     |       |      |
| Örgütsel ve Yönetsel Araçlar | Evli         | 32  | 4,57      | 0,544 | 246 | 4,549 | ,000 |
|                              | Bekar        | 216 | 3,62      | 0,679 |     |       |      |
| Ekonomik Araçlar             | Evli         | 32  | 4,37      | 0,128 | 246 | 3,556 | ,000 |
|                              | Bekar        | 216 | 3,80      | 0,585 |     |       |      |

Varyanslar eşit kabul edilmiştir. T değeri 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.  $\eta^2$  bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ne derece etkili olduğunu gösterir.

İşgörenlerin medeni durumlarına göre ifadelere katılım düzeyleri tablo 4'te görülmektedir. Psikolojik ve Sosyal araçlar kapsamında medeni duruma göre değerlendirilmesinde  $t(246)=5,089$ ,  $p<0,00$ : 0,05 düzeyinde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Psikolojik ve sosyal araçlara evli işgörenler bekâr işgörenlere göre daha fazla katılım ( $\bar{X}=4,47$ ) göstermektedirler.

Buna göre evli işgörenlerin bekâr işgörenlere göre psikolojik ve sosyal araçlar konusunda daha duyarlı olduğu görülmektedir. Örgütsel ve yönetsel araçlarda medeni duruma göre  $t(246)=4,549$ ,  $p<0,00$ : 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılıklar görülmektedir. Örgütsel ve yönetsel araçlar konusunda evli işgörenlerin bekâr işgörenlere göre daha fazla katılım gösterdikleri görülmektedir.

Evli işgörenler bekâr işgörenlere göre örgütsel ve yönetsel araçlar konusunda daha duyarlı oldukları görülmektedir. Ekonomik araçlarda ise ücret ve maddi ödül maddelerinde evli işgörenler ile bekâr

işgörenlere göre  $t(246)=3,556$ ,  $p<0,00$  0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Medeni duruma göre psikolojik ve sosyal araçlar  $\eta^2= 0,48$  etki derecesine göre, varyansın % 48'sinin medeni duruma bağlı olduğu ifade edilebilir. Örgütsel ve yönetsel araçların  $\eta^2=,61$  etki derecesine göre varansın % 61'inin medeni duruma bağlı olduğu, ekonomik araçların  $\eta^2=,56$  etki derecesine göre varyansın % 56'sının medeni duruma bağlı olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 5: Eğitim Durumu ile Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki**

|                                     | Eğitim Durumu | N   | $\bar{X}$ | SS    | Anova (F) |
|-------------------------------------|---------------|-----|-----------|-------|-----------|
| <b>Psikolojik ve Sosyal Araçlar</b> | Lise          | 152 | 3,80      | 0,689 | 0,003     |
|                                     | Önlisans      | 72  | 3,53      | 1,232 |           |
|                                     | Lisans        | 24  | 4,22      | 0,556 |           |
| <b>Örgütsel ve Yönetsel Araçlar</b> | Lise          | 152 | 3,94      | 0,805 | 0,001     |
|                                     | Önlisans      | 72  | 3,55      | 1,308 |           |
|                                     | Lisans        | 24  | 4,33      | 0,343 |           |
| <b>Ekonomik Araçlar</b>             | Lise          | 152 | 4,09      | 0,559 | 0,000     |
|                                     | Önlisans      | 72  | 3,31      | 1,191 |           |
|                                     | Lisans        | 24  | 4,25      | 0,361 |           |

Anova analiz sonuçlarına göre (tablo 5) işgörenlerin eğitim durumlarına göre Psikolojik ve Sosyal motivasyon araçlarına bakış açılarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir,  $F(2,245)= 5,970, p<.01$ . Eğitim durumlarına göre farkların hangileri eğitim durumları arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Hochberg's Gt2 testinin sonuçlarına göre, lisans eğitimi almış işgörenlerin ( $\bar{X}=4,22$ ) psikolojik ve sosyal motivasyon araçlarına daha fazla önem verdikleri görülmektedir.  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6. Çalışılan Pozisyon ile Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki**

