T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Gözde ÖZSOY

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Murat AKSU

Çanakkale-2019

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **"Otel İşletmelerinde Kullanılan Motivasyon Araçlarının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Edirne İli Örneği"** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

02./08./2019

Gözde Özsoy

İmza



T.C.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Gözde ÖZSOY'a ait **"Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi: Edirne İli Örneği"** adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

Üyeler	**İmza**
Doç. Dr. Murat AKSU (Danışman)	
Dr. Öğr. Üyesi Göksel Kemal GİRGİN	
Dr. Öğr. Üyesi Serkan TÜRKMEN	

Tez No: 10285418

Tez Savunma Tarihi: 02.08.2019

ONAY

Prof. Dr. Şerif KORKMAZ
Enstitü Müdürü

27/08/2019

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ

Turizm faaliyetleri otel işletmeciliğinin de bünyesinde bulunduğu ve kişilerin hizmet satın aldığı kapsamlı faaliyetlerdir. Otel işletmelerinin birer hizmet işletmesi olması, bu işletmelerde çalışan işgörenleri son derece önemli bir hale getirmiştir. Motivasyonu yüksek, istek ve beklentileri karşılanmış işgörenin vereceği hizmet kuşkusuz ki o derecede kaliteli olacaktır. Otelde verilen hizmet kalitesi ise doğrudan işgörene bağlıdır. Otel işletmelerinde çalışan her işgören verimli çalışma ve performansını arttırmak için çeşitli motivasyon araçlarına gereksinim duyar. Kişiden kişiye göre ihtiyaçların değişmesi motivasyon araçlarını çeşitlendirmiştir. Bu çalışma motivasyon araçlarının işgören performansına etkisini araştırmayı amaçlamakta ve işgörenlerin motivasyon faktörlerinden olan beklentilerini belirlemek, kişisel özelliklere göre uyumlu motivasyon araçlarının uygulanmasını gerçekleştirmek amacıyla yapılmıştır. Motivasyon araçlarının işgören performansına etkisi açıklanmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde otel işletmelerinde motivasyon kavramı genel tanımı, işgören ve yöneticiler tarafından önemi ve motivasyon teorileri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde otel işletmelerinde motivasyon araçları kapsamında ekonomik, psikolojik ve örgütsel motivasyon araçları açıklanmıştır. Ayrıca motivasyon ve işgören performansı arasındaki ilişki tanımlanmıştır.

Çalışma amacı doğrultusunda ulaşılan sonuçlara göre katılımcıların performansını en çok etkileyen faktör ekonomik motivasyon araçları olurken psiko sosyal ve yönetsel faktörlerin de etkisinin olduğu görülmüştür. İşgörenlerin farklı motivasyon araçlarından farklı düzeyde etkilenmeleri motivasyon kavramının kişiden kişiye göre değiştiğini ve performansına yansıdığını ortaya koymaktadır. Motivasyon araçlarından psiko sosyal araçlar performans değişkenine ait özveri boyutlarının üzerinde etkili olduğunu ve bu etkinin iş ortamında hoşgörü ve verimli çalışmayı tetikler nitelikte olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca motivasyon araçlarından olan yönetsel araçların performansın hiçbir boyutu üzerinde bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel, Motivasyon, Performans, Motivasyon Araçları

ABSTRACT

THE EFFECT OF MOTIVATION TOOLS USED IN HOTEL ENTERPRISES ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE: THE CASE OF EDİRNE PROVINCE

Tourism activities include hotel management and these are the activities by which people purchase services. The hotel businesses are service companies. For this reason has made the hotel employees extremely important. The service provided by highly motivated employees will be better quality. The quality of service at the hotel depends directly on the employee. Every employee working in a hotel business needs a variety of motivation tools to work efficiently and improve his performance. The change in needs from person to person has diversified the tools of motivation. The change in needs from person to person has diversified the tools of motivation. This study aimed to research motivation tools effect on the hotel employees and want to figure out the hotel employees expectation from motivation factors and aim the application of motivation tools that are compatible with personal characteristics. The effect of motivation tools on employees performance is explained on this research.

The research consists of three parts. In the first chapter; has including general definition of the motivation, Importance by employees and managers and motivation theories. In the second part, economic, psychological and organizational motivation tools are explained within the scope of motivation tools in hotel businesses. In addition, the relationship between motivation and employee was defined.

According to results that reached by work aim, while most offering factor of participants performance is motivation implements but also it is seen that psycho social and administrative factors have a hug effect. Employees being affected from different motivation implement in different level and that shows concept of motivation differs from person to person and also reflect their performance. One of the tools of motivation, psycho social tools have shown that it is effective on the dimensions of dedication to performance variability and this effect triggers tolerance and productive work in the work enviroment. Furthermore, it is concluded that administrative tools has no any effect on performances level.

Key Words: Hotel, Motivation, Performance, Motivation Tools

ÖNSÖZ

İlk olarak tez çalışmamın hazırlanmasında bana yol gösteren ve yardımını esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Murat AKSU'ya teşekkürü bir borç bilirim. Analiz aşamasında bilgilerini benimle paylaşıp, tamamlanmasında büyük emekleri olan Dr. Öğr. Üyesi Serkan TÜRKMEN ve Dr. Öğr. Üyesi Onur ÇETİN hocalarıma, değerli görüşlerini ve akademik tecrübelerini her zaman benimle paylaşan Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ÖZSOY'a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayatım boyunca desteğini ve sevgisini arkamda hissettiğim, aldığım kararları hayata gerçimek için her türlü imkânı ve hoşgörüyü önüme sunan canım annem Sevil ÖZSOY'a, babam Nihat ÖZSOY'a ve abim Onur ÖZSOY'a çok teşekkür ederim.

Gözde ÖZSOY

İÇİNDEKİLER

ÖZET…… i

ABSTRACT…… ii

ÖNSÖZ…… iii

İÇİNDEKİLER…… iv

KISALTMALAR…… ix

TABLOLAR…… x

ŞEKİLLER LİSTESİ…… xi

GİRİŞ…… 1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. Motivasyon Kavramı …… 2

1.1.1. Motivasyon Süreci…… 5

1.1.2. Yöneticiler ve Motivasyon…… 6

1.1.3. İşgörenler ve Motivasyon…… 8

1.2. Motivasyonun Sınıflandırması…… 10

1.2.1. Birincil (Fizyolojik) Motivler…… 10

1.2.2. İkincil (Sosyolojik) Motivler…… 11

1.2.3. Genel (Psikolojik) Motivler…… 13

1.3. Motivasyon Teorileri…… 13

1.3.1. Kapsam (İçerik) Teorileri…… 15

1.3.1.1. Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi…… 16

1.3.1.2. Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Kuramı)…… 19

1.3.1.3. David Mcclland Başarma İhtiyacı Teorisi…… 21

1.3.1.4. Clayton Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme Teorisi…… 23

1.3.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri…… 24

1.3.2. Süreç Teorileri…… 26

1.3.2.1. Skinner' in Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi…… 26

1.3.2.2. Vroom'un Beklentiler Kuramı…… 28

1.3.2.3. Lawyer Porter Modeli…… 30

1.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı…… 31

1.3.2.5. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı…… 32

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARI

2.1. Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar…… 34

2.2. Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçları…… 35

2.2.1. Otel İşletmelerinde Ekonomik Özendirme Araçları…… 35

2.2.1.1. Ücret ve Primli Ücret…… 36

2.2.1.2. Kâra Katılım…… 36

2.2.1.3. Ekonomik Ödüller…… 37

2.2.1.4. Sosyal Yardım ve Kolaylıklar…… 38

2.2.2. Otel İşletmelerinde Psikolojik Özendirme Araçları…… 38

2.2.2.1. Güvenlik…… 39

2.2.2.2. Değer ve Statü…… 40

2.2.2.3. Çalışmada Bağımsızlık…… 41

2.2.2.4. Yetki Devri…… 41

2.2.2.5. Sosyal Katılım…… 42

2.2.2.6. Takdir ve İşletmenin Başarısından Sorumlu Tutma…… 42

2.2.2.7. Öneri Sistemi…… 43

2.2.2.8. Sosyal Uğraşlar…… 44

2.2.2.9. Gelişme ve Başarı…… 44

2.2.2.10. Danışmanlık Hizmeti ve Çevreye Uyum Sağlama…… 44

2.2.2.11. Ceza…… 45

2.2.2.12. Özel Yaşama Saygı…… 46

2.2.2.13. Rekabet…… 46

2.2.2.14. Ödüllendirme……..……..... 47

2.2.3. Otel İşletmelerinde Örgütsel - Yönetsel Özendirme Araçları..... 47

2.2.3.1. Eğitim ve Yükselme……..……... 47

2.2.3.2. Kararlara Katılım……..……..… 48

2.2.3.3. İş Rotasyonu- İş Genişletme…….……..…… 49

2.2.3.4. İletişim……..……... 50

2.2.3.5. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi……...……..…… 51

2.2.3.6. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi……..……..……..……..…….. 51

2.2.3.7. Amaç Birliği…….……...…… 52

2.2.3.8. Yetki ve Sorumluluk Verme……..……...……..… 53

2.2.3.9. Grup ve Takım Çalışması……..……..……..... 53

2.2.3.10. Kalite Çemberleri…….……..……..…… 54

2.2.3.11. Sendikalaşma……...……..……..…. 55

2.2.3.12. İş Güvencesi……...……..……..……... 55

2.3. Performans Kavramı…….……...…….…… 56

2.3.1. Performansın Tanımı…..……..…… 56

2.3.2. Performans Değerlendirme Amaçları…….…… 57

2.3.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları...…….…….. 58

2.3.4. Performans Değerlendirmede Sorunlar……..……..……. 59

2.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri……..…….. 60

2.3.6. Görev ve Bağlamsal Performans……..…… 62

2.3.6.1. Görev Performansı…….…...…….……..……. 62

2.3.6.2. Bağlamsal Performans……...…..……...…… 63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Konusu…….……...…… 65

3.2. Araştırmanın Amacı……..…….……...…… 65

3.3. Araştırmanın Kapsamı Ve Sınırlılıkları……..…..…… 66

3.4. Konuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar…….…...…… 66

3.5 Araştırmanın Hipotezleri..…….……..……..… 70

3.6. Araştırmanın Metodolojisi……..…. 71

3.7. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları……... 74

3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler ……..…. 75

3.7.2. Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri…….……. 76

3.7.3. Motivasyon Araçları Değişkeninin Açıklayıcı Faktör Analiz…… 80

3.7.4. Motivasyon Araçları Değişkeninin Faktörleri İçin Güvenilirlik Analizi.. 82

3.7.5. Performans Değişkeni ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi…….……. 82

3.7.6. Performans Değişkeninin Faktörleri İçin Güvenilirlik Analizi……...…. 84

3.7.7. Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri ……..……..... 85

3.8. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi……...……..... 86

3.8.1. H_1 in Çoklu Regresyon Analizi İle İncelenmesi ……..…..... 87

3.8.2. H_2 nin Çoklu Regresyon Analizi İle İncelenmesi…….....….. 88

3.8.3. H_3 ün Çoklu Regresyon Analizi İle İncelenmesi ……...…….... 89

3.8.4. H_4 in Çoklu Regresyon Analizi İle İncelenmesi……..…..…....…... 90

SONUÇ VE ÖNERİLER ……..... 93

SINIRLAMALAR VE GELECEKTEKİ ARAŞTIRMALAR……..…..…… 96

KAYNAKLAR ...……....…… 97

EK 1. ANKET…… 111

ÖZGEÇMİŞ…….…….. 113

KISALTMALAR

Çev. : Çeviren

D. : Dergi(si)

Der. : Derleyen

No. : Numara

s. : Sayfa

SPSS **:** Statisticial Package for the Social Science

KMO **:** Kaiser- Meyer- Olkin

TABLOLAR

Tablo No **Tablo Adı** **Sayfa**

Tablo 1. Kod Açıklamaları……...… 72

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler……..……...…. 75

Tablo 3. Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri……..……... 77

Tablo 4. Motivasyon Araçları Açıklayıcı Faktör Analizi…….……..... 80

Tablo 5. Motivasyon Araçları Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi……..……. 82

Tablo 6. Performans Değişkeni İçin Gerçekleştirilen AFA Sonucu Ortak Varyans Değerleri…….……..... 83

Tablo 7. Performans Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi……..……. 85

Tablo 8. Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri…….……. 86

Tablo 9. Özveri 1 Boyutu İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi……... 88

Tablo 10. Özveri 2 Boyutu İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi.. 89

Tablo 11. İş Yerinde Dürüstlük Boyutu İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi……...……..... 90

Tablo 12. Görev Boyutu İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi……..…. 91

Tablo 13. Hipotez Sonuçları Tablosu……...…….……... 91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi……..……..…..……... 17

Şekil 2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi……...…….. 19

Şekil 3. Klasik Şartlandırma……..…….…...…… 26

Şekil 4. Sonuçsal Şartlandırma……..…….…...…… 27

Şekil 5. Vroom'un Motivasyon Kuramı…….…..…... 29

Şekil 6. Porter ve Lawyer Kuramı…….…..…..... 30

Şekil 7. İş Genişletme……...…….……..... 50

Şekil 8. H_1 Hipotezinin İncelenmesi..……...….. 87

Şekil 9. H_2 Hipotezinin İncelenmesi..……...….. 88

Şekil 10. H_3 Hipotezinin İncelenmesi……...……...……... 89

Şekil 11. H_4 Hipotezinin İncelenmesi ……..……...……... 91

GİRİŞ

Günümüzde rekabet ve çeşitliliğin artmasıyla birlikte otel işletmeleri arasında başarılı olmak ve ön plana çıkmak için daha yoğun bir yarış yaşanmaktadır. Yoğun rekabet ortamında diğer işletmelerden fark yaratabilmek için kaliteli hizmetin yanı sıra işgören memnuniyeti de önemli bir ayırıcı faktör haline gelmiştir. İşgören memnuniyetini önemseyen işletmeler, ihtiyaç ve beklentilerin farkında olup giderilmesini odak noktası yaparken tam tersi tutum ve yönetim sergileyen işletmeler tamamen kar ve kazanç odaklı bir yönetim stratejisi izlemektedir.

Motivasyon araçlarının her işgören için beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda uygulanması gerektiği alan araştırması açısından geçerliliği olan bir fikirdir. Bir işgören kendisini ücret açısından tatmin hissetme ihtiyacı duyarken diğer bir işgören ilk sıraya yetki devri ya da yükselme olanaklarını koyabilir. Bu noktada profesyonel anlamda bir yönetim tutumu sergilemek yöneticiye düşer. Yönetici çalıştığı işletmedeki işgörenlerinin beklenti, ihtiyaç ve isteklerini iyi analiz edebilmeli ve çözümler üretebilmelidir.

Motivasyon araçlarının kullanıldığı işletmelerde işgörenler kendisini daha değerli hissetmekle birlikte aynı zamanda işletmeye bağlı olması, işletmesini ve işini benimsemesi, başarılı ve istikrarlı bir performans ortaya koyması kaçınılmazdır. İşgören performansının yükselmesi işletme başarısını, ortaya konulan hizmetin kalitesini ve misafir memnuniyetini doğrudan etkilemektedir.

Bu çalışma motivasyon araçlarının işgören performansına etkisinin araştırıldığı ve motivasyon araçlarının performans ile ilişkisinin ölçüldüğü bir araştırmadır. Çalışma işveren ya da yöneticilerin işgörenlerini daha iyi tanıması, anlaması ve her işgörenine beklentileri doğrultusunda motivasyon araçlarının uygulaması hususunda yön göstermektedir. Performansın motivasyona ve akabinde motivasyon araçlarına bağlı olması aynı zamanda işletme başarısını doğrudan etkilemektedir. Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde otel işletmelerinde motivasyon kavramları tanımlanmış ve açıklamalar yapılmıştır. Motivasyon kuramları anlatılmıştır. İkinci bölüm açıklayıcı bir şekilde motivasyon araçlarının anlatıldığı bölümdür ve otel işletmelerinde uygulanabilirliği örnekler ile belirtilmiştir. Üçüncü yani son bölüm ise anket yöntemiyle toplanan verilerin araştırılması ve test edilmesi şeklinde sıralanmıştır. Testler sonrasında ortaya çıkan bulgular sonuç kısmında açıklanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre öneriler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON KAVRAMI

Birinci bölümde otel işletmelerinden bahsedilmiştir. Motivasyon kavramı hem terimsel hem de sınıflandırma bakımından detaylıca anlatılmış ve kuramlar alan araştırmaları dahilinde açıklanmıştır.

1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramının sosyal veya psikolojik açıdan birçok tanımı yapılmıştır. Yapılan çalışmalar doğrultusundan hemen hemen aynı anlama çıkan tanımlar elde edilmiş ve motivasyon kavramı açıklanmıştır. Aşağıda yapılan çalışmalardan edinilen çeşitli tanımlara yer verilmiştir.

Motivasyon kelimesi, Latince "movere", yani "hareket ettirme, hareketlendirme" kelimesinden gelmektedir. Motivasyon kavramı bir ihtiyacın giderilmesi için gerekli davranışlarda bulunmayı başlatan kuvvettir (Semerci, 2005: 5). Harekete geçirilmiş, diğer bir ifade ile uyarılmış ihtiyaca psikolojide motiv adı verilir (Aşan, 2007: 294). En geniş ve kapsamlı anlamıyla motivasyon iç ve dış etkiyle bireyi davranışa yönlendiren istek olarak tanımlanmaktadır (Taşdemir, 2013: 5).

İnsan doğası gereği sosyal ve dışa dönük bir varlıktır ve yaşamına dair isteğinin arttırılması ve örgütsel yani iş hayatında daha fazla verimli olabilmesi için bazı faktörlere ihtiyaç duyar. Bu faktörlerin en önemlisi motivasyondur. Motivasyon bireyin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirici bir rol oynar. Bu güç gerek sosyal hayatta gerekse örgüt kültürü kapsamında bireyi bazı hareketlere yönlendirir. Bireyleri motive etmeye başlamadan önce onları motive eden faktörleri ve gereksinimlerini bilmek yani o kişi için nelerin önemli olduğunu araştırmak ve bu isteklere hitap edecek yaklaşımlar oluşturmak gerekir. Motivasyonun kaynağını gereksinimler oluşturur. Gereksinimlerin karşılanma isteği iç güdüseldir ve itici güç ile uyarılma başlar, bir diğer değişle motivasyon süreci aktif hale gelir (Genç, 2005: 233).

Motivasyon kavramı iş hayatında belirli bir örgüt içinde yaşayan, çalışan ve işletmenin sürekliliğini sağlayan işgörenlerin verimlilik, başarı ve mutluluklarını etkileyen belirleyici unsurlar bütünüdür. İşletmede çalışan kişilerin davranışlarının temelini

oluşturan ve işgörenleri ister istemez belirli bir yön ve şekilde davranmaya iten soyut faktörlerdir. Tamamen insan faktörü üzerine şekillenen motivasyon kavramı insan kaynaklarını verimli kullanmayı amaçlamaktadır (Bayrakçı, 2010: 16).

Turizm sektörünün temelini oluşturan konaklama işletmeleri kişilerin istek ve ihtiyaçlarını temel alarak modernleşen dünyaya ayak uydurmaya ve işletmelerinde farklılıklar sağlamaya gereksinim duyar (Kızılırmak ve Kaya, 2016: 4). Hancılıktan bu yana büyük değişim gösteren bu ticari kuruluşlar pazarlama, maliye, yönetim stratejileri bir çok inovasyona ayak uydurmuşlardır (Dinçer ve Dinçer, 986: 45-46). Otel işletmeleri konuklarının yalnızca konaklama ihtiyacını karşılamakla kalmayıp aynı zamanda yeme-içme, spor, rekreasyon ve eğlence faaliyetleri, gibi ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinen kendi içerisinde yardımcı birimlerden oluşan işletmelerdir. Otel işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması motivasyonu yüksek, işini keyifle yapan personelleri bünyesinde barındırmakla sağlanabilir (Gümüş vd., 2010: 1).

Özellikle otel işletmelerinin misafirlerine sunduğu hizmet, değer, somut ve soyut hizmetler, eğlence gibi temel öğelerin birinci sağlayıcıları işgörenlerdir. Otel yöneticileri gelen misafirleri memnun etmek, huzurlu bir ortam sağlamak ve eksiksiz hizmet vermek amaçlarındadır. Fakat yalnızca konuk memnuniyeti odaklı ilerlemek, işletme yöneticilerinin işgören mutluluğunu göz ardı etmesi anlamına gelir. Bu bağlamda işgörenlerin motivasyonunu yüksek tutmak hem işletmeye yüksek gelir, kar artışı gibi maddi, hem de işgörene kaliteli bir çalışma ortamı sağlar (İnce ve Gencay, 2017: 112). Otel işletmeleri varlığını sürdürmeye çalışırken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duymak zorundadır. Oteli oluşturan odaların yapısı, kalitesi, büyüklüğü gibi somut kavramların yanı sıra iş görenlerin konuğa karşı bulunmuş olduğu tutum ve davranışlar kapsamında verilen hizmettir (Şahin ve Örücü, 2011: 19).

Motivasyon bireylerin kendisi tarafından yapılan; aynı zamanda çevresini de etkileyen davranışlarıyla alakalıdır. En genel tanımıyla motivasyon kavramı bireyi yaptığı işe karşı isteklendirme ve işletmenın avantajına uygun şekilde yönlendirmedir. Mitchell motivasyon kavramını dört genel karakteriyle tanımlamaktadır;

a) Zevkler, ihtiyaçlar, tercihler veya kişileri güdüleyen olgular bireyden bireye farklılık gösterebilir, bu nedenle her kişiyi motive eden faktörler birbirinden

farklıdır. Tüm motivasyon teorilerinin temelinde kişiden kişiye göre farklılık gösterdiğini vurgulamak gerekir.

b) Yönetim tarafından planlanan stratejilerin akabinde motivasyon kavramı işgörenler tarafından kontrol edilir. İşgörenlerin davranışları işletmede ki mutluluğu ile doğrudan ilişkilidir. Motivasyonu yüksek olan işgörenin göstereceği davranış ve çabalar motivasyon düzeyine göre belirlenir.
c) Kişiden kişiye göre değişen istek ve ihtiyaçlar beraberinde değişkenlik gösteren motivasyon faktörlerini getirir. Değişen istek ve ihtiyaçlara karşı bu duruma uyum sağlayabilen motivasyon faktörlerinin geliştirilmesi gerekir.
d) Motivasyon kavramsal açıdan bir davranış ya da işgörenin performansı değildir. Bu kavram daha çok somut olarak var olmayan soyut duygulara yöneliktir ve kişiyi iç ya da dıştan etkileyen, iten veya çeken güçlerle ilgilidir (Genç, 2005: 234).

Örgütsel açıdan motivasyon kavramı incelendiğinde genel olarak amacın örgütün varlığını sürekli tutmak ve yüksek verim sağlamak için uygulanması gerektiği savunulur. Örgütlerin olumlamayı yüksek tutmak için stratejik bir planlama sistemiyle işgören motivasyonuna yönelik hareketlerinin tamamı sürecin parçasıdır. Her işgörenin ihtiyaç ve beklentisi farklı olduğu gibi her işgörenin aynı motivasyon aracıyla motive edilmesi mümkün değildir. Örgütler açısından önemli olan nokta işgörenine uygun motivasyon aracını belirlemek ve hareket etmektir. Yapılan araştırmalara göre işletmelerde motivasyon uygulamalarının asıl amaçları arasında işgörenin sürekliliğinin sağlanması, yüksek performans alımı, elde olan tüm sosyal ve teknolojik olanakların maksimum düzeyde kullanılması ve işgören akabinde işletmenin başarılı olması yer alır (Şenol, 2010: 6-7).

Bir örgüt işgörenlerinin motivasyonu sağlarken aynı zamanda yönetim biçimine, içinde faaliyetini sürdürdüğü çevreye, bu çevreye ait kültürel değerlere ve uygulama stratejilerine göre değişiklik gösterir. Motivasyon sağlamanın bir yöntemi yoktur. Bu noktada işletme yönetimi tarafından uygulanılması planlanan motivasyon tekniğinin işgörene uygun olup olmadığının analizi yapılmalıdır. Analiz için işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçları sorulabilir, gözlemleme ve benzeri yöntemlere başvurulabilir. Motivasyon tekniğinin işgörene uygunluğu çok önemlidir. Çünkü işletmede görev yapan bir işgören için motivasyon sağlayıcı faktör örgütle alakalı iken bir diğer işgören için kişisel ihtiyaçlar ön planda olabilir. Bu bağlamda her yöntem her işgörene uygun olmayabilir (Ergül, 2005: 69).

1.1.1. Motivasyon Süreci

Günümüzde işletmeler yoğun rekabet ortamı içerisinde faaliyet göstermekte ve bu yoğun tempoya ayak uydurmak durumunda kalmaktadır. Bir işletmenin temelini oluşturan en önemli üretim faktörlerinden biri, kontrol edilmesi ve sürekliliğinin belirli bir standarda oturtulmasında büyük zorlukların yaşandığı emek faktörüdür. Emek işgücüne yani işgörene dayalı bir kavramdır. Diğer tüm üretim araç ve faaliyetleriyle birleşerek ortaya performans kavramını çıkartır. Bu bağlamda motive edilmiş işgörenin performansı direkt olarak etkilenir. Yöneticilerin en öncelikli konuları arasında yer alması gereken motivasyon kavramı belirli bir sürece ve sistematik kurallara bağlı olmak durumundadır (Öğüt vd., 2004: 285).

Motivasyon bireyin içinden gelen varsayımsal olgular bütünüdür. Motivasyon süreci bir bütünden oluşur ve bu bütünün ilk halkası bireyin içinden gelen motive edilme isteğidir. Bu istekler kişiyi yapılması istenen davranışa doğru iter ve amaca doğru ilerleyen bir süreç başlamış olur. Motivasyon sürecini başlatan ilk eylem kişinin içinden gelen ihtiyaç gereksinimdir. İhtiyaçların çeşidi kişiden kişiye göre farklılık gösterir fakat ortak noktaları ortaya çıkan ihtiyaç kişi tarafından karşılanmalıdır. İhtiyacını ve amacını belirlemiş kişi iç ve dış çevre faktörlerini göz önünde bulundurarak beklenti içine girer, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışlarda bulunmaya başlar ve kendisine fizyolojik, sosyolojik vb. temelli hedefler belirler. Belirlediği hedefler doğrultusunda ihtiyaçlarını karşılayarak doyuma ulaşmaya çalışır (Selen, 2009: 11).

İnsan psikolojik ve sosyolojik yapısı ile bir bütün halinde varlığını sürdüren bir organizmadır. İşletmelerin temelini insan faktörü oluşturur ve ihtiyaçları karşılanmayan işgörenlerin yaşayacağı olumsuzluklar örgüte yansır. Motivasyon sürecini örgüt açısından değerlendirmek de gerekir.

Örgüt içinde çalışma hayatına devam eden işgörenler yaptıkları işlerini etkin, verimli ve mutlu bir şekilde yerine getirebilmeleri için motive edilmeye ihtiyaç duyarlar. Motivasyon yapısı gereği statik değildir ve birbirini bağlayan ilişkisel aşamalardan meydana gelir. Asıl amaç işgörenin istek ve ihtiyaçlarının karşılandıktan sonra yaptığı işe yönelik olarak içinde istek oluşması ve harekete geçmesini sağlamaktır. Örgütte motivasyon sürecinin ilk aşaması ihtiyaçlardır. İhtiyaçları belirlenen işgörenin uyarılması ikinci aşamadır. Uyarılma fiziksel veya ruhsal olarak isteklendirme eylemidir. Uyarılan

işgören harekete geçmek ister ve hareket ile üçüncü aşamaya gelinir. Davranışın amacı, isteğin tatmini bu aşamayı oluşturur. Bu aşamaya kadar her şey yolunda gitmiş, istek ve ihtiyaçlar karşılanmış ise süreç başarıyla tamamlanmış olur (Sökmen, 2010: 163).

Bir hizmet sektörü olarak, turizm endüstrisinin önemli yapı taşlarından olan otel işletmelerinde, işgörenler ile misafirler arasında neredeyse bütünüyle eşgüdüm, iletişim ve temas kurulmaktadır (Güler, 2009: 61). Bu iletişim düzeyi işgörenin motivasyonuyla doğrudan ilişkilidir.

Turizm sektörünün en önemli sermayesi olarak kabul edilen işgörenler, işletmenin maddi olarak yükselmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve buna bağlı olarak müşteri sadakatinin oluşması gibi birbiriyle alakalı basamakları oluşturmakla görevlendirilir. Ağır iş sorumluluklarını yerine getirmekle mükellef olan otel işgörenlerin moral ve motivasyonlarının yüksek tutulması yönetici sorumluluğundadır. Motivasyon sürecinin planmasını yaparken motivasyon kavram ve teorilerinden faydalanan yöneticiler 'işgören nasıl motive edilir?' sorusunun cevabını ararlar. Geliştirilen her bir motivasyon teorisinin motivasyon sürecinde işgörenin istek ve beklentilerini anlamaya önemli katkıları olur. Bu katkılar her biri birbirinden ayrı istek ve ihtiyaç beklentisinde olan otel işgörenlerinin arasındaki farklılıkları analiz edip bu farklılıklara uygun motivasyon teorileriyle motivasyon sürecini başlatma amacındadır (İnce ve Gençay, 2017: 123).

1.1.2. Yöneticiler ve Motivasyon

Yönetici kavramı en genel tanımıyla içinde bulunduğu örgütü ya da başında bulunduğu birimi düzenleme, idare etme ve yönetme görevini yapan kişilerdir. Yöneticilerde bulunması gereken en önemli özelliklerden biri iyi bir gözlemci olmaktır. İşgörenlerinin motivasyon düzeylerini yüksek tutmak, çalışma ortamındaki huzur, güven ve işlerin işleyişini düzenlemek yöneticinin görevleri arasındadır. Yönetici, örgüt tarafından belirlenmiş misyon ve amaçların hayata geçmesi için işgörenleri koordine eder, uyum sürecini yürütür, denetler ve sorumluluğu sahiplenir (Selen, 2016: 28-29).

Hizmet sektörü diğer sektörlere kıyasla yoğun olarak insan gücü ve performansına dayanır. Hizmet soyut bir kavramdır ve bu sektörü oluşturan kişiler sunulan soyut kavramı somutlaştırır. Diğer bir deyişle otele gelen misafir; karşılanmasından ayrılışına kadar tüm aşamalarda çalışanlardan hizmet alır. Yaşanılan etkileşim kalite, memnuniyet ve sürekliliği oluşturur. Bu bağlamda hizmeti sunan kişi yani işgörenlerin istek ve beklentilerinin

karşılanması, motivasyonu yüksek ve verimli iş üretebilen bireyler olması yöneticinin çalışanlarını motive etmesine bağlıdır. İşletmenin başarı ya da başarısızlığı tamamen işgörene bağlıdır. İşgörenin motivasyon düzeyinin yüksek tutulması da yöneticiye bağlıdır (Ölçer, 2005: 4).

Örgütler birçok çalışan ve birimlerden oluşan yapılardır. Yöneticilerin sorumluluğunda olan her çalışanın takındığı tavrın ve davranışın bir sebebi vardır. İnsan sosyal, duygusal ve psikolojik yapıya sahip canlılar olduğu için karmaşıktır. Yöneticinin yerine getirmesi gereken görevlerinden biri her çalışanın ayrı bir birey olduğunu unutmadan kişinin bulunduğu davranışı iyi analiz etme ve çözüm bulmadır. Basit bir davranışın altında birçok sebep yatabilir. Yönetici bu sebepleri bulmalı ve davranışları çözümleyerek çalışanını motive eden güdüyü tespit edebilmelidir. Motivasyon süreç isteyen bir kavramdır. Çalışanını bir kez anlamaya çalışmak ve motive etmek başarı getirmez. Başarılı çalışanlar ve amaçlarına ulaşmış bir örgütün temelinde motivasyon düzeyi her zaman yüksek işgörenlerin varlığı söz konusudur (Karaali, 2005: 39-40).

Sürekli olarak değişen şartlar karşısında yönetici bu değişikliklere ayak uydurmak ve çalışanlarını adapte ederek motivasyonlarını arttırmak durumundadır. Motive olmuş çalışanlar en verimli şekilde örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlar. Aksi takdirde motive edilmemiş, istek ve beklentileri karşılanmamış işgörenler örgütün amaçlarını yerine getiremez ve başarısızlıklar ortaya çıkmaya başlar (Tezcan, 2006: 66-67). Yöneticinin bir diğer önemli görevi işgörenlerini yaptıkları işe yönelik cesaretlendirmesidir. Cesaretlenen kişiler daha aktif çalışmaya, yaptığı işten zevk almaya ve yüksek verim sağlamaya başlar. Bu durum örgüt için başarılı işlerin yapılması anlamına gelir. Yöneticinin işgörenleri için attığı her adım aslında örgütün amaçlarına hizmet eder (Çakal vd., 2011: 158-159).

Turizm sektörü günden güne gelişim göstermektedir. Gelişen ve değişen şartlar karşısında otel işletmeleri yoğun rekabet ortamına karşı dinamik kalmak durumundadır. Otel işletmeleri başarıya ulaşmak ve başarıyı sürdürmek için güçlü yöneticilere ihtiyaç duyar. Bu işletmeler emeğin yoğun olarak harcandığı insan gücüne ihtiyaç duyan işletmelerdir. İyi bir yönetici olmanın en önemli özelliklerinden biri yönetsel yeteneklerin yanı sıra işgörenlerle arasındaki mevcut beşeri ilişikileri kuvvetli tutmaktır. Yöneticinin işgörenlere karşı tutum ve davranışları verilecek hizmeti dolaylı yoldan etkilemektedir (Aşık, 2009: 90).

Gerek konaklama gerekse diğer işletmelerde yönetici pozisyonunda bulunan bireyler motivasyon konusuna dikkat etmeli ve ilgili olmalıdır. Çünkü bir işletmenin başarısı en alt kademeden en üst kademeye kadar koordine çalışma ile sağlanır. Yöneticisi başarılı olan bir işletme çalışma ekibini örgütsel amaçlar çevresinde bütünleştirebilmiş ve işgörenlerinin bilgi yetenek ve güçlerini en iyi şekilde analiz edip amaçları doğrultusunda harcamaya yöneltmiş yöneticidir. Diğer bir deyişle başarılı performanslara ulaşmak için istek ve beklentileri karşılanmış yani motive edilmiş işgörenler gerekir. İnsan var oluştan beri davranışları, istek ve beklentileri birbirinden farklı olan sürekli olarak bir değişim döngüsünün içinde bulunan varlıklardır. Bu kapsamda yöneticinin asli görevlerinden biri personelini en iyi şekilde analiz edip tanımak ve uygun motivasyon aracıyla işletme amaçlarını hayata geçirmektir (Koçel, 2010: 619).

1.1.3. İşgören ve Motivasyon

İşletmeler planlı ve sistemli çalışan örgütlerdir. Bir misyonu, vizyonu ve amacı vardır. Verimliliği arttırmak ve başarıyı sağlamak yalnızca yönetim kademesinin sosyal-psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasıyla mümkün değildir. Örgüt çalışanları ekip olarak faaliyet göstermek ve uyum içinde çalışma durumundadır. Yalnızca işletmenin sağlayacağı kar ve verimliliği temel alıp varlığını sürdürmeyi amaçlayan yaklaşımlar klasik yönetim anlayışı döneminde kalmıştır. Günümüzde işletmeler çalışanlarının moral ve motivasyonlarını önemseyip, önce işgören mutluluğu fikrini savunan Neoklasik yönetim anlayışını uygulamaya başlamıştır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015: 217).

