

T.C.  
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEKLİSANS TEZİ



**TÜRKİYE'DE TURİZM SEKTÖRÜNDE  
İSTİHDAM POLİTİKALARININ İŞGÖREN  
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ  
EGE BÖLGESİNDE BEŞ YILDIZLI OTELLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Sedat KOCADOĞAN

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN

EDİRNE, 2010

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sűresince, bu çalıőma için beni yűreklendiren, bana her tűrlű akademik desteęini ve ilgisini esirgemeyen tez danıőmanım Sayın Prof. Dr. Derman KŪŪKALTAN'a, anket çalıőmasının her safhasında yardımlarını, tecrűbelerini ve fikirlerini asla esirgemeyen, derin sabrı ve ilgisi ile Sayın Yrd. Doç. Dr. Adil OęUZHAN'a, önemli fikirleri ve dűőűnceleri ile bana yol gösteren, Sayın Doç. Dr. Sinan ŪNSAR'a, bu çalıőmanın oluőturulmasında faydalandıęım deęerli bilgileri ve yayınları ile çalıőmaya kaynak oluőturan deęerli akademisyenlere, tezimin her anında ve her tűrlű zorluęa raęmen özverisini, sabrını ve fedakarlıęını esirgemeyen eőim Őzlem KOCADOęAN'a, son olarak tezin oluőturulmasından bu zamana kadar her anda sonsuz űirinlięi, enerjisi, űakaları ve oyunları ile moral ve enerji kaynaęım olan canım oęlum Rűzgar KOCADOęAN'a teőekkűrlerimi ve űűkranlarımı sunarım.

**Hazırlayan:** Sedat KOCADOĞAN

**Tezin Adı:** Türkiye’de Turizm Sektöründe İstihdam Politikalarının İşgören Motivasyonuna Etkileri. Ege Bölgesinde Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma

## ÖZET

Turizm sektörünün temel yapı taşlarını konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Bir destinasyonda, konaklama işletmelerinin hizmet ve fiziksel kalitesi elbette o destinasyonu hem pazarlanabilirlik açısından hem de bölge turizm gelirleri açısından diğer rakip destinasyonlara göre avantajlı kılacaktır. Ancak konaklama işletmelerinin hizmet kalitesinden bahsederken, bu işletmelerin ana unsurunu da insan faktörünün oluşturduğunu da unutmamak gerekir. Konaklama işletmesindeki kalite, çalışanların kaliteli hizmet üretmesi ile doğru orantılıdır. Bu kaliteli hizmet üretme konusu işletmenin sadece yatırım büyüklüğü ve fiziksel olanakları ya da sadece çalışanların iyi eğitim almaları ve tecrübeli olmalarına bağlamak çok da doğru olmaz.

Konaklama işletmeleri de diğer işletmeler gibi istihdam ettikleri işgörenler üzerinde doğal olarak bazı çalıştırma politikaları uygularlar. Bu politikaları psikolojik, ekonomik ve yönetsel politikalar olarak üç guruba ayırmak mümkündür. Ancak “Acaba uygulanan bu çeşitli politikalar, motivasyon açısından işgörenler üzerinde ne gibi etkiler yapmaktadır?” İşletme yönetimi belki genel kabul gören iyi modellere ya da tecrübelerine dayanarak bir takım politikalar izleyebilir ve uygulayabilir ancak bunlar işgören motivasyonu üzerinde ne kadar etkilidir? Bu çalışmada bu ve buna benzer soruların cevapları aranmaya çalışılacaktır.

**Anahtar kelimeler:** İstihdam Politikaları, Turizm, İşgören Motivasyonu

**Prepared by:** Sedat KOCADOĞAN

**Name of Thesis:** The Effects of employment policies in Tourism Sector on the motivation of employees in Turkey: Research on five star hotels in Aegean Region.

## **ABSTRACT**

The basic building stones of tourism sector are accommodation enterprises. The physical and service quality of accommodation enterprises at one of the destination will certainly make it competitively advantageous against other competitors in terms of both marketability and tourism incomes. However, it must not be forgotten that the basic element of this enterprise is human while mentioning about the service quality of accommodation enterprises. The service quality of an accommodation enterprise is to be a positive function of employees' production of quality service. It is not fair to relate the issue of quality service with only the size of investment or physical facilities or only the good training of its employees with their being experienced. The morale and motivation of the employees also affect the service quality directly.

Accommodation enterprises as other enterprises naturally apply some employment policies to the employees they employ. It is possible to divide these policies into three: psychological, economical and managerial policies. Nevertheless, "What kinds of effects do these applied various policies have on employees in terms of their motivation?" The management of an enterprise may follow and apply some policies based on appreciated good models. However, how effective are these policies on employees' motivation? In this study, the answers to these questions and answers to the similar questions are tried to be found out.