| ANOVA                          |                |          |     |       |       |       |
|--------------------------------|----------------|----------|-----|-------|-------|-------|
|                                |                | S. of S. | df  | M.S.  | F     | Sig.  |
| Psikolojik Motivasyon Araçları | Between Groups | 1,018    | 2   | 0,509 | 0,64  | 0,528 |
|                                | Within Groups  | 194,754  | 245 | 0,795 |       |       |
|                                | Total          | 195,772  | 247 |       |       |       |
| Örgütsel Motivasyon Araçları   | Between Groups | 2,588    | 2   | 1,294 | 1,362 | 0,258 |
|                                | Within Groups  | 232,819  | 245 | 0,95  |       |       |
|                                | Total          | 235,408  | 247 |       |       |       |
| Ekonomik Motivasyon Araçları   | Between Groups | 2,262    | 2   | 1,131 | 1,518 | 0,221 |
|                                | Within Groups  | 182,609  | 245 | 0,745 |       |       |
|                                | Total          | 184,871  | 247 |       |       |       |

Varyanslar eşit kabul edilmiştir. T değeri 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.  $\eta^2$  bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ne derece etkili olduğunu gösterir.

Lise eğitimi almış işgörenlerin ( $\bar{X}= 3,80$ ) ön lisans eğitimi almış işgörelere göre daha fazla önem verdikleri görölmektedir. İşgörelerin eğitim durumlarına göre örgötsel ve yönetsel motivasyon araçlarına bakış açıları arasında anlamlı bir fark olduğu görölmektedir,  $F(2,245)=7,166, p<.01$ . Eğitim durumları arasında farkların hangi eğitim durumları arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Hochberg's Gt2 testinin sonuçlarına göre, lisans eğitimi almış işgörelerin ( $\bar{X}=4,33$ ) örgötsel ve yönetsel motivasyon araçlarına lise ve önlisans eğitimi almış işgörelenden daha fazla önem verdikleri görölmektedir. Lise eğitimi almış işgörelerin ( $\bar{X}= 3,94$ ) ön lisans eğitimi almış işgörelere göre daha fazla önem verdikleri görölmektedir.  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. İşletmede çalışılan pozisyona göre yapılan Anova test sonuçlarına göre bir farklılık belirlenememiştir. Bunun sonucunda  $H_4$  reddedilmiştir.

### Sonuç ve Öneriler

Turizm sektöründe finansal başarı, müşteri memnuniyeti ve müşteri devamlılığı gibi neden-sonuç zincirinde istenen sonuç göstergelerin temelinde, işletmelerin entelektöel sermayesi olarak kabul edilen işgöreleri ve onların memnuniyeti ile moral ve motivasyonları bulunmaktadır. İşgörel memnuniyetinin ve motivasyonunun var olması demek, işgörelerin işlerini zevkle yapmaları, müşterilere güler yüzlü samimi ve içten davranmaları, dolayısıyla müşteri memnuniyetini artırmaları demektir.

İşgörel nasıl motive edilebilir sorusunun cevabı için geliştirilmiş çok sayıda motivasyon teorisinin her birinin motivasyon konusunda önemli katkıları bulunmaktadır. Bu çeşitliliğin temelinde işgörelin sahip olduğu farklılıklar yatmaktadır. Turizm işletmelerinde işgörelin eğitim durumları, demografik özellikleri, ihtiyaç ve beklentileri çok çeşitlilik göstermektedir. Bununla birlikte hizmet üretimi eğlenme, huzur bulma, hoşça vakit geçirme amacındaki müşteri ile aynı ortamda, çalışan motivasyonunu önemli kılan “deneyim yaşatma” şeklinde gerçekleşmektedir. Üstelik turizm sektöründe motivasyon konusunu zorlaştıran ve turizm sektörünün doğasından kaynaklanan düşük ücret, iş yükü fazlalığı, uzun çalışma saatleri, iş güvencesinin var olmaması gibi problemler de bulunmaktadır.