İnsan anlaşılması zor bir olgudur. Duyguları, hisleri, beklentileri, düşünceleri belli bir noktada sabit olmayan ve değişkenlik gösteren canlılardır. Bir örgütte işgörenin davranışlarının analiz edilmesi ve buna bağlı olarak isteklerinin karşılanması en önemli adımdır. Motivasyon sağlamak için en dikkat edilmesi gereken nokta işgörenlerin davranışlarını analiz edip istek ve beklentilerini karşılamaktır. Davranışların altında yatan temel nedenleri görebilmek zordur. Çünkü bu nedenler kişilerin bakış açısına göre değişebilir. Her davranışın arkasında işgörenin bir isteği, ön planında ise bir amacı vardır (Şam, 2013: 24).

Örgütte motivasyonu sağlayan etmenlerin bulunmaması, örgütün amaçlarına ulaşmasını güçleştirmesinin yanı sıra işgörenlerin tam olarak kendilerini yansıtamaması gibi bir durum oluşturur. Performansını çalışma verimliliğine dönüştüremeyen işgörenler

zamanla kendilerinden dahi şüphe etmeye başlarlar. Motivasyonları düşer, beklentileri karşılanmadıkça umutsuz bir ortam oluşur ve örgüte karşı güvensizlik meydana gelir. Beklenti ve ihtiyaçların karşılanmaması, kişide tatminsizliğe yol açar. Çalıştığı örgüte olan bağlılığı azalır ve bu durum işi bırakma eğilimine kadar gider. Olumsuzlukların birbirini izlediği bu döngüde hem işgören hem de işletme verimliliğini yitirir. Bu yüzden yöneticilerin motivasyon tekniklerini kullanarak işgörenleri tatmin etme stratejileri izlemesi gerekir (Gün, 2016: 190).

İşgörenlerin yüksek performans göstermeleri sahip oldukları yeteneneklerinin yanı sıra aynı zamanda yöneticinin uyguladığı stratejiler ile motivasyon düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır. Hangi işletmede çalışırsa çalışsın, eğitim düzeyi ne derece iyi olursa olsun ya da işiyle alakalı tam donanım, beceri ve kaynaklara sahip olursa olsun motivasyonu zayıf olan bir işgören hiçbir zaman performansını tam olarak sergileyemez ve yüksek verimli çalışamaz (Bilegt, 2012: 30).

Turizm sektörü emek yoğun ve merkezinde insan faktörünün bulunduğu bir sektördür. Bir hizmet işletmesi için gelen misafirler ne derece önemli ise işgörenler de o derece önemlidir. Çünkü verilen hizmeti aynı anda üreten, pazarlayan ve sunan kişi işgörenlerdir. Bu yüzden başarılı bir işletme yönetilmek isteniyorsa işgören istek ve beklentileri analiz edilmiş, motivasyonu ve iş yapma isteği olan işgörenler ile çalışmak çift taraflı fayda sağlar.

Otel işletmelerinde çalışan tüm işgörenlerin işlerinden ve işletmesinden memnun olma durumu söz konusu olabilir. Bunun tam tersi bir durum da yaşanabilir. İşletmesinden memnun olan işgörenlerin kendilerini yaptıkları işe adamaları, işletmeyi sanki kendi işletmesi gibi sahiplenmeleri, yüksek moralle çalışmaları motivasyonun sağlandığının göstergesidir. İşgörenin moral ve motivasyonu ne kadar yüksek olursa işlerine ve üstlerine hatta statü fark etmeksizin tüm çalışma arkadaşlarına olan tutumunu olumlu yönde etkiler. İşgörenin yaptığı iş ile ilgili olarak tatmin edilmeyi bekleyen ihtiyacı organizasyonun bir parçasını oluşturur. Bu parçayı iyi analiz etme ve gidermeyi sağlama işgörenin tanınmasıyla sağlanır. Yüksek moral işe dört elle sarılıp her zaman işletme amaçlarını ön planda tutmayı ve bağlılığı arttırmayı sağlarken düşük moral kalitesiz hizmetin verilmesi, devamsızlığın artması, işgören devir hızındaki değişim ve işinden memnun olmama-yeni iş arama eğilimine doğru ilerler (Koparal, 2008: 268).

Motive olmuş her işgören hem iş hem de sosyal hayatında mutlu, huzurlu ve çalışma isteği ile dolu olurken motive edilmemiş işgören düşük motivasyonu dolayısıyla sağlık sorunlarına kadar ilerleyen problemler yaşayabilir. Düşük moral ve motivasyonun ortaya çıkarabileceği diğer sorunlar ise şu şekilde özetlenebilir;

a. İnsan, psikolojik açıdan değişimlere açık ve duygularıyla kararlarına yön verebilen bir varlıktır. Düşük motivasyonun bedensel rahatsızlıklara sebep olması beraberinde psikolojik özellik taşıyan mutsuzluk, dikkat dağınıklığı ve akabinde iş kazalarının yaşanması kişiyi kötü sonuçlara götürecektir.
b. Çalışanın düşünsel emeği ve yeteneği, işin görülmesinde etkin ise verim büyük ölçüde etkilenecektir. Fakat çalışanlar, düşünsel emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa, verim önemli ölçüde etkilenmeyecektir,
c. Düşük moral ve motivasyon mutsuz bir iş ortamına sebep olur. Böylece özellikle birlik içinde çalışılması gereken otel işletmelerinde işgörenler arası kopukluk olması işten ayrılmalara, iş gruplarından kopmalara neden olur. İşgören devir hızının yükselmesi hem işgörene hem de işletmeye negatif etkiler getirecektir. İş yerinde devamsızlık ve izin istemeleri de artacak, böylece örgüt kültürü ve birliğinin yönetilmesi ve sürekliliği zorlaşacaktır (Genç, 2005: 240).

1.2. Motivasyonun Sınıflandırılması

İşgörenleri belirli bir amaca doğru, özellikle işletme içinde belirli bir zamanda ve sürekli olarak harekete geçirmek için çabaların toplamı olarak tanımlanan motivasyon kavramını daha detaylı incelenmek için sınıflara ayrılmıştır. Bunlar; birincil motivler, ikincil motivler ve genel motivlerdir.

1.2.1. Birincil (Fizyolojik) Motivler

Dışarıdan gelen herhangi bir davranış ya da tepki ile öğrenilmemiş, bireyin tamamen kendi içinden gelen ve ihtiyaç sıralamasında birincil hedefi oluşturan motivlerdir. Bu motivasyon grubunda olan gereksinimler sonradan öğrenilmez, kişiye doğuştan gelir ve engellenemez. Fizyolojik gereksinimler asgari düzeyde sağlanmadan ikincil motivlere geçmek olanaksızdır. Birincil motivleri kendi içinde üç gruba ayırmak mümkündür. Bunlar:

- Açlık duygusu hissetmek, kişinin uyku gereksinimi, susamak gibi yaradılıştan gelen ve tamamen fizyolojik kökenli olan motivler,

- Bir kadının anne olmasıyla birlikte gelen annelik duygusunun güçlenmesi, cinsellik gibi fizyolojik kökeni olmakla beraber aynı zamanda bu kökenden bağımsız olarak da sürdürülebilmek imkanı olan motivler,
- İnsan kavramının gelişen, değişen ve yeniliklere ayak uyduran yapıya sahip olmasıyla birlikte araştırma, merak, keşfetme ve hayatın akışı doğrultusunda faaliyetlerde bulunmasıyla oluşan ve fizyolojik yapıya doğrudan bağlı olmayan motivler.

Birincil motivler alt başlıkları dahil bir insanın yaşamı boyunca ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı temel ya da birincil gereksinimlerin temin edilmesiyle yönelmiş güdülerdir. Birincil motivlere yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdüler demek uygundur. Birincil güdüler bir kişinin yaşamı boyunca temel fizyolojik yapısından doğduğu gibi aynı zamanda insan ırkının korunması, devamlılığının sürmesi gibi noktalarda büyük önem taşır. Yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdüler olduğu için şiddet derecesi kişiden kişiye göre farklılık gösterir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2003: 124).

Otel işletmeleri misafirlerine en iyi hizmeti vermek için asgari olarak onların temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Karşılanan fizyolojik ihtiyaçlar beraberinde tüketici beklentileri ve kalitenin artmasını getirir. Yalnızca misafirlerin fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması yeterli değildir çünkü bu görevi yerine getiren işgörenlerin ihtiayç ve beklentilerinin karşılanması gerekir. İşletmenin varlığını sürdürebilmesi en başta işgörenlerinin memnuniyetine bağlıdır. Memnun olmuş bir misafirle karşılaşmak için memnun ve motive edilmiş işgörenler gerekir. Yoğun rekabet ortamında üstünlük sağlamanın en önemli yollarından biri fiziksel ve sosyal ihtiyaçları karşılanmış motive edilmiş işgörenlerden geçer (Şenol vd., 2016: 2).

1.2.2. İkincil (Sosyolojik) Motivler

İlk insandan bu yana insanları hayvanlardan ayıran birçok özellik keşfedilmiştir. Düşünebilme eylemi bu özelliklerden en belirgin ve somut olanıdır. Bir diğer özellik ise insanların toplu halde yaşamaya elverişli bir yapıya sahip olmasıdır. Bazı hayvan toplulukları da koloni halinde yaşamını sürdürmüş ve sürdürmektedir fakat bu yönden insanı hayvan gruplarından ayıran yönü ise, insanın toplu halde yaşamasının bilinçli yapılmasıdır. İnsan türünün varlığından itibaren güdüsel veya bilinçli olarak yapılan toplu yaşama eylemi, beraberinde bir takım kurallar, gelenek- görenekler getirmiştir. Kuralların

olduğu bir ortamda birey kendisine yer edinebilmek için bazı alışkanlıklar edinmek durumunda kalmıştır. Kendisini kabul ettirme ve kanıtlama eylemlerinin asıl amacı toplum tarafından beğenilen davranış kalıplarına uyma ve toplum tarafından beğenilme arzusundan kaynaklanır. Bireyin içinden gelen bu güdüler sonunda, bir gruba üye olmak, özgür düşünmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek vb. gibi davranışlara dönüşür. Sosyolojik motivler bireyin kişiliğine ve farklı zamanlara göre, değişik önem derecesinde ve biçimde oluşur. Bireyin toplumda ait olduğu kesim de motivlerin oluşum ve etkileri üzerinde bir faktördür (Şam, 2013: 18).

Sosyal motivlerin temelini dışa dönük eylemler oluştururken aynı zamanda fizyolojik motivlerin de önüne geçebilir. Müslümanlık dinine göre savaşta ölen veya yaralanan gazi kişilerin inançlı bireyler olmasıyla başına gelen olumsuz olayları fizyolojik ihtiyaçlarını aşarak gönülden istemesi durumu ortaya çıkabilir. Çünkü kişi bunu bir mertebe olarak görebilir ve bir insanın en doğal hakkı olan yaşama hakkını şehitlik ünvanı altında hiçe sayabilir. Bu düşünce ve inanış tamamen toplumsal ve sosyal olaylara yöneliktir. Doğduğundan itibaren böyle bir mantıkla yetiştirilen kişi bu durumu kendisine içselleştirmiştir (Kocadoğan, 2010: 33-34).

Bir bireyin doğumu, gelişimi, ailesinin yetiştirmesi gibi faktörlerin oluşumundan sonra hür ve sağlıklı bir şekilde düşünmesiyle birlikte oluşan topluma faydalı olma güdüsü bu duruma örnek gösterilebilir. Bireyin içinden gelen topluma faydalı olma güdüsü ile sosyal faaliyetlerde bulunması ve kendi kişilik arayışına göre hareket etmesi bilinçli bir şekilde yapılan motivasyon türüdür (Seker, 2015: 22).

Aynı zamanda ikincil yani sosyal güdüler hem öğrenilmiş hem de öğrenilmemiş olabilirler. Fizyolojik motivlerden daha zor anlaşılır ve analiz edilebilir motivlerdir. Çevresel etkinin de hakim olabileceği ikincil motivler kişinin kendini keşfetmesi, isteklerini çözümleyebilmesi ve buna bağlı olarak kararlar alabilmesiyle doğrudan ilişkilidir (Selen, 2016: 42).

İkincil motivlerden sayılabilecek ait olma, başarı elde etme, güçlü olma, statüsü daima yukarı taşıma aynı zamanda koruma ve güvenlik faktörleri diğer tüm işletmelerde çalışan işgörenler için geçerli olduğu gibi otel işgörenleri için de önemli bir yer tutar. Hizmet odaklı ve temel amacı misafir memnuniyeti olan otel işletmelerinde görev yapan işgörenler bulunduğu işletmeye kendini ait hissetmek ister ve örgüt kültürü sağlanan

işletmelerde başarı oranı ve işgören motivasyonu ikincil motivlerin de tatmin edilmesiyle giderek artar.

1.2.3. Genel (Psikolojik) Motivler

İnsan düşünen bir varlıktır. Zihinsel açıdan en yüksek düzeyde faaliyet gösterebilme yeteneğine sahip olan bu varlık aynı zamanda doğuştan ya da sonradan kazanılan psikolojik güdülere sahiptir. Bu güdüler bireyin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Fakat psikolojik gereksinimler kişiden kişiye farklılık gösterdiği için motivlerin sebep ve sonuçlarını anlayarak çözümlemek bir hayli zordur. Sosyal motivler ile kıyaslanadığında analizi çok daha fazla zor ve karışıktır. Psikolojik motivler olaylar, kişiler ve kişilikler karşısında benzer özellikler taşısalar dahi farklı nitelikler gösterirler. Örneğin yaşanan kötü bir olay karşısında bazı insanlar çok çabuk etkilenebilir, sinirlenebilir hatta sert tepkiler gösterebilirken bazı insanlar soğukkanlılığını koruyarak sakin kalabilir. Bu tarz bazı duygulara karşı düşkünlük ya da hiç ilgili olmamak, bir konuyla ilgili gereksiz yere kuruntu, sıkıntı yapmak hatta çevresine yansıtmak ya da pozitif bir bakış açısına sahip olmak, mutluluk hissini ön planda tutmak ve yaşamayı sevmek gibi kişiden kişiye göre farklılık gösteren nitelikler taşırlar. Çok değişkenli olan psikolijk motivler bireyin bazen kendisini gösterme isteği bazen de çevresinden bağımsız hareket edebilme isteğini oluşturur. Duyguların tamamını birleştiren nokta kişinin iç dünyasından gelen en güçlü olma güdüsüdür (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2003: 126).

Psikolojik motivler kişinin kendi iç dünyasında oluştuğu için bir anlamda kişinin kendi kendini motive etmeyi sağlaması anlamına gelebilir. İş yerinde çalışan işgörenlerin bazıları aldıkları ücreti önem sıralamasında gerilere koyabilir. Bunun sebebi işgörenlerin çalışmaktan hoşlanmaları, yaptıkları işi sevmeleri ve bunlara bağlı olarak kendileriyle ilgili daha iyi izlenimlere ikna olmalarıdır. Diğer bir ifade ile işgörenlerin kendi kendilerini psikolojik olarak motive etmeleridir (Kocadoğan, 2010: 34).

1.3. Motivasyon Teorileri

Dönemler arası incelendiğinde özellikle sanayi devrimi sonrasında sanayi, ticaret ve piyasanın yenilenmesi ve canlanmasıyla birlikte kişiler ve işletmeler arası artan iş bölümü, uzlaşma ve uzmanlaşmalar işgörene ağır gelmeye başlamış ve işletmeye karşı isteksizliğe yol açmıştır. Ortaya çıkan isteksizlik durumu bilim insanlarının dikkatini çekmiş ve bu konuyla ilgili araştırma yapmaya itmiştir. Sözü edilen bilim insanları yani araştırmacılar,

işgörenlerin tutum ve davranışlarını, işe olan bağlarını ve bu bağların psikolojik açıdan gerçek nedenlerini bulmak için çalışmalar yapmışlardır. Özellikle 18. Yüzyılda insan davranışlarının temeline inilmek istenmiş ve kişinin bizzat kendisi tarafından kontrol edemeyeceği iç ve dış değişkenlerden oluşan dürtüler sebebiyle tutum ve davranışların etkilendiği ortaya atılmıştır (Sökmen, 2010: 168).

Endüstrileşmenin sonuçlarından biri olarak insan faktörü bir kaynak sayılmaya başlanmıştır ve bu kaynağın örgütler tarafından en verimli şekilde kullanılmak istenmesi içten içe bir gücü ortaya çıkarmıştır. Günden güne motivasyona olan önem artmıştır. Motivasyon kavramına verilen değerin artmasıyla birlikte işletme yöneticilerinin işgörenleri motive edebilmesi için bazı teori ve modeller geliştirilmiştir. Tek bir teori üstünden işgören motivasyonuna gidilmemesinin sebeplerinden biri her işgörenin çalıştığı ortam veya kişilerden, yöneticisinden beklentisinin farklı olmasıdır. Ortaya atılan modellerin bazıları bireylerin kişisel istek, gereksinim, beklenti ve arzularına hitap ederken bazı modeller ise bireye kişiler tarafından sunulan faktörlere önem vermektedir (Sarıhasan, 2014: 1).

Bireyi, sürekli olarak gelişen ve ilerleyen bir varlık şeklinde kabul eden görüşler, bireyi fizyolojik ve psikolojik açıdan bir bütün olarak kabul ederek; kişinin gelişmesini, içsel dünyasının anlaşılmasını, tutum, algı ve beklentilerinin altında yatan sebepleri çözümleyebilmeyi amaçlamaktadır. Amaçları doğrultusunda her bireye farklı motivasyon yolları uygulama durumu ortaya çıkmaktadır.

Diğer bir açıdan bakıldığında motivasyon teorilerinin bazıları bireyin çevresiyle alakalı ve çevresinden doğrudan etkilenme olasılığının olduğu dışsal faktörlerden oluşur. Dışsal motivasyon faktörlerinin hareket noktası bireyin davranışlarının dış çevreden etkilenmesi ve bu faktörlerin dış çevrenin kontrolü altında olmasıdır. Sonuç olarak dışsal faktöleri açıklarken bireyin dış çevrenin etkisi altında nasıl davranışlar sergilediği ve hangi motivasyon araçlarına ihtiyaç duyduğudur (Ertürk, 2000:143-144).

Genel anlamda motivasyon kuramları organizasyon içindeki işgörenlerin motivasyonunun sağlanması adına gerek kişilik analizleri gerekse durum analizleri yardımıyla oluşturulan kuramlardır. Otel işletmelerinde insan faktörünün önemli bir yer kaplaması motivasyon kavramının önemini arttırmış dolayısıyla başarılı yöneticilerin işgörenlerini analiz edip işgörenine uygun motivasyon araçlarından faydalanması için kuramlara ihtiyaç duyma durumu ortaya çıkmıştır.

1.3.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

İnsan yaradılıştan bu yana sürekli olarak gelişim ve değişim halinde olmuştur. Fizyolojik ve psikolojik ögelerden oluşan insanın tek bir açıdan değerlendirilip anlaşılmaya çalışılması çok doğru sonuçlara götürmeyebilir. Kapsam teorileri kişinin istek, beklenti, arzuları ve kişisel gelişimini odak noktası alan ve görüşlerinin bireyin hem rasyonel hem de hissel açıdan araştırmayı amaçlayan teorilerdir. Bireyin yapmış olduğu tutum ve davranışları psikolojik açıdan değerlendirerek motivasyonunu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmayı amaçlar. Kapsam teorilerini oluşturan görüşlerin tamamı ilk olarak kişiyi anlamaya, sonrasında onu motive etmeye yönelik faktörlerden oluşur (Sökmen, 2010: 172).

Kapsam teorileri bireyin istemli ya da istemsiz şekilde içinde bulunduğu tutum ve davranışı görmeye, anlamaya ve analiz etmeye önem vermektedir. Örgüt içinde yöneticilerin bir çok görev ve sorumluluklarının yanı sıra en önemli olanlarından biri işgöreni anlamak, istek ve beklentilerine karşılık vererek tam motivasyon ortamında örgüt başarı ve huzurunu sağlamaktır. Kapsam teorilerinin asıl amacı budur. İşgörenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlayabilen yönetici, işgöreni örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya teşvik edebilir (Aşan, 2007: 294).

Bir işletmede yönetici olmak aynı zamanda işgörenini iyi tanıyıp, davranışlarını en iyi şekilde gözlemledikten sonra işletme amaçları doğrultusunda birleştirmek üzere personelini motive etmektir. Bu durum hem işletme amaçlarının gerçekleşmesi hem de motive olmuş işgörenler ile daha mutlu bir çalışma ortamında işin sürdürülmesi anlamına gelir (Keser, 2006: 12). Üretim ya da hizmet sektörü hangisi olursa olsun iyi bir yönetici olmanın en temel şartı işgörenin istek ve ihtiyaçlarını analiz edip beklentiler doğrultusunda çözüme kavuşturmak ve motive olmuş işgörenler çalıştırmaktır. Otel işletmelerinde yöneticilerin yönetim konusu dışında ilgilenmesi gereken bir diğer önemli konu işgörenini tanımaktır. Kapsam teorileri işgörenin istemli ya da istemsiz şekilde bazı tutum ve davranışlarda bulunmasıyla ilişkilidir. Otel yöneticileri en değerli sermayesi olan işgörenlerinin hepsini ayrı bir birey olarak kabul edip hepsinin istek ve ihtiyaçlarının farklı olduğu ve karşılanmayı beklendiğini göz önünde bulundurmalıdır. En önemli sermayesi işgörenler olan oteller; motivasyonu yüksek, dinamik, işini seven ve örgütü benimsemiş işgörenlerleriyle yüksek performansa erişebilir. Yüksek performans isteyen bir yöneticinin

yapması gereken ilk iş işgörenlerinin motivasyonunu sağlamak için istek ve beklentilerini analiz etmesidir.

Kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi bazı davranışlara sevk ederken aynı zamanda yönlendiren ve sonucunda bir takım davranışlar yapmaya iten faktörleri açıklar (Örücü ve Kanbur, 2008: 86), Kapsam (içerik) teorileri; Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Kuramı), David Mccelland Başarma İhtiyacı Teorisi, Clayton Alderfer'inVarolma, İlişki Kurma ve Gelişme Teorisi olarak sıralanmaktadır.

1.3.1.1. Abraham Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi hemen hemen tüm yönetim kitaplarında yer alan ve geçerliliği ortaya atıldığından bu yana devam eden, ayrıca davranışsal teorilerin temelinde bulunan bir kuramdır. Amerikalı psikolog Abraham Maslow (1908-1970) tarafından ortaya atılmış ve döneminde bilim dünyasında büyük ilgi uyandırmıştır. Hala en genel anlamda davranışsal psikoloji ve yönetim dallarında temel oluşturma niteliği taşımaktadır (Güven, 2004: 61).

Motivasyon teorileri arasından en yaygın olarak bilinen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı iki varsayım etrafında şekillenmektedir. İlk varsayım, insan beşeri, sosyal ve psikolojik değişimler yaşayan bir varlıktır ve göstermiş olduğu her tutum, hareket ve davranış yine kişinin içinden gelen yani diğer bir deyişle içgüdüsel baskı ile oluşan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğudur. İhtiyaçlarını gidermek isteyen birey ihtiyacına uygun davranışlarda bulunarak belirli yönlere yönelir. Sonuç olarak kişinin güdüsel olarak hissettiği ihtiyaçlar, davranışları önemli bir ölçüde etkileyen faktördür. Bu yaklaşımın ikinci varsayımı ise motivler sonucu oluşan ihtiyaçların sıralanmasıyla alakalıdır. İkinci varsayıma göre birey birini tamamlayamadan diğerine geçemeyecek bazı ihtiyaçlara sahiptir. Bireyin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik düzey dahilinde alt kademelerde bulunan ihtiyaçların tam anlamıyla tatmin noktasına ulaştırılmadan üst kademe ihtiyaçlarına yönelim olası değildir. Bu durum davranışsal olarak gerçekleşemez. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç aynı davranışı devam ettirmeyi istekli kılmaz ve daha üst seviyelerde bulunan ihtiyaçları karşılamaya yönelik davranışların oluşumunu destekler (Koçel, 2010: 623).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde bulunan ikinci varsayımın anlamsal açıdan ifade ettiği husus; işletme ortamında yöneticinin iş görenini tanıması, istek, beklenti ve ihtiyaçlarını analiz edebilmesi ne derece iyi olursa o ihtiyaçların tatmin edilmesi ile birlikte iş görenin olumlu yaklaşımlarını elde etme ve yöneticinin istediği yönde davranmasını sağlayabilme imkânına sahip olur (Koparal, 2001: 270). Maslow teorisini üç temel varsayıma dayandırmıştır:

1. İnsan sürekli olarak gelişim ve değişim gösteren bir varlıktır. Bu gelişim ve değişim döngüsünde ortaya çıkan ihtiyaçlar henüz tatmin edilmemiş ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar kişinin davranışını direkt olarak etkiler.
2. Bireyin içgüdüsel olarak hissettiği bu ihtiyaçlar Maslow'a göre aşağıdan yukarı doğru sıralanmıştır.
3. Piramide göre bireyin sıralanmış düzen dahilinde bir basamaktaki ihtiyacı ancak bir alt basamaktaki ihtiyacı belirli bir dereyece kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar. Günümüzde gelişmemiş ya da gelişmekte olan toplumlarda varlığını sürdürmeye çalışan demokrasi, hak, adalet gibi temel kavramlar henüz insani ihtiyaçlarını dahi karşılayamayan bireyler için çok fazla anlam ifade etmez. Böylece toplumun gelişim gösterememesi olası bir sonuçtur (Kavuncubaşı ve Can, 2005: 301).

   Maslow insan ihtiyaçlarını beş ana grupta toplamıştır.

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Keskin, 2008: 27

1. Kademe- Fizyolojik İhtiyaçlar: İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için gidermesi zorunlu olan ihtiyaçlardır. Yemek yeme, içme, geçimini sağlama, evlilik hayatı kurma gibi sıralanabilir. "Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilkeldir" (Eren, 1993: 359). Yönetimsel ve organizasyonel ortam ve şartlarda incelendiğinde bu ihtiyaçlar, hava, en asgari düzeyde hayatta kalmaya yetecek kadar ücret temin etme ve uygun ortamda olması gereken ısıdır. İnsan ırkının devamı söz konusu olduğu için içgüdüsel olarak kişinin en önce gidermesi gereken ve hayati önem taşıyan ihtiyaçlarıdır. Maksimum düzeyde sağlanması zorunlu değildir fakat minimum düzeyde tatmini sağlanmazsa kişinin hayatını sonlandırabilme ihtimaline kadar gider. Fizyolojik ihtiyaçlar ilk basamağı oluşturur ve diğer tüm ihtiyaçlardan önce gelir (Şam, 2013: 56).

2. Kademe- Güvenlik İhtiyacı: Birinci basamak olan kişinin fizyolojik ihtiyaçları, maksimum ya da minimum düzeyde tatmin edildikten sonra ikinci basamak olan güvenlik ihtiyacı ortaya çıkar. İçgüdüsel olarak tatmin edilmek istenen bu ihtiyaç güdüler ile devreye girer. Maslow'un güvenlik ihtiyacı olarak adlandırdığı bu ihtiyaçlar, doğal ya da doğal olmayan afet ya da felaketlerden korunma, kaza, saldırıya maruz kalma, tehdit veya güvenliği tehlikeye atacak durumlardan korunma, ekonomik olarak güvende hissetme, kurallara bağlılık gibi kavramlardan oluşur. İnsan değişen bir varlık olmasına rağmen yeniliklere ayak uydurmakta zorlanabilir. Yeni ortamlar, yeni insan veya durumlar bazen kişinin güvenliğini tehlikeye sokabilir. Özellikle değişen dünya ile birlikte gelişen teknoloji birçok avantajının yanında insan gücünün yerini almaya başlamasıyla risk oluşturma niteliğine sahiptir. Kişilerin iş bulmakta zorlanması ya da işsiz kalması iş güvenliğini tehlikeye sokar. Güvenlik ihtiyacını fiziksel ihtiyaçlardan ayıran en önemli özellik oraya güvenlikle ilgili bir eksiklik ya da açıklık çıkmadıkça giderilme gereksinimi duyulmamasıdır (Koparal, 2002: 271).

Güvenlik kavramsal olarak en genel anlamda korunma ihtiyacıdır. Korunmanın yanında ümitsizlik ve kaygıdan uzak olma, korku duygusunu hissetmeme, barınmayı sağlama gibi durumları kurallar ve yasalar yardımıyla hissetme ve uygulamadır. Yaradılışından bu yana insan karşılaşacağı tehlike ve yoksunluklara karşı kendini koruma ve savunma ihtiyacı hissetmiştir. Sahip olduğu değer ve yargılar, somut soyut kavramları saklama, sürekliliğini devam ettirme güdüsü vardır. Gerek toplumsal hayatında gerekse psikolojik dünyasında güven kavramına son derece önem vermektedir (Erdem, 2008: 7).

3. Kademe- Sosyal İhtiyaçlar: İnsan sosyal bir varlıktır. Yaşamını yalnız bir şekilde devam ettiremez ve ister istemez devamlı olarak çevreyle etkileşim halindedir. Sosyal ihtiyaçlardan bazıları ise; sevgi, ait olma, sevilme güdüsü, arkadaşlık kurma, sosyal aktivitelere katılma gibi örneklendirilebilir (Kocadoğan, 2010: 43).

4. Kademe- Kendini Gösterme İhtiyacı: Saygınlık ihtiyacı olarak da isimlendirilebilir. Çevre tarafından tanınma, özellikle iş hayatında prestij kazanma ve kişinin kendi içinde özgüvenini tamamlayabilmesini kapsar (Erdem, 1997: 71). Kendini gösterme ihtiyacı bireyin içinden gelen ve tatmin edildiğinde motivasyonu yükselten bir gereksinimdir. İki şekilde kendini gösterir. İlkinde kişi başkaları tarafından takdir görmeyi güdülerken ikincisinde içsel olarak kendi kendini başarılı bulması ve takdir etmesi şeklinde oluşur. Gerek iş gerekse sosyal hayatında birey bir şeyleri başardıkça çevresi tarafından takdir görme ve bu duruma bağlı olarak çevresinin saygısını kazanmayı ister. Prestij ve statü kazanan bireyler kendini daha başarılı hisseder (Şam, 2013: 57).

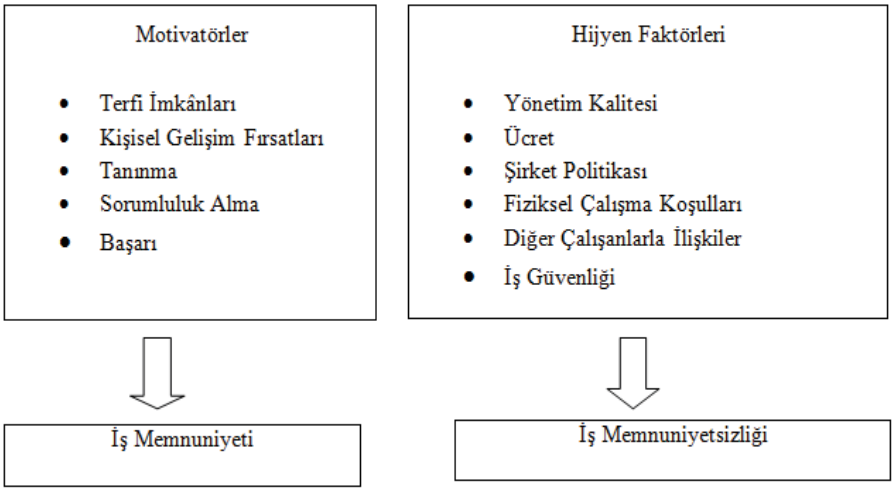
5. Kademe- Kendi Olma: Kişinin kendi içinde ve yalnızca kendisinin keşfedebileceği kavramların oluşturduğu kademedir. Yaratıcılığının farkına varma ve onu kullanabilme, içindeki enerji ve potansiyeli dışarı yansıtabilme ve kişinin kendi gelişimini ilerletmek için kendi içine dönme becerisini kullanabilmeyi amaçlar (Aşan, 2007: 296).

Bu seviyeye kadar ilerleyebilmiş birey iş hayatında yeteneklerini sergilemeyi ve içindeki gücün tamamını dışarı yansıtarak başarılı olmayı hedefler. Hedefleri doğrultusunda mücadeleci bir tavır takınabilir. Bu durumun hem işletme hem de bireyin kendisine pozitif getirilerinin olması olasıdır. İşletmelerde iş görenlerin kendi benliklerini ortaya çıkarabilmeleri için eğitimler verilebilir, yaratıcı ortamlar temin edilebilir ve yaratıcılıklarını destekleyici aktiviteler ile motive edilebilir (Macit, 2001: 27)

1.3.1.2. Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi (Hijyen-Motivasyon Kuramı)

En çok bilinen ve araştırma konusu olan teorilerden biri de Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'dir. Çift faktör teorisine göre iş görenleri tatmin eden motivasyon faktörleri ile tatmin olmayı engelleyen faktörlerin birbirinden bağımsız ve farklı olduğunu savunmuştur. Tatmin ve tatminsizliği iki uç nokta olarak kabul etmiş ve temsil ettiği kavramların birbirinin tersi değil fakat boyutlarının farklı olduğunu ileri sürmüştür (Aşan, 2007: 298-299). Birinci boyut motivatörler ikinci grup ise hijyen (koruyucu) faktörler olarak adlandırmıştır.

Şekil 2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynak: Aşan, 2007: 298-299.

Memnuniyetsizliği ortaya çıkaran ve kaynağını oluşturan kavramlar (bunlar daha düşük bütçeli ihtiyaçlara karşılık gelir) kişinin kendisine ait var olma içgüdüleriyle alakalıdır. Birey memnuniyetsiz kaynaklarının hemen farkına varır ve materyalist bir şekilde gidermeye çalışır. Oysaki memnuniyeti ortaya çıkaran ve kaynağını oluşturan kavramlar (bunlar daha yüksek düzeyli ihtiyaçlardır) maddi gücü etkilemekten çok entelektüel ve manevi tarafı ön plana çıkartır (Kondo, 1999: 194).

Birinci grup olan motivatörler, bireyin içsel motivasyon durumuyla alakalıdır. Terfi imkânları, başarılı olma, çevresi tarafından tanınma, sorumluluk alma gibi kavramlardan oluşan bu grup kişinin kişisel başarısı için önemlidir. Bu faktörler işgöreni çalışmaya teşvik eder ve motive edildiklerinde işlerini yaparken örgütü benimsemeleri kolay olur. İkinci grup faktörlere ise hijyen faktörleri adı verilmiştir. Daha çok dışsal faktörler bu gruptadır. Yönetim kalitesi, ücret, şirket politikaları, güvenlik, iş ortamı ve çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri hijyen faktörlerini oluşturur ve örgütlerde asgari düzeyde bulunması gerekir. Eğer bu faktörler asgari düzeyde dahi sağlanamazsa işgöreni motive etmek imkânsızdır (Taşdemir, 2013: 30-31).

Herzberg modelinin en önemli sakıncası üzerinde bulunmuş ve araştırma yapılmış Amerikan toplumuna yönelik olmasıdır. Ücret ve maaş artışlarını ikinci plana almasının sebebi olarak Amerikan toplumunun yapısı ve refah düzeyi örnek verilebilir. Bu durum tüm toplumlar için geçerli değildir. Satın alma gücü ve ekonomik kalkınma toplumdan topluma farklılık gösterdiği için bu modeli genele uygulamak tamamen doğru sonuçlara

ulaştırmayabilir. Öte yandan Herzberg'in teorisi kişisel farklılıkları göz ardı etmiştir. Örneğin bir işgören için diğer işgörenlerle iletişim ve huzuru birinci planda olurken diğer bir işgören için ücret ilk sırada yer alabilir. İşgörenlerin kişisel istek, beklenti ve tutumlarına göre öncelik sıralarının değişkenlik gösterebilmesi teoriyi belirli kalıplara sokmakta güçlük çıkarmaktadır (Macit, 2001: 32).