**Keywords:** Employment Policies, Tourism, Employee Motivation

## İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
PROBLEM.....	3
AMAÇ.....	4
ÖNEM.....	4
HİPOTEZLER.....	5
SINIRLAMALAR.....	5
TANIMLAR.....	6

### BÖLÜM I

#### TURİZMİN TANIMI, KAPSAMI

1.1. Turizmin Tanımı.....	7
1.2. Turizmin Kapsamı.....	10
1.3. Turizmin Ekonomi ve İstihdam Boyutu.....	16
1.3.1. Ekonomik Boyut.....	16
1.3.2. İstihdam Boyutu.....	18
1.3.2.1. Dünyada Turizm Endüstrisinin İstihdam Profili.....	22
1.3.2.2. Türkiye Turizm Endüstrisinin İstihdam Profili.....	24

### BÖLÜM II

#### ÖRGÜT KURAMI İÇERİSİNDE MOTİVASYONUN TANIMI VE TURİZM İŞLETMELERİNDE İSTİHDAM POLİTİKALARININ MOTİVASYON İLE BAĞLANTISI

2.1. Motivasyon (İsteklendirme) Kavramı.....	27
2.2. Motiv Çeşitleri.....	31
2.2.1. İç Motivler.....	32
2.2.2. Fizyolojik Motivler.....	32
2.2.3. Sosyal Motivler.....	33
2.2.4. Psikolojik Motivler.....	34
2.3. Motivasyon Teorileri.....	35
2.3.1. Geleneksel Yaklaşım.....	36
2.3.1.1 Taylor'un Bilimsel Yönetim Teorisi.....	36

2.3.1.2. Fayol'un Yönetim İlkeleri Teorisi .....	38
2.3.1.3. Mayo'nun İnsancıl Yaklaşım Teorisi.....	38
2.3.1.4. Likert ve Yönetmel Sistemler Teorisi .....	39
2.3.1.5. Mc Gregor'un X-Y Teorisi.....	40
2.3.2. Modern Yaklaşım .....	41
2.3.2.1. Kapsam Teorileri .....	41
2.3.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli .....	42
2.3.2.1.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi.....	43
2.3.2.1.3 Adelfler'in İhtiyaçların Sürekliliği Teorisi .....	45
2.3.2.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	46
2.3.2.1.5. Hackman, Lawler ve Oldham'ın İş Karakteristiği Teorisi .....	48
2.3.2.2. Süreç Teorileri.....	50
2.3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	50
2.3.2.2.2. Porter ve Lawler Bekleyiş Teorisi .....	53
2.3.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	55
2.3.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi .....	58
2.4. Motivasyon Araçları.....	62
2.4.1. Ekonomik Araçlar.....	65
2.4.1.1. Ücret Artışı .....	65
2.4.1.2. Pirimli Ücret Sistemi .....	67
2.4.1.3. Ekonomik Ödüller.....	68
2.4.1.4. Maddi Güvence .....	69
2.4.1.5. İşletme Karına Katılma .....	70
2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	71
2.4.2.1. Bağımsız Çalışma Yeteneği.....	72
2.4.2.2. Sosyal Katılma .....	72
2.4.2.3. Değer ve Statü .....	73
2.4.2.4. Gelişme ve Başarı .....	74
2.4.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma .....	75
2.4.2.6. Çevreye Uyum .....	75
2.4.2.7. Öneri Sistemi.....	76
2.4.2.8. Sosyal Uğraşlar .....	76
2.4.3. Yönetmel Araçlar .....	76
2.4.3.1 Eğitim ve Yükselme.....	77

2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk .....	77
2.4.3.3. İletişim .....	77
2.4.3.4. İşyerinde Adil ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi .....	78
2.4.3.5. Amaç Birliği .....	78
2.4.3.6. Kararlara Katılma .....	79

### BÖLÜM III

## EGE BÖLGESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE İSTİHDAM MOTİVASYON İLİŞKİSİ ÜZERİNDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