Bu çalışma sonuçlarına göre psikolojik ve sosyal, yönetsel ve örgötsel ile ekonomik motivasyon araçlarının her biri farklı özelliklere, ihtiyaç ve beklentilere sahip işgörelde farklı düzeylerde önem ve etkide bulunmaktadır. Bununla birlikte işgörelin takdir edilme, çalışma ortamının uygun olması, eğitim, sosyal ve kültöel etkinlikler, kariyer olanakları, ekonomik ve sosyal haklar konularına büyük önem verdikleri görölmektedir. Araştırma sonuçlarına göre: erkek işgörelin kadın işgörelere göre motivasyon araçlarına daha fazla önem verdikleri görölmektedir. Evli işgörelin bekar işgörelere göre motivasyon araçlarına daha fazla önem verdikleri ve lisans eğitimi almış işgörelin lise ve önlisans eğitimi almış işgörelere göre motivasyon araçlarına daha fazla önem verdikleri görölmektedir. Lise eğitimi almış işgörel ön lisans eğitimi almış işgörelere göre motivasyon araçlarına daha fazla önem vermektedirler. Bu sonuçlardan hareketle işgörelin motivasyonu konusunda yöneticilerin, motivasyonun daha çok içsel bir süreç olduğunu göz önünde bulundurarak hareket etmeleri gerekmektedir. Böylece reaktif bir yaklaşımla işgöreleri motive etmekten söz etmek yerine, proaktif bir yaklaşımla onlar için motive edici bir çalışma ortamının hazırlanması, motivasyonu bozan unsurların ve uygulamaların ortadan kaldırılması, her bir çalışanın farklı İhtiyaç ve beklentilerinin olduğunu farkına varılarak motivasyon araçları ve uygulamalarının gerçekleştirilmesi daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

İşgörenlerin yüksek motivasyonla harcayacaklarını ekstra çabanın ve gösterecekleri iyi performansın, kendi yararlarına olduğunu bilmeleri, farkında olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda verilecek ödüllerin sadece ekonomik ve parasal olması gerekmemektedir. Bu çalışma sonuçları da göstermektedir ki turizm sektöründe başarının takdir edilmesi, kariyer hedeflerini geliştirme fırsatları, katılım, eğitim, sosyal ve kültürel etkinlikler gibi içsel faktörler işgörenlerin motivasyonunu sağlamak için önemli araçlardır.

**Bu değerlendirmeler ışığında turizm işletmeleri ve yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir:**

- Turizm işletmelerinin başarısında önemli bir faktör olarak öne çıkan işgörenlerin motivasyonlarında en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Çünkü işgörenler ile sağlıklı iletişim kurarak hem onları motive edecek ihtiyaç ve beklentilerini belirleyecek olanlar, hem de içsel ve dışsal motivasyon araçlarını ve ödülleri kullanacak olanlar yöneticilerdir. Bu noktada tüm yönetim kademelerindeki yöneticilerde yeterli farkındalık oluşturulmalı, işgörenleri motive etme konusunda yeterli çaba gösterilmelidir.
- -Araştırma sonuçlarına göre evli işgörenler motivasyon araçlarına daha fazla önem vermektedirler. Motivasyon çalışmalarında işgörenlerin aile ve medeni durumları dikkate alınmalıdır. Özellikle maddi motivasyon araçları veya işgörenleri aile bireyleri önünde gururlandırıcı uygulamalar gerçekleştirilmelidir.
- Erkek işgörenlerin motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdiği görülmektedir. Bu nedenle, işgörenleri motive etmede kullanılacak motivasyon araçlarını belirlerken cinsiyet faktörü de dikkate alınmalıdır.
- İşgörenleri motive edici kaynakları ve motivasyon yöntemlerini belirlerken, işgörenlerin eğitim durumlarını da dikkate almak gerekmektedir. İşgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça, işe ve işletmeye bakış açıları ile işletmeden beklentileri de artmaktadır. Bu işgörenleri motive eden unsurlar da farklılık arz etmektedir.
- Örgütün sadece bir iş yeri olmaktan çıkarılarak, yaşamın önemli bir bölümünün yaşandığı bir alan olarak arzulanan, motivasyonu destekleyen bir ortam haline getirilmesi için örgüt kültürü, örgüt geliştirme ve insan kaynakları işlevlerinin güçlendirilmesi sağlanmalıdır.
- Turizm işletmelerinde motivasyon araçları ve uygulamaları yanında işgörenlerin motivasyonlarını bozan faktörler davranış ve uygulamaların neler olduğu, etkileri ve önem derecelerini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Çalışmanın kısıtları göz önüne alındığında benzer çalışmalar, sürekli hizmet sunan şehir otelleri ve mevsimlik otellerde, ayrıca farklı departmanlarda çalışan işgörenler ile karşılaştırmalı olarak ele alınabilir.
- Turizm işletmelerinde İşgören motivasyonu konusunda uygulanan motivasyon araçları ve ödüllerin İşgören tatmini, duygusal emek, örgütsel bağlılık, gibi konularda iş görenlere etkileri araştırma değişkenleri olarak düşünülmelidir.