Otel işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre Herzberg'in hijyen faktörleri ele alınarak bir çalışma yapılmış ve çıkan sonuçlar göstermiştir ki; hijyen faktörleri olarak kabul edilen yönetici-iş gören arasındaki ilişki, alınan ücret, statü farklılıkları, çalışma ortamının güvenliği, işletmenin devam ettirdiği politika ve uygulamalar, iş görenlerin kendi iş arkadaşlarıyla sosyal ilişkileri ve iş görenin iş dışındaki ailevi yaşamı gibi etmenlerin motivasyon üzerinde bir etkisi olduğu ve birer motivasyon aracı olarak kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Alkış ve Öztürk, 2009: 230).

Antalya ve Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde yapılan ve Herzberg'in çift faktör kuramının kullandığı bir diğer çalışmada ise kuramdaki faktörler içsel ve dışsal motivasyon faktörleri olarak ifade edilmiştir. İçsel etmenleri işin kendisi, başarma güdüsü, fark yaratma ve fark edilme duygusu, yükselme, sorumluluk alma ve yerine getirme, anlamlı ve zevk veren bir işte çalışma oluştururken dışsal etmenleri ise işletme yönetim ve politikaları, ücret, çalışma koşulları, işgörenler arası iletişim ve yönetim gözetimi oluşturmaktadır. Çalışmaya göre; işgörenlerin içsel motivasyon araçlarından sağladıkları memnuniyet düzeyinin dışsal motivasyon araçlarından daha düşük olduğu bulunmuştur (Gökkaya ve Türker, 2018: 24).

1.3.1.3. David McCeallan Başarma İhtiyacı Teorisi

Mcclland'ın başarma ihtiyacı güdüsüne göre birey hoş olan her şeye yaklaşır, hoş olmayan her şeyden kaçar. Çevresinden çok çabuk etkilenen birey, güdülerini etkilendiği durumlara yönlendirebilir. İçsel uyaranlar ilk olarak duygularını etkiler. Başarı güdüsünün ana öğelerini yönelme, kaçınma ve beklenti-uyaran açıklığı oluşturmaktadır (Ömür ve Çubukçu, 2017: 22). McCleallan'a göre üç temel ihtiyaç grubu kavramı vardır. Bunlar; Yakın ilişki ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacıdır. McClellan'ın ihtiyaçlarına sahip olan bireylerin taşıdığı özellikler;

Başarı Güdüsü Olan Bireyler:

- Karşılaştıkları problem ya da sorunlara soğukkanlı yaklaşarak çözüm odaklı ilerlemek isterler. Üstesinden gelebilecekleri durumlarda kişisel insiyatif ve sorumluluk almaktan kaçınmazlar.
- Başarıyı elde etmek için amaç odaklı davranırlar. Amaca kanalize olan bireyleri karşılaştıkları zorluklar yolundan döndürmeye yetmez.
- Her ne kadar amaç odaklı ilerleseler dahi içinde bulunduğu durumun gerçeklerini göz ardı etmezler. Elde edilebilir sonuçlara ulaşma için amaçlarını bilinçli bir şekilde belirlerler ve belirledikleri amaca ulaşma yolunda risk almaktan kaçınmazlar.
- Sistemli bir şekilde başarıya ulaşmak istedikleri için verdileri emeğin karşılığını almayı ve sonucuna tanık olmayı isterler.
- Onlar için yoğun mesai gerektiren ve zorlayan çalışmalar isteklerini arttırır.

Güç Kazanma İhtiyacında Olan Bireyler:

- Gerek sosyal çevresinde gerekse çalışma hayatında diğer kişiler üzerinde üstünlük kurmayı isterler. Onlar için gücün sahibi olmak amaçtır. Etkisi altında bırakarak işlerin merkez odaklı ilerlemesini isterler.
- Güç ve etkiyi elde tutmak için karşılarına çıkacak tüm rakipleriyle baş etme ve savaşma eğilimindedirler. İş hayatını yarış olarak görmeleri muhtemeldir.
- İş arkadaşlarıyla yarış ve rekabet halinde olmak tetikleyici nitelik taşır ve bu durumun oluşması bir motivasyon kaynağıdır.

Arkadaşlık (özdeşleşme) İhtiyacında Olan Bireyler:

- Çevresiyle sürekli olarak etkileşim halinde olmak isterler. Arkadaşlık veya duygusal ilişki boyutuna kadar ilerlemesi mümkündür.
- Çevresi tarafından ilgi görmek ve sevilmek onları motive eder.
- İş ve sosyal hayatı dengede tutmak isteyen bireyler çalışma arkadaşlarıyla parti, kokteyl ya da eğlence gibi faaliyetlere katılmak isterler.
- Yalnızca iş kavramında boğulmayıp aynı zamanda kendisini bir grubun parçası gibi hissetmek isterler. Bir gruba dahil olmaları onları kimlik duygusuna eriştirir ve motive eder (Kavuncubaşı ve Can, 2005: 303).

İnsan, kişisel özellikleri ve bakış açıları farklılık gösterse dahi sosyal bir varlıktır. Hayatını sürdürdüğü süre boyunca çevresiyle etkileşim içinde olur. Gerek çalışma hayatında gerekse sosyal hayatında belirli bir gruba üye olma, ait hissetme ve sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyacı duyar. Özellikle bu ihtiyacın baskın olduğu kişiler iş hayatı dahil olmak üzere bulunduğu ortamlarda ilişki kurma, arkadaşlık edinme gibi eylemlerde bulunur. Bu eylemler kişiyi çoğu zaman pozitif yönde etkiler ve iş hayatına yansır. Örgütlerde düzenlenen sosyal faaliyetler bireylerin bu ihtiyaç açığını kapatmaya yönelik olur ve etkileşime destek olunmasıyla bireylerin motivasyon düzeyleri artar (Kozak, 2016: 125).

Otel işletmeleri birden fazla departmanı bünyesinde barındıran işletmelerdir. Başarılı ve sistemli bir çalışma ortamı için her departman birbiriyle iletişim halinde olmalıdır. Farklı özellikte birçok işgörenin çalışma ortamının bulunduğu otellerde bazıları başarılı olmayı ön planda tutarken bazıları güç kazanma eğiliminde olabilir. Arkadaşlık ilişkilerini bir ihtiyaç olarak gören iş görenler ise yalnızca iş ortamında görüşmeyip sosyal hayatında da etkileşim halinde olmak isteyebilirler. Üç farklı bakış açısı üç ayrı işgören tipinde olabileceği gibi anlatılan bakış açılarının tamamı ya da birden fazlası tek bir iş görende bulunabilir. Bunun sebebi her insanın birbirinden farklı olması ve onları motive eden faktörlerin değişiklik göstermesidir.

1.3.1.4.Clayton Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme Teorisi

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi görüşünü basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Alderfer'e göre burada yine bir ihtiyaç sıralaması vardır ve daha basittir. Maslow'un teorisini ilham alarak oluşturduğu var olma, ilişki kurma ve geliştirme teorisi Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esasına dayanır. En genel anlamda teori mantığı ve ilkeleri aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır;

a. Varolma (Existence) İhtiyacı
b. Aidiyet – İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı
c. Gelişme (Growth) İhtiyacı

Bu ihtiyaçların baş harflerinin alınması ERG yaklaşımıdır (Koçel, 2010: 628).

ERG teorisini Maslow'un teorisinden ayıran özelliklerden biri ihtiyaçların tatmini her zaman Maslow'un teorisinde olduğu gibi yukarı doğru ilerlemez. Bu teoride duygusal farklılıklar sebebiyle hayal kırıklığı- geri çekilme prensibi vardır. Alderfer de Maslow gibi alt düzeydeki ihtiyaçların tatmininin, kişiyi üst düzeydeki ihtiyaçlarının tatminine götürdüğünü söyler. Ancak ERG teorisinde, eğer kişi üst düzeydeki ihtiyacını bir türlü tatmin edemezse, tamamlanmış ve motive edilmiş hissedemezse bu konuda yaşadığı mutsuzluk ve hayal kırıklığı kişiyi bir alt düzeydeki ihtiyacının tatminine geri döndürür ve kişi bu yolla motive olur. Bir alt basamakta kalmış olması üst düzey motivasyon için dejavantajdır. Ayrıca ERG teorisine göre birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda kişiyi etkisi altına alabilir, kişi aynı anda birden fazla durumla motive olmak isteyebilir (Aşan, 2007: 297).

ERG teorisini Maslow'un teorisinden ayıran özelliklerden ikincisi ise; Maslow'a göre ihtiyaç piramidinde bir ihtiyacın ancak tamamlandıktan sonra diğer basamaktaki ihtiyacın ortaya çıkar ve bu durum birbirine bağlı sistemsel bir sonucu ortaya çıkartır. Yani bir ihtiyacın doğması için ilk olarak önceki ihtiyacın tatmin edilmesi durumu söz konusudur. ERG teorisinde göre bir birey aynı anda birden fazla ve çok yönlü motive edilmek isteyebilir. Bu durum ilk sıralarda istenen bir tatminin sağlanıp sağlanmamasına bağlı değildir. Aksine kişi tatminini sağlayamadığı güdüyü arka plana atarak diğer güdülerinin sağlanmasını maksimum düzeyde isteyebilir. Örneğin şirkette çalışan bir işgören çalışma ortamından ya da saatlerinden memnun olmadığı için yüksek ücret talep edebilir (Macit, 2001: 42). ERG teorisi için Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının yeniden düzenlenmiş hali diyebiliriz.

1.3.1.5. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Douglos McGregor 1957 yılında yayımlanan "Organizasyonların Beşeri Yönü" isimli kitabında yönetici davranışlarının işgörenleri algılama biçimiyle doğrudan bağlantılı olduğunu savunmuştur.

McGregor insanın davranışı konusunda iki farklı ve birbirine zıt görüş ortaya atmıştır. Bunlardan birine X teorisi adını vermiştir. Daha çok geleneksel yönetimi merkez alarak yöneticilerin işgörenleri yöneltme ve kontrol olgusunu açıklamak üzere geliştirmiştir. X teorisinin varsayımlarını şu şekilde sıralamaktadır;

- Ortalama bir insan doğası gereği ve içgüdüsel olarak iş yapmayı sevmez ve fırsat bulduğu takdirde iş yapmaktan kaçınır.
- Kişinin iş yapmaya karşı isteksiz olması işletmenin amaçları doğrultusunda iş yaptırma zorunluluğunu güçleştirir. Bu noktada yöneticilere düşen en önemli görev iş görenleri sıkı bir şekilde kontrol altına almak ve tutmak, yönlendirmesini disiplinli yapma ve hatta işletmeye uyumsuz olan işgörenleri cezalandırmaktır.
- En genel anlamda insan faktörü incelendiğinde, kişi özellikle iş ortamında yönlendirilmeyi yani kendisine yol gösterilmesini sever. Belirli bir statüye gelene kadar yönetilmekten hoşlanır. Bunun sebebi sorumluluktan kaçma duygusudur. Beklentisi ve kariyer planlaması ortalama olan bir birey için en önemli şey geleceğinden kuşku duymayacağı bir işte hayatını idame ettirmektir (Ertürk, 2000: 146-147).

Mc Gregor'un insan davranışıyla ilgili ikinci görüşü, Y teorisi işletme ve amaçlarının hayata geçmesi aynı zamanda kişilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir. Varsayımları:

- İşgörenler iş hayatında üstlendikleri görevleri, katıldıkları organizasyonlar ya da dinlenme faaliyetleri kadar doğal görebilirler.
- İnsan hem dış çevre katkısı hem de kendi çabasıyla gelişen bir varlıktır. Bu bağlamda otokontrolünü sağlayarak çalıştığı organizasyonun amaçları doğrultusunda katkılar yapabilir.
- Tipik bir insan çalıştığı kurumda sorumluluk kabul edebilir hatta bunu kendi talep edebilir.
- Yaratıcı her birey yalnızca işini yapmakla kalmayıp örgütün bütününe fayda sağlayabilir. Yalnızca yönetim kademesinin yaratıcılık yönünün ağır basması ve bu özelliği yapılan işe yansıtması gibi bir durum söz konusu değildir. Her işgören kendi yaratıcılığını şirket lehine kullanabilme potansiyeline sahiptir (Memiş, 2006: 16).

Konaklama işletmelerinde Mc Gregor Teorisine bakış açısını ölçmek amacıyla yapılan bir araştırmada hem otel işgörenleri hem de yöneticiler araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otel işgörenleri X teorisine daha büyük oranda katılmış ve meyilli olmuşlardır. Demografik özellikler açısından bakıldığında fark yaratan tek nokta

departmanlardır. Yalnızca kat hizmetleri departmanı işgörenleri X teorisine en olumsuz bakan departmandır. En olumlu bakan departmanlar ise önbüro ve 'diğer' isimli grupta toplanan muhasebe, satış pazarlama, insan kaynakları ve teknik servistir. Yöneticiler açısından incelendiğinde ise durum yine aynıdır yani yöneticiler tarafından da X teorisi desteklenmektedir (Tekin vd., 2016: 89-90).

1.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri isminden de çıkarım yapılabileceği gibi motivasyon ihtiyacının neden ve nasıl ortaya çıktığı ile alakalıdır. Aynı zamanda motivasyon sürecini de içine alır. Bu süreçte oluşan değişkenleri inceler ve değişkenler arasındaki ilişkileri araştırır. Her insan farklı düşüncelere sahiptir ve olayları algılama şekilleri farklı olabilir. İnançlar, motivasyon faktörlerine bakış açıları, işle alakalı ödüller veya işle alakalı beklentiler gibi değer yargıları kişiden kişiye göre farklı ölçüde ve şekilde tatmin edilebilir. Süreç teorileri tam bu noktada kullanılmaktadır. Kişinin belirli bir davranışta bulunması ya da sürekli yaptığı bir davranıştan vazgeçirilmeye çalışılması süreç teorilerinin yardımıyla sağlanır. İnceleme esnasında hem içsel hem de dışsal faktörler ayrı ayrı irdelenir (Şenol, 2010: 23). Kapsam teorilerinden farklı olarak süreç teorileri grubunda toplanan tüm motivasyon teorilerinin odak noktası işgörenlerin neyi hangi amaçla istediğini analiz etme ve bunun ne şekilde yapılabileceğini çözümleme sonrasında kişiyi motive etme amacındadır (Erdem, 1998: 53).

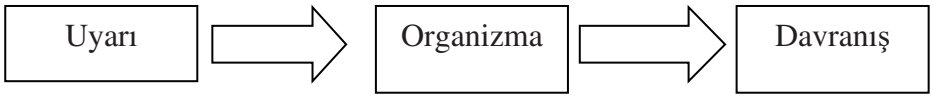
Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktörler de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Bu durum kapsam teorilerine göre daha karmaşık bir incelemeyi beraberinde getirir (Koçel, 2010: 628).

1.3.2.1. Skinner'in Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

Şartlandırma kavramının ilki klasik şartlandırma diğeri sonuçsal (operant) şartlandırma olarak ikiye ayrılmaktadır. Klasik şartlandırma I. Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı ve davranışsal psikoloji adına önemli sonuçlar elde edilen, hala güncelliğini koruyan ve deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Klasik şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Yani kişinin doğal uyarıcılara verdiği tepkinin aynısını yapay diğer bir deyişle dışardan gelen etkilere karşı

vermesi de aynı sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu durum en basit şekliyle ifade edilirse aşağıdaki gibidir (Koçel, 2010:629).

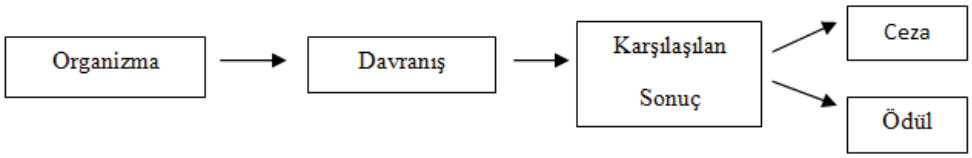
Şekil 3. Klasik Şartlandırma



Kaynak: Koçel, 2010: 629

Motivasyon teorisi olarak ele alınan ve incelenen şartlandırma çeşidi ise; sonuçsal şartlandırma (edimsel şartlandırma, operant şartlandırma-operant conditioning) adı verilen yöntemdir. Bu türün ya da yöntemin ana fikri; davranışlar, karşılaştığı sonuçların etkisiyle şartlanır varsayımıdır. Bu şartlandırma kavramı RF. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Sonuçsal şartlandırmanın organizasyonlara uygulanması ile de Örgütsel Davranış Değiştirme (Organizational Behavior Modification) adı verilen yeni bir alan doğmuştur. Sonuçsal şartlandırma aşağıdaki gibi bir şekille ifade edilebilir (Koçel, 2010: 630).

Şekil 4. Sonuçsal Şartlandırma



Kaynak: Koçel, 2010: 630

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımda olumlu davranışların oluşması ve onları pekiştirmek için aşağıdaki yöntemler kullanılır;

1. Olumlu Pekiştirme: Arzulanan ve kişinin içinden gelen bir davranışı açığa çıkarması, eyleme dökmesiyle bireyin bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak özellikle işletmelerde çoğu kez ödüller verilmekte, bir kısmı içsel ödüller olurken bir kısmı da dışsal nitelik taşıyan ödüller olmaktadır.
2. Olumsuz Pekiştirme: Birey tarafından yapılmış veya denemiş bir davranış yada tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için uygulanmayı amaçlayan tedbirlerden oluşur. Olumsuz pekiştirmede dikkat edilmesi gereken husus kişinin yaptığı davranışın yönetim tarafından istenmeyen bir davranış olduğunun hissettirilmesidir. Bu durumu uygulama aşamasında yönetim dikkatli

davranmalıdır. Kişinin hatalı davranışlarını veya ortaya çıkardığı verimsiz hizmetin isim verilmeden teşhir edilmesi, işgören tarafından anlaşılmasının sağlanması ve ortaya çıkan maddi manevi zararların işgörenlere gösterilmesi örnek olarak gösterilebilir.

3. Son Verme: Bu yaklaşım, bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya ortaya çıkışını bütünüyle yok etme amaç veya yaptırımlarından oluşur. İşgörenin takındığı tutum veya davranıştan caydırma, davranışı tamamen bıraktırma söz konusudur. Asla cezai yaptırım yoktur.
4. Cezalandırma: İşgören tarafından yapılan istenmeyen davranış cezalandırılırsa, davranışta duraksama olur ve davranış bastırılır. Ceza yaptırımı uyarıda bulunmadan daha serttir. Ceza alan işgörene yapmış olduğu istenmeyen davranış veya tutumunun tekrarlanmayacağı ve tamamen o davranıştan vazgeçeceği vurgulanır. Cezalandırma aşaması işgörende çeşitli olumsuz etkiler yaratabilir. Kızgınlık, moral bozukluğu, işten soğuma ve benzeri olumsuz etkiler yüzünden bu yönteme çok fazla başvurulması önerilmez (Sökmen, 2010: 181).

Otel işletmelerinde yöneticilere düşen en önemli görevlerden biri cezalandırma yöntemine başvurmadan işgören ile diyalog halinde sorunların çözülmesine yönelik yöntemler belirlemektir. Olumlu ya da olumsuz pekiştirme ve son verme teknikleri hem yöneticinin işgörenine karşı zor durumda kalmasını ortadan kaldırır hem de işgörenin gurur ve onurunu sarsmadan yaptığı bazı yanlışları fark etmesini sağlayabilir.

1.3.2.2. Vroom'un Beklentiler Teorisi

Beklenti teorisi, Yale Üniversitesi İşletme Profesörü Victor Vroom'a ait 1964 tarihli bir yönetim ve motivasyon teorisidir. Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için çaba sarf etmesi temelde iki adet faktöre bağlıdır. I. Valens, 2. Bekleyiş. Dolayısıyla:

[Motivasyon = Valens X Bekleyiş] olarak gösterilebilir (Kaplan, 2007: 44).

Vroom'un kuramı özetle üç varsayıma dayanmaktadır:

1. Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan birden fazla faktör olabilir ve bu faktörler, bireyin kendi istek, beklenti, ihtiyaç, kişisel özellikleri ve çevresel koşulların tamamının etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.
2. Her insan ayrı bir karakterdir ve birbirinden farklıdır. Diğer insanlardan farklı olarak ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Bu durum hem motivasyon teorilerini hem

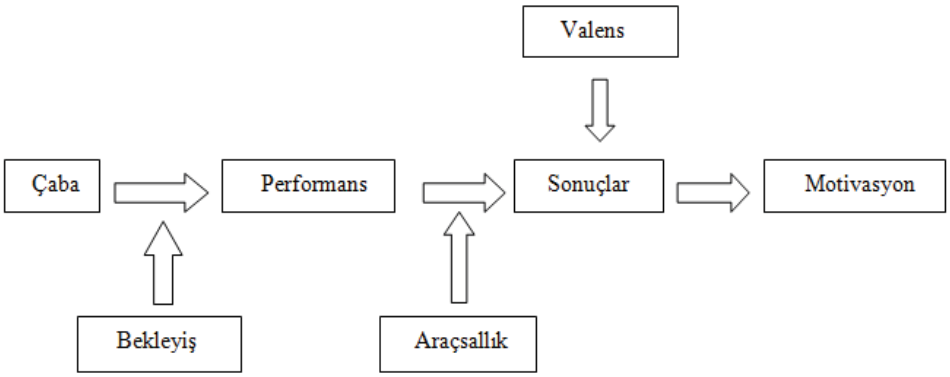
de araçlarını şekillendirmektedir. Motivasyon araçlarının kişilerin beklentilerine göre çeşitlenmesinin sebebi budur. Çünkü tek tip bir teori tüm insanlığın isteklerini anlamak için yeterli değildir. Bu yüzden istek ve beklentiler nasıl farklılık gösterebiliyorsa her bireyin arzuladığı ödül yapısı da farklılık gösterir.

3. Bireyler, arzuladıkları ve sahip olmak için çaba sarf ettikleri ödüllere kendilerini ulaştıracak alternatif davranış biçimleri ve takınması gereken tutum şekilleri arasından kendi algıları kapsamında bir seçim yapmak zorundadır.

Bu teoride anlatılan üç temel durum kavramsal olarak isimlendirilirse; Valens, Bekleyiş ve Araçsallıktır (Sökmen, 2010: 182).

- **Valens (Değer):** Bu kavram bireyin belli bir sonucu tercih etme derecesini ortaya koyar. Yani birey bir hareketi yapmadan önce yapacağım şey gelecek sonuca değer mi yoksa değmez mi diye düşünür. Özellikle iş hayatında işgörenin kariyeri adına seçim yapması gereken durumlarda karşımıza çıkar. Kişiden kişiye göre değişebilen bir durumdur ve karar aşaması yine kişiden kişiye göre farklılık gösterir. "Bir çıktının ya da ödülün, kişi için ifade ettiği değerdir'' (Önen ve Tüzün, 2005: 57). Ödül bir insan için çok önemli olabilirken diğeri için değildir hatta bir diğeri için asla arzu duyulmayabilir. Valensi -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak isimlendirmek mümkündür.
- **Beklenti:** Bireyin iş için sarf ettiği çaba sonucunda yapması gereken görev ve sorumlulukları yerine getirmesine olan inancının kuvvet derecesidir. Ayrıca ödüle sahip olup olmayacağı ile de ilgisi vardır (Önen ve Kanayran, 2015: 53). Yani birey harcadığı enerji ve çaba sonrasında ödüle sahip olacağını düşünüyorsa işini yaparken daha çok gayret gösterir. Düşünmüyorsa isteksiz ve umutsuz olur. Bu iki duygunun getirisi olarak işini yaparken çaba göstermez.
- **Araçsallık:** Vroom'un bir diğer varsayımı olan araçsallık, kademe bazında değerlendirildiğinde birinci kademenin tamamlanması yani iş karşısında istenilen çabanın gösterilmesiyle birlikte elde edilecek olan performansın ödül alma fikrine daha fazla inanmasıdır. İkinci bir kademe olarak kişi aldığı ödülle kendi amaçlarını gerçekleştirmek ister. Örneğin maaşındaki artış ile yaşam standardını yükseltmek istemesi ve daha güzel bir evde yaşama hayali alacağı yüksek maaşa bağlılığını arttıracaktır (Erdem, 1998: 54).

Şekil 5. Vroom'un Motivasyon Modeli



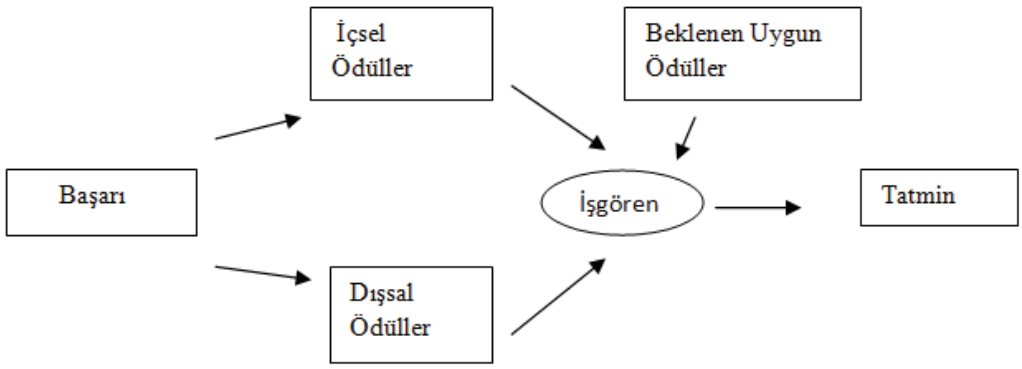
Kaynak: Erdem, 1998: 54

Turizm sektöründe bulunan konaklama işletmelerinde en önemli kaynağın insan olduğu durumu motivasyon araçlarının önemini arttırmaktadır. Vroom'un teorisini uygulamak ve verim sağlamak isteyen bir işletme yani yönetici ilk olarak işgöreninin bulunduğu süreç ve geleceğe yönelik isteklerini, hayallerini analiz edebilmelidir.

1.3.2.3. Lawyer Porter Modeli

Vroom'un Beklenti Teorisinin geliştirilmiş modelidir. Teoriye ek olarak işgörene sunulacak ödülün değer ve gerçekleşme olasılığına göre işgörende oluşan motivasyon düzey ve gayretinin derecesi önemsenmiştir. İşgörenin yaptığı iş için harcayacağı çaba ve enerjinin gerekliliğinin yanında aynı zamanda kendisinden beklenen işi tam anlamıyla anlamış olması, işe yönelik bilgi ve becerisinin bulunması beklenir. Ödül maddi, terfi gibi somut kavramlardan oluşabileceği gibi aynı zamanda kazanma ve başarmış olma hissi gibi işgöreni motive eden diğer faktörlerden de oluşabilir (Erdem, 1998: 55).

Şekil 6. Porter ve Lawyer Modeli



Kaynak: Kantar, 2008: 51

Lawyer Porter modelini işgörenleri üzerinde uygulamak isteyen bir yönetici bazı noktalara dikkat etmelidir. Vroom'un Beklenti Teorisinden farklı olarak önemsemesi gereken noktalar aşağıdaki gibidir;

İşgörenler arasında adaletli olunmalı, performansı yüksek işgörenlere verilen ödül miktarınca aynı performansı sergileyen diğer işgörenler de aynı ölçüde ödüllendirilmelidir. Eksik veya fazla ödüllendirme işletme içinde adaletsiz bir sistem olduğu hissi yaratır. Bu durum işgörenlerin kendini çalıştığı yerde güvensiz hissetmesi ve motivasyonunun düşmesine sebep olur.

Her işgören birbirinden farklıdır ve bu farklılıklar güdülerini tetikleyen motivasyon araçlarını değiştirir. İçsel ya da dışsal motivasyon araçları işgörenlerin istek ve beklentilerine göre seçilmelidir.

Rol çatışmalarını en aza indirgemek hem işgörenin motivasyonu hem de örgüt ikliminin bozulmaması açısından önemlidir.

İşletmenin en önemli elemanı olan işgörenler kendilerinden beklenen performans ile paralel olarak örgüt içi eğitimlere dahil edilmelidir.

Son olarak yöneticinin asıl görevlerinden biri olan işgörenleri kontrol etme ve denetleme işi işgörenin performansının gözlemlenmesiyle sürekli olarak takipte tutulmalı ve model işgörene uygun olarak şekillendirilmelidir (Şengül ve Sönmezöz, http://www.gazi.edu.tr). İçsel ve dışsal ödüller olarak ayrılan motivasyon araçları yüksek çaba gösteren işgörenlerin yüksek performansı elde edeceğini savunur. İçsel ödüller tamamıyla işgörenin kendi çabasıyla kazandığı ödüllerdir; başarı hissetme isteği, kendine güven ve daha fazlasını yapabilme gücü olarak sıralanabilir. Dışsal ödüller ise işgörene çalıştığı işletme ya da yöneticisi tarafından verilir. Çevrenin etkisi söz konusudur ve terfi, ücret artışı, kara katılım gibi sıralanabilir (Kızıldaş, 2017: 19).

1.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik Kuramı Adams tarafından geliştirilmiştir. Motivasyonun ana noktalarından biri sosyal karşılaştırmalar yoluyla çıkarım yapabilmektir. Sosyal karşılaşmayı konu alan kuramlar arasından en bilinenlerinden biri Eşitlik Kuramıdır. Adams'a göre insan sosyal bir varlıktır ve sosyal ilişkileri iki gruba ayırmıştır. Birinci varsayımı; bireyler toplumsal ilişkilerini sürdürür ve değerlendirirken aynı anda ekonomik çevre piyasasındaki alışveriş süreçlerini kullanırlar. İkinci grup ise bireylerin kendi durumlarını ölçmek ve adaleti analiz edebilmek için kendilerini başkalarının durumlarıyla karşılaştırırlar. Bu kuram bireyin

eşitsizlik sezdiği veya gördüğü durumlarda denkliği sağlamak için güdüler yoluyla içinden gelenleri eyleme dönüştürmesini öne sürer ve kabul eder (Çelik, 2011: 62-63).

İşgörenler deneyim, yetenek, zekâ, statü ve eğitimlerinin çeşitli çabalar göstererek iş hayatında kullanırlar ve karşılığında çalıştıkları işletmeden terfi, takdir, ücret, başarı, statü gibi sonuçlar beklerler. Ancak beklentileri motivasyonu tam olarak sağlamaya yetmez. Adams'ın teorisine göre elde edilen ödüllerin adil dağılımı motivasyonu arttırmakta son derece önemlidir. Adil dağılım sağlandığında motivasyon artarken adalet ortamı olmadığında motivasyon düşmektedir. Ödüllerin adil olarak verilmediği işletmelerdeki işgörenler zamanla onlara verilen ödülleri legal ya da illegal yolla arttırmaya çalışmak isteyebilir. İş arkadaşlarının çalışmasını engelleyebilir. İşten ayrılabilir ya da ciddiyetsiz çalışabilir. Tüm bunlar zamanla işletmeye hem maddi hem de manevi zararlar getirebilir, ayrıca işgören standartların dışında kendisine göre bir eşitlik algısı oluşturabilir ve bu durum ciddi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir (Kozak, 2016: 129-130).

Özel sektör kapsamında bulunan otel işletmelerinde eşitlik kavramı son derece büyük önem taşır. Çünkü insan odaklı ve emek yoğun bir işletme grubu olması nedeniyle işgörenlerden üstün çabalar beklenir. Çaba gösteren işgören ücretinin, statüsünün artmasını bekler ve takdir edilme motivasyon açısından önem taşır. Adaletli bir şekilde yükselme olanağı sunmayan otel işletmeleri hem kısa hem de uzun vadede işgörenler tarafından problemlerin çıkmasına, örgüt düzen ve kültürünün sarsılmasına ve hatta işletmenin yönetilememesine kadar uzayabilmektedir.

1.3.2.5. Edwin Locke'nin Amaç Teorisi

Amaç teorisi Edwin Locke ile Gary Latham' ın ağaç kesim işi ile uğraşan işçiler üzerinde yaptıkları basit araştırmalar sonucunda şekillenmiştir. Bu araştırma önlerine hedef koyan işçilerin hedef koymayanlara oranla yaptıkları işte daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Bu teori şartlandırma teorisine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır ve onun üzerinden geliştirilmiştir.

"Şartlandırma kuramı daha çok davranışların karşılaştığı sonuçlarla ilgilenirken amaç teorisinde odak noktası bireyin sahip olduğu amaçlardır " (Ataman, 2002: 455).

Locke ve arkadaşları bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuşlardır. İşletmenin başarılarını işyerinde çalışmakta olan işgörenlerin amaçlarına yönelik güdülenmeye bağlamıştır. Yani bir işgören kendi amaçları hangi doğrultuda ise

onu motive etme yani güdüleme şeklinin amacına uygun olmasını beklemektedir. Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır (Eren, 1993: 343- 344) ;

a. İşgören tarafından belirlenen amacın açık ve net olması iş başarılarını ve dolayısıyla işletmenin başarılarını arttırmaktadır. Çünkü amaçları işletme tarafından bilinen işgören daha kararlı ve arzulu davranış ve faaliyette bulunmaktadır. Aksine bir durum söz konusu olduğunda amacı belli olmayan veya işletme tarafından amaçları bilinmeyen işgörenler kararsız, ne yapacağını bilmeyen, beklentisi olmayan ve işletmeye verimli sağlamayan birer işgören haline gelir. Böyle bir psikolojide çalışan kişinin işletme veya sosyal hayatında çeşitli zorluklarla karşılaşması yüksek ihtimaldir.

b. İşgören tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecektir. Böylece gerek iş arkadaşlarını başarılı olmak için motive edecek gerekse kendi çaba sarf edecektir. Bu durumun doğal sonucu olara işletme başarıları artacaktır.

c. Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir.

Maddeler ışığında bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve net bir biçimde oluştuğu varsayımına dayanır. Fakat gerçek hayatta her işgören her zaman amaçlı hareket etmeyebilir hatta amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmayabilir. Hatta çoğu kez işgörenler bilinçsiz bir şekilde, fazla düşünmeden ve yargılamadan amaç seçer, seçtiği amaç doğrultusunda hareket eder. Bu durum kısa ya da uzun vadeyi kapsayabilir. Gerçek hayatta durum böyle olsa bile açıklanan kurama göre, işyerinde bireyleri değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak açısından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir (Eren, 1993: 343- 344).

Otel işletmelerinde bir çok departman bulunur ve özellikle kurumsal otellerde her departman içinde alt üst ilişkisi net bir şekilde ortaya konur. Amaç kuramı kapsamında önbüro departmanında resepsiyonist olarak başlayan bir işgören kendisine belirlediği amaçlar doğrultusunda ve işletmenin gösterilen çabaya değer vermesi ile genel müdürlüğe kadar yükselme imkânına sahiptir. Dolayısıyla kendine genel müdürlüğü hedef almış bir işgören çalışma temposunu ona göre belirleyecek kademe kademe yükselerek amacına ulaşacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON ARAÇLARI

İkinci bölümde otel işletmelerinde kullanılan motivasyon araçları anlatılmıştır. Üç grupta toplanan motivasyon araçlarının alt başlıkları anket çalışmasında kullanılan boyutları tanımlamaktadır. Performans kavramının da açıklandığı bölümde alt başlıklar halinde tanımlamalar anlatılmaktadır.

2.1. Motivasyon Stratejilerinde Kullanılan Araçlar

Sanayi devriminin ortaya çıkması ve gelişmesi ile birlikte özellikle gelişmiş olarak nitelendirilen ülkelerde gerek çalışma şartları gerekse işgörenlerin farklı sistemler oluşturarak yeni örgütlü yapılar oluşturması beraberinde maddi taleplerin tatmin edilmesi ve karşılanmasıyla sonuçlanmıştır. Pozitif sonuçların doğmasına rağmen dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri her işgörenin farklı özellik ve isteklere sahip olduğu ve bu bağlamda ekonomik motivasyon araçlarının yanı sıra farklı kişisel özelliklerinden kaynaklı olarak farklı motivasyon araçlarının geliştirilmesidir. Ayrıca işgörenlerin doğası gereği sosyal varlıklar olması onları motive etmek için farklı yöntemleri gerekli kılmaktadır (Şam, 2013: 75).