3.1. Araştırmanın Modeli .....	80
3.2. Evren ve Örneklem.....	82
3.3 Verilerin Toplanması .....	84
3.4. Bulguların Çözümü ve Yorumlanması .....	85
3.4.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri .....	85
3.4.2. Ege Bölgesindeki Beş Yıldızlı Konaklama Tesislerinde Çalışan İşgörenlerin Motivasyonlarına İlişkin Betimsel İstatistikler .....	91
3.5. Güvenilirlik ve Faktör Analizi .....	95
3.5.1. Güvenilirlik .....	95
3.5.2. Faktör Analizi .....	96
3.6. İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Motivasyonlarının Faktörler Arasındaki Fark Bulguları .....	102
3.6.1. İşgören Cinsiyetine Göre Faktörler Arasındaki Farka Ait ilişkiler .....	103
3.6.2. İş Görenlerin Yaşlarına Göre Alt Faktörlerin Arasındaki Farka Ait ilişkiler	104
3.6.3. İş Görenlerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Alt Faktörlerin Arasındaki Farka Ait ilişkiler.....	107
3.6.4. İş Görenlerin İş Yerinde Çalışma Yıllarına Göre Alt Faktörlerin Arasındaki Farka Ait ilişkiler.....	108
3.6.5. İş Görenlerin Turizm Sektöründe Çalışma Tecrübelerine Göre Alt Faktörlerin Arasındaki Farka Ait ilişkiler.....	111
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	113
KAYNAKÇA.....	119
EKLER.....	126

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: 1995–2008 Yılları Arası Dünya Turizm Gelirleri .....	17
Şekil 2.1: İş Gören Gereksinmesi .....	30
Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....	42
Şekil 2.3: Motivasyon Süreci .....	43
Şekil 2.4: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....	44
Şekil 2.5: Hackman, Lawler ve Oldham'in İş Karakteristiği Teorisi .....	48
Şekil 2.6: Vroom'un Beklenti Teorisi.....	52
Şekil 2.7: Porter ve Lawler'in Bekleyiş Teorisi.....	54
Şekil 2.8: Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	58
Şekil 2.9: Locke'un Amaç Teorisi .....	60
Şekil 3.1:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	86
Şekil 3.2:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	86
Şekil 3.3:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	87
Şekil 3.4:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Turizm Eğitimi Durumlarına Göre Dağılımı .....	88
Şekil 3.5:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı .....	89
Şekil 3.6:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Statüye Göre Dağılımı.....	90
Şekil 3.7:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Aldıkları Ücrete Göre Dağılımı .....	91



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1:2000–2008 yılları arasında Türkiye'de turizm gelirlerinin GSMH' ya oranı	18
Tablo 1.2:2000-2009 yılları arasında turizm endüstrisinin dünya istihdamına katkısı	23
Tablo 1.3:2000-2009 yılları arasında Türkiye'de turizmin istihdama katkısı.....	24
Tablo 2.1:İşgörenlerin Özelliklerine Göre Beklentileri.....	56
Tablo 3.1:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	85
Tablo 3.2:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı .....	86
Tablo 3.3:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	87
Tablo 3.4:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Turizm Eğitimi Alma Durumları .....	88
Tablo 3.5:Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı	88
Tablo 3.6:Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Çalıştıkları Departmanlardaki Statü Dağılımları.....	90
Tablo 3.7:Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Ücret Dağılımları .....	91
Tablo 3.8:Ege Bölgesindeki Beş Yıldızlı Konaklama Tesislerinde Çalışan İş Görenlerin Konaklama Tesislerinde Uygulanan İstihdam Politika ve Şartlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisinin Likert Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	92
Tablo 3.9:Araştırma Kapsamında Kullanılan Likert Ölçekli Soru Gruplarının Cronbach Alfa Testi .....	96
Tablo 3.10:Anketteki Likert Ölçekli Soruların Ortak Varyans Dağılımları .....	98
Tablo 3.11:Faktör Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 3.12:Faktör Analizi Sonucu Bulunan Boyutlar Ve Toplam İçerisindeki Dağılımları .....	100
Tablo 3.13:Faktör Analizi Sonucu Belirlenen Alt Boyutlar ve Boyutların İçeriği.....	100
Tablo 3.14:Faktör Analizi Bileşen Dağılım Tablosu.....	101
Tablo 3.15:Kolmogorov-Smirnov Testi .....	102
Tablo 3.16:Faktör Tutum Derecelerinin Cinsiyete Göre İncelenmesine İlişkin Mann Whitney U Testi Bulguları.....	103
Tablo 3.17:İş Görenlerin Yaşlarına Göre Alt Faktörler Arasındaki Farka Ait İlişkiler İçin Uygulanan Kruskal Wallis Testi Bulguları.....	105
Tablo 3.18:Yaş Grupları Arası Tukey Testi .....	106
Tablo 3.19:İş Görenlerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Faktörler Arasındaki Farka Ait İlişkiler İçin Uygulanan Kruskal Wallis Testi Bulguları .....	107

Tablo 3.20:İş Görenlerin İşletmede Çalışma Yıllarına Göre Faktörler Arasındaki Farka Ait İlişkiler İçin Uygulanan Kruskal Wallis Testi Bulguları .....	109
Tablo 3.21:İşyerinde Çalışma Yılı Gurubuna Göre Gruplar Arasındaki Farka İlişkin Tukey Testi .....	110
Tablo 3.22:İş Görenlerin Turizm Sektöründeki Çalışma Tecrübesine Göre Alt Faktörler arasındaki Farka Ait İlişkiler için uygulanan Kruskal Wallis Testi Bulguları .....	112