**Kaynakça**

- Akçadağ, S. ve Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (10) / 2,ss: 167-193.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, "Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi", Sayı:4.

- Ali, R. ve Ahmed, M.S., (2009). The Impact Of Reward And Recognition Programs On Employee's Motivation And Satisfaction: An Empirical Study, *International Review of Business Research Papers* Vol. 5 No. 4 June 2009 Pp.270-279
- Amabile, T. M. (1993). Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of TheIntrinsic and Extrinsic Motivation in The Workplace, *Human Resource Management Review*, Volume 3, Number 3, pages 185-201 by JAI Press, Inc.
- Ayan, A.(2015), Etik Liderlik Tarzının İş Performansı, İçsel Motivasyon ve Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi: Kamu Kuruluşunda Bir Uygulama, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Aralık, 10(3),ss: 117-141
- Baltaş, A. (2005). Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, 6. Baskı, İstanbul.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., & Walton, R.E. 1984. Managing human assets. New York: The Free Press.
- Doğanlı, B. ve Demirci, Ç. (2014), Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:21, Sayı:1,ss:47-60.
- Garih, Ü. (2000). İş Hayatında Motivasyon, Hayat Yayınları: 96, İstanbul.
- Genç, N.(1994). Zirveye Götüren Yol, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Hagemann, G. (1997). Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, Bireysel Yatırım Dizisi, İstanbul.
- Huang Z., Haggkvist C, (2003), Motivation Of Front- Line Workers a Study at Grona Lund's Tivoli, Department of Tourism and Hospitality management, Unpublished Master Thesis.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel, Bursa.
- Lawler, E. E. (2003). Treat people right. How Organizations and Employees can Create a Win Win Relationship to Achieve High Performance at All Levels, San Francisco/CA.
- Memiş, K., Hoşgör,H., Boz,C., Gün,İ., Hoşgör, D.G., (2015), İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalımanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği, *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi* Cilt: 5, Sayı: 4, ss.220-230.
- Pouliakas, K. ve Theodossiou,I. (2012). Rewarding Carrots and Crippling Sticks: Eliciting Employee Preferences for the Optimal Incentive Design, *Journal of Economic Psychology* 33 (2012) 1247–1265.
- Robbins S., Judge T., (2012), Örgütsel Davranış, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Saracel, N., Taşseven,Ö. ve Kaynak,E. (2016), Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini-Motivasyon İlişkisi, *Social Sciences Research Journal*, Volume 5, Issue 1,March, ss: 50-79.
- Sökmen, A., Boylu Y. (2001). Otel İşletmeleri ve Yöneticileri Açısından Etik Kavramı ve Uygulamaları: Ankara'da Ampirik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 5, Ankara.
- Siu V. N., Tsang ve S. Wong, (1997), What Motivates Hong Kong's Hotel Employees? *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 44-49
- Şener, B. (1997). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tanke, L. T. (1990), Human Resources management For Hospitality Industry, First Edition, Delmar Publisher: New York.
- Tarakçıoğlu,S., Sökmen,A. ve Boylu,Y. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/1 (2010) 3-20

- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tetik D., Pala T. (2009), Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, Editör:Zeyyat Sabuncuoglu, MKM Yayıncılık, Bursa.
- Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. İstanbul: Beta Basım.
- Tomer, J. F. (1981). Worker Motivation: A Neglected Element in Micro- Micro Theory. *Journal of Economic Issues*, 15 (2), 351-362.
- Turan, A. (2014). Sosyal Sermayenin Bilgi Paylaşma Tutumuna Etkisinde Motivasyonun Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma, İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, (76), 204.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi: SPSS 10.0-12.0 for Windows. Detay Yayıncılık.
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi / Cilt:1 / Sayı:2 / Aralık, ss.71-89.
- Yıldız, S., Savcı, G., ve Kapu, H. (2014), Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:21, Sayı:1,ss:233-249.