İşletmelerde bulunan yöneticilerin görevleri örgüt yararına olan her faaliyete destek vermenin yanı sıra aynı zamanda işgörenin istek ve beklentilerini saptayıp yerine getirerek tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmesidir. Bu davranışlar hem kişisel tatmin sağlarken aynı zamanda işletmenin amaçlarına hizmet yolunda destekleyici hamleler olur.

En genel anlamda insan sosyal ve değişen bir varlıktır bu bağlamda insanların davranışlarını anlamak ve motive etme hususunda genel ilkeler geliştirmek zordur. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar bu durumu yaratan en önemli etkenlerden biridir. Bu nedenle, amaçları benzer dahi olsa şirketlerin işgörenlerini tatmin dereceleri birbirinden farklıdır. O halde, bir örgütte astlarını işe sevk ve motive etme konusunda başarılı olan bir yönetici başka bir örgütte aynı yöntemleri kullanarak aynı başarıya ulaşamayabilir. Fakat en genel anlamda, uzun araştırma ve saptamalar sonucunda geliştirilen motivasyon araçlarının bilinmesi ve uygulanması işgörenlerin birbirinden farklı olmasına rağmen başarıya ulaşmada sağlam bir temel üzerine kurulu olduğunu gösterir (Eren, 1993: 331).

2.2. Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçları

Teknolojik gelişmeler ile birlikte ülkemizin turistik açıdan daha çok verimli olması ve tanıtım faaliyetlerinin arttırılması gibi destekleyici faktörler sayesinde turizm işletme sayılarında günden güne artış gözlemlenmektedir. Böylece bir rekabet ortamının oluşması kaçınılmazdır. Konuğa sunulan hizmetlerin turizmin yapısı gereği telafisi olmaz ve bu nedenle işgören ile konuk arasında sağlanan olumlu ilişkiler rekabet avantajını öne geçirir. Konuk ile olumlu ilişkilerin gelişmesinin en temel şartı ise işgörenin istek, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla motive edilmiş işgörenler çalıştırmaktan geçer (Öztürk ve Seyhan, 2005: 127-128).

Konaklama işletmelerinde üst düzey verim alabilmek için işgörenlerin yaptıkları işten memnun olmaları, iş doyumunu sağlamış olmaları ve örgüt içinde motivasyonun yüksek olması son derece önemlidir. Motivasyonu düşük olan bir işgören yapması gereken iş ve sorumluluklardan uzaklaşarak başka alanlara yönelebilir ve isteksiz çalışma durumu ortaya çıkabilir. Nihayetinde otel genelinde verimlilik düşüsü yaşanabilir. İşgörenlerin sadece maddi beklentileri olan insanlar olarak görülmesi ve düşünülmesi kişiden kişiye göre değişen istek ve beklentilerin, sosyal ihtiyaçların ve psikolojik etmenlerin göz ardı edilmesi anlamına gelir (Kaya, 2007: 356-357).

2.1.1. Otel İşletmelerinde Ekonomik Özendirme Araçları

İşgörenlerin çalışmasının temel amacı hayatını devam ettirebilecek düzeyde kazanç sağlamaktır. Ekonomik sebepler kişiyi çalışmaya iter. Ekonomik çaba sayesinde kazandığı ekonomik kazanımlar örgüte bağlılığını ve motivasyonunu etkiler. Bu bağlamda ekonomik motivasyon araçları diğer araçlara göre daha önemli bir pozisyondadır (Yurduseven ve Koç, 2017: 3).

Otel işletmelerini de bünyesinde barındıran işletmelerin faaliyet gösterme gerekçelerinden en önemlileri ekonomik temellere dayanır. İşgörenlerin motivasyon kaynakları kişiden kişiye göre farklılık gösterse dahi onları çalışmaya iten en güçlü etken kendi yaşamını ve varsa ailesinin sürekliliğini sağlayacak düzenli bir ücret elde etmektir. Gelişmemiş ya da kalkınma oranı düşük olan ülkelerde yüksek sayıda işsiz- vasıfsız bireyler bulunur ve bu kişilerin en temel ihtiyacı para kazanmaktır. Bu bağlamda işgörenler temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla işletmelerin beklentilerini yerine getirme durumunda kalır. Aynı durum işletmeler açısından incelenirse ekonomik beklentileri karşılanmış işgören örgüt içinde daha verimli ve mutlu faaliyet gösterebilir. Motivasyonun

ekonomik özendirme araçları ayağını gruplar halinde inceleyebiliriz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 147-148).

2.2.1.1. Ücret ve Primli Ücret

Bir işletmede faaliyet gösteren ve bu performans karşılığında verilen paraya ücret adı verilir. Motivasyon araçları arasında işgörenleri en çok etkileyen ve en yaygın olanıdır. İşgörenin ücretindeki artış bir çok motivasyon aracını geride bırakabilir ölçüde olabilir. Yalnızca günümüz değil geleneksel motivasyon araçları arasında da en etkilisi olarak seçilmiştir. Kişinin varlığını devam ettirebilmesi, ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve istediği şartlara hayatı boyunca sahip olabilmesi için para kazanmaya ihtiyacı vardır. Kişinin işe başlamasındaki en önemli sebeplerden birinin ücret olduğu yadsınamaz bir gerçektir (Genç, 2005: 236).

Ücret arttırma motivasyon araçlarının en etkili olanlarından biri görülse de bazı durumlarda tam tersi stratejiler uygulanabilir. Otel veya herhangi bir işletmede çalışan işgörenin maaşında sürekli ve düzenli olarak artışa gidilmesi kişinin doyumsuz bir personel olmasına yol açabilir. Hep daha fazlasının talep edilmesi işletme kurallarını ve işleyişini zedeler duruma gelebilir. Bu tip durumlarda işletmenin çeşitli dayanaklar sunarak ücret azaltma stratejisine yönelmesi işgörenlerin yaptıkları hataları fark edip tekrar etmemesi gibi getiriler sağlayabilir. Böylece işletmeye fayda sağlayacak bir motivasyon sağlanmış olur. Fakat bu yöntem işletme tarafından sürekli uygulanırsa işgörende bir güvensizlik ve mutsuzluk oluşur. İşletmeyi ayakta tutan en önemli etkenlerden biri olan işgörenin çalışma ortamında devamlı tedirgin hissetmesi zamanla işletmeye maddi manevi zararlar verebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 149-150).

2.2.1.2. Kâra Katılım

Kâra katılma işletmelerin işgörenleri isteklendirmek için uyguladığı ve pozitif etkiler yaratan bir stratejidir. İşletmenin en temel kurulma amacı kar elde etmektir ve her bitirilen dönem sonunda elde edilen karın belirli bir kısmı işgörenler arasında paylaştırma yoluyla motivasyon sağlamak mümkündür.

Özünde motivasyonu arttıran bir strateji olarak görülen kara katılma, işgörenler arasında ne arasında ve nasıl bir sistemle dağıtılacağı hususunda sorunlar çıkarabilmektedir. Uygulama aşamasında demokratik ve adil bir paylaştırma yapmak işletmenin sorumluluğu kapsamındadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için bazı gruplar

geliştirilmiştir. Nakit olarak dağıtım, ertelenmiş dağıtım, karma dağıtım ve hisse senedi verilmesi gibi (Toker, 2006: 122).

Kâr paylaşımı, işgörenlerin yaptıkları işe daha çok bağlanmaları, mutlu hissetmeleri ve motivasyon durumlarına etki sağlaması ile birlikte kârın kimlere, ne zaman ve ne şekilde dağıtılacağı konusunda bir takım sorunlar oluşabilir. Otel işletmeleri de dahil tüm işletmelerde görev yapan işgörenlerin bir kısmına dağıtılıp diğer kısmının bu faydadan uzak bırakılması bir sorundur. Yine aynı işletmelerde performans gösteren işgörenlerin daha fazla verim sağlayan ile katkısı az ya da olmayan işgörenler arasında eşit dağılım olması kişiler arası adaletsiz bir izlenim çizebilir. Böylece motivasyon yükseltmek amaçlanırken tam tersi bir durum söz konusu olabilir. Kâr paylaşımı her işletmenin uygulayabileceği bir motivasyon aracı değildir. Hızlı büyüyen ve yüksek kâr marjına sahip işletmelerin bu aracı kullanması işletme yararına olumlu sonuçlar doğurur. Yani genel koşulları ortalama ya da düşük düzeyde olan işletmeler kârdan pay verme motivasyon aracını kullanmamalıdır. Kâr paylaşımı yöneticiler ve statü olarak yüksek çalışanları için özellikle anlamlı ve belirleyicidir. Çünkü onların karar ve faaliyetlerinin işletme kârı üzerindeki etkisi daha belirgindir (Pekel, 2001: 30).

2.2.1.3. Ekonomik Ödüller

Ödül kavramı işletmenin hedeflerine ulaşması için işgörenlerine sunduğu araçlardan biridir. Anlam olarak takdir edilesi işler yapan işgörene teşekkür etme ve ona değer verildiğini hissettirmek için verilir (Erdil ve Özkutlu, 2013: 326).

Sistemli çalışan ve sektörde varlığını devam ettirmek isteyen işletmelerin yöneticileri istenilen hedeflere ulaşıldığında işgörenlerini ödüllendirme yoluna gidebilir. Ödüllendirme şekilleri işgörenlerin beklentilerine göre ekonomik ya da psikolojik açlığı gidermek amacıyla yapılır. Bu noktada işgörenin beklentisine uygun parasal ödüller seçilmelidir. Bu tür ödüllendirmeler diğer tüm ödüllendirmeler gibi sınırlı ve sürekli olmadığı için yöneticiler tarafından adaletli dağıtım yapılmalıdır. Ekonomik ödüllerle memnuniyet sunan işletmeler işgörenlerini motive etmiş olurlar. Motivasyon araçları arasında önemli bir yere sahip olan ekonomik ödüllendirmeler stratejik kararlar ile uygulanmalıdır (Selen, 2009: 48).

2.2.1.4. Sosyal Yardım ve Kolaylıklar

İşgörenlerin iş hayatları boyunca karşılaşması muhtemel iş kazaları, hastalık, işsizlik sigortaları, emeklilik gibi geleceğini garantiye alma ve kendini güvende hissetme güdüleri vardır. İşgörenler gün içinde zamanlarının çoğunu işletmeleri için harcar. Emekli olma veya sigortalı çalışan olma durumları yasalar tarafından zorunlu kılınmasına rağmen işletmeler bu araçları daha iyi hale getirerek işgörenlerinin motivasyonunu yükseltici faaliyetler bulunabilirler. Örneğin işletmeler, daha iyi şartlarda emekli olma, yakacak-giyecek veya gıda yardımının yapılması, ücretsiz izinler gibi imkânlarla hem işgöreni motive eder hem de işe olan bağlılığı arttırabilir. Bu noktada önemli olan kısım işgörenin istek ve ihtiyaçlarını doğru analiz edebilmek ve ihtiyacı olan yardımı ona etmektir (Selen, 2016: 71-72).

2.2.2. Otel İşletmelerinde Psikolojik Özendirme Araçları

Yöneticiler işletmenin ekonomik menfaatlerinin kontrol ve yönetilmesinin yanı sıra aynı zamanda iş görenlerin işe bağlılıklarını arttırmayı, işe isteklendirmeyi, kandırılmadan dürüst bir politika izleyerek iş görenleri motive etmeyi amaçlar. Otellerinde içinde bulunduğu özel sektör işletmelerinin en negatif getirilerinden birisi iş görenlerin manevi veya emek olarak sömürülmesidir. Eski toplumlardan bu yana sömürü yalnızca ekonomik değil aynı zamanda psiko-sosyolojik olarak da karşımıza çıkar. İnsanın en temelinde sosyal bir varlık olduğu bilincinde olan yöneticiler iş görenlerine sosyal hayatlarının sürekliliği için tatil, mola, eğlenme gibi olanaklar sunarlar (Ekşici, 2009: 14).

İşletmeden işletmeye farklılık gösteren ekonomik sistemler iş görenlere yönelik olmalıdır. İş görenin istek, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanıp motivasyon derecesinin yükseltilmesi olası iki sorunu önler nitelik taşır. İşletmelerde olması muhtemel sorunlardan biri iş görenlerin yaptıkları işe harcadıkları çaba doğrultusunda ekonomik araçlarla doyuma ulaştırmak, ikincisi ise hem işletme hem de iş gören faaliyetlerinin sürekliliği açısından psikolojik anlamda ödüllendirme yoluna gidilmesidir. Sektörel anlamda özellikle turizm sektörünün de içinde bulunduğu hizmet anlayışında ilk sorunun çözümüne yönelik birçok yöntem belirlenme yoluna gidilmiştir. Zamanla ikinci sorun yani psikolojik araçların geliştirilmesi önemsenmeye başlamıştır. Bunun en önemli sebebi iş görenlerin mutluluk içinde yaşama ve çalışmasını sağlayacak örgüt ortamının yaratılmaması durumunda mutlak

başarıya ulaşmada yaşanan sıkıntıların çözülmeyecek olduğunun farkına varılmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 155-156).

Konaklama işletmelerinde yöneticilerin tüm işgörenleri memnun etme gibi bir ihtimali yoktur. Her işgörene uygun çalışma ortamı yaratma ve psiko-sosyal araçların kullanımından tam verim alma yöneticiler için zahmetli bir iştir. Sebebi her işgörenin farklı beklenti ve ihtiyaçlara gereksinim duyma ihtimalinin olmasıdır. Eğitim düzeyi, otelden beklentisi, iş ortamında istediği şartlar, sosyal durum, bilgi ve beceriler gibi faktörler belirleyici rol oynar. Bu bağlamda yöneticilere motivasyon aracı olarak somut veriler sunulması olanaksızdır. Ancak başarılı bir yönetici temel teorik bilgilerine ve gözlemlerine göre motivasyon araçlarını psiko-sosyal açıdan şekillendirebilir ve işgörenlerine bu şartlar ışığında çalışma ortamı sağlayabilir.

2.2.2.1. Güvenlik

Yoğun iş temposunun getirisi olarak insanlar yaşamlarının büyük çoğunluğunu iş örgütlerinde geçirmektedir. Dolayısıyla gereksinim duyulan maddi, sosyal ve duygusal gereklerin çoğunluğu yine aynı örgütlerde giderilmektedir. İşletmeyi oluşturan tüm işgörenler farkında olmadan örgüt bağımlısı olmak zorunda kalır. Bağımlılığın getirdiği riskler kamu sektöründen ziyade özel sektör çalışanlarını tedirgin etmektedir. Sosyal güvenlik ve emeklilik plânları; emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi onlara hayat boyu sürekli gelir sağlayacak ekonomik korunma biçimleri işgörenin çalıştığı işletmede kendini daha güvende hissetmesini sağlar. Aslında yasal zorunluluk haline gelen bu kavramlar işletmelerin strateji planları kapsamında daha iyileştirilerek birer teşvik unsuru haline getirilebilir. Bulunduğu şartlardan daha iyi emeklilik imkânı bulan bir resepsiyonist bir başka işletmeyi tercih edebilir. Ücretsiz veya ücretli izinlerde kolaylık sağlanması bir diğer örnek olarak gösterilebilir. Kendini güvende hisseden işgören iş verimliliğinin artışına doğrudan etki eder. İşletme tarafından incelendiğinde maddi külfet yaratmasına rağmen işgörenin performans ve mutluluğundaki artış örgüte fayda sağlamaktadır (Pekel, 2001: 31-32).

Güvenlik faktörü, salt ekonomik bir faktör değildir. Güven duyma içgüdüsel bir olgudur ve işgörenin kendi içinde hissetmesi, geliştirmesi ya da zedelenmesi muhtemeldir. Kişinin özgüvene sahip olması beraberinde bir işte nasıl çalışması gerektiğinin, başarının yollarını, kim veya hangi örgütle başarılı olacağının bir yansıması olarak açığa çıkar.

Kendine güvenen işgörenler ile çalışmak yöneticiler için de avantaj sağlar. Güven faktörü işgörenin kendi içinden gelebileceği gibi yönetici tarafından da kazandırılabilen bir duygudur (Şam, 2013: 79).

2.2.2.2. Değer ve Statü

Değer kavramı yönetim çeşitlerinden idare yönetiminin altında bulunan ve ilk hedefi olguları incelemek olan bir kavramdır. Yönetimin ilgi alanı olan değer kavramı işletmede faaliyet göstermekte olan işgörenlere göre değişkenlik gösterebilir. Bu sebeple değer nedir, bir olgu-değer ayrımı var mıdır, kişi olgudan değer türetebilir mi, olgu nedir? gibi felsefi sorular yöneticiyi veya lideri doğrudan ilgilendirir (Hodgkinson, 2008: 131).

İnsan yaradılışı gereği değer görmeyi arzular. Değer verdiği ve değer gördüğü bir örgüte dahil olunca çalışma isteği ve azmi artış gösterir. Dolayısıyla başarı faktörü onu takip eder. Böylece işgören yalnızca patronun menfaatlerini göz önünde tutmuş olmaz. Kendi iç huzurunu ve başarma güdüsü tamamlanmış olur. Verdiği hizmet karşılığı memnuniyet geri dönüşü alan kişiler daha iyi hizmetler verebilmek için fiziksel, düşünsel ve duygusal gücünü arttırır. Bu gücün arttırılmasına önem veren işletme ve yöneticiler yönetme stratejisi olarak sosyal hizmet anlayışına sahip olmalıdır. Otellerde doldurulan memnuniyet broşürleri ve sosyal medyadan gelen geri dönüşler gibi somut tebrikler işgören ve yöneticilere sunulmalıdır (Eren, 1993: 370-371).

Bireysel olarak örgüt üyeliği deneyimi en iyi koşullar altında dahi, bir otonomi kaybı anlamına gelir. İşletme kişi ile yaptığı sözleşme doğrultusunda kendi değerlerini benimsetme zorunluluğu getirir. Örgütün değer ve yönetim kavramlarına zıt giden işgören zamanla itaatsizleşerek uyumsuzluk çıkartır. Eleştirel düşünce ve tenkit yolu zaman zaman işletme değerleriyle ters düşebilir. Bu durumda gönüllü olarak yapılan sözleşme gereği işletmenin değerleri ön planda tutulmak zorundadır (Hodgkinson, 2008: 170).

Statü bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir. Kamu ya da özel sektör olsun işgörene iş yaptırabilmenin yollarından biri istediği- yüksek statü sahibi yapmaktır. Tamamen hiyerarşik düzeni odak noktası yapmadan aynı zamanda kişiye o kuruluşta ve statüde çalışmasının ne kadar önemli ve kilit noktayı oluşturduğu fikrini aşılamak önemlidir. Kişilerin örgüt içinde değer görme, takdir edilme, beğeni kazanma ve bu durumu hissetme, saygınlığının olması gibi durumlar motivasyon artışı sağlar. Kişiden kişiye göre farklılık gösteren bu durum bazı bireyler için açığa vurulmasından hoşnut, bazıları için kişinin

kendi iç dünyasında yaptığı işle alakalı gurur duyması durumlarını ortaya çıkarır. Tanınmış işletmelerde görev alan kişiler yalnızca kendi başarılarıyla değil işletmenin başarılarıyla da gurur duyar. Bu durum hem işletme hem de işgören adına pozitif getiriler sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 158-160).

2.2.2.3. Çalışmada Bağımsızlık

Örgüt bütünleşik bir yapıdadır ve birçok farklı insanın iş birliği ile devamlılığını sürdürür. İşgörenlerin büyük çoğunluğu insani bir duygu olan benlik duygusunu tatmin etmek için bazen gruptan kopma ve bağımsız çalışma isteğinde bulunabilir. Kişinin yetkiyi kendi elinde tutmak istemesi, insiyatifi özgürce kullanabilmesi örgüt grubundan ayrılma isteği oluşturabilir. Bu tarz davranışlar sergileyen işgörenler içinde bulundukları grupta gücün kendisinde olduğunu ve grup içerisinde değerinin arttığını hisseder (Sökmen, 2010: 190).

Bağımsız çalışma yetisi her işgören için uygun olmayabilir. Uygunluğu bulunan kişiler bu çalışma sistemiyle çok başarılı olabileceği gibi uygun olmayan kişiler işletme adına tam tersi durumları yaşatabilir ve başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu bağlamda işgörene bağımsız çalışma yetisi verilmeden önce eğitim süreci tamamlanmalıdır. Uygunluğunu denetleme görevi yöneticilerin sorumluluğunda olmakla birlikte başarılı olan bireylerin ödüllendirmesi motivasyonun yüksek tutulması adına çok önemlidir (Ekşici, 2009: 14).

2.2.2.4. Yetki Devri

Yetki (otorite) kavramı yönetimsel alanda çevresindeki işgörenleri yönetme, işletmeye yönelik isteklerinin yerine getirilmesi ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır. İşletme ve işletme yönetimi alanında daha çok kanuni yetkilerin kullanımı yaygındır. Fakat yetkinin kaynakları bilgiye dayalı ve kabul edilme gibi sınıflandırmalara da dahildir (Arslan, 2014: 50).

İşletmede bulunan departmanlar arasında alt-üst ilişkisinin olması hiyerarşik bir yapıya sahip olunduğunun göstergesidir. Yetki kavramı en genel anlamda yönetsel kademelere verilmiş bir haktır. Bu hakkın temel hareket noktası işgörene emir verme ve diğer kişilerin işletme içindeki davranışlarını yönlendirmeyi aynı zamanda yetkisi olan kişiye itaat etmeyi kapsar. Yetki devretme-verme davranışının gerçekleşmesi için ilk olarak yöneticiler işgörenlerin sahip oldukları veya sonradan kazandıkları nitelikleri ve yetenekleri bilmelidir. Bu doğrultuda işletme politikası adına yükselen bir ivme

yakalandığında verilen yetkilerin derecesini ve sorumlukları arttırmak işgörenlerin yaptıkları işe daha çok bağlanmasını ve motive olmasını sağlayacaktır (Sökmen, 2010: 192).

2.2.2.5. Sosyal Katılım

Yaradılış gereği sosyal bir varlık olan insan sürekli olarak iletişim kurma, bir gruba ait olma isteği duyar. İşe alım süreci pozitif olan kişilerin işgören olarak adlandırılması, görev tanımlarının yapılmasından sonra sosyal katılımlar başlar. Kişi bir gruba ait olma, benimsenme ve kendini kanıtlama isteği duyar. Sonraki basamaklarda işgören hem görevi hem de örgütle alakalı edindiği bilgiler dahilinde başarılı sonuçlara ulaşırsa bir gruba ait, ulaşamazsa bir gruba dahil olamaz. En son aşamada ise, işgören kendini grubun üyesi olarak görür ve grubun tüm normlarını benimser. Bu aşamada işgören grupta kendi fikirlerini açıklama fırsatı da bulacaktır. Aşamalardan da anlaşılabileceği gibi işgören örgüt faaliyetlerine pasif olarak başlar, kendini geliştirip ortak çıkar ve fayda sağlayacağı iş arkadaşlarıyla birlik olursa aktif çalışan konumuna gelir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 158).

İşgörenlerin örgüt içinde herhangi bir gruba dahil olamaması beraberinde bazı sorunlar getirmektedir. İşletmeler yönetsel anlamda çok iyi yapılanmış olsalar dahi sosyal katılım gerekçesiyle işgörenler işten ayrılabilirler. Bir gruba dahil olmamak kişinin işte ki moral ve motivasyonunu düşürür. Bu yüzden örgütlerin özen göstermesi gereken en önemli faktörlerden biri sosyal katılımdır (Şam, 2013: 81-82).

2.2.2.6. Takdir ve İşletmenin Başarısından Sorumlu Tutma

İşgörenin başarılı bir performans sergilemesi sonucu, örgüt içinde yöneticileri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir motivasyon öğesidir. Motive olmuş ve mental açıdan başarmış olma güdüsünü tadan işgörenin performansı giderek artar. Yöneticilerden, akranlarından, iş arkadaşlarından, astlarından, patronlarından veya hizmet verdiği kişilerden alınan takdirler işgörende pozitif etkiler yaratarak hem yaptığı işe hem de çalıştığı kuruma bağlanmasını sağlar (Genç, 2005: 236).

İşe girme isteğini doğuran en belirleyici etken olan ekonomik ödüller ya da diğer bir deyişle parasal motive edici faktörler olsa dahi sosyal bir varlık olan insan faktörünün her gereksinimini karşılamayabilir. Özellikle hizmet sektöründe çalışan işgörenler işlerinde yaptıkları farklılıkların yöneticileri tarafından fark edilmesini beklerler. Çalışma ortamı ve

yapılan işe duyulan sevgi, bağlılık, ilgi gibi unsurlar kısa zamanda pozitif geri dönüşler getirir. Üstün performans sergileyip başarıya ulaşan bir çalışan için yönetici tarafından belge ya da sembolik bir ödül ile ödüllendirilmek, takdir edilmek işgörenin örgüte bağlılığını arttırır ve kişi için yaşadığı başarmış olmanın gururu ve takdir edilme hissi maddi ödüllerden önce gelebilir (Yıldırım, 2007: 27).

2.2.2.7.Öneri Sistemi

Örgütler, yönetici ve diğer işgörenlerden oluşur. Yöneticilerin temel görevlerinden biri işletme içi düzeni, motvasyonu ve istekliliği arttırmaktır. Bu durum doğrudan verimi etkiler. İşgörenlerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini saptayan bir yönetici onlara nasıl ve hangi yöntemlerle yaklaşması gerektiğini belirler. Böylece ihtiyaç ve beklentileri karşılanmış işgören tatmin olur, motivasyonu artar. İşgörenlerin öneri sunma yoluyla yönetime katılması bir başka motivasyon aracıdır. Fikirlerini özgürce dile getirebilme imkânına sahip olan işgören hem örgüte katkı sağlar hem de psikolojik açıdan motive olur (Sökmen, 2010: 190).

Öneri sistemi uygulayan bir işletme kendi içerisinde demokratikleşme sürecini tamamlamış demektir. Çünkü çok sesliliğe saygı duymak ve işletme menfaatini birinci sırada tutan fikirleri kimden gelmiş olursa olsun değerlendirmek demokratik süreçlerin ana temelidir. Herkesin kendi hür fikir ve iradesini kullanabildiği, özgür olabildiği bir örgüt iklimi oluşur. Fikirler yöneticiler tarafından olumsuz görülse bile bu durum işgören ve yönetici arasındaki bağı güçlendirir. İşgören psikolojik doyuma ulaşır ve kendini değerli hisseder. Açık ve çağdaş yönetim anlayışlarını benimseyen işletmeler her zaman ilerleme ve yenilik süreçlerine ayak uydurabilme imkânına sahip olur. Dilek Kutusu adı verilen ve işgörenlerin fikir ve isteklerini üstlerine iletmek amacıyla oluşturdukları kutular vardır. Yöneticiler eksik yönlenlerini saptayabilirler. Sistemin olumlu yönleri olduğu gibi olumsuz yönleri de bulunur. İşe yaramaz, ciddiyetle yapılmamış istek ve beklentiler yöneticiler için zaman kaybı oluşturur. Ayrıca profesyonel olamayan yöneticiler fikirler iyi bile olsa öznelliklerinden kurtulamadıkları için görmezden gelebilirler. Bulunan dilek kutuları ve demokrasinin hakim varsayıldığı fakat inanılmayan ve uygulamada problem yaşanan işletmelerde bir süre sonra yapılan göstermelik faaliyetler işgören tarafından fark edilip motivasyon düşüklüğüne sebep olabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 210-214).

2.2.2.8. Sosyal Uğraşlar

İş hayatı dinamik ve yüksek tempoludur. İnsanlar iş temposundan arda kalan sürelerde sosyal aktivitelere katılmak isterler. Bu yöntem hem kişinin stres ortamından biraz olsun uzaklaşmasını hem de motivasyonun yükselmesini sağlar. Boş zamanların değerlendirilmesi için işletmeler işgörenlerine yönelik eğlenceler, yemekli toplantılar, sosyal ve kültürel faaliyetler, sergi ve sanatsal etkinlikler, örgütçe yapılacak sinema tiyatro opera gibi faaliyetler düzenleyebilirler (Sökmen, 2010: 190-191). Bu faaliyetler hem örgüt birliğinin artmasını hem de işgörenlerin çalışma ortamından uzak birbirleriyle kaynaşmasını sağlar. Motive olmuş işgören işine karşı daha verimli tutumlar serilemeye ve başarısını yükseltmeye başlar.

Günümüzde sayısı pek fazla olmasa dahi şirket içi eğlence faaliyetlerinden eksik olan örgütlerin başarı ve verimliliğinin zamanla düşeceği kanaatindedir. Sosyal uğraşlarda yapılan etkinlikler sayesinde işgörenler arasındaki dayanışma ruhunun artmasının yanı sıra faaliyetler esnasında başarısı göze çarpan kişileri doğal lider olarak saptamak kolaylaşır. Bu durum hem işgören hem de yöneticiler için kaçırılmaması gereken bir fırsattır (Pekel, 2001: 37).

2.2.2.9. Gelişme ve Başarı

Özel sektör ya da kamu işletmeleri olsun görev yapan işgörenler gelecekleriyle ilgili endişeye kapılabilirler. Bu durum iş hayatının değişkenliği ve sürekli aktif oluşuyla alakalıdır. Her işgören kariyerinde yükselmek, daha iyi konumlara gelmek, artan görev ve sorumluluklarıyla birlikte daha iyi ücretler kazanmak ve maddi manevi iyi hissetmek ister. Bu bağlamda işletmelerin işgörenlere yükselme olanağı sunması ve gelişimlerini desteklemesi bir motivasyon kaynağıdır (Taşdemir, 2013: 65-66).

Otel işletmelerinde net bir şekilde görülen hiyerarşik düzen ve departmanlar içinde alt üst ilişkisinin olması işgöreni gelişime teşvik eder. İşgörenin ünvanı yükseldikçe hem görev ve sorumluluğu hem de aldığı ücret artar.

2.2.2.10. Danışmanlık Hizmeti ve Çevreye Uyum Sağlama

İnsan duygusal ve karmaşık yapılı canlılardır. İnsan için gerek iş gerekse sosyal hayatta yeni girilen ortamlara alışmak zaman zaman sorunlar yaratabilir. İşletmelerde işe yeni alınan işgörenlerin hem ortama hem de iş arkadaşlarına uyum sağlama süresi yönetici tarafından idare edilmelidir. İşe yeni başlayan işgörene iş arkadaşlarının alışma ve

kabullenme durumları da yönetici sorumluluğundadır. Buradaki temel görev yöneticinin çalışanlarını iyi gözlemlemesi ve tanımasıyla birlikte kişilere uygun ilişkiler kurulması için örgüt içi iklimi yönetmektir (Şam, 2013: 80).

İşletme içinde kişiler arası uyumsuzluk, anlaşmazlık ve dayanışmaya dayalı bir ortam oluşturulamazsa hem işletme içi hem de işletmeler arası ilişkilerde sorunlar yaşanır. Yöneticinin olumsuz bir sonuçla karşılaşmaması için çalışanları arasındaki köprüyü sağlam kurması ve işletmeyle alakalı tanıtım veya bilinmeyen durumların açıklaması tüm netliğiyle yapıp çalışanlarına yardımcı olması gerekir. Olumsuz sonuçlar beraberinde işletmenin başarısız olmasına yol açar. Kendi içinde dahi iletişim kuramayan işletmeler çevre işletmelere ayak uydurmak ve iletişim kurmakta zorlanır (Sevinç, 2015: 960).

İşletme içinde veya dışında işgörenin karşılaşabileceği sorunlar, baskılar uyumsuzluklar ilk olarak işgöreni etkilemesinin yanı sıra diğer bir aşamada işletmeye zarar vermeye başlar. İşletmede bu tarz sorunların çözümünde yardımcı olabilecek bir danışmanlık hizmetinin bulunması işgörenin daha verimli, aktif ve başarılı çalışmasını sağlar. İş veya sosyal hayatta karşılaştığı sorunları profesyonel danışmanlık desteğiyle çözen işgören kendini daha fazla güvende hisseder ve işletmeye karşı bağlılığı artar. Danışmanlık hizmetleri psikolojik-sosyal sorunların çözümünün yanı sıra aynı zamanda işgörenlere eğitim ve kariyer planlama konularında destek olabilir (Çiçek, 2005: 45-46).

2.2.2.11. Ceza

Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre ceza; uygun olmayan davranış ve tavırda bulunan kimselere üzüntü, sıkıntı veya acı veren işlemlerin yapılması demektir.

Motivasyon araçlarının temel amacı kişiyi motive etmek ve performansını arttırmaktır. İşgörenler birbirinden farklı kişiler olduğu için motivasyon araçları çeşitlilik gösterir. Ödüllendirme ve cezalandırma araçları birbiriyle bağlantısı olan araçlardır. Her ikisinin temelinde ekonomik ve sosyal olmak üzere iki unsur bulunur. Ekonomik olarak para karşılığı veya para ya da sosyal olarak terfi imkânı, takdir etme gibi yaptırımların tam tersi uygulanarak cezalandırma yöntemi de yapılabilir (Ağırbaş vd., 2005: 331).

Ceza kavramsal olarak olumsuzluk çağrıştırmasına rağmen yöneticiler tarafından profesyonelce uygulandığında işgörenin olumsuz sonuçlardan kendisine ders çıkarabileceği ve davranışlarını düzeltebileceği varsayılır. Tam tersi bir durumda işgörende yönetici ve işletmeye karşı düşmanlık besleme, kin duyma ve işten soğuma gibi etkiler

oluşabilir. Yönetici hangi davranışı kontrol edeceğini ceza mekanizmasını çalıştırırken işgöreni olumsuz davranışından nasıl vazgeçireceğini bilmelidir. Bu bağlamda yöneticiler işletme kazançlarını çoğaltmak, işe olan sevgi ve bağlılığı arttırmak için daha çok pozitif yaptırımlar uygulayarak sonuç bekleme yoluna giderler (Selen, 2009: 55-56).

2.2.2.12. Özel Yaşama Saygı

İnsan duyguları olan, düşünen ve hisseden bir varlıktır. İş hayatının yoğunluğu dolayısıyla bazen kendisini negatif hissedebilir. Yönetici tarafından ilgi gören, sorunlarının önemsendiği, özel günlerin akılda tutulduğu ve kutlandığı ortamlarda çalışan işgörenler işletmelerine bağlılıklarını yüksek derecede hissederler. İş birliği ve çalışma istekleri artar. Yöneticisi tarafından sorunlarının çözüme kavuştuğunu gören işgörenler işletmeye karşı sevgi besler ve motivasyonu artar (Çakır, 2009: 50).

Kişilerin iş dışında özel yaşamını oluşturan din, siyaset, geçim zorlukları, özel tutkular, zevkler, ilgi alanları, sorumlulukları, sağlık durumları gibi birçok etken vardır. Başarılı bir yönetici işgörenine en yüksek düzeyde iş gördürebilmek için onun özel hayatıyla da ilgilenmek durumundadır. Sorunlarına şirket veya kişisel olarak elinden geldiğince yardımcı olmalı ve çözüme kavuşmasını sağlamalıdır. İşgörenin iş dışı sorunlarının çözülmesi işteki performansını doğrudan etkiler ve motivasyon düzeyi artar. Kişi kendini örgüt içinde daha değerli hissetmesinin yanı sıra sorunların ortadan kalkmasıyla beraber perfomansı da yükselir. Bu noktada örgütün amaçları ile işgörenin amaçlarını bir noktada birlikte tutmak yöneticinin en önemli görevlerindendir (Selen, 2009: 51-52).