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AİEST</b>	Uluslararası Turizm Uzmanları Birliği
<b>BM</b>	Birleşmiş Milletler
<b>GSYİH</b>	Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
<b>ILO</b>	Uluslararası Çalışma Örgütü
<b>IMF</b>	Uluslararası Para Fonu
<b>OECD</b>	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
<b>TYD</b>	Türkiye Turizm Yatırımcıları Derneği
<b>UNSC</b>	Birleşmiş Milletler İstatistik Komisyonu
<b>UNWTO</b>	Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Organizasyonu
<b>WTO</b>	Dünya Ticaret Örgütü
<b>WTTC</b>	Dünya Turizm Ve Seyahat Konsorsiyumu

## GİRİŞ

Hizmet üreten işletmeler bir önemli özelliği nedeniyle diğer işletme türlerinden ayrılmaktadır. Bu özellik, emek yoğun bir yapıda olmalarından kaynaklanmaktadır. Turizm endüstrisi yapısı gereği neredeyse tamamen emek yoğun bir endüstridir ve bundan dolayı da insan gücüne yüksek oranda gereksinim doğar. Ancak insanların makinelerden ayrılan en önemli özelliği de duygularının ve düşünme yeteneklerinin olmasıdır. Bu durum bir insanın çalıştırılması konusunu oldukça karmaşık yapar. Üretim sürecinde bir makineden alabileceğimiz verim makinenin tasarımı ve teknik yetenekleri ile sınırlıdır. Ancak makine sadece somut bir üretim yapar. Hizmet üretimi gibi soyut üretim türlerini insan gücü yani emek kullanmadan üretmek neredeyse imkânsızdır. Bu konuda çeşitli bilgisayar yazılımları ve robotik sistemler üzerinde çeşitli çalışmalar yapılırsa da bunların orta ve uzun vade de önemli sonuçlar verebileceğini kestirmek biraz zordur.

Bir konaklama işletmesi yapısı gereği tamamen hizmet üretir. Hizmet türü konaklama, yeme içme, boş zamanları değerlendirme, toplantılar, konferans kongre hizmetleri, sportif ve kültürel faaliyetler vb. gibi içinde pek çok karmaşık hizmetten oluşabilir. Konaklama İşletmeleri bu hizmetlerin hepsini gerekirse aynı anda üretebilirler. Ancak bu hizmetlerin üretimi emek faktörü olmadan yapmak neredeyse imkânsızdır.

İnsan, doğru motivasyonda yani doğru güdülemede iyi sonuçlar verebilir: İnsan temel olarak yapmak istediği şeyi yapmaya programlanmıştır. İstemediği hiçbir şeyi insana zorla yaptırmak mümkün değildir. İnsan istediği şeyi ve kendisini yaptığı şeyden hoşlanır ve içinde bulunduğu ortama kendisini ait hissederse, yüksek verim gösterecektir. İşletme yönetimleri bu konu üzerinde önemle durmak zorundadırlar. Çünkü üretilecek olan hizmetin kalitesi üretim esnasında görev alan ekibin yeteneklerini, bilgilerini ve güçlerini en üst düzeyde kullanabilmeleri ile alakalıdır. Bir konaklama işletmesi de emek yoğun hizmet üretim özelliği ile doğru motivasyonda yüksek hizmet üretebilme şansına sahip olacaktır. Bu konuda doğru adımlar atan işletmeler,

günümüzün aşırı rekabet ortamında ayakta kalabilme şansını yakalayabilmektedirler.

Konaklama işletmeleri diğer işletmelerle benzer olarak, istihdam ettikleri ya da potansiyel olarak istihdam edecekleri işgörenler üzerinde bir takım politikalar uyguluyorlar. Bu politikalar ile yüksek verim alıp kar elde etmeye çalışıyorlar. Uygulanan bu politikaları temel olarak, psikolojik, ekonomik ve yönetsel politikalar olarak üç gruba ayırmak mümkündür. Politikaların oluşturulması esnasında elbette örgütün amaç ve hedefleri dikkate alınır ve bu amaç ve hedefler doğrultusunda politikalar geliştirilir ve uygulanır. Ancak amaç ve hedefler doğrultusunda bu belirlemeler yapılırken asıl sorun, örgüt içerisindeki işgörenlerin amaç ve hedefleri tutturmada, yapacakları işlerde ve çalışmalarda ne kadar motive olacakları konusudur. Bu süreçte kendilerini içinde buldukları