2.2.2.13. Rekabet

Sektörde işletmeler sürekli olarak birbiriyle rekabet halindedir. Aynı durum işletmelerde çalışan işgörenler arasında da geçerlidir. Kimi zaman olumsuz sonuçlarla karşılanabilindiği gibi genel olarak rekabet halinde olmak yapılan işi ve örgüt iklimini canlı tutar. Yoğun çalışma temposu içinde sıradanlığı azaltmak ve dinamizmi ayakta tutacak önemli bir güçtür. Hayatın hangi alanında olursa olsun iş hayatında da rekabetin temel noktası birbirine saygı duyan rakipler ya da iş arkadaşları olmalıdır. Burada ulaşılmak istenen amaç kişinin kendisini tanıyıp amaçlarını gerçekleştirmesiyle beraber motivasyonunu yükseltmektir. Rekabet yarışında başarıyı yakalayamayan işgörenler ise eksiklerini görüp tamamlama yoluna gidebileceği gibi motivasyonlarında düşüşler de meydana gelebilir (Üçüncü, 2016: 42).

Rekabet bireysel ya da gruplar halinde yapılabilir. Bireysel rekabetlerde aynı işletmede çalışan işgörenlerin birbirlerine bağımlı olmamaları gerekir. Duygusal bağlılıkta rekabeti etkileyen faktörlerden biridir. Gruplar arası rekabet yapılacak ise grup çalışması gerektiren işlerde çalışma grupları arasında rekabet başlatılabilir. Bu durum yapılması planlanan işin daha ileri gitmesine yardımcı olur ve olumlu etkiler ortaya çıkar. Yöneticinin stratejileriyle oluşan rekabet ortamı bazen kendiliğin de meydana gelebilir. İşgörenler arası görülür ya da görünmez rekabet işlerin daha fazla istekle yapılmasını tetikleyebileceği gibi uzun süreli rekabet ortamlarında kendini gergin hisseden işgörenler oluşabilir. Bu durumda işgören gergin ortamdan yorulup sıkılabilir ve motivasyonu düşebilir. Daha rahat bir şekilde işlerini yapabileceği ortam arayışına girer. Yöneticinin görevi rekabet ortamının nabzını iyi tutmaktır (Çakır, 2009: 49-50).

2.2.2.14. Ödüllendirme

Ödül, gerek sosyal hayat gerekse iş hayatında kişinin kendisine verilen görevi beklenilen düzeyden çok daha yüksek bir düzeyde gerçekleştirmesini sağlayacak güçlendirici somut veya soyut yararlardır. İşgörenin gerçekleştirmiş olduğu olağan dışı başarılar karşılığında işgörene takdim edilir ve süreklilik beklentisi oluşur. Ödüllendirilen işgörenin motivasyonu artar bu yüzden ödüllendirme bir motivasyon aracıdır. İşletmelerde yapılan bir araştırmaya göre ücret ve ödüllendirme işgörenin işini daha fazla sevmesini sağlamaktadır. Aynı araştırma, işgörenin beklentisi dahilinde ve kişiye uyumlu ödüllerin verilmesinin işgören performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Akgün ve Altındağ, 2015: 283-290).

2.2.2. Otel İşletmelerinde Örgütsel – Yönetsel Özendirme Araçları

Motivasyonda özendirici nitelik taşıyan bir diğer araç türü de örgütsel ve yönetsel düzeyde incelenmektedir. Bazıları; eğitim ve yükselme, kararlara katılımı, işi çekici kılma, iletişim, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, fiziksel koşulların iyileştirilmesi olarak sıralanabilir.

2.2.3.1. Eğitim ve Yükselme

İş dünyasında çalışanların en temel amaçlarından biri daha yüksek maaşlar alabileceği konum ve statüye gelmektir. Bir statüye sahip olma, hem iş arkadaşları hem de özel yaşamında çevresinde bulunan insanlar tarafından saygı görme ve takdir edilme isteği duyarlar. Kişinin verdiği emeğin karşılığını alması ekonomik ödüllerin yanı sıra statü

yükselmesiyle de sağlanır. Terfi en genel anlamda ekonomik koşulların iyileştirilmesine bağlı iken statü kavramı daha çok paraya dayalı olmayan duygusal bağlar ile alakalıdır. İşgörene sunulan yükselme olanakları motivasyonun yükselmesini sağlar (Genç, 2005: 236).

Yükselme imkânının fazla olmadığı işletmelerde işgörenleri motive etmek için çeşitli yöntem ve araçlar kullanılabilir. Bu araçların işgörene uygunluğu ve gerekliliği yöneticiler tarafından belirlenir. Terfilerin kime, hangi gerekçe ile verileceği şeffaf ve net bir biçimde duyurulmalıdır. İşgörenlerin yapılacak terfi edilmesiyle alakalı kafalarında soru işaretlerinin kalması sağlıksız bir çalışma ortamı oluşturur. Adaletli ve kurumsal bir biçimde pay edilmesi gereken terfiler yöneticilerin gözlem ve örgüt başarı grafikleriyle hak edene verilmesi şeklinde tamamlanır. Örgüt içindeki barış ve izlenen motivasyon sürecinin sistemli devam etmesi işletme menfaati açısından son derece önemlidir (Taşdemir, 2013: 75).

2.2.3.2. Kararlara Katılım

Turizm sektörel anlamda temeli insana dayanan bir sistemden oluşur. İnsanın düşünen, hisseden, yeni fikirler üretip yeniliğe açık kalabilen bir yapıya sahip olmasından dolayı işletmeler ve işgörenler arasında sürekli bir iletişim hali mevcutur.

Yöneticilerin işgörenlerini emeğinin kullanıldığı ve fikirlerinin önemsiz görüldüğü birer varlık olarak görmesi işletmenin başarısını doğrudan etkiler. İş bölümü ve bölümlerin iş tanımlarının birbirinden ayrı olmasına rağmen her işgören çalıştığı işletmede yönetime ve karar alma süreçlerinde destekleyici beyin fırtınası faaliyetinde bulunabilir. Bu durum hem çok sesliliğin varlığını hem de yeni fikirlerin başarılı sonuçlar getirebileceğini ortaya koyar. Beyin fırtınası yani bir başka deyişle öneri sistemi açık kapı toplantıları şeklinde işgörenlerin katılımıyla oluşur. İşi en iyi bilen kişinin fikirlerinin yanı sıra değişik bakış açıları yakalamak için işletme menfaatleri değerlendirilir (Çöğür, 2010: 43).

İşgörenlerin hem kendileri hem de çalışma hayatları gibi konularda karalara katılım süreçlerine katmak onları motive eden kavramlardır. Çünkü işgörenler kendini bu sayede saygın ve önemsenmiş hissedecektir. Bu durum hem iş tatminlerini hem de işteki performanslarını direkt olarak etkileyecektir.

Kararlara katılım ile birlikte uzun süre işini devam ettiren ve uzun çalışma sürelerinin sonucu olarak alanlarında uzmanlaşan işgörenlerin uzmanlıklarını diğer

işgörenlerle paylaşması hem bilgi ve donanımından faydalanıldığı için kendisinin tatmin olmasını sağlar hem de işletme içinde ücretsiz danışmanlık gibi bir görev ek maliyet ve arayış gerektirmeden karşılanmış olur (Yaşar, 2015: 24).

2.2.3.3. İş Rotasyonu- İş Genişletme

İş rotasyonu, en genel tanım olarak işgöreni benzer nitelileri olan başka işlerde çalıştırmaktır. Bu yöntemde motivasyonu ve ilgiyi canlı tutmak amacıyla, işgörenler işletme içinde sistematik olarak bir işten diğerine geçirilirler. Turizm sektöründe stajerlerin otellerde bulunan tüm bölümlerinde belirli bir süre çalışması örnek olarak gösterilebilir. İş rotasyonu, iş genişletmesinde olduğu gibi iş alanını yatay doğrultuda değiştirir. İş, işgörenler için sıkıcı olmaya başladığında veya farklı bölümlerinin çalışma sistemini öğrenmek amacıyla kişi benzer beceriler gerektiren aynı düzeyde başka bir işe gönderilir (Aşan, 2007: 312).

İşletmelerde uygulanan performans değerleme sistemi sonuçları takip edilerek sürekliliği oluşmuş, çalıştığı konumda mutsuz olan işgörenlerin takip edilip saptanmasıyla birlikte rotasyona tabii tutulabilirler. Mutsuz işgörenler mutsuz örgütü oluşturur ve yapılan rotasyon ile bölümlere canlılık gelir. Kaybedilecek işgörenleri aynı kurumun farklı görevlerinde çalıştırmak kişilerin motivasyonunu da doğrudan etkiler (Kaplan, 2007: 82).

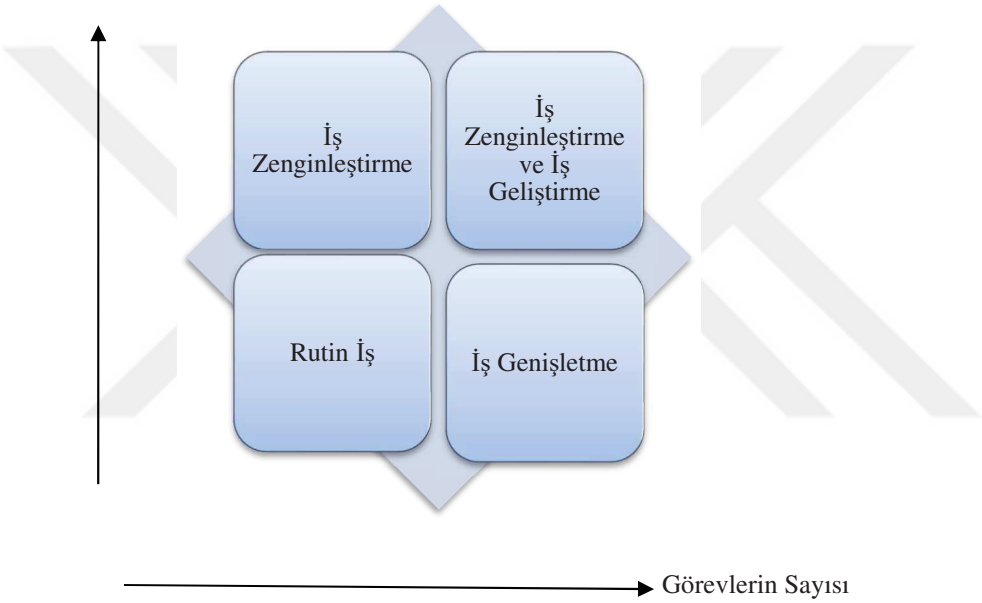
Otel işletmelerinde yoğun tempoda çalışılması zaman zaman işgörenlerin motivasyonunun azalmasına sebep olabilir. Birden fazla departman bulunan otel işletmelerinde işgörenin gerek ofis gerekse misafirler ile birebir iletişim kurulabilen departmanları içinde rotasyonlar sağlanabilir.

Yukarı bahsedilen durumlar rotasyonun olumlu etkilerini anlatırken diğer yandan bazı olumsuz sonuçlar da oluşabilir. Örneğin uzmanlaşılmış bir işte faaliyet gösteren kişi iş rotasyonu sebebiyle yeterlilik ve uzmanlığının etkisi azalabilir. Kişiyi bulunduğu iş ve bölümden alıp başka bir pozisyona koymak hem verilecek eğitim maliyeti hem de zamandan harcanması durumunu ortaya çıkarır. İş rotasyonu herhangi bir bilimsel teoriye bağlı değildir ve genel olarak sezgisel yaklaşımlar içermektedir (Aşan, 2007: 313).

Dikeyine iş zenginleştirmenin olanaksız olduğu durumlarda iş, yatayına genişleyebilir. İş genişletme kavramı işin bütününü değil, çeşitliliğini sağlamaktır. Oryantasyon sürecinde hem görev düzenlenmesi hem de eğitim bölümlerinde işgörenin yapabileceği ufak tefek benzerlikleri bulunan değişik türdeki işler ortak bir noktada

birleştirilir. Yapılması planlanan görevin amaç ve hedeflerini saptama, planlarını çıkarma, göreve ulaşmada yaşanabilecek durumları tahmin etme ve denetleme gibi basamaklar oluşturulur. Elde edilen sonuçlar işgörenle paylaşıldığında iş kişiye daha anlamlı gelmektedir. Planlanan işte uzmanlaşmış olmak temel şart değildir. Yapabilme ihtimaline inanılan her iş işgörene verilebilir. Türdeş olan ya da birbirine benzeyen eylem ve işlemleri bir görevde toplama ilkesi uygulanmaz (Başaran, 1992: 169).

Şekil 7. İş Genişletme



Kaynak: Aşan, 2007: 312

İş genişletme kavramı yatay doğrultuda iş yüklemesi yoluyla yapılmasıdır. İşgörenin doğrudan sorumlu olduğu görev sayısı belirleyici rol oynar. Bu sayı sürekli olarak tekrar eden aynı nitelikte görevle ilişkilendirilir. Genelde dar bir iş genişliğine sahip işgörenlere, işlerinde duydukları monotonluğu azaltmak ve motivasyonunu yükseltme için bir dizi görev daha verilir. Bu iş genişletme olarak algılanır (Aşan, 2007: 311-312).

2.2.3.4. İletişim

İletişim salt iş dünyasında değil, aynı zamanda özel hayatta da önemli bir yerde durmaktadır. İletişim insancıl bir öğedir. Herhangi bir organizasyonda iletişim ağının güçlü olmayaşı, o organizasyonda insancıl yaklaşımın da güçlü olmadığı anlamı taşımaktadır.

İşletmelerde bulunan iletişim ağının tek açıklaması bölümler veya kişiler arası emir verme ve işletme içi haberlerin aktarılması anlamına gelmez. Yalnızca somut ögelere dayanmayan aynı zamanda kişilerin birbirlerine duygu, düşünce ve hislerini de aktarabildikleri güçlü bir ağdır. İşletmelerde yönetimsel açıdan üç temel iletişim ağı varlığı kabul edilir. Bunlar; yukardan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim ağıdır. Bu ağlarla birlikte organizasyondaki emir, haber, duygu ve düşünceler iletilir. İletişim kavramını en basite indirgediğimizde sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi için temel faktördür. İki kişi arasındaki iletim ne derece kaliteli olursa o kadar sağlıklı ilişki kurulabilir. Aynı durum işletmeler için de önemlidir. Her bölümün birbirini anlaması, analiz etmesi ve sorumluluklarının bilincinde olarak hareket etmesi başarılı bir işletmeyi beraberinde getirir (Şam, 2013: 85-86).

2.2.3.5. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Disiplin kavramı düzeni temsil ederken aynı zamanda işgörenden daha yüksek performans elde etmek ve işgörene ait bilgi, tutum, davranış, sorumluluklarının düzeltilmesi için getirilen kurallar anlamına gelir (Baş ve Ardıç, 2003: 132-133).

Örgüt kültürü oluştuğu unsurlar gereği çok çeşitli kavramları içinde barındırır. Disiplin sisteminin iyi oturmuş olduğu işletmelerde işgören ve yöneticiler arasında pek fazla sorun yaşanmaz. Çünkü disiplin ile ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri uygulanır. Haklı ve adaletli yapılan bu yaptırımlar yöneticiler tarafından işgörenlere uygulanırken dikkat edilmesi gereken önemli faktör işgörenlerin şikâyet ve olumsuzluklarını dinleyip adil bir şekilde uygulanmasıdır. Adaletsiz bir yaptırım yapılırsa işgörenin hem örgüte hem de yöneticisine bağlılığı azalır, motivasyonu düşer ve örgüt iklimi zedelenir. Şirket menfaatlerinin zamanla azaldığı ve disiplinden yoksun, kişilerin kendi istekleri doğrultusunda davranışlarda bulunabildiği bir ortam oluşur (Toker, 2006: 141).

2.2.3.6. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Fiziksel çalışma koşulları mekânsal boyutunun yanı sıra fiziksel anlamda temas edilebilecek tüm kişileri kapsar. İnsanı psikolojik olarak da etkileyen çevrenin düzeni, bakımı, temizliği, aydınlatması, ferah oluşu, yeterli ısıya ulaşılması, müzikle çalışılabilecek ortamlarda fonda müzik kullanımı ve kullanması gereken araç-gereçlerin ulaşılabilir konumda bulunmaları gibi somut veriler işgörenlerin kendilerini daha sıcak ve düzenli bir ortamda hissetmesini sağlayacak, böylece motivasyonunu arttıracaktır. Yoğun iş

temposunu bir nebze hafifletmek ve yapılan işi zevkli hale getirmek için uygulanması gereken ortamın iyileştirilmesi hem işletme çalışanları hem de yöneticiler tarafından desteklenmelidir. Verimi doğrudan etkileyen bu faktörler aynı zamanda iş yaşam kalitesini de pozitif yönde etkiler (Çiçek, 2005: 64-65).

İncelenen tüm motivasyon araçlarında olduğu gibi fiziksel koşulların iyileştirilmesi faktöründe de olumsuz yönler olabilir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi ilk bakışta herkes için gerekli görülse bile bunun fazlasını lüks olarak gören işgörenler çıkabilir. İşletme iyileştirmeye yönelik yapılandırılan iç mekan, gösterişli ürün kullanımı gibi durumlar gereksiz görülebilir ve dış dünyadan uzak bir görünüm çizilebilir. Bazen bazı işgörenler çok lüks çalışma ortamlarının gerçeklikten uzak olduğu için görev anlayışlarında değişime neden olduklarını savunurlar. Örgüt başarısı lobideki koltukların kalitesine göre ya da dev avizelerin varlığına baplı değildir. En temelde ekonomik menfaatler için yapılan fiziksel koşulların iyileştirilmensin ana amacı işgörenin kendisini değerli hissetmesi ve yöneticiler tarafından önemsendiklerinin bilincinde olmasıdır (Gümüş, 2016: 60).

2.2.3.7.Amaç Birliği

Amaç, hedef ya da gerçekleştirilmek istenilen sonuç olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin işletmelerden beklentileri adil bir çalışma ortamı, hak edilen ücretin verilmesi, uyum, tanınma ve iş ortamında saygı görme gibi beklentileri var iken; işletmelerin beklentisi ise örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi için verimli ve başarılı bir çalışma döneminin geçirilmesidir (Şam, 2013: 83).

Başarılı ve süreklilik gösteren bir işletme olabilmenin en önemli şartlarından biri işletmenin amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Örgütün devamlılığı işgörenine verdiği değer ve sahip çıkma, yalnızca bir işgörenden öte onları kazanmak olmalıdır. Politikası örgütün varlığını sürdürmesi ve para kazanmak olan işletmeler işgörenlerini değersiz görür. Yöneticilere düşen en önemli görev ortak bir amaçta astlarını birleştirmektir. İşletme amacı ve işgören amacı ortak olan işletmeler başarıya ulaşır ve motivasyonu yüksek değer gören çalışanlar hizmet bilinci yüksek verimli çalışanlar haline gelir (Kesici, 2006: 27).

Amaçlar çalışanlar tarafından anlaşılabilen ve uygulanabilme imkânı olan amaçlar olmalıdır. Açık ve net bir şekilde belirtilmeyen amaçlar işgörenlerin kafalarında soru işaretleri oluşturabilir. Hatta anlaşılmayan durumlarda işgörenler sorumluluğu

üstlenmeyebilir. Bu durumda işletmenin hedeflediği amaçlar gerçek hayata geçirilemez ve işgören açısından da motivasyon düşüklüğü oluşur (Taşdemir, 2013: 72).

2.2.3.8.Yetki ve Sorumluluk Verme

Yöneticilerin çalıştıkları örgütte başarılı olabilmeleri, denetleme mekanizmalarını aktif tutabilmeleri ve verimli çalışabilmeleri için astlarına yetki ve sorumluluk vermeleri bir zorunluluktur. Eğer böyle bir yetki devri fiili olmasaydı yöneticilerin yardımcı ve astlarının olmaları gereksiz olurdu (Ortaç, 2003: 3).

İşletmeler stratejik planları olan sistemli çalışan kurumlardır. Yüksek yetki ve sorumluluklar genel olarak yöneticilere verilir ve güç tel elde toplanabilir. Yöneticilerin üst düzey yetki ve sorumlulukları bir süre sonra işgörenin kendini değersiz hissetmesi ve yaptığı işten uzaklaşması gibi sonuçlar ortaya çıkarabilir. Motivasyonu düşen işgören nicelik ve nitelik bakımından kendini eksik hissetmeye başlar. Tam tersi olarak yetkileri yalnızca yöneticilere vermek yerine işgörenlerin özellik ve becerilerine göre bazı yetkiler işgörenlere verilebilir. Yetki beraberinde sorumluluk getirir. Yöneticinin denetim ve kontrolüyle hem bazı yetkiler paylaşılmış hem de işgörenin motivasyonu arttırılmış olunur (Çakır, 2009: 51-52).

İşletme yöneticilerinin kendisine verilen her yetki ve sorumluluğa yetişmesi bazen mümkün olmayabilir. İşgörenlere devredilen bazı sorumluluklar işgörende tanıma ve saygınlık duyulma güdüsünü tetiklediği için pozitif etki yaratarak motivasyonu yüksek ve işletmesine bağlı çalışanlardan oluşan bir ekip kurulur. Yöneticiye düşen en önemli görevlerden biri yetki ve sorumluluğu devredeceği astının bu imkânı nasıl kullanacağını önceden tahmin etmektir (Sevinç, 2015: 961).

2.2.3.9. Grup ve Takım Çalışması

Yönetim alanında takım kavramı bir işletmeyi oluşturan ve görevleri birbiriyle aynı olmayan kişilerin belirli bir amaç için bir araya gelmesi, sorumluluğu paylaşması ve sosyal sistem içinde örgütsel sınırları dikkate alarak oluşturulan çalışma gruplarıdır. Takım çalışmasının sonunda kişilerin girdilerin çok daha büyük bir çıktı elde edilir. Buradan hareketle takım çalışması bir grup işidir ve kişilerin performanslarını ortak amaca sunmasıyla başarı elde edilmesi akabinde bu başarının işletme performansını yükseltmesi ve örgütün başarılı olması beklenir (İlhan ve İnce, 2015: 130).

Takım çalışmasının bireysel çalışmaya oranla daha verimli olduğu kanaati yaygındır. Takım çalışmalarında işgörenler örgütleme, yürütme ve denetim faaliyetlerini devralarak bir ekip ruhu oluşturmaktadır. Takıma yüklenen sorumluluğun tek bir kişi değil de herkes tarafından paylaşılması bu ruhu desteklemektedir. Elde edilen başarının tüm takım elemanları tarafından görülmesi ve hissedilmesi kişilerde motivasyonun yükselmesini sağlar. Dışsal bir ödüle gerek duymaksızın kişisel yeteneklerini ekip başarısıyla bağdaştıran işgörenler iş doyumuna ulaşmada zorluk çekmez ve beklentisi karşılanmış olur. Yönetici işgörenlerinin beceri ve yeteneklerini tanıyıp takımları kişilere uygun şekilde oluşturmalı ve işgörenden maksimum düzeyde performans elde etmelidir. Takım ve grup çalışmaları hem işletmeye hem de işgörene maddi manevi motivasyon desteği sağlamaktadır (Pekel, 2001: 64-65).

2.2.3.10. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri (Quality Circles), işletmelerin yönetim aşamasında kullanılan ve verilen hizmetin kalite gelişimi, planlaması ve uygulamasının sorumluluk verilen kişiler tarafından oluşturulan bir grup işgören ile bir araya gelerek değerlendirilmesi, ortak bir fikirde buluşulması amacıyla yapılan toplantılardır (Aktan, 2008: 9).

Ürünü veya hizmeti ilk üreten işgörenler ile ilk yöneticilerden oluşan çemberler gönüllülük esasına dayanır. Aynı ya da benzer işi yapan kişiler tarafından oluşturulan kalite çemberleri alanlarında karşılaştıkları ya da karşılaşmaları muhtemel sorunları ön görerek fikir alışverişi yapma esasına dayanır. Diğer küçük çalışma gruplar ayıran en önemli kısmı gönüllü kişiler tarafından oluşmasıdır. İnsan merkezli yaklaşımların oluştuğu ortamda kişiler kendilerini işletmelerine daha ait hissederler. Bu aidiyet duygusu motivasyonu arttırır. Kişi psiko-sosyal açıdan yani başka bir deyişle duygusal anlamda kendi daha değerli hisseder (Selen, 2009: 76-77).

Kalite çemberi oluşturmanın işletmeye ve işgörene birçok faydası vardır. Çembere katılan işgörenler birbirini daha iyi tanıma fırsatı bulmasının yanı sıra empati yeteneği gelişir. İşletmeyi bir bütün olarak algılamaya başlar. Zıt fikirlerin aynı ortamda olması hem bakış açısının genişlemesini hem de hem de esnek düşünmeyi destekler. Farklı fikirlere saygı duymak işletmenin örgüt kültürünü geliştirir. İşgörenlerin her gün aynı mekânda aynı işleri yapması bir süre sonra aksaklıkların görünmez bir hal almasını sağlayabilir. Oluşturulan kalite çemberlerinde gündem değerlendirilirken gözden kaçan sorunlar ortaya

çıkar ve çözüme ulaşmak için fikir birliği sağlanır. Organize ve birbirini anlayan işgörenlerin çalıştığı ortamda motivasyon düzeyi yükselir (Uryan, 2002: 21).

2.2.3.11. Sendikalaşma

İşletme yönetimi ve sendikalar arasında önemli ölçüde bir ilişki vardır. Sendikalar ile işletme yönetiminin birbirini anlaması işgörenlerin yararına sonuçlar elde etmeyi sağlar. İşletmeler büyüdükçe artan işgören sayısıyla birlikte işgören yönetim arasında iletişim kopuklukları yaşanabilir. Yönetim, çalışanlarının beklentilerini gözden kaçırabilir. Bu noktada sendikalar işgören yönetim arasındaki ilişkiyi kurmak için aracılık eder. İşletmede alınan kararlara katılma ve fikir söyleme gibi şanslar elde edilir. Bu durum zaman zaman işletme yönetiminin kısıtlanmasına sebep olabilir (Şengül, 2014: 77).

Sendikaların en önemli kurulma amacı sömürücü, işgörenin menfaat ve isteklerini göz ardı eden, baskıcı yönetimlere karşı çıkmaktır. Günümüzde ise teknolojinin gelişmesi, insan değerinin artması, insanın duygusal bir varlık olduğunun farkına varılıp işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını göz ardı etmeyen işletmeler vasıtasıyla katılımcı bir yönetim anlayışı fikri benimsenmeye devam etmektedir. Ancak hala baskıcı ve işgörenini düşünmeyen yönetimlerin varlığı işgöreni sendikalara yöneltmektedir. İşgören istek ve ihtiyaçlarını sendikalar yoluyla üstlerine iletme ve kabul ettirme düşüncesi taşımaktadır. Bu noktada yöneticiye düşen görev işgörenlerini sendikaya gerek kalmaksızın motive etmeli ve beklentilerini karşılayarak örgüt bütünlüğünü sağlamalıdır (Keskin, 2008: 62).

2.2.3.12. İş Güvencesi

İşgörenlere sunulan iş güvencesi olanakları, işgörenleri maddi eksikliklerden ziyade daha çok manevi eksiklikleri tatmin etme amacı taşımaktadır. İşgörenleri yaşam boyu istihdam etmek, herkese eşit davranmak, kişisel özelliklere göre ayrım yapmamak, kendilerini değerli hissettirmek ve güvende olduğu bilincini aşılamak gibi noktalarda iş güvencesi yoluyla motivasyon sağlanabilir. İşletmede kendini güvende hisseden kişinin motivasyonun artmasıyla birlikte iş doyumu ve performansı da yükselir. Tam aksi olarak kendini güvende hissetmeyen iş gören olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeye başlar ve bunun doğal sonucu olarak işletme ortamı bozulur. İşletme ortamının bozulması asttan üstlere herkesi etkiler ve verimsiz sonuçlar elde edilir. Sürekli istihdam imkânı en çok niteliksiz işgörenlerin motivasyonunu yükselten bir yaptırımdır. İşletmeye olan bağlılık bu yolla artmaktadır (Çiçek, 2005: 49-50).

Afyon'da bulunan otel işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre iş güvencesi motivasyon aracı olarak son derece önemli bir güdüleyecidir. İş güvenliği başlığından yola çıkarak diğer motivasyon araçlarının algılanma dereceleri değişkenlik göstermektedir (Şenol, 2010: 272-279).

2.3. Performans Kavramı ve Motivasyon İlişkileri

İşletmeler birbiri içinde bağlı birçok alt birimin ortak çalışması sonucu faaliyet gösteren kurumlardır. Performans kavramını bir bütün olarak ele aldığımızda işletme sisteminin performansı belirli bir zaman ve belirli bir iş üzerinde yapılan çıktı ve çalışma durumlarının sonucudur. Diğer bir ifade ile işletmenin hedeflediği amaçlara ne derece ulaşıp ulaşamadığının göstergesidir. Hedeflenen amaçlara ulaşan işletmelerin performansı yüksek, ulaşamayan işletmelerin performansı ise düşük olarak tanımlanabilir (Keskin, 2008: 67).

Performans yönetimi kurumsal ve sistemli çalışan işletmelerde uygulanan ve işgörenin motivasyonunu ölçmeye, sonuçları doğrultusunda motivasyon eksiklerini kapatmaya yönelik hamleler gerçekleştirmeyi amaç edinen bir sistemdir. Motivasyon ve performans kavramları birbirleriyle yakından ilişkilidir. İhtiyaç, beklenti ve istekleri karşılanmayan işgörenin performansı zamanla düşer ve çeşitli motivasyon yöntemleri uygulamak gerekir. Performansın ölçülmesi işletmelerdeki insan kaynaklarının etki ve verimli kullanımı sayesinde kişilerin ihtiyaç ve beklenti eğilimlerini belirlemek örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynar (Mercanlıoğlu, 2012: 51).

2.3.1. Performansın Tanımı

Performans yabancı kökenli bir kelime olmakla birlikte tam Türkçe karşılığı olarak başarım kelimesinin kullanıldığı bir kavramdır. Başarım kelimesi aslında başarılı olmak demektir. Herhangi bir işte istenilen hedeflere ulaşmak, başarı elde etmektir. Performans aslında bir işletmede faaliyet göstermekte olan işgörenin ne yaptığı ya da ne yapmadığının göstergesidir. En basit anlatımla performans işgörenin çalışması sonucu örgütte ortaya çıkan ve yine örgütü doğrudan etkileyen çıktının miktarı, kalitesi, zamanlama uyumu ve iş birliğinin ne derece uygulandığı verilerini ortaya çıkaran sistemler bütünüdür (Aksoy, 2010: 3).

Performans, kişinin işletme tarafından tanımlanan görevi kendi özellik ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak işi gerçekleştirmeye yönelik sorumluluk alması ve

bu sorumlulukları yerine getirmesi şeklinde tanımlanabilir (Akçakanat, 2009: 4). İşletmelerde yapılan üretim süreci sonunda ortaya çıkan çıktının verimlilik ve kalite düzeyi, üretim süreci boyunca tüm birimleri kapsayan çalışanların performanslarıyla doğru orantılır. Birbirine bağlıdır ve bu bağlılık sonucu üretimin verimli ve kaliteli olmasıyla işgören performansının yüksek olduğu, verimin düşük ve yetersiz olmasıyla da işgören performansının düşük olduğu kanısına varılır (Arslantürk, 2009: 21).

2.3.2. Performans Değerlendirme Amaçları

İşletmelerin kuruluşundan itibaren en temel amacı varlıklarını sürdürülebilir kılmak ve uzun yıllar boyunca faaliyet göstermektir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli ayağını işgörenlerin performansları oluşturur. Performans değerlendirme, işletme bünyesinde çalışan işgörenlerin gösterdikleri performansı ölçme ve sonrasında işletme amaçlarına ulaşma yolunda atılacak adımları belirlemeye yönelik uygulamalardır. Performans değerlendirmenin gerekliliğinin farkında olan işletmeler bu yöntemi uygulama yoluna giderler (Aktaş, 2010: 18).

Performans değerlendirmesi işgörenin performansının ölçümünün yanı sıra aynı zamanda işgörenin bilgi, beceri ve kabiliyetine göre işteki verimliliğini ortaya çıkaran nesnel analizler olarak da tanımlanabilir. Dengeli ve adil bir ücret sistemi, terfi, rotasyon, işgörenlerin eğitim eksikliğinin karşılanması, işgörenin becerisine göre verilen sorumluluğun analizi, rekabet, iletişim gibi ihtiyaçların belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Performans değerlendirilmesinde iş değil işi yapanın başarı ya da başarısızlığı nedenlere dayandırılarak belirlenir. Böylece somut sebeplerden yola çıkılarak aksaklıklara çözüm bulma kolaylaşır. İşgörenin işindeki tutum ve davranışları, ahlaki durumu, kişisel özellikleri, başarılı olduğu noktalar gibi kavramları detaylandırarak örgütün başarısına etki etmesi hedefleyen planlı bir sistemdir. İnsan düşünen, duyguları olan ve sorgulayan bir canlı olduğu için değerlendirme oldukça zahmetli ve güçtür (Uysal, 2014: 34). Ayrıca performans değerlendirmeleri, işletme içinde işgörene dengeli bir ücret ödemesinin yapılması, iş değişikliği halinde ve eğitime ihtiyaç duyan işgörenlerin saptanmasında fayda sağlar. İşten uzaklaştırma veya göreve yeni bir işgörenin atanması gibi konularda performans ölçüm sonuçları etkili olmaktadır (Ekber ve Mirzayeva, 2016: 123).

Performans değerlendirmenin yapılmasının sebeplerinden biri de işgörenin öz eleştiri yapmasına fırsat vermesidir. Çeşitli dönemlerde yapılan nu değerlendirmeler başarısız olan işgörenlerin kendi durumlarını fark edip öz eleştiri yapması ve verimlilik

sağlayacağı planlar oluşturması açısından önemlidir. Başarılı olan işgörenlerin ise takdir ve tebrik edilmesi işgörenin motivasyonunun artmasını sağlamasının yanı sıra aynı zamanda örgüt içinde çalışma temposunun artmasına ve pozitif bir ortam sağlanmasına olanak sunar. Başarılı işgörenlerin ödüllendirilmesi hem iş gören hem de iş arkadaşları açısından teşvik edici bir ortam oluşmasını sağlar (Uludağ, 2018: 180).

2.3.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme sistemi işletmelerde kullanılan ve çok yönlü getiriler sağlayan planlı stratejiler bütünü olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda hedef belirleme istenilen düzeyde elde edilen bir performans türüdür. Performans değerlendirmede çıktıların kalite düzeyleri belirlenirken, ödül sistemleri algılanan düzeyin sonuçlara yansımasına yardımcı olur ve güçlendirir. Yalnızca ödül ve ceza odaklı performans değerlendirmesi yapmak yeterli olmaz çünkü bu sistem çeşitli örgütsel içeriklerden meydana gelir. İşgörenin çalışma ortamına katılımı, işletme ve iş stratejileri, iş yerinde kullanılan teknolojik düzey performans değerlendirmesini hem oluşturur hem de etkiler. İş davranışlarını stratejik olarak yönlendirmek performans değerlendirme sisteminin en önemli yararlarından biridir (Helvacı, 2002: 158).

Performans değerlendirmede hedef belirlerken çok boyutlu içerikler oluşur. Temel boyut işletmenin belirlediği hedefler doğrultusunda iş önceliklerinin ve istenen sonuçların belirlenmesine ilişkindir. Diğer bir boyut ise işgörenin kişisel gelişim hedeflerinin performans yönetim sistemine uygun olmasıdır. Yetkinliklerin gelişiminde kariyer gelişimi ön planda tutulsa dahi işgören kendi hedefleri arasına performansını yükseltmek olabilir. Performans değerlendirme sistemi işgören ve ekibin gelişmesini sağlayan yetkinliklerin biçimsel ve kontrol edilen bir süreçte ele alır. Planlı ve kontrollü gelişen bu süreç işletmeye sistemli çalışma konusunda önemli bir fayda sağlar (Özer, 2009: 9).

Yönetici işletme içinde çeşitli görev ve sorumlulukları işgörenlere uygun ve adil bir biçimde dağıtmak ve kontrol altında tutmakla görevlidir. İşletmenin stratejik planlarına uygun görev ve sorumlulukları doğru zamanda, doğru kişiye aktarması işlerin yürütülmesi açısından oldukça önemlidir. Bu yönüyle yönetici performansların planlanması ve kontrol edilmesi noktalarında performans değerlendirme sistemlerinden faydalanabilir. Bu süreçte yöneticinin bilgisi, becerisi ve yönetme kabiliyeti hem belirleyici rol oynar hem de performans yönetimiyle birlikte gelişir. Yönetici yüksek performanslı işler elde etmek için sistemli ve düzenli olarak performans bilgisine ihtiyaç duyar. Yapılan değerlendirme

sonuçları yöneticiye analiz aşamasında yardımcı olur. Sonuçlar doğrultusunda yönetici ücret dağılımı, performans geliştirme ve yönetimi gibi yaptırımlar uygulamaya başlar. Ayrıca performans yönetimi sayesinde işgören- yönetici arasındaki iletişim gelişir (Çakmak ve Ocaklı, 2008: 222).

Performans değerlendirilmesinin işgören açısından yararları ise işletmenin istek ve beklentileri açık bir şekilde işgören tarafından algılanır. Kişi kendisinin zayıf ve güçlü yönlerinin görerek iyileştirme yolunda keşifler yapar. İşgören işletme içindeki rol ve sorumuluklarını gereke başarı gerekse başarısızlıkları ile gözlemlemiş olur ve böylece kendini tanıma, özgüven sağlama ve sorumluluğundaki işi yüksek verimlilikle tamamlama anlamında farkındalık yaratır. Performans değerlendirmesinin işletme açısından sağladığı en önemli yaralardan biri karlılığın artmasıyla birlikte hizmet ve üretim kalitesinde gelişim sağlanır. Bünyesinde bulunan işgörenlerin gelişme göstermeleri gereken alanlar belirlenir ve potansiyelleri keşfedilerek eğitime ayrılacak olan bütçe belirlenir. İşletmenin önemli departmanlarından biri olan insan kaynakları departmanının verimli işleyişi için somut ve güvenilir veriler elde edilir (Mercanlıoğlu, 2012: 47-48).

2.3.4. Performans Değerlendirmede Sorunlar

İnsan düşünen, sorgulayan ve zaman zaman duygularıyla hareket edebilen canlılardır. Performans değerlendirmenin en zorlayıcı kısmı insan faktörünün belli bir standarda göre değerlendirilmesinin bir hayli zor olmasıdır. Çünkü yanılgı payı taşıyan bu değerlendirmelerin sonuçlarında kesinlik aranması olumsuz etkileri görmezden gelmek demektir. Objektif olamama en sık karşılaşılan sorunlardan biridir. İşgörene yönelik düşünceler, ön yargılar, hissel tutumlar, görüşler ve kanılar performans ölçümünü objektiflikten uzaklaştırıp subjektifliğe yaklaştırır. Tek yönlü ölçüm ile işgörenin yalnızca bir yönünün dikkate alınıp değerlendirme yapılması doğruluk taşımayan sonuçlar ortaya çıkarır. Yöneticinin kendince haklı sebeplerinin bulunup taraflı değerlendirme yapması performans düzeyinin gerçekliği yansıtmamasını yaratır. Performans değerlendirmelerine yönelik araçlar çok çeşitlidir. Bu nedenle zaman zaman somutlaştırılamayan kavramların sonuçlandırılması zorlaşır ve araçsal hatalar ortaya çıkabilir. Bir başka sorun ise baskın özelliklerin ön planda tutulup, yönetici tarafından önemsiz görülen bir özelliğin aslında işgörenin performansını doğrudan etkileyen faktör çıkması performans ölçümünün doğruluk derecesini düşürür (Keskin, 2008: 72-73).

Otel işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmak istenmemesinin ve çıkan sorunların en başında yönetimin değerlendirilmelerinin yetersiz görülmesi gelmektedir. Bu maddeyi izleyen diğer maddeler ise performans değerlendirme sistemlerinin çok zaman aldığının düşünülmesi, üst yönetim tarafından gereksiz görülmesi ve yeni açılan otellerin buna gereksinim duymaması gelmektedir. Araştırma sonuçlarından da anlaşıldığı gibi sistemin uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorunlar üst yönetim tarafından yeteri kadar önemsenmemesi gerekçesiyle ortaya çıkmaktadır (Pınarbaşı, 2007: 97-98).

2.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmelerin başarısını doğrudan etkileyen nedenler arasında en önemlilerinden biri aktif olarak kullandığı performans değerlendirme sistemleridir. İşgören performanslarının değerlendirmesi insan kavramının zor ve anlaşılması güç, duygusal ve subjektifliğin de işin içine karışabilmesi gerekçesiyle bir hayli zor ve karmaşıktır. Bazı bilim adamları performans değerlendirme yöntemlerini başlıklar halinde açıklamaya çalışmışlardır. Aslında her bir yöntem bir diğerinin açık noktasının bulunması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yöntemler; kritik olay, serbest anlatım, grafik değerlendirme, zorunlu dağılım, kontrol listesi, doğrudan endeks, 360 derece değerlendirme, standartlar ve amaçlara göre yönetim şeklinde sıralanabilir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 112-113).

Kritik olay yöntemi; bu yöntemde iş esnasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz tüm durumların işgörenin dosyasına işlenmesi ve yönetici tarafından değerlendirmeye tabii tutulacağı zaman dosyanın incelenmesi şeklinde yapılır. İşgörenin kişisel özelliklerinin dikkate alınmadığı bu yöntem iş sırasında sinirli tavırlar sergileme, işi yavaşlatma ya da işe karşı ilgisiz davranma gibi olumsuz tutumların yanı sıra iş arkadaşlarına yardımcı olma, sorumluluk bilincine göre davranma gibi tutumlar da not edilir (Özyörük, 2009: 77).

360 derece değerlendirme yöntemi; işgörenin davranış ve tutumlarının aynı çalışma ortamındaki iş arkadaşlarına, astlarına, üstlerine, hizmet verdiği kişilere ve tedarikçilere sorulması yoluyla bilgi edinilmesidir. Birçok kişiden bilgi alınmasıyla geçerli ve güvenilir sonuçlar elde edileceğine inanılır. Tartışmalı bir yöntemdir çünkü verilen bilgilerin doğruluk payını ölçme gibi bir imkân yoktur. Subjektiflik hakim olabilir. Yöntemin asıl amacı ise işgörenin eksik ve yanlış görülen yönlerinin kişi tarafından da fark edilmesini sağlamak ve gerekli performans gelişim desteği vermektir (Helvacı, 2002: 167).

Kontrol listesi yöntemi; bu yöntemde kişiden ziyade iş davranışları analiz edilmektedir. Basit cevapları bulunan sorular bir liste halinde işgörene sunulur. Sorularda işgörende olumlu ya da olumsuz izlenim yaratacak önyargıların oluşmaması için soru değerleri belirtilmez. Puan anahtarının bulunduğu liste insan kaynakları departmanında bulunur ve değerlendirme yine aynı departman tarafından yapılır. Tanımlayıcı ve cevaplarının evet-hayır olduğu soruların yanı sıra sıralamanın istendiği soru şekilleri de bu listelerde bulunur. Verilen öneme göre yapılması istenen sıralamalar daha yüksek puan değeri taşır (Aktaş, 2010: 54-55).

Amaçlara göre yönetim yöntemi; işgören ve yöneticinin ortak amaçlat belirlemesi esasına dayanır. İşletmeye yönelik amacın belirlenmesi, gerçekleşmesi adına planlamaların yapılması, sonuçların birlikte analiz edilmesi ve sonuçlara göre çözüm önerilerinin ortak bir şekilde oluşturulması söz konusudur. Bu yöntemi diğerlerinden ayıran en önemli noktalardan biri kişinin performansı veya davranışları değil işletme başarısına sağladığı katkıdır. İşgörenlerin performansları birbiriyle eşitmişçesine bir bakış açısı ile analiz yapılmaz aksine her işgören ayrı ayrı değerlendirilir. Dezavantajından biri ise işletme amaçları doğrultusunda işgören hedeflerinin birbirleriyle bağlantılı olmasıdır (Özyörük, 2009: 79).

Grafik değerlendirme yöntemi; değerlendirmeyi yapacak kişi tarafından işgörenlere form dağıtılmak suretiyle yapılır. Bir işin başarıyla yürütülmesi için gerekli görülen tüm şartlar ve boyutlar önem sırasına göre sıralanır. En kötüden en iyiye ya da en iyiden en kötüye şeklinde derecelendirilir. Derecelere sayısal ağırlıklar verilerek işgören performansı hesaplanabilir. Sonuçlar kolayca düzenlenebilir ve sayısal veriler haline getirilebilir. Böylece işgörenin eksikliklerini saptamak daha kolaylaşır. Olumsuz sonuçlarından biri işgörenin işe karşı yetkinlik, sorumluluk ve bilinç düzeyi bilinmeden öznelliğin de elde edilebileceği sonuçlarla karşılaşılabilir. Bu yüzden geçerlilik ve güvenirliği düşüktür (Akçakanat, 2009: 27-28).

Zorunlu dağılım yöntemi; değerlendirenleri, değerlendirmek istedikleri işgörenleri önceden belirlemiş oldukları başarı yüzdelerine göre sınıflandırması esasına dayanır (Aktaş, 2010: 49). Yöntemin olumsuz yönü ise işgörenler eşit varsayılır. İşgörenlerin özellikleriyle ilgili ayrıntılı analizlerin olmaması yöntemin doğruluğunu sorgulatır ve geri bildirim eksikliği yaşanır (Özyörük, 2009: 78-79).

Doğrudan endeks; performans değerlendirme yöntemlerinden biri olan bu yöntem işletmede yapılan işin gerektirdiği özellikler, nitelikler ve ölçütler yardımıyla işgörenlerin göstermiş oldukları performans düzeyleri ölçülerek puanlaştırılır. Elde edilen puanların toplamı genel performans düzeyinin derecesini yani sayısal endeksini ortaya çıkarır (Tuncer, 2011: 262).

Standartlar yöntemi; hem doğrudan endeks hem de amaçlara göre yönetim yöntemlerinin bir benzeridir. Amaçlara göre yönetim yönteminden farklı yönetici olmayan işgörene uygulanmasıdır. Doğrudan endekste sayısal verilerden faydalanılırken standartlar yönteminde daha çok işgörenin fiili sonuçları ayrıntılı performans standartlarıyla karşılaştırılarak uygulanır. Bu standartlar işgörenler ve yöneticilerin ortak fikirleriyle oluşturulan standartlardır (Keskin, 2008: 80).

Serbest anlatım yöntemi; değerlendirecek olan kişi veya yönetici işgörenini anlatan bir kompozisyon yazar. Kompozisyonda işgörenin nitelikleri, özellikleri, güçlü yanları, zayıf yanları gibi noktalar anlatılır. Yazılması istenen bilgiler işgörenin yakın çevresinden, iş arkadaşlarından elde edilebileceği gibi değerlendirenin gözlemleriyle de aktarılabilir. Yöntemin sakıncalı yanlarından biri değerlendirmeyi yapacak kişinin gözlem yeteneğinin zayıf ya da güçlü olma ihtimalidir. Yazının uzunluğu ile ilgili belirli bir standardın olmaması bilgi kirliliği yaratma ihtimalini ortaya çıkarır. Aynı zamanda değerlendiricinin iyi bir gözlemci olmasının yanı sıra gözlemlerini başarılı bir şekilde aktarabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Kanık, 2008: 64).

2.3.6. Görev ve Bağlamsal Performans

İş performansı birçok boyuttan oluşan ve işgörenlerin tutum, davranış, teknik beceri ve bilgi gibi vasıflarını ortaya koyan bir kavramdır. Birçok boyuttan oluşmasına rağmen en yaygın olarak bilinen iki boyutu görev performansı ve bağlamsal performanstır. Bu iki grup performans değerlendirme aşamasında boyutlandırmada yardımcı olur (Beyazgül, 2014: 37).

2.3.6.1. Görev Performansı

Görev performansı işgörenin iş tanımı kapsamında olan faaliyetleri yerine getirmesi, uygulaması ve sonuçlandırmasına yönelik işin doğasında olan sorumlulukların hayata geçirilmesini kapsayan performanstır. Açıklamadan da çıkarılabileceği gibi görev performansı, işe ait ustalık ve işin getirdiği yaptırımları mesleki kurallara uygun

gerçekleştirmeyi kapsar. Bir işletmede her iş birbiriyle aynı değildir ve bunun doğal sonucu olarak işler arasındaki farklılıkların ortaya konması gerekir. İşgörenlerin açık ve net bir şekilde görevlerini bilmeleri işler arasındaki farklılıkların belirlenmesi yoluyla olur (Bağcı, 2014: 61).

Görev performansı en genel tanımlamayla üretim sürecini yerine getirmek şeklinde açıklanabilir. İşgörene ait işle ilgili bilgi, beceri, yetenek, teknik donanım, deneyim ve yaptığı işle doğrudan alakalı bir performans türüdür. Görev performansını verimli ve yeterli bir şekilde yerine getiren işgören karşılığında prim, ödüllendirme, terfi alma ve maaşında artış gibi motivasyonu etkileyen araçları bekleyebilir (Çetin, 2015: 68).

2.3.6.2.Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans işgörenlerin görev ve sorumluluklarını eyleme döktüğü işletme sürekliliğine fayda sağlayan boyut olarak açıklanabilir (Ünlü ve Yürür, 2011: 183).

Bağlamsal performansın özellikleri incelendiğinde işgören resmi olarak iş tanımında olmayan görev ve sorumlulukların üstlenilmesine gönüllü olabilir, işletmenin durum ve kurallarını gerekli görülmese bile takip edebilir, bu kuralları destekleyebilir, savunabilir ve müdafaa edebilir. İşgörenin birlikte çalıştığı iş arkadaşların yardım etmesi, işletmenin vizyonuna uygun amaçlarını desteklemesi, sorumluluğu dahilinde olan bir görev için üstün çaba sarf etmek gibi eylemler bağlamsal performans kapsamındadır (Erkoç, 2015: 16).

Bağlamsal performans faktörü işletmeye çok yönlü ve birçok şekilde fayda sağlamaktadır. İşgörenlerin işini yaparken gösterdikleri üstün çaba, işini aksatmadan devam etme, örgüt kültürü ve iklimine uyumlu olma, öz disiplini sağlamak ve dengeleme gibi davranışlar sonuçlarından bazılarıdır. Yalnızca işgörenlerin değil aynı zamanda yöneticilerin de verimi arttırması işgören ve yöneticiler arasında bir bağ oluşmasını sağlar. Ayrıca işgörenlerin örgüt içindeki iş arkadaşlarına yardım etmesi, çalışma gruplarına uyum sağlaması ve koordinasyonu grup halinde uygulaması yapılan işin verimini doğrudan etkilemektedir. Başta yönetici tarafından benimsenen yenilikçi ve gönüllü isteğe dayalı sistemler işgörenlerin birlik olma dolayısıyla sorun çözme yetilerini de geliştirmektedir. Bağlamsal performansın getirileri sonucunda yöneticilerin işgörenlerine karşı fikirleri değişebilir. Bu fikir değişimleri yöneticilerin kararlarını etkiler nitelikte olabilir. Yapılan çalışmalarda bağlamsal performansı yüksek işörenlerin performansının ve iş tatminin yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Harmancı, 2018: 325).

İşletmeler benimsedikleri amaçları gerçekleşmek için çaba sarf eden ve bu çabayı sistemli bir organizasyonel örgüt içinde sağlayan kuruluşlardır. Organizasyonel faaliyetleri başarılı bir şekilde yürütürken verimlilik ve takım başarısı son derece önemlidir. Takım başarısının sürekliliğini sağlayan en önemli etkenlerden biri bağlamsal performanstır. Çünkü bağlamsal performans sadece iş ortamının sistemli çalışmasını desteklemekle kalmaz aynı zamanda örgüt içinde sosyal ilişkiler ve işgören motivasyonunu yükselterek kişiler arası iyi ilişkiler kurulmasına ortam hazırlar. İşletme içinde birbirini anlayani yardım eden ve eksiklikleri kapatmaya çalışan işgörenlerin olması duygusal açıdan insan psikolojisini olumlu yönde etkiler. Bu etki sayesinde işgörenlerin performansının yükselmesiyle işletme verimliliği ve başarısı artar (Çüçen, 2014: 37).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde Edirne İli Merkez İlçesinde bulunan otel işletmelerinde çalışmakta olan işgörenlerin motivasyon araçlarının uygulanması kapsamında işgören performansına etkisinin araştırılmış; çalışmanın amacı, kapsamı ve yöntemi ortaya koyulmuştur. Elde edilen veriler yorumlanmış ve değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Konusu

Motivasyon bir işletmede çalışan işgörenlerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla işe olan bağlılıklarını arttırmak ve yüksek verim sağlamaktır. Yüksek verim alınan işlerde işgörenlerin çalışma durumu ise performans olarak nitelendirilebilir. Özel ya da kamu kuruluşu olsun üretim süreci değerlendirilirken alınan çıktı sonucunda performans düzeyini belirlemek olasıdır. Performans kavramsal olarak planmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nitel ya da nicel çıktılar olarak açıklanabilir. Motivasyon durumu işgören performansını etkileyebilecek güce sahiptir. Bu bağlamda performans motivasyon ilişkisi ele alınmıştır. Motivasyon araçlarının işgörenin iş hayatına ne derece ve nasıl etki ettiği tez çalışmasının temel konusudur. Otel işletmelerinde işgörenlere yönelik yapılacak olan tez çalışmasında motivasyon araçlarının işgören üzerinde bıraktığı etki araştırıldıktan sonra performansa etkisine bakılmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Edirne İli Merkez İlçesi sınırları içerisinde faaliyet göstermekte olan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyon araçlarının işgören performansına etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında çalışma; birbirinden farklı motivasyon araçlarının işgörenler üzerinde yarattığı anlamlı ya da anlamsız etkileri araştırılmıştır. Motivasyonu sağlanmış işgörenin performansını etkileme noktasında elde edilen çıkarımlar derlenmiştir. Tez çalışması aynı zamanda işveren ya da yöneticilerin işgörenlerini daha iyi tanıması, anlaması ve her işgörenine beklentileri doğrultusunda motivasyon araçlarının uygulaması hususunda yön göstermektedir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Tez kapsamında araştırılacak konu otel işletmelerindeki işgören motivasyonuna yöneliktir. İlk olarak motivasyon araçlarının ele alınmasıyla, işgöreni motive eden öncelikli araçların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Evrenden seçilecek olan örnekleme motivasyon araçları ve işgören performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla uygulama yapılmıştır. Motivasyon düzeyinin performansa etkisi ve performans ile ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmanın evrenini Edirne Merkez İlçesinde faaliyet göstermekte olan otel işletmelerinde halen çalışmaya devam eden işgörenler oluşturmaktadır. Tezde ele alınmayacak olan konular arasında yöneticilerin motivasyon kavramına bakış açısı ve algısı gösterilebilir. Sebebi ise araştırmanın işgörenlerin motivasyonuna yönelik olması ve kendi işletmesini yürütmekte olan işverenin motivasyon faktörlerinin işgörenlere göre farklılık gösterebilme ihtimalinin olmasıdır. Tez çalışması sonunda, yöneticilerin fikirlerine yön vermek, işgörenlerini daha iyi tanıyıp işletmesinin geleceğini sürekli kılmaya yönelik ve işgörenleriyle alakalı farkındalık yaratmak amacıyla öneriler sunulmuştur. Verimli çalışma sonucu motivasyon ve performansı yüksek işgörenlerin otel işletmesine büyük fayda sağladığı yadsınamaz bir gerçektir.

3.4. Konuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar

Motivasyon araçları ve performans kavramıyla ilgili bir çok araştırma yapılmış olmakla birlikte incelenen araştırmalar motivasyon düzeyinin performansa bir etkisi olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

İnce ve Gençay'ın (2017) çalışmalarında Uludağ kış otellerinde yapılan bir araştırmaya göre motivasyon araçlarının demografik özellikler üzerinde etkisi incelendiğinde, erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre motivasyon araçlarına daha çok önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca medeni hal durumu ele alındığında evli işgörenler tarafından motivasyon araçları daha önemli bulunmuştur. Lisans eğitimi alanlar ön lisans ve lise eğitimi alanlara göre motivasyon araçlarını daha fazla önemsemektedir. Ayrıca motive edildiğinin farkında olan işgörenlerin harcadığı fazladan çaba ve yükselen performanslarının aslında kendilerine yarar sağladığı bilincinin oluşması gerekmektedir. Bu noktada işgörenin yöneticisinden beklediği ödüller yalnızca ekonomik değil aynı zamanda takdir edilme, kariyerindeki hedefleri gerçekleştirme noktasında destek görme, eğitim, otelde söz sahibi olma ve sosyo-kültürel etkinliklere katılım gibi örgütsel ve psikolojik ödüller olmalıdır.

Ağca ve Ertan'ın (2008) çalışmasında Antalya'da beş yıldızlı otellerde yapılan bir araştırmaya göre işletmeye yönelik duygusal bağlılık ve içsel motivasyonu arttırmak için içsel motivasyon araçlarının verimli ve aktif olarak kullanılması sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sosyal ihtiyaçların karşılanması ve işgörene yönelik kariyer planlama- gelişim konularına önem verilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olması işgöreni içsel psikolojik açıdan olumsuz etkilemektedir.

Gökkaya ve Türker'in (2018) çalışmasına göre Antalya ve Ankara'da bulunan otel işletmeleri üzerinde yapılan karşılaştırılmalı bir araştırmaya göre her iki şehrin otel çalışanları içsel motivasyon araçlarından olan memnuniyet düzeyleri dışsal motivasyon araçlarından olan memnuniyet düzeylerine göre daha düşük görülmüştür. Ayrıca Ankara'da bulunan ve çalışmaya katılan otellerdeki işgörenlerin dışsal motivasyon araçlarına olan memnuniyetlerinin daha yüksek çıkmasının sebebi olarak otel yöneticilerinin dışsal motivasyon araçlarına daha fazla önem vermeleri ve verimli bir şekilde kullanmaları sebep gösterilmiştir. Kıyı otelciliğinde mevsimlik işçi alımı, sezona yönelik yatırımların yapılması, sezonluk alınan işgörenlerin beklenti ve isteklerinin anlaşılamıyor olması ve işgören devir hızının yüksek olması gibi nedenlerle motivasyon araçlarının verimli kullanılamaması durumu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Antalya'da çalışan işgörenlerin Ankara'ya göre içsel motivasyon düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır.

Dündar vd., (2007) çalışması Afyonkarahisar İl Merkezindeki termal otellerde yapılan bir araştırmaya göre, içsel ve dışsal tüm motivasyon araçlarının işgörenin motivasyonu üzerinde etkili olduğu sonucu bulunmuştur. Fakat içsel motivasyon araçları dışsal motivasyon araçlarına göre motivasyonu daha fazla etkiler ve yön verir niteliktedir

Davras ve Gülmez'in (2013) Kemer- Lara- Belek –Side –Alanya Bölgelerinde otel işletmelerinde yapılan bir çalışmaya göre, işgörenlerin memnuniyet ve motivasyonunu etkileyen sekiz adet faktör bulunmuştur. Bunlar; iş arkadaşları, ek imkânlar, işin yapısı, ücret, yönetim tarzı, terfi etmek, ödüllendirme ve güçlü iletişim olarak sıralanmıştır. İçsel ve dışsal motivasyon faktörler içerisinde yer alan bu sonuçlar motivasyon üzerinde direkt olarak negatif veya pozitif etki sağlayan faktörlerdir.

Alkış ve Öztürk'ün (2009) motivasyon araçlarıyla ilgili olarak otel işletmelerinde yapılan diğer bir araştırmaya göre, işgörenlerin motivasyonunu yükseltecek ve iş tatminini sağlayacak içsel motivasyon araçları dışsal motivasyon araçlarına oranla daha önemli bulunmuştur. Yani bireysel faktörler örgütsel faktörlerden daha etkilidir. Bu bağlamda

işletme sahipleri ve yöneticiler işgören motivasyonunu arttırmak için ilerleme ve gelişme imkânları, başarı, işin kendi doğası ve işgörene verilen sorumluluk faktörlerine; ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları gibi dışsal faktörlerden daha fazla önem vermelidir.

Demir ve Altuntepe'nin (2015) otel ve seyahat acentalarında yapılan bir araştırmaya göre, dışsal motivasyon faktörleri grubunda yer alan ücret kavramı işgörenlerin davranışsal niyetini de doğrudan etkilemektedir. Verilen emeğinin karşılığının ederince ve zamanında alınması, yeterli düzeyde olması belirli bir zaman sonra işgörenler tarafından alınan ücret ve iş çıktısının karşılaştırılmasını ortaya çıkarmaktadır.

Motivasyon kavramı işgören açısından, yalnızca işinde mutlu ya da memnun olma sonuçlarıyla ilişkilendirilme zorunluluğu taşımaz. Akgündüz'ün (2013) Kuşadası'nda beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir diğer çalışmaya göre motivasyonun yaratıcılığa etkisi olduğu savunulmuştur. Özellikle içsel motivasyon araçları işgörenin işini yaparken daha fazla yaratıcı olmasına pozitif yönde etki sağladığı sonucuna varılmıştır.

Toker'in (2008) İzmir'de faaliyet göstermekte olan beş ve dört yıldızlı otellerde yapılan araştırmaya göre ekonomik motivasyon araçlarından olan ücret, işgörenler üzerinde motive eden bir faktördür. İşletmeye giriş nedeni olarak görülen bu faktör aynı zamanda işgöreni işletmeye bağlamaktadır. Sosyal özendirme araçlarından olan güvenlik ve sosyal ihtiyaçların karşılanması aracı araştırma kapsamında işgören tarafından ilk sıraya koyulmuştur. Hatta ekonomik özendirme araçlarından bile daha dazla önemli bulunmaktadır. Örgüt içinde sosyal iletişim, saygınlık, statü, arkadaş edinme gibi psiko sosyal araçlar çalışanların motivasyonlarını arttırmakta ve verimli sonuçlar alınmasına ortam hazırlamaktadır.

Altındağ ve Akgün'ün (2015) İstanbul Beyoğlu Bölgesinde faaliyet göstermekte olan otellerde yapılan araştırmaya göre; motivasyon aracı olarak kabul edilen ödüllendirme yönteminin işgörenlerin kişisel özellik ve beklentileri göz önüne alınarak yapıldığında motivasyonu ciddi derecede arttırdığı sonucuna varılmıştır. Motivasyonu artan işgörenin en yüksek performansı göstererek verimini arttırdığı sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmada ödüllendirme yöntemi üzerinden 'ücret' aracı motivasyonu ve performansı en çok etkileyen araç olarak bulunmuştur.

Toker'in (2008) İzmir'de faaliyet göstermekte olan beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan araştırmaya göre, özendirme yani motivasyon araçlarının birinci sırasını güvenlik ihtiyacına yönelik olan iş ve çalışma güvenliğidir. Bunun yanında

danışmanlık, sosyal katılım gibi sosyal katılım araçları da saptanmıştır. İkinci sırada statü, yetki devri ve iş bağımsızlığını içinde bulunduran psikolojik motivasyon araçları grubu gelmektedir. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ise üçüncü sırayı almaktadır.

Tanrıverdi ve Şahin'in (2014) İstanbul Bölgesi'nde faaliyet göstermekte olan iki adet beş yıldızlı otel işletmelerinin kat hizmetleri işgörenleriyle yapılan bir diğer çalışmaya göre; motivasyon araçlarından biri olan hizmet içi eğitim hem kalite algısını hem de iş içi motivasyon düzeyini arttırdığı bulgusunu ortaya koymuştur.

Ünlüönen vd., (2007) Ankara ve İzmir'de faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinde yapılan araştırma farklı departmanların psiko-sosyal motivasyon araçlarına bakış açısını ölçmeye yöneliktir. Çalışmaya göre, yiyecek-içecek departmanındaki işgörenlerin gerçekleşmesini beklediği motivasyon araçları; güvenli bir çalışma ortamı, işe aidiyet, iş ortamının sağlıklı olması, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmadır. Önbüro departmanı işgörenlerinin araçlarını, güvenlik, iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışmak ve yöneticilerle uyumlu çalışmak oluşturmaktadır. Kat hizmetleri departmanı işgörenlerinin ise ilk sıraya koyduğu motivasyon aracı güvenli bir iş ortamıdır. Bu aracı iş arkadaşlarıyla uyumlu çalışma ve iş yerine aidiyet izlemektedir. Son olarak muhasebe departmanı işgörenlerinin diğer departmanlarda olduğu gibi sağlıklı bir iş ortamı ve kariyer geliştirme beklentisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Şenol vd., (2016) örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından biri olan eğitim konusu Kırgızistan-Bişkek otellerinde yapılan bir araştırma ile açıklanmıştır. Açıklamaya göre eğitim ve geliştirme çalışmalarının işgören üzerinde bazı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmaya göre otelde çalışan ve eğitim alan işgörenin işten ileriki zamanlarda işten ayrılma ihtimali taşıyacağı saptanmıştır. Ayrıca tecrübe ve kıdem sahibi işgörenlerin otel içerisinde zaman zaman kendisini eksik hissedip eğitim alma isteği oluşabileceği görülmüştür. İşe alım süreçlerinde tercih edilen işgörenin eğitim durumuna önem verilmesi bir diğer sonuçtur.

Örücü ve Esenkal'ın (2005) Erdek'de faaliyet göstermekte olan otel işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre işgörenlerin istek ve beklentilerinin belirlenip fiziki koşullara önem verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin iyi fiziki koşullarda çalıştırılması, işini sevmesine ve kaliteli hizmet üretilmesine zemin hazırlamaktadır.

Toker'in (2007) İzmir'de faaliyet göstermekte olan dört ve beş yıldızlı otellerde yapılan bir diğer çalışmaya göre demografik özelliklerin motivasyon araçlarına etkisinin

olduğu sonucuna varılmıştır. İş tatmini ve beraberinde motivasyon düzeylerinin etkisini değiştiren değişkenler arasında eğitim durumu bulunmaktadır. Lise mezunları işgörenler üniversite mezunlarına göre yaptıkları işte daha mutludur. Turizm eğitimi almış kişilerin iş ve sektörden beklentisinin yüksek olması iş tatmini ve motivasyonlarını etkilemektedir. Cinsiyet farklılıkları ve medeni durum maddeleri incelendiğinde bir fark bulunmamıştır. Otellerde çalışan işgörenlerin yaşları ilerledikçe genç işgörenlere nazaran hem iş tatmini hem de motivasyonları daha fazla yükselir. Sebep olarak iş ve ortama uyum, yükselmek olanaklarını değerlendirmiş olmaları ve örgüt yapısına göre beklentilerini şekillendirmiş olmaları gösterilebilir.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Konu ile ilgili alan yazının ışığında aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir;

Temel hipotez; motivasyon araçlarının işgören performansına etkisi vardır.

H_1 motivasyon araçlarının iş arkadaşlarına yönelik özveri performansı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a} psikososyal motivasyon araçlarının iş arkadaşlarına yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b} ekonomik takdir motivasyon araçlarının iş arkadaşlarına yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c} yönetsel motivasyon araçlarının iş arkadaşlarına yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_2 motivasyon araçlarının işe yönelik özveri performansı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2a} psikososyal motivasyon araçlarının işe yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b} ekonomik takdir motivasyon araçlarının işe yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c} yönetsel motivasyon araçlarının işe yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_3 motivasyon araçlarının dürüstlük performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3a} psikososyal motivasyon araçlarının dürüstlük üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b} ekonomik takdir motivasyon araçlarının dürüstlük performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3c} yönetsel motivasyon araçlarının dürüstlük performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_4 motivasyon araçlarının güven performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4a} psikososyal motivasyon araçlarının güven performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4b} ekonomik takdir motivasyon araçlarının güven performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4c} yönetsel motivasyon araçlarının güven performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

3.6. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin motivasyon araçları bölümü Burcu Keskin tarafından hazırlanan anket çalışmasından alınmıştır. Performans ölçeği olarak Goodman ve Svyantek tarafından oluşturulan performans ölçeğinden faydalanılmıştır.

Anket yönteminin seçilmesinin nedeni ise birden fazla olan motivasyon araçlarının ölçümünü kolaylaştırmak, aynı anda daha fazla ve kolay bir şekilde bilgiye ulaşmaktır. Anketin birinci bölümünde ankete katılan otel işgörenlerinin profilini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim ve departman gibi demografik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerini motivasyon araçlarına yönelik ifadeler oluştururken son bölümü performans kavramına yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Performans bölümü ise özveri, dürüstlük ve görev olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. 5'li likert ölçeğinin kullanıldığı ankette tepki noktaları 1 ile 5 arası derecelendirme yapılmıştır. Derece olarak 1; en düşük olan kesinlikle katılmıyorum ifadesi iken derece olarak en yüksek olan 5; kesinlikle katılıyorum yargısına denk gelmektedir. Anket formunda bulunan ifadelere kodlamalar ve Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu kodlamalar motivasyon araçları için; M1, M2, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10,

M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M25, M26, M27 ve M28'dir. Performans bölümü için; P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24 ve P25'tir.

Anket uygulanan otellerin listesi Edirne İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden temin edilmiştir. Evren olarak Edirne ili merkez ilçesi, örneklem olarak ise Edirne ili Merkez ilçesinde bulunan tüm otel işletmelerinde çalışan işgörenler seçilmiştir. Toplanan verilere uygulanan program sosyal bilimlerde istatistiki verilerin işlendiği ve analizinin yapıldığı SPSS programıdır. Araştırma verileri 15 Şubat 2019 tarihinde toplanmaya başlanmış ve 30 Nisan 2019 ayı sonlarına doğru tamamlanmıştır. Bu süreç içerisinde toplam 336 adet doldurulmuş anket formu elde edilmiştir.

Analizde kullanılan örnekleme yöntemi tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklemedir. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinden seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfî olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütleden en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanma imkânı bulur (Baran vd., 2015: 20). Güvenirlik açısından 500-750 kişinin oluşturduğu evrenlerde 336 örneklemin yeterli olduğu ifade edilmektedir. Bu yüzden örneklemin % 95 güvenirlik düzeyinde evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 1. Kod Açıklamaları

Kod	**İfadeler**
M1	Çalıştığım otelde yeterli ve adil bir ücret dağılımı vardır.
M2	Çalıştığım otelde primli ücret uygulaması çalışma isteğimi arttırmaktadır.
M3	Çalıştığım otelde çalışanlara kara katılım imkanı verilmesi aidiyet hissimi arttırmaktadır.
M4	Çalıştığım otelde ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.
M5	Çalıştığım otelde sosyal yardımlar (giyecek,yiyecek vb.) bulunmaktadır.
M6	Çalıştığım otelde çalışanlara karşı saygılı olunmaktadır.
M7	Çalıştığım otelde çalışma programlarımı kendim yapabilmekteyim.
M8	Çalıştığım otelde işe yeni başlayanlara yardımcı olunmaktadır.

M9	Çalıştığım otelde çalışanlara dostça davranılmaktadır.
M10	Çalıştığım otelde işinde başarılı olanlara yükselme olanakları bulunmaktadır.
M11	Çalıştığım otelde görüş ve önerilerim, üstlerimce önemsenmektedir.
M12	Çalıştığım otelde çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları arttırılmalıdır.
M13	Çalıştığım otelde üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmektedirler.
M14	Çalıştığım otelde yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmıştır.
M15	Çalıştığım otelde yöneticiler tarafından danışmanlık hizmeti verilmektedir.
M16	Çalıştığım otelde yaptığım işin takdir edilmesi, bende derin bir tatmin duygusu yaratmaktadır.
M17	Çalıştığım otelde ödül verildiği zaman başarılı davranışı tekrarlama eğilimi artmaktadır.
M18	Çalıştığım otelde astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidir.
M19	Çalıştığım otelde çalışanların ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır.
M20	Çalıştığım otelde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmaktadır.
M21	Çalıştığım otelde çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmaktadır.
M22	Çalıştığım otelde işgörenlerin güvencesi için sendikalaşmaları sağlanmaktadır.
M23	Çalıştığım otelde hemen hemen her iş daha çekici ve özendirici hale getirilmektedir.
M24	Çalıştığım otelde yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermektedir.
M25	Çalıştığım otel benim için yeterli yeterli çalışma ortamına ve donanıma sahiptir.
M26	Çalıştığım otelde iş güvencesi bulunmaktadır.
M27	Çalıştığım otelde psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir.
M28	Çalıştığım otelde örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı yapı bulunmaktadır.
P1	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.
P2	İş tanımında bulunmayan işleri yapmak için gönüllü olurum.
P3	İş tanımımda yer almasa bile işe yeni başlayanlara bölüm içerisinde yardımcı olurum.
P4	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşıncaya kadar onlara yardımcı olurum.

P5	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.
P6	Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölümümden sorumlu şefime sunarım.
P7	Kurum için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.
P8	Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim
P9	Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.
P10	Hakkımdan fazla mola veririm.*
P11	Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.
P12	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.
P13	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcadığım olur.
P14	İşimde gereksiz yere mola vermem.
P15	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.
P16	Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam.
P17	İşleri amaçları doğrultusunda başarı ile yerine getirirm.
P18	Bütün performans kriterlerine uygunum.
P19	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.
P20	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.
P21	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim.
P22	Daha üst bir pozisyon içi uygun görünmekteyim.
P23	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.
P24	İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.
P25	İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.

3.7. Verilerin Analizi ve Araştırma Bulguları

Edirne İli Merkez İlçesinde bulunan otel işgörenleri üzerinde yapılan anket çalışmasının verileri analiz edilmiştir. Tablo ve şekiller yardımı ile açıklanmıştır.

3.7.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Anketin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 2'de yer almaktadır. Anket çalışmasına katılan toplam 336 kişinin 178'i erkek (53%) 158'i kadındır (47%). Departman dağılımları ise 336 kişinin 109'u (32,4 %) Yiyecek İçecek, 89'u (26,5%) Kat Hizmetleri, 75'i (22,3 %) Önbüro, 16'sı (4,8%) Muhasebe, 16'sı (4,8%) Satış ve Pazarlama, 14'ü (4,2%) Teknik, 8'i (2,4%) Spa ve Sağlık, 7'si (2,1%) Halkla İlişkiler ve 2'si (0,6 %) Genel Müdür departmanlarından oluşmaktadır.

Yaş dağılımları incelendiğinde; 25-34 yaş aralığı 124 kişi (36,9%), 18-24 yaş aralığı 77 kişi (22,9%), 35-44 yaş aralığı 72 kişi (21,4%), 45-54 yaş aralığı 56 kişi (16,7%), 55-64 yaş aralığını 5 kişi (1,5%) ve 17 ve altı yaş aralığını oluşturan 2 kişi (0,6 %) oluşturmaktadır.

Kıdem, çalışılan iş yılı olarak tanımlanır. Kıdem durumları incelendiğinde 1 ile 5 yıl arasında çalışan 178 kişi (53,0%), 1 yıl ve daha az süre çalışan kişi sayısı 61 kişi (18,2%), 6 ile 10 yıl arasında çalışan 51 kişi (15,2%), 11 ile 15 yıl arasında çalışan 22 kişi (6,5 %), 20 yıl ve üstü sürede çalışan kişi sayısı ise 18 (5,4%), 16 ile 20 yıl arasında çalışan 6 kişi (1,8%) dir.

Ankete katılan 336 kişinin eğitim durumları incelendiğinde ise; ortaöğretim seviyesinde 119 kişi (35,4%), lisans seviyesinde 93 kişi (27,7%), ilköğretim seviyesinde çalışan 61 kişi (18,2), ön lisans seviyesinde 52 kişi (15,5%), ve lisansüstü seviyesinde çalışan 11 kişi (3,3 5) bulunmaktadır.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

		Oran
Cinsiyet	Erkek	53%
	Kadın	47%
	Toplam	**100%**
Görev	Yiyecek İçecek	32,4%
	Kat Hizmetleri	26,5%
	Önbüro	22,3%
	Muhasebe	4,8%
	Satış Pazarlama	4,8%

	Teknik	4,2%
	Spa ve Sağlık	2,4%
	Halkla İlişkiler	2,1%
	Genel Müdür	0,6%
	Toplam	**100%**
Yaş	17 ve altı	0,6%
	18-24 yaş	22,9%
	25-34 yaş	36,9%
	35-44 yaş	21,4%
	45-54 yaş	16,7%
	55-64 yaş	1,5%
	Toplam	**100%**
Kıdem	1 yıl veya daha az	18,2%
	1-5 yıl	53,0%
	6-10 yıl	15,2%
	11-15 yıl	6,5%
	16-20 yıl	1,8%
	20 yıl ve üstü	5,4%
	Toplam	**100%**
Eğitim Durumu	İlköğretim	18,2%
	Ortaöğretim	35,4%
	Ön lisans	15,5%
	Lisans	27,7%
	Lisansüstü	3,3%
	Toplam	**100%**

3.7.2. Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Maddelerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3'de gösterilmektedir. Buna göre en yüksek ortalamaya sahip olan madde P12 maddesi iken en düşük ortalamaya sahip olan madde M13 maddesidir.

Ekonomik motivasyon araçları içindeki en düşük puanlı madde M5 maddesidir ve bu madde "Çalıştığım otelde sosyal yardımlar (giyecek, yiyecek, lojman vb.) bulunmaktadır." İfadesini içermektedir. Bu maddenin ortalaması 3'ün altında iken diğer maddelerin ortalamaları 3 ile 4 arasındadır dolayısı ile ekonomik boyutu ile ilgili olumlu bir durum söz konusudur. Psiko sosyal motivasyon araçları içindeki en düşük puanlı

madde M13 maddesidir ve bu madde ‘‘Çalıştığım otelde üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik v.b) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmektedir.’’ İfadesini içermektedir. Bu maddenin ortalaması 3’ün altında iken diğer maddelerin ortalamaları 3 ile 4 arasındadır dolayısı ile psiko sosyal boyutu ile ilgili olumlu bir durum söz konusudur. Örgütsel motivasyon araçları içindeki en düşük puanlı madde M22 maddesidir ve bu madde ‘‘Çalıştığım otelde işgörenlerin güvencesi için sendikalaşmaları sağlamaktadır.’’ İfadesi yer alır. Bu maddenin ortalaması 3’ün altında iken diğer maddelerin ortalamaları 3 ile 4 arasındadır dolayısı ile örgütsel boyutu ile ilgili olumlu bir durum söz konusudur. Performans özveri bölümü içindeki en düşük puanlı madde P5maddesidir ve bu madde ‘‘Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.’’ İfadesi yer almaktadır. Bu maddenin ortalaması 3 ve üzeri olduğu için performans özveri boyutuyla ilgili olumlu bir sonuç vardır. Performans dürüstlük bölümü içindeki en düşük puanlı madde P9 maddesidir ve bu madde ‘‘Hak ettiğimden daha az izin alma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.’’ İfadesi yer almaktadır. Bu maddenin ortalaması 3’ün altında iken diğer maddelerin ortalamaları 3 ile 4 arasındadır dolayısı ile performans dürüstlük ile ilgili olumlu bir durum söz konusudur. Performans görev bölümü ifadelerinin tamamı 4 ve üzeri değerlerde olup olumlu bir durum sağlamaktadır.

Tablo 3. Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

İfadeler	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çalıştığım otelde yeterli ve adil bir ücret dağılımı vardır.	3,387	1,231	-,220	-1,114
Çalıştığım otelde primli ücret uygulaması çalışma isteğimi arttırmaktadır.	3,598	1,287	-,688	-,689
Çalıştığım otelde çalışanlara kara katılım imkanı verilmesi aidiyet hissimi arttırmaktadır.	3,551	1,247	-,594	-,604
Çalıştığım otelde ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.	3,116	1,489	-,184	-1,453
Çalıştığım otelde sosyal yardımlar (giyecek,yiyecek vb.) bulunmaktadır.	2,649	1,521	,383	-1,374
Çalıştığım otelde çalışanlara karşı saygılı olunmaktadır.	4,113	1,045	-1,239	1,019
Çalıştığım otelde çalışma programlarımı kendim yapabilmekteyim.	3,637	1,243	-,700	-,538
Çalıştığım otelde işe yeni başlayanlara yardımcı olunmaktadır.	4,250	,906	-1,581	2,958
Çalıştığım otelde çalışanlara dostça	4,220	,940	-1,343	1,700

davranılmaktadır.				
Çalıştığım otelde işinde başarılı olanlara yükselme olanakları bulunmaktadır.	3,729	1,177	-,808	-,029
Çalıştığım otelde görüş ve önerilerim, üstlerimce önemsenmektedir.	4,027	1,060	-1,323	1,470
Çalıştığım otelde çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları arttırılmalıdır.	3,417	1,320	-,480	-,840
Çalıştığım otelde üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmektedirler.	2,604	1,433	,346	-1,240
Çalıştığım otelde yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmıştır.	2,896	1,304	,032	-1,089
Çalıştığım otelde yöneticiler tarafından danışmanlık hizmeti verilmektedir.	3,045	1,419	-,104	-1,343
Çalıştığım otelde yaptığım işin takdir edilmesi, bende derin bir tatmin duygusu yaratmaktadır.	3,643	1,273	-,467	-1,022
Çalıştığım otelde ödül verildiği zaman başarılı davranışı tekrarlama eğilimi artmaktadır.	3,628	1,275	-,493	-,972
Çalıştığım otelde astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidir.	4,393	,773	-1,627	3,784
Çalıştığım otelde çalışanların ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır.	4,098	,863	-,863	,642
Çalıştığım otelde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmaktadır.	3,813	1,072	-,833	-,106
Çalıştığım otelde çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmaktadır.	3,667	1,150	-,650	-,426
Çalıştığım otelde işgörenlerin güvencesi için sendikalaşmaları sağlanmaktadır.	2,759	1,518	,151	-1,469
Çalıştığım otelde hemen hemen her iş daha çekici ve özendirici hale getirilmektedir.	3,423	1,189	-,468	-,636
Çalıştığım otelde yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermektedir.	3,848	1,129	-,899	,011
Çalıştığım otel benim için yeterli yeterli çalışma ortamına ve donanıma sahiptir.	3,890	1,113	-,787	-,362
Çalıştığım otelde iş güvencesi bulunmaktadır.	4,039	1,046	-,881	-,235
Çalıştığım otelde psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir.	2,872	1,342	,004	-1,151
Çalıştığım otelde örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı yapı bulunmaktadır.	3,530	1,207	-,552	-,534
Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	4,512	,623	-1,127	1,259
İş tanımında bulunmayan işleri yapmak için gönüllü olurum.	3,932	1,095	-,990	,396
İş tanımımda yer almasa bile işe yeni	4,369	,796	-1,690	4,010

başlayanlara bölüm içerisinde yardımcı olurum.				
Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşıncaya kadar onlara yardımcı olurum.	4,369	,738	-1,382	2,862
Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.	3,842	1,008	-,628	-,080
Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölümümden sorumlu şefime sunarım.	4,301	,862	-1,608	3,268
Kurum için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.	3,848	1,075	-,738	-,053
Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim	4,612	,651	-2,027	5,261
Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.	2,893	1,429	,097	-1,298
Hakkımdan fazla mola veririm.*	4,101	1,193	-1,195	,295
Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.	4,104	,842	-1,196	2,206
İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	4,667	,705	-2,763	9,131
Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcadığım olur.	4,060	1,247	-1,173	,196
İşimde gereksiz yere mola vermem.	3,952	1,176	-1,093	,287
Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.	4,036	1,098	-1,120	,498
Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam.	4,039	1,123	-1,145	,501
İşleri amaçları doğrultusunda başarı ile yerine getirirm.	4,488	,613	-1,166	2,168
Bütün performans kriterlerine uygunum.	4,315	,738	-1,025	1,526
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	4,119	,903	-,995	,915
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	4,506	,669	-1,555	3,487
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim.	4,375	,701	-,880	,315
Daha üst bir pozisyon içi uygun görünmekteyim.	4,086	,953	-,964	,701
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	4,482	,613	-,987	1,112
İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.	4,464	,636	-1,195	2,601
İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	4,565	,590	-1,441	3,821

* ile belirtilen ifade ters kodlanmıştır.

3.7.3. Motivasyon Araçları Değişkeninin Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi (FA) birbiriyle alakalı çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi ve açıklamayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002: 472).

Araştırmanın amacı motivasyon araçlarının otel işgörenleri üzerine etkisini ölçmektir. Amaçları doğrultusunda motivasyon araçları bağımsız değişkeni ile ilgili olarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA rotasyon yöntemi ile birlikte temel bileşenler analiz yöntemi uygulanmıştır. AFA uygulamasında ortak varyans değerleri 0.5'den düşük olan maddeler ve birden fazla sayıda anlamlı olacak yüklerle yüklenen maddeler analizden çıkarılabilir (Hair vd., 2014: 599). AFA uygulamasında aynı özelliği taşıyan maddeler analizden çıkarılmıştır. Yapılan faktör analizine göre faktör yükü düşük veya binişik madde olan maddeler analizden çıkarılmıştır.

Motivasyon araçları ile ilgili yapılan AFA sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 4'te gösterilmektedir. Uygulanan AFA ile ilgili KMO (Kaiser Meyer Olkin) ve Bartlett's Tes Değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Kabul gören KMO değeri ,70 ve üzeridir (Yaşar, 2014:66). KMO değeri ,853 olarak elde edilmiş, Bartlett's testi anlamlılık düzeyi ise p= 0,000 olarak elde edilmiştir. Çıkan değerler verinin AFA için uygun olduğuna işarettir. Verinin uygunluğu belirlendikten sonra AFA sonuçları yorumlanmıştır.

Tablo 4. Motivasyon Araçları Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör1	Faktör 2	Faktör 3	OVY	FAKTÖRLER
M1	,843			,824	**Ekonomik Takdir** Öz Değer: 3,077 Varyans: %25,636 Ortalama: 3,326 Güvenirlik: 0,823
M2	,500			,524	
M17	,905			,901	
M16	,898			,879	
M9		,848		,771	**Psiko Sosyal** Öz Değer: 2,944 Varyans: %24,530 Ortalama: 4,067 Güvenirlik: 0,858
M8		,792		,637	
M6		,753		,879	
M11		,653		,612	
M10		,641		,598	
M25			,869	,692	**Yönetsel** Öz Değer: 2,634 Varyans: %21,954 Ortalama: 3,925 Güvenirlik: 0,881
M24			,823	,735	
M26			,799	,740	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,853				

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2795,009
	df	66
	Sig.	0,000

AFA sonuçlarından öncelikle ortak varyans yükü (OVY) değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin 0.5 in üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd., 2014: 599). Ortak varyans değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Ortak varyans degeri 0,5'in altında madde olmadığından uygunluk söz konusudur.

AFA sonucunda üç adet faktör elde edilmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %72.122 sini açıklamaktadır. Faktörlerce açıklanan varyanslar Tablo 4'te gösterilmektedir. Tabloya göre ilk faktör olan ekonomik takdir faktörü ölçeği en yüksek düzeyde açıklayan (%25,636) faktör olmuştur. Dört maddeden oluşan bu boyut **ekonomik takdir** olarak adlandırılmıştır. Bu boyuta katılım düzeyi 3,326'dır.

İkinci boyutta yer alan ifadeler psiko sosyal motivasyon araçları içinde olduğu için boyut **psiko sosyal** olarak adlandırılmıştır. Bu boyut toplam varyansın %24,530'unu açıklamaktadır ve katılımcıların en yüksek düzeyde (4,067) katılım gösterdikleri boyut olmuştur.

Üçüncü faktör ise orijinal ölçekte örgütsel yönetsel motivasyon araçlarında bulunan maddelerden oluşması gerekçesiyle **yönetsel** olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör toplam varyansın %21,954 ünü açıklamaktadır. Bu boyuta katılım düzeyi 3,925'tir.

Motivasyon Araçları Açıklayıcı Faktör Analizi tablosuna göre; özdeğeri 1'in üzerinde olan üç faktör saptanmıştır. Birinci faktör olan ekonomik takdir ölçülmeye çalışılan özelliğin 3,077'sini açıklamaktadır. İkinci faktör olan psiko-sosyal ise ölçülmeye çalışılan özelliğin 2,944'ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan örgütsel yönetsel faktör ise 2,634'ünü açıklamaktadır. Anketin alındığı çalışmada faktörler ekonomik, psiko sosyal ve örgütsel yönetsel olarak isimlendirilmiştir. Bu noktada faktörlerin isimleri paralellik göstermektedir.

AFA sonucuna göre hangi maddenin hangi faktör altında yer aldığı Tablo 3'te gösterilmektedir. Tabloya göre M9, M8, M6, M11, M10 maddeleri birinci faktörü oluşturmaktadır. Bu faktör Psiko Sosyal olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör M17, M18 ve M1, M5 maddelerinden oluşmaktadır. Bu faktör Ekonomik Takdir olarak

isimlendirilmiştir. Son faktör ise M25, M24, M26 maddelerinden oluşmaktadır ve bu faktör de Yönetsel olarak isimlendirilmiştir.

3.7.4. Motivasyon Araçları Değişkeninin Faktörleri İçin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi ölçümünde en fazla kullanılan yöntem Cronbach alfa olarak bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ve 1 arasında değer alır ve de kabul edilebilir değerin en az 0,70 olması beklenir. Ancak bunun 0,50'ye kadar makul görülebileceği de bazı araştırmacılarca belirtilmektedir (Altunışık vd., 2015: 126).

Faktörler elde edildikten sonra faktörler için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha hesaplanarak yapılmıştır. Faktörler için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir. Her üç faktörün de Cronbach's Alpha değerleri istenen değer olan 0,7'nin üzerinde olması beklenir (Altunışık vd., 2015: 126). Tablo 5'de Cronbach's Alpha değeri birinci faktör için 0,858 ikinci faktör için 0, 823 ve üçüncü faktör için 0, 881 olarak hesaplanmıştır. Tablo 5'te gösterilen herhangi bir madde çıkarılırsa hiç bir faktörün Cronbach's Alpha değeri yükselmemektedir. Dolayısı ile hiçbir faktör için maddde çıkarma gereksinimi bulunmamaktadır.

Tablo 5. Motivasyon Araçları Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi

Faktör	**Maddeler**	**Cronbach's Alpha**
Ekonomik Takdir Boyut	M6 M8 M9 M10 M11	0,858
Psiko-Sosyal Boyut	M1 M5 M16 M17	0,823
Yönetsel Boyut	M24 M25 M26	0,881
Ortalama Cronbach's Alpha Değeri		0,854

3.7.5. Performans Değişkeni ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi

Performans ile ilgili yapılan AFA sonucunda elde edilen maddeler Tablo 6'da gösterilmektedir. Gerçekleştirilen AFA ile ilgili KMO ve test değerleri Tablo 6'da

gösterilmektedir. Tabloda gösterilen değerler verinin AFA için uygun olup olmadığını göstermektedir. Performans değişken Tabloya göre KMO değeri ,799 olarak elde hesaplanmıştır. Barlett' s testi anlamlılık düzeyi ise p= 0,000 olarak elde edilmiştir. Bu durum verinin AFA icin uygun olduğuna işarettir. Verinin uygun olduğu belirlendikten sonra AFA sonuçları yorumlanmıştır.

Tablo 6. Performans Değişkeni İçin Gerçekleştirilen AFA Sonucu Ortak Varyans Değerleri

Maddeler	**Faktör 1**	**Faktör 2**	**Faktör 3**	**Faktör 4**	**OVY**	**FAKTÖRLER**
P24	,768				,655	**Görev** Öz Değer: 2,904 Varyans: %19.357 Ortalama: 4,394 Güvenirlik: 0,801
P21	,755				,605	
P25	,750				,637	
P23	,728				,622	
P22	,709				,522	
P15		,937			,913	**İş Yerinde Dürüstlük** Öz Değer: 2,613 Varyans: %17,423 Ortalama: 4,008 Güvenirlik: 0,924
P16		,920			,860	
P14		,899			,835	
P4			,800		,690	**Performans Özveri- İş Arkadaşlarına Yönelik** Öz Değer: 2,451 Varyans: %16,342 Ortalama: 4,387 Güvenirlik: 0,755
P1			,729		,558	
P3			,667		,573	
P6			,647		,523	
P7				,847	,735	**Performans Özveri-İşe Yönelik** Öz Değer: 2,171 Varyans: %14,472 Ortalama: 3,874 Güvenirlik: 0,785
P5				,813	,749	
P2				,751	,662	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,799					

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2795,009
	df	66
	Sig.	0,000

AFA sonuçlarından ilk olarak ortak varyans yükü (OVY) değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin 0.5 in üstünde olması beklenmektedir (Hair vd., 2014: 599). Ortak varyans değerleri Tablo 6'da gösterilmektedir. Ortak varyans değeri 0,5'in altında bir madde olmadığından bir problem görülmemektedir. AFA sonucunda performans boyutuna ilişkin dört faktör elde edilmiştir. Faktörler toplam varyansın % 67.593 ünü açıklamaktadır. Birinci faktör, ölçeği en yüksek düzeyde (% 19,357) açıklayan faktör olmuştur. Beş maddeden oluşan bu faktöre **görev** adı verilmiştir. Ayrıca katılımcıların en yüksek düzeyde (4,394) katılım gösterdiği boyut olmuştur.

İkinci boyutta yer alan ifadeler orijinal ölçekte dürüstlük boyutunda yer aldıkları için bu boyuta **iş yerinde dürüstlük** adı verilmiştir. Ölçeği açıklama düzeyi % 17,423'tür ve bu boyuta katılım düzeyi ise 4,008'dir.

Üçüncü boyutta yer alan ifadeler orijinal ölçekte özveri boyutunda yer almıştır fakat faktör analizi sonucu özveri boyutu iki faktöre ayrılmıştır. Performans **özveri1- iş arkadaşlarına yönelik** adı verilen bu boyutun ölçeği açıklama düzeyi %16,342'dir ve bu boyuta katılım düzeyi 4,387'dir.
Dördüncü boyutta yer alan ifadeler ise özveri boyutunun ikinci boyutu olan performans **özveri2- işe yönelik** olarak isimlendirilmiş ve ölçeği açıklama düzeyi %14,472 bulunmuş, bu boyuta katılım düzeyi 3,874'tür.

Her faktörün açıkladığı varyans Tablo 6'da gösterilmektedir. Tablo 6'ya göre özdeğeri 1'in üzerinde olan dört faktör saptanmıştır. Birinci faktör görev faktörü ölçülmeye çalışılan özelliğin 2,904'ünü açıklamaktadır. İkinci faktör olan dürüstlük faktörü ölçülmeye çalışılan özelliğin 2,613'ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan iş arkadaşlarına yönelik özveri faktörü 2,451'ini açıklamaktadır. Son olarak dördüncü faktör işe yönelik özveri 2,171'ini açıklamaktadır.

AFA sonrasında performans değişkeni için 4 adet faktör elde edilmiştir. İlk faktör P24, P21, P25, P23 ve P22 maddelerimi kapsamaktadır ve görev boyutu olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör P15, P16, P14 maddelerini kapsamaktadır ve işyerinde dürüstlük boyutu olarak isimlendirilmiştir. Performans özveri ilgili maddeler iki faktöre dağılmıştır. Üçüncü faktör iş arkadaşlarına yönelik özveri, dördüncü faktör ise işe yönelik özveri olarak isimlendirilmiştir. Elde edilen faktörler boyutlarla uyumlu olmakla birlikte sadece özveri boyutu iki faktöre ayrılmıştır. İş arkadaşlarına yönelik özveri boyutu P4,P1,P3 ve P6 maddeleriden oluşmaktadır. İşe yönelik özveri ise P7,P5 ve P2 maddelerini kapsamaktadır.

3.7.6. Performans Değişkeninin Faktörleri İçin Güvenilirlik Analizi

Performans değişkeni ile ilgili faktörler elde edildikten sonra faktörler için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha hesaplanarak yapılmıştır. Dört faktöründe Cronbach's Alpha değerleri istenen değer olan 0,7'nin üzerindedir ve bu durum güvenilirlik açısından uygun olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2015: 126). Herhangi bir madde çıkarılırsa iç bir faktörün Cronbach's Alpha değeri yükselmemektedir. Dolayısı ile hiçbir faktör için maddde çıkarma gerekisinimi yoktur.

Tablo 7'de Cronbach's Alpha değeri birinci faktör için 0,801 ikinci faktör için 0, 924, üçüncü faktör için 0, 755 ve dördüncü faktör için 0,785 olarak hesaplanmıştır. Tablo 7'de gösterilen herhangi bir madde çıkarılırsa iç bir faktörün Cronbach's Alpha değeri yükselmemektedir. P17'den P25'e kadar olan hiçbir faktör için maddde çıkarma gereksinimi bulunmamaktadır.

Tablo 7. Performans Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi

Faktör	Maddeler	Cronbach's Alpha
İş Arkadaşlarına Yönelik Özveri Boyutu	P21 P22 P23 P24 P25	0,801
İşe Yönelik Özveri Boyutu	P14 P15 P16	0,924
Dürüstlük Boyutu	P1 P3 P4 P6	0,755
Görev Boyutu	P2 P5 P7	0,785
Ortalama Cronbach's Alpha Değeri		0,816

3.7.7. Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri

Faktörler elde edildikten sonra SPSS programından elde edilebilecek olan faktör skorları kullanılabildiği gibi, aynı faktör altındaki maddelerin ortalamaları da kullanılabilir (Hair vd., 2010: 124). Bu çalışmada boyut altındaki maddelerin ortalama değerleri kullanılmıştır.

Boyutların tanımlayıcı istatistikleri Tablo 8'de verilmiştir. Buna göre en yüksek skorlu boyut performans değişkeninin görev boyudur ve ortalaması 4,39 düzeyindedir. Bu durum katılımcıların ortalama olarak görev boyutu ile ilgili maddelere katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında cevap verdiklerini göstermektedir. Başka bir ifade ile, görev boyutu ile ilgili katılım ortalaması katılıyorum kesinlikle katılıyorum arasındadır. En düşük ortalamaya sahip boyut ise motivasyon araçları değişkeninin ekonomik takdir boyutudur. Bu boyutun ortalaması 3,326 standart sapması ise 1,074 düzeyindedir. Bu

durum katılımcıların ekonomik takdir boyutu ile ilgili maddelere ortalama olarak kararsızım ile katılıyorum arasında cevap verdiklerini göstermektedir.

Tablo 8. Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Psikososyal Boyutu	4,067	,8226	-1,254	2,138
Ekonomik- Takdir	3,326	1,074	-,302	-,863
Yönetsel	3,925	,985	-,801	-,304
Özveri1 (İş Arkadaşlarına Yönelik) Boyut	4,387	,576	-,995	1,630
Özveri2 (İşe Yönelik) Boyut	3,874	,886	-,869	,509
Dürüstlük Boyutu	4,008	1,054	-1,138	,636
Görev Boyutu	4,394	,530	-,627	,278

Çarpıklık (Skewness), verilerden oluşan dağılım eğrisinin, normal dağılım eğrisine göre simetrik olup olmaması ile ilgilidir. Simetri sağlandıkça çarpıklık değeri 0'a yaklaşmaktadır. Katsayının sıfıra eşit olması çarpıklığın olmadığı, simetrik bir dağılımın göstergesidir (Çakıcı vd., 2000: 65). (-3, +3) aralığında değerler alması dağılımın normal kabul edilebilmesi açısından yeterli görülebilir (Shao, 2002: 326).

Maddelerin çarpıklık değerleri (-1,254, -0,302) arasındadır ve genel olarak tüm değerler negative olduğundan tüm boyutların sola çarpık bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte çarpıklık değerleri kabul edilebilir aralıktadır ve normallik açısından uygundur. Basıklık değerleri (-0,304, 2,138) değerleri arasındadır. Basıklık açısından da değerler kabul edilebilir aralıktadır.

3.8. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde araştırma hipotezleri açıklanmış ve verilere uygun bir takım analizler yapılarak test edilmiştir. Çıkan değerler ile hipotezler arasında ilişki kurulmuş ve sonuçlandırılmıştır.

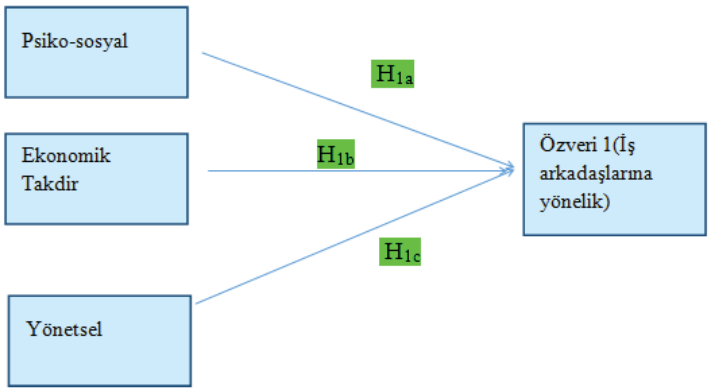
Regresyon Analizi; bağımlı (dependent) ve bağımsız (independent) değişkenler arasındaki sayısal ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bağımlı değişken (açıklanan değişken, yanıt değişkeni, sonuç değişkeni olarak ta adlandırılır) bağımsız değişkenden etkilendiği kabul edilen değişkendir. Bağımsız değişen(açıklayıcı değişken, etken değişken olarak ta adlandırılır) ise bağımlı değişkeni etkilediği düşünülen değişkendir. Regresyon modelinde bağımsız değişken y, bağımlı değişken x ile gösterilir.

Regresyon Analizinde; bir tane bağımlı ve bir tane de bağımsız değişken var ise Basit Regresyon Analizi, bir tane bağımlı değişken, birden fazla bağımsız değişken var ise Çoklu Regresyon Analizi, birden fazla bağımlı değişken var ise Çok Değişkenli Regresyon analizi yöntemleri uygulanır. Değişkenler arasındaki ilişki doğrusal ise Doğrusal Regresyon Analizi, değilse Eğrisel Regresyon Analizi olarak adlandırılır (Deniz ve Koç 2019: 106). Çalışmada çoklu regresyon modeli uygulanmıştır.

3.8.1. H_1 Hipotezinin İncelenmesi

H_1 Çoklu Regresyon Analizi ile incelenmiştir. H_1 hipotezi Şekil 8'de gösterilmektedir. Analiz sonuçları Tablo 9'da görülmektedir.

Şekil 8. H_1 Hipotezi



Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Tablo 8'e göre motivasyon faktörleri ve performans boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamak için çoklu regresyon analizi bulunmaktadır. Tablo 9'a göre bağımlı değişken (performans – özveri 1) ile bağımsız değişken (psiko sosyal, ekonomik takdir, yönetsel) için kurulan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{[3;335]}$ = 8,901 $p< 0.001$). Bununla birlikte anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, psikososyal bağımsız değişkeninin anlamlı (p=0,000) bir etkisi vardır. Ekonomik takdir bağımsız değişkeninin (p=0,436) anlamlı bir etkisi yoktur. Yönetsel değişkeninin (p=0,136) anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Dolayısı ile üç bağımsız değişken birlikte modele sokulduğundan bunlardan sadece psikososyal bağımsız değişkeninin pozitif ve anlamlı etkisi olduğu, diğer iki değişkenin anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Ayarlı R^2 değeri 0,066 olmaktadır. Dolayısı ile iş arkadaşlarına yönelik özveri bağımlı değişkenindeki

toplam değişkenliğin %7'si psikososyal bağımsız değişkenindeki değişkenlik tarafından açıklanabilmektedir.

Tablo 9. Özveri 1 (İş arkadaşlarına Yönelik) Boyutu İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Özveri1 (İş arkadaşlarına yönelik) - Motivasyon araçları	**β**	**t**	**p**	**R**	**R^2**	**Düzeltilmiş R^2**	**F**	**P**
Sabit		22,349	,000	,273	,074	,066	8,901	,000
Psiko-sosyal Boyut	,228	3,384	,001					
Ekonomik takdir Boyut	-,047	-,779	,436					
Yönetsel Boyut	,097	1,495	,136					

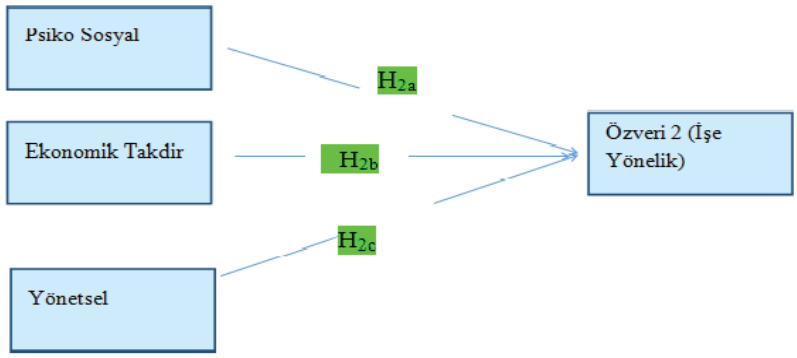
p<0.05, **p<0.01, ***p< 0.001; ortalama kareler regression-residual:8,287- 111,321df: 3-335,

Analiz sonuçlarına göre H_{1a} desteklenmiş; H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri desteklenmemiştir.

3.8.2. H_2 Hipotezinin İncelenmesi

H_2 Çoklu Regresyon Analizi ile incelenmiştir. H_2 hipotezi Şekil 9' da gösterilmektedir. Analiz sonuçları Tablo 10'da görülmektedir.

Şekil 9. H_2 Hipotezi



Tablo 10'a göre ikinci performans boyutu olan özveri 2 (işe yönelik performans) ile motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi açıklamak için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 10'a göre bağımlı değişken (performans – özveri 2) ile bağımsız değişken (psiko sosyal, ekonomik takdir, yönetsel) için kurulan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{[3;335]} = 22,117$ $p< 0.001$). Bununla birlikte anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, psikososyal bağımsız değişkeninin anlamlı (p=0,000), ekonomik takdir bağımsız değişkeninin anlamlı (p=0,017) bir etkisi vardır. Yönetsel değişkeninin

(p=0,993) anlamlı bir etkisi yoktur. Dolayısı ile üç bağımsız değişken birlikte analize sokulduğundan bunlardan psikososyal bağımsız değişkeninin ve ekonomik takdir bağımsız değişkeninin pozitif ve anlamlı etkisi olduğu, diğer değişken olan yönetsel bağımsız değişkeninin anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. R^2 değeri 0,159 olmaktadır. Motivasyon araçları ile işe yönelik özveri bağımlı değişkenindeki toplam değişkenliğin işgören performansı üzerindeki değişimin %16'sı psikososyal bağımsız değişkenindeki ve ekonomik takdir bağımsız değişkenindeki değişkenlik tarafından açıklanabilmektedir.

Tablo 10. Özveri 2 (İşe Yönelik) Boyutu İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Özveri2 (İşe yönelik) - Motivasyon araçları	**β**	**t**	**p**	**R**	**R^2**	**Düzeltilmiş R^2**	**F**	**P**
Sabit		8,804	,000	,408	,167	,159	22,117	,000
Psiko sosyal Boyut	,324	5,081	,000					
Ekonomik takdir Boyut	,139	2,409	,017					
Yönetsel Boyut	,001	,009	,993					

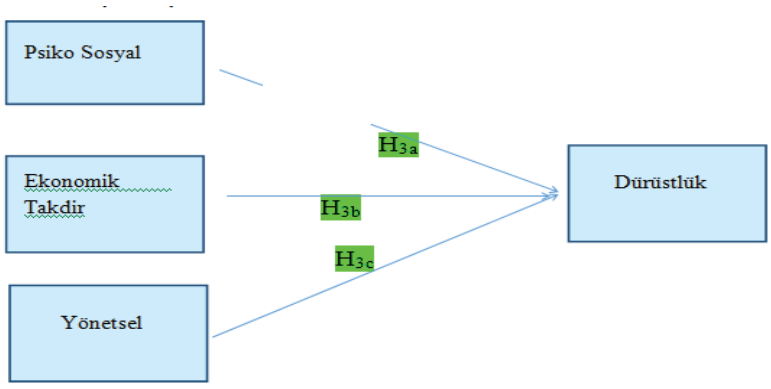
p<0.05, **p<0.01, ***p< 0.001; ortalama kareler regression-residual:43,843- 263,222 df: 3-335

Analiz sonuçlarına göre H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri desteklenmiş; H_{2c} hipotezi desteklenmemiştir.

3.8.3. H_3' Hipotezinin İncelenmesi

H_3 Çoklu Regresyon Analizi ile incelenmiştir. H_3 hipotezi Şekil 10'da gösterilmektedir. Analiz sonuçları Tablo 11'de görülmektedir**.**

Şekil 10. H_3 Hipotezi



Tablo 11'e göre üçüncü performans boyutu olan iş yerinde dürüstlük ile motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi açıklamak için regresyon analizi sonuçları belirtilmiştir. H_3 hipotezi tablosuna göre bağımlı değişken (performans – dürüstlük) ile bağımsız değişken (psiko sosyal, ekonomik takdir, yönetsel) için kurulan çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{[3;335]} = 36, 858$ $p< 0.001$). Bununla birlikte anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, psikososyal bağımsız değişkeninin (p=0,216) anlamlı bir etkisi yoktur. Ekonomik takdir bağımsız değişkeninin (p=0,017) anlamlı bir etkisi vardır ve yönetsel değişkeninin (p=0,338) anlamlı bir etkisi yoktur. Dolayısı ile üç bağımsız değişken birlikte modele sokulduğundan bunlardan ekonomik takdir bağımsız değişkeninin anlamlı etkisi olduğu, diğer değişken olan psiko-sosyal bağımsız değişkeninin ve yönetsel bağımsız değişkeninin anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Ayarlı R^2 değeri 0,24 olmaktadır. Motivasyon araçları ile performans – özveri 2 bağımlı değişkenindeki toplam değişkenliğin %24'ü ekonomik takdir bağımsız değişkenindeki değişkenlik tarafından açıklanabilmektedir.

Tablo 11: İş Yerinde Dürüstlük Boyutu İle Motivasyon Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

İş yerinde dürüstlük-Motivasyon araçları	**β**	**t**	**p**	**R**	**R^2**	**Düzeltilmiş R^2**	**F**	**P**
Sabit		7,420	,000	,500	,250	,243	36,858	,000
Psiko Sosyal Boyut	0,075	1,240	,216					
Ekonomik Takdir Boyut	,433	7,920	,000					
Yönetsel Boyut	,056	,959	,338					

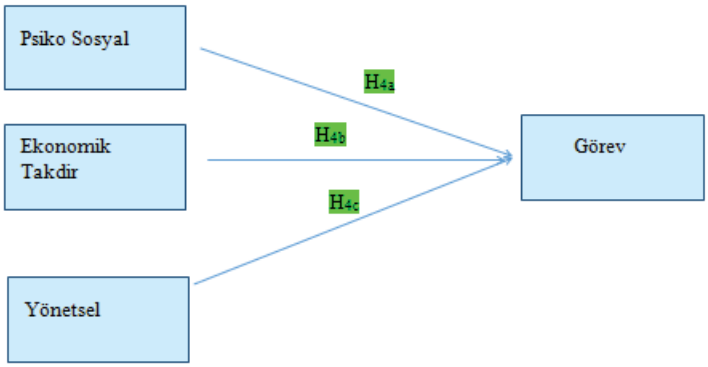
p<0.05, **p<0.01, ***p< 0.001; ortalama kareler regression-residual: 93,129- 372,751 df:3-335

Analiz sonuçlarına göre H_{3a} ve H_{3c} hipotezleri desteklenmemiş, H_{3b} hipotezi desteklenmiştir.

3.8.4. H_4 Hipotezinin İncelenmesi

H_4 Çoklu Regresyon Analizi ile incelenmiştir. H_4 hipotezi Şekil 11'de gösterilmektedir. Analiz sonuçları Tablo 12'de görülmektedir.

Şekil 11. H_4 Hipotezi



Tablo 12'ye göre dördüncü performans boyutu olan görev ile motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi açıklamak için regresyon analizi sonuçları belirtilmiştir. Tablo 12'ye göre bağımlı değişken (performans – görev) ile bağımsız değişken (psiko sosyal, ekonomik takdir, yönetsel) için kurulan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{[3;335]} = 4,209$ $p<0.05$). Motivasyon araçları ile üç bağımsız değişken birlikte analize sokulduğunda hiçbir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Tablo 12. Görev Boyutu ile Motivasyon Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi

Görev- Motivasyon araçları	**β**	**t**	**p**	**R**	**R^2**	**Düzeltilmiş R^2**	**F**	**P**
Sabit		25,624	,000	,191	,037	,028	4,209	,006
Psiko-Sosyal Boyut	,127	1,853	,065					
Ekonomik Takdir Boyut	-,009	-,150	,881					
Yönetsel Boyut	,094	1,421	,156					

p<0.05, **p<0.01, ***p< 0.001; ortalama kareler regression-residual: 3,457- 94,350 df: 3-335

Analiz sonuçlarına göre üç hipotez de desteklenmemiştir.

Tablo 13. Hipotez Sonuçları Tablosu

Hipotez	**Sonuç**		
H_{1a}	Psikososyal motivasyon araçlarının iş arkadaşlarına yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi	Pozitif etki
H_{1b}	Ekonomik takdir motivasyon araçlarının	Desteklenmedi	Etki yok

	iş arkadaşlarına yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.		
H_{1c}	Yönetsel motivasyon araçlarının iş arkadaşlarına yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi	Etki yok
H_{2a}	Psikososyal motivasyon araçlarının işe yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi	Pozitif etki
H_{2b}	Ekonomik takdir motivasyon araçlarının işe yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi	Pozitif etki
H_{2c}	Yönetsel motivasyon araçlarının işe yönelik özveri performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi	Etki yok
H_{3a}	Psikososyal motivasyon araçlarının dürüstlük performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi	Etki yok
H_{3b}	Ekonomik takdir motivasyon araçlarının dürüstlük performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır	Desteklendi	Pozitif etki
H_{3c}	Yönetsel motivasyon araçlarının dürüstlük performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır	Desteklenmedi	Etki yok
H_{4a}	Psikososyal motivasyon araçlarının görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır	Desteklenmedi	Etki yok
H_{4b}	Ekonomik takdir motivasyon araçlarının görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır	Desteklenmedi	Etki yok
H_{4c}	Yönetsel motivasyon araçlarının görev performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır	Desteklenmedi	Etki yok

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işgörenleri üzerinde yapılan araştırmada motivasyon araçlarının (ekonomik araçlar, psiko sosyal araçlar ve örgütsel araçlar) işgören performansına etkisinin araştırıldığı çalışmanın sonuç ve önerilerine bu bölümde yer verilmektedir.

Tanımlayıcı istatistiklere göre anket uygulması yapılan işgörenlerin cinsiyetleri ayrımında dengeli bir dağılım vardır. Anket çalışmasına katılan toplam 336 kişinin 178'i erkek, 158'i kadındır.

Tanımlayıcı istatistiklerden sonra açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmada yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre motivasyon araçları; ekonomik takdir, psiko sosyal ve yönetsel olmak üzere üç faktör altında toplanmıştır. Bununla birlikte motivasyon araçlarının yönetim ve organizasyon literatüründe genellikle ekonomik, psiko sosyal ve örgütsel yönetsel araçlar olarak üç faktörde toplandığı görülmektedir. Bu bağlamda çıkan boyutlar literatürü destekler niteliktedir. Performans değişkeni için uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre özveri1 (İş arkadaşlarına yönelik), özveri2 (İşe yönelik), dürüstlük ve güven olmak üzere dört faktör elde edilmiştir. İş performansına yönelik yapılan çalışmalarda performansa yönelik boyutlar (Khan vd., 2014; Altındağ ve Akgün, 2015) paralellik göstemektedir. Hipotezlerin doğruluğunu test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın temel hipotezleri olan ekonomik takdir, psiko sosyal ve yönetsel motivasyon araçlarının performans boyutlarına etkilerine yönelik oluşturulan hipotezler doğrultusunda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre sıralanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otel işgörenlerinin performansını etkileyen birden fazla duruma ulaşılmıştır.

Bağımlı değişkenler performans; iş arkadaşlarına yönelik özveri, işe yönelik özveri, dürstlük ve görev ile bağımsız değişken (psiko sosyal, ekonomik takdir, yönetsel) için kurulan çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak her biri için anlamlıdır. Elde edilen sonuçlara göre;

- Motivasyon araçlarından olan psiko sosyal değişkeninin iş arkadaşlarına yönelik özveri ve işe yönelik özveri performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Psiko sosyal motivasyon araçları uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin iş arkadaşlarına yönelik özveride bulunduğu ve bu nedenle performansa etki ettiği söylenebilir. Aynı araç için görev ve dürüstlük

performansları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Psiko sosyal motivasyon araçlarının motive edici gücü işgörenler arasında hoşgörü ortamını sağlamakta ve verimli çalışmayı tetiklemektedir.

- Motivasyon araçlarından olan ekonomik takdir değişkeni iş arkadaşlarına yönelik özveri ve güven değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değilken işe yönelik özveri ve dürüstlük değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.
- Motivasyon araçlarından yönetsel değişkeninin iş arkadaşlarına yönelik özveri, işe yönelik özveri, dürüstlük ve güven değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre iş arkadaşları arasındaki uyum, denge ve dostane ilişkiler kurulması motivasyon ve performansı olumlu yönde etkilemektedir ve psikososyal motivasyon araçlarının iş arkadaşlarına yönelik özveri faktörü üzerinde pozitif yönde bir etki sağlıyor olması çalışmayı destekler niteliktedir. İşgörenlerin iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler sağlaması motivasyonu etkilemektedir. Bu sonuç diğer bazı çalışmalar (Selen, 2016; Mercanlıoğlu, 2012; Kaplan, 2007; Yapar, 2005) ile paralellik göstermektedir.

İş tatmini ve motivasyon araçları arasında pozitif yönde bir ilişkiden söz edilmektedir. İş tatmini arttıkça motivasyon düzeyi artmakta ve buna bağlı olarak işgörenlerin performans düzeyleri yükselmektedir, motivasyon araçlarının işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır, motive olan işgören işe devam etme eğilimi gösterir. Bu doğrultusunda çalışmayı destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Literatürdeki çalışmalar (Erdoğan, 2013; Tekingündüz vd., 2014; Yıldız vd., 2014; Ünsar, 2011; Kesici, 2006; Erdoğan, 2018) ile paralellik göstermektedir.

Yönetsel ve örgütsel motivasyon araçlarının performansa etki düzeyi ölçüldüğünde oluşturulan hipotezler desteklenmemiştir. Onay ve Ergüden (2011) çalışmasında ise örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının performansa etkisi kabul edilmiştir. Bu bağlamda zıt bir sonuç elde edilmiş ve parallellik sağlanamamıştır.

Otellerde yapılan diğer araştırmalarda motive edildiğinin farkında olan işgörenlerin harcadığı fazladan çaba ve yükselen performanslarının aslında kendilerine yarar sağlama bilincini oluşturmaktadır. Bu noktada işgörenin yöneticisinden beklediği ödüller psiko sosyal araçları da kapsamaktadır ve çalışmadaki psikososyal değişkeninin işe yönelik ve iş arkadaşlarına yönelik özveri değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin

varlığı iki çalışmayı da (Kaplan, 2007; İnce ve Gençay, 2017; Bayrakdar, 2016) desteklemektedir.

Çalışmaya göre ekonomik motivasyon araçlarından olan ücret, işgörenler üzerinde motive eden bir faktördür. Ekonomik takdir değişkeninin performansa etkisi ölçüldüğünde dürüstlük ve işe yönelik özveri boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin varlığı (Toker 2008) çalışmasını destekler niteliktedir. Ekonomik boyut hem motivasyonu hem de işten ayrılma eğilimi etkilemektedir. Bu sonuç diğer bazı çalışmalar (Ünsar, 2011; Korkmaz, 2008; Altındağ ve Akgün, 2015; Yürük vd., 2010; Barutçu ve Sezgin, 2012; Özsoy, 2016; Omirtay, 2009) ile paralellik göstermekte olup kurgulanan modelin doğruluğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmaya göre performans göstergelerine verilen önem ile çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki olup; psiko sosyal motivasyon araçlarının özveri1 ve özveri2 boyutları üzerinde elde edilen hipotezlerin desteklemekte (Özutku vd., 2013; Akgündüz, 2013) diğer çalışmalar ile paralel sonuçlar ortaya koymaktadır.

Sosyal özendirme araçlarından olan güvenlik ve sosyal ihtiyaçların karşılanması işgören tarafından öncelikli olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre motivasyon araçlarından psiko sosyal araçlar performans boyutlarından olan işe yönelik özveri boyutunu pozitif yönde etkilemekte ve desteklemektedir. Sonuç olarak psiko sosyal motivasyon araçları verimli çalışmayı desteklemekte ve (Toker, 2008; Sevinç, 2015; Demirci, 1999; Barutçu ve Sezgin, 2012; Gün 2016) diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Motivasyon kavramsal olarak hem işgören performansını hem de iş doyumunu etkilemektedir. Motive olmuş işgören istek ve beklentileri karşılanmış, böylece verimli bir çalışma sistemine sahip bir çalışan konumuna gelmektedir (Tokgöz, 2013). Araştırmaya göre otel müdürlerinin iş verimliliği ve işgören performansını arttırması için işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemeli ve bu doğrultuda çözümler üretmelidir. Ekonomik motivasyon araçlarının performansın iş yerinde dürüstlük boyutuna etkisi var iken güven boyutuna etkisi bulunmamaktadır. Bu bağlamda yönetici personelini iyi analiz edip performans ve memnuniyeti arttıracak nitelikte çözümler üretmelidir. Özellikle işgörenin kişilik özellikleri, eğitim durumu, aldığı ücret, örgüt kültürü ve iklimi, işletmeye duyduğu güven ve iş arkadaşlarıyla uyumu gibi kişiden kişiye farklılık göstermesi mümkün olan durumlar gözlemlenmeli ve göz ardı edilmemelidir.

Otel yönetiminin yanı sıra işletme içinde birlik, beraberlik, uyum ve denge gibi konularda işgörenin kendi öz eleştirisini yapabilmesi adına adil bir çalışma ortamı hazırlanması önemlidir. Bundan önceki araştırmalar da ortaya koymuştur ki performans yüksekliği yönetimin aktifliği kadar işgörenin tutumuyla da bağlantılıdır.

Bu çalışmaya benzer olarak yapılan çalışmalara yardımcı olması açısından aşağıdaki öneriler verilebilir.

- Ekonomik motivasyon araçlarının işgörenin performansına etkisinin olduğu gerçeği gerekçesiyle otel işgörenlerine yöneticileri tarafından ücret artışı sağlanabilir.
- Sosyal ilişkiler kurmak işgörenin performansına etki eden bir diğer araçtır. Bu noktada yöneticiler işgörenler arası arkadaşlık, dostluk ve sosyal ilişkileri geliştirmek için çeşitli organizasyonlar düzenleyebilir.
- Otel işletmeleri hem işgören hem de üst kademe yöneticilerin farkındalığı ile motivasyon araçlarının işletme ve işgörene uyumlu bir şekilde uygulanması performans verimliliğine etki sağlama, profesyonel bir yönetici-ekip ve beraberinde misafir memnuniyetini getirecektir.

Sınırlamalar ve Gelecekteki Araştırmalar

Bu çalışmanın bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk sınırlılık araştırma verilerinin 2019 yılının 15 Şubat - 30 Nisan ayları arasında toplanması ve örneklemin 336 kişiden oluşmasıdır. Oysaki otel işletmeleri üzerinde yapıldığı için sezon dönemi olarak sayılan Haziran-Eylül ayları arasında oteller tarafından daha fazla işgören çalıştırma durumu olmaktadır. Bu noktada yazılan dönemlerde veri toplama işlemi yapılmış olsaydı daha fazla işgörene ulaşma imkânı olabilirdi. Yüksek sezon içerisinde örneklem grubunu genişleterek yapılacak olan çalışmalarda genellenebilir sonuçlara ulaşmak daha fazla mümkün olabilir.

Çalışmadaki bir diğer sınırlılık Edirne İli Merkez İlçesinde bulunan otellerin şehir otelciliği grubunda bulunmasıdır. Kıyı otelciliği şehir otelciliğine göre farklılıklar gösterebilir ve bu noktada benzer bir çalışmanın kıyı otellerinde faaliyet göstermekte olan işgörenlere uygulanması farklı sonuçlara ulaştırabilir.

KAYNAKÇA

Ağca, Veysel; Ertan, Hayrettin (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi, 2(10),* 135-156.

Ağırbaş, İsmail; Çelik, Yusuf; Büyükkayıkçı, Hüseyin (2005). Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3),* 326-350.

Akçakanat, Tahsin (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

Akgün, Bahar; Altındağ, Erkut (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(30),* 281-297.

Akgündüz, Yılmaz (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *9(20),* 131-148.

Aktan, Coşkun Can (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, *ResearchGate, 6,* 4-21.

Aktaş, Erdem (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Üzerine Algısı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Aksoy, Müge (2010). Performans Değerleme ve Performansa Dayalı Ücretlendirmenin Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Alkış, Hüseyin; Öztürk, Yüksel (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28)*, 212-236.

Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım, Engin (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.

Arslan, Mehmet (2014). Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, *Harran Üniversitesi Meslek Yüksekokulu*, 2-131.

Arslantürk, Yalçın (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2),* 19-32.

Aşan, Öznur (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Aşık, Nuran Akit (2009). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Yöneticilerin Tutum ve Davranışlarını Etik Açıdan Değerlendirilmelerine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7(12)*, 89-117.

Ataman, Göksel (2002). *İşletme Yönetimi*, 2. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Bağcı, Zübeyir (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 24*, 58-72.

Bakan, İsmail; Kelleroğlu, Hakan (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 8(1)*, 103-127.

Baran, Tamer; Haşıloğlu, Selçuk Burak; Aydın, Oğuzhan (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örnekleme ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri, *Pamukkale İşletme ve Yönetim Bilişimi Dergisi, 2(1),* 19-28.

Barutçu, Süleyman; Sezgin, Seçkin (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,* 4(2), 89-97.

Baş, Türker; Ardıç, Kadir (2003). Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması, *Amme İdaresi Dergisi, 36(3),* 131-143.

Başaran, İbrahim Ethem (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Bayrakçı, Eylem (2010). Lider Davranışlarının Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İpliksan A.Ş. Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 2(2),* 15-32.

Bayrakdar, Birsen (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Beyazgül, Mehmet (2014). Çalışanların Performansında Psikolojik Sermayenin Etkisinin İncelenmesi: Mersin İli Lojistik Sektöründe Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Bilegt, Enkhmunkh (2012). Örgüt Kültürü İle Çalışan Motivasyonu Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Büyüköztürk, Şener (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32,* 470-482.

Can, Halil; Kavuncubaşı, Şahin (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Çakal, Önder; Ünsar, Sinan; Oğuzhan, Adil (2011). Özel ve Kamu Hastane Yöneticilerinin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Ünstitüsü Dergisi,14(25),* 157-174.

Çakmak, Nermin; Ocaklı, Emre (2008). Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden? , Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, Gazi Üniversitesi-Ankara, 12-14 Eylül 2008, 212-230.

Çakıcı Mehmet; Oğuzhan Adil ve Özdil Tuncer (2000). *Temel İstatistik 2,* İstanbul, Özal Matbaası, 4.Baskı.

Çakır, Gülbin (2009). İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Araçları ve Denetim Odağı Değişkeninin İncelenmesi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Çelik, Osman Tayyar (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle İş Doyumları Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Çetin, Olgun Irmak (2015). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İntikam Niyetine Etkisinde Örgüt İklimi ve Bağlamsal Performansın Rolü, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Çiçek, Dursun (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

Çöğür, Hüseyin Çağlar (2010). İnşaat Sektöründe Proje Yönetiminin Kullanabileceği Motivasyon Araçları, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Çüçen, Melda (2014). Duygusal Zekâ İle Bütüncül Performansın Bir Unsuru Olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.

Davras, Özgür; Gülmez, Mustafa Otel (2013). İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer- Lara- Belek- Side- Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 24(2),* 167-184

Demir, Mahmut; Altuntepe, Nihat (2015). Turizm İşletmelerinde Algılanan Ücretin İşgörenlerin Davranışsal Niyetlerine Etkisi, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2),* 129-142

Demirci, Mustafa Kemal (1999). İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo- Psikolojik Faktörlerin Önemi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 3, 319-328.

Deniz, Gülhan; Koç, Selahattin (2019). Türkiye' de Ekonomik Büyüme ile Bazı Makro Değişkenler Arasındaki İlişki: Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(1),* 101-113.

Dinçer, Mithat; Dinçer, Füsun (2011). Türkiye'de Konaklama Sektörünün Gelişimi ve Başlıca Sorunları Üzerine Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 1(4),* 45-57.

Dündar, Süleyman; Özutku, Hatice; Taşpınar, Fatih (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi: Ampirik Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2)*, 105-119

Ekber, Şahin; Mirzayeva, Gülnur (2016). Motivasyon Yönümlü Performans Değerlendirme: Örnek Olay Çalışması, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi, 2016, 4(1),* 122-133.

Ekşici, Şerife (2009). Kurum ve Kuruluşlarda Psikolojik Taciz (Mobbing) Eylemleri ve Çalışanların Motivasyonları Üzerine Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Erdem, Ali Rıza (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (4),* 51-57.

Erdem, Ender (2008). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Göre Konutların Swot Analizi ile Değerlendirilmesi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Eren, Erol (1993). *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, Baskı: 4, İstanbul.

Erdil, Oya; Özkutlu, Hatice (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Elma Basım, İstanbul.

Erdoğan, Elbruz (2018). Örgütlerde İşgören Motivasyonunun Verimliliğe Etkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Proje- Tez Çalışması, İstanbul.

Erdoğan, İbrahim (2013). İş Tatminin Motivasyon Üzerine Etkileri: Edirne Devlet Hastanesi Örneği, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Ergüden, Sevinç; Onay, Meltem (2011). Örgütsel- Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa – Sosyal Güvenlik Kurumu, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 3(2), 221-230.

Ergül, Hüseyin Fazlı (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4,(14),* 67-69.

Erkoç İdil Çağıl (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ertürk, Mümin (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Genç, Nurullah (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, *Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar,* Seçkin Yayıncılık, Baskı: 2, Ankara.

Goodman; Svyantek (1999). Person Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, *J. Voc Behavior,* 55(2), 254-275

Gökkaya, Samet; Türker, Nuray (2018). İş Motivasyonu İle İş Tatmini Üzerine Otel İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 3(5),* 12-28.

Güler, Emel Gönenç (2009). Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Oteller Örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20(1),* 61-76.

Gümüş Şale vd., ''Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama'' MYO-ÖS 2010- Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu, 1-12.

Gümüş, Sefer (2016). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi,* Hiperlink Kitabevi, -e Kitap.

Gün, Gül (2016). Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1),* 189-206.

Güven, Yasemin (2004). Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Aliminyum A.Ş'de Motivasyon Araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Harmancı, Yasemin Kaya. (2018). Örgütsel Yaşamda Kişilik ve Performans İlişkisinde Pozitif Duygusallığın Aracı Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(1),* 321-341.

Hair, Joseph F. ; Black, William C. ; Babin, Barry. J. ; Anderson, Rolph E. (2014), *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited, Seventh Edition.

Helvacı, M. Akif (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2),* 155-169.

Hodgkinson, Christopher (2008). *Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değer ve Motivasyon,* (Çeviri: İbrahim Anıl, Binali Doğan) Beta Yayıncılık, İstanbul.

İlhan, Ahmet; İnce, Ercan (2015). Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin İncelenmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1),* 127-152.

İnce Cemal; Gençay İbrahim Cemal (2017). İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi, 2(2),* 112-126.

Karaali, Arefe (2005). Personelin Motivasyonu Üzerinde Lider Yöneticinin Rolü, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kanık, Leyla (2008). Türk Üniversitelerinde Kütüphane Çalışanlarının Performans Değerlendirmeleri, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Kantar, Hüseyin (2008). *İşletmede Motivasyon*, Kum Saati Yayın Dağıtım, Baskı: 1, İstanbul.

Kaplan, Mehmet (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kaya, İlke (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2),* 355-372.

Keser, Aşkın (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Akademi Yayınları, Baskı:1, Bursa.

Kesici, Serdar (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

Keskin, Burcu (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Khan, Amwar; Ali, Azlah Md; Yusoff, Rosman Bin Md. (2014). Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers, *Journal of Basic and Applied Scientific Research, 4(1),* 35-41.

Kızıldaş, Ezgi (2017). Kültürel Değerlere Göre Karanlık Lider Algısının Çalışan İş Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kızılırmak, İsmail; Kaya, Fazıl (2016). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri (Opera Paket Programı Destekli)*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kocadoğan, Sedat (2010). Türkiye'de Turizm Sektöründe İstihdam Politikalarının İşgören Motivasyonuna Etkileri Ege Bölgesinde Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Turizm İşletmeleri, Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara, 2007.

Korkmaz, Seyhan (2008). Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Kondo, Yoshio (1999). *İşletmede Bütünsel Kalite, Arka Planı ve Gelişimi*, (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli) Mess Yayınları, İstanbul.

Koparal, Celil (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, AÖF Yayınları, No: 521.

Kozak, Akoğlan Meryem (2016). *Otellerde Yönetim*, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.

Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara, 2011.

Macit, Figen (2001). İşletmelerde Motivasyon Ölçümü ve Bir Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Memiş, Mehmet Ünsal (2006). İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1),* 41-52.

Ortaç, Ali. (2003). İlköğretim Kurumlarındaki Yönetici Yardımcılarının Yetki Devri ile İlgili Görüş ve Beklentileri, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Omirtay, Bauyrzhan (2009). Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Öğüt, Adem; Akgemci, Tahir; Demirsel, M. Tahir (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 12,* 277-290.

Ölçer, Ferit (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25*, 1-26.

Örücü, Edip; Esenkal Füsun (2005).Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Bandırma ve Erdek Örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (14),* 141-166.

Ömür, Mebruke; Çubukçu, Feryal (2017). Yabancı Dil Öğrencilerinin Öz Düzenleme Stratejileri Kullanımı ile Güdülenme Seviyeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *International Journal of Contemporary Educational Studies (IntJCES), 3(2),* 18-33.

Önen, Mustafa; Kanayran, Hasibe Gül (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum Dergisi, 5(2),* 43-63.

Özer, Mehmet Akif (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, *Sayıştay Dergisi,* 73, 3-29.

Özsoy, Berkant (2016). İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının, Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Öztürk, Yüksel; Seyhan, Kadir (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* 1, 121-140.

Özutku, Hatice; Hazman, Gülsüm Gürler; Çalışkan, Abdülkerim; Başat, Hümeyra Töre (2013). Kurumsal Performans, Motivasyon ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Afyon Belediyesinde Bir Araştırma, *Türk İdare Dergisi, 85(476),* 151-183.

Özyörük, Mustafa (2009). Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Pekel, Hüseyin Nail (2001). İşletmelerde Motivasyon- Verimlilik İlişkisi, Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, , Isparta.

Pınarbaşı, Cumali (2007). Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Kullanılması ve Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz, Melek (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Baskı: 4, Bursa.

Sarıhasan, İmran (2014). Motivasyon Teorileri ve Motivasyon İle İş Tatmini İlişkisi, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

Shao, Alan T. (2002). *Marketing Research: An aid to Decision Making*. South-Western/Thomson Learning.

Seker, Sadi Evren (2015). Motivasyon Teorisi, *YBS Ansiklopedisi, 2(1),* 22-26.

Selen, Ufuk (2009). İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; AR-GE Şirket Örneği, NNamık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.

Semerci, Ali Sinan (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Sevinç, Hüseyin (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(39),* 944-964.

Sökmen, Alptekin (2010). *Yönetim ve Organizasyon,* Detay Yayıncılık, Baskı: 2.

Şahin, Özer; Örücü, Edip (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarına Yönelik Uygulamalar: Marmaris İçmeler Örneği, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, 18-23.

Şam, Güner (2013). Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımaları: Tekstil İşçileri Üzerine Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Şengül, Figen (2014). Hastane Çalışanlarında Motivasyonu Etkileyen Faktörler, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Şenol, Fazıl (2010). Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyonkarahisar.

Şenol, Fazıl; Margazieva, Narıngül; Kaya, Abdullah (2016). Konaklama İşletmelerinde İstihdam Edilen Personele Yönelik Eğitim Uygulamaları: Kırgızistan- Bişkek Otellerinde Örnek Olay İncelemesi*, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(1),* 1-21.

Tabachnick, Barbara G.; Fidell, Linda. S. (2014). *Using multivariate statistics*. Allyn ve Bacon/Pearson Education.

Tanrıverdi, Haluk; Şahin, Mehmet Altuğ (2014). Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21(2),* 130-140

Taşdemir, Sevgi (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, İdari Uzmanlık Tezi, Ankara.

Tekin, Ömer Akgün; Baş, Murat; Gökdemir, Atilla (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 7(14),* 81-91.

Tekingündüz, Sabahattin; Top, Mehmet; Seçkin, Mustafa. ''İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği'' V. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi (20-22 Kasım 2014), 2014, s. 23.

Tezcan, Yelda (2006). Liderlerin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.

Toker, Boran (2006). Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'de ki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir.

Toker, Boran (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (1),* 92-107.

Toker, Boran (2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış, 8 (1),* 69-91.

Tokgöz, Nuray (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Yayın No: 1900, Eskişehir.

Tuncer, Mehmet (2011). Performans Değerleme Uygulamalarının Otel Çalışanları Üzerindeki Etkileri'' Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(7), 258-279.

Toker, Boran (2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış, 8(1),* 69-91

Uludağ, Gökhan (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1),* 171-193.

Uryan, Burcu (2002). Toplam Kalite Yönetimi*, Mevzuat Dergisi, 5(55*), 1-50.

Uysal, Şener (2015). Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, *Electronic Journal of Vocational Colleges, 5(2),* 32-39.

Üçüncü Kemal, İş Tatmini ve Motivasyon, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2016, Trabzon.

Ünlü, Onur; Yürür, Senay (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağlamsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 37, 183-207.

Ünlüönen, Kurban; Ertürk, Müjdat; Olcay Atınç (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(19),* 09-32.

Ünsar, Sinan (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması, *Akademik Bakış Dergisi,* 25, 1-15.

Yapar, Tayfun (2005). Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yaşar, Metin (2014). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,36 (11),*59-75.

Yaşar, Murat (2015). Uluslararası Hasta Hizmetleri Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Fatih Üniversitesi Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yıldız, Sebahattin; Savcı, Gülten; Kapu, Hüsnü (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi,* 1(21), 233-249.

Yurduseven, Yunus; Koç, Halil (2017). Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Bilgi Teknolojileri İşgörenleri

Üzerinde Bir Uygulama, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 1(3),* 1-13.

Yürük, Pınar; İnan, Ayşegül; Ünsar, Agâh Sinan (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,*12(1), 248-262.

Zeynel, Esra; Çarıkçı, İlker H. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(3),* 217-248.

İnternet Kaynakları

Şengül, Cengiz; Sönmezöz, Feyza. Motivasyon, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/motivasyon1.htm (Erişim Tarihi: 04.10.2018).

EKLER

EK 1

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Çalışmasının amacı "Otel İşletmelerinde Kullanılan Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Performansı Üzerindeki Etkisi: Edirne İli Örneği" başlıklı bilimsel bir çalışma için veri toplamaktır. Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Gözde Özsoy
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz: Erkek ( ) Kadın ( )

Göreviniz: ……..

Yaşınız: ……..

Çalışma Yılınız:…….....

Eğitim Durumunuz:……..

Çalıştığınız Otelin Yıldız Sayısı:……...

EKONOMİK ARAÇLAR	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Çalıştığım otelde yeterli ve adil bir ücret dağılımı vardır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde primli ücret uygulaması çalışma isteğimi arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde çalışanlara kâra katılım imkanı verilmesi aidiyet hissimi arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde sosyal yardımlar (giyecek, yiyecek, lojman vb.) bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
PSİKO- SOSYAL ARAÇLAR					
Çalıştığım otelde çalışanlara karşı saygılı olunmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde çalışma programlarımı kendim yapabilmekteyim.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde işe yeni başlayanlara yardımcı olunmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde çalışanlara dostça davranılmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde işinde başarılı olanlara yükselme olanakları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde görüş ve önerilerimin, üstlerimce önemsenmektedir.	1	2	3	4	5

Çalıştığım otelde çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları arttırılmalıdır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik v.b.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmektedirler.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde yöneticiler tarafından danışmanlık hizmeti verilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde yaptığım işin takdir edilmesi, bende derin bir tatmin duygusu yaratmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde ödül verildiği zaman başarılı davranışı tekrarlama eğilimi artmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidir.	1	2	3	4	5
ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR					
Çalıştığım otelde çalışanların ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde işgörenlerin güvencesi için, sendikalaşmaları sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde hemen hemen her iş daha çekici ve özendirici hale getirilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermektedir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otel benim için yeterli çalışma ortamına ve donanıma sahiptir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde iş güvencesi bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım otelde örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı yapı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
PERFORMANS- ÖZVERİ					
Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
İş tanımında bulunmayan işleri yapmak için gönüllü olurum.	1	2	3	4	5
İş tanımımda yer almasa bile işe yeni başlayanlara bölüm içerisinde yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşıncaya kadar onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.	1	2	3	4	5
Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölümümden sorumlu şefime sunarım.	1	2	3	4	5
Kurum için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.	1	2	3	4	5
PERFORMANS- DÜRÜSTLÜK					
Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim.	1	2	3	4	5
Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.	1	2	3	4	5
Hakkımdan fazla mola veririm.	1	2	3	4	5
Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.	1	2	3	4	5
İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	1	2	3	4	5
Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcadığım olur.	1	2	3	4	5
İşimde gereksiz yere mola vermem.	1	2	3	4	5
Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.	1	2	3	4	5
Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam.	1	2	3	4	5
PERFORMANS- GÖREV					
İşleri amaçları doğrultusunda başarı ile yerine getiririm.	1	2	3	4	5
Bütün performans kriterlerine uygunum.	1	2	3	4	5
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim.	1	2	3	4	5
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	1	2	3	4	5
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.	1	2	3	4	5
İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	1	2	3	4	5

Teşekkür ederiz…….

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : Gözde Özsoy

Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti

Doğum Tarihi ve Yeri : 7 Ekim 1992, Edirne-Merkez

Telefon : 0506 634 55 15

Faks : -

E-mail : gozdeozsoy92@hotmail.com

Eğitim

Derece	*Eğitim Birimi*	*Mezuniyet Tarihi*
Lisans	Trakya Üniversitesi	06. 2015
Lise	Muzaffer Atasay Anadolu Lisesi	06. 2011

İş Deneyimi

Yıl	*Yer*	*Görev*
2019-Devam etmekte	Edirne -Gözalan Grup Ünisite Apart Otel	Halkla İlişkiler Yetkilisi
2017-2018	Edirne- Margi Hotel	Misafir İlişkileri
2014	Kuşadası- Aqualand Long Beach Resort Hotel	Resepsiyonist

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

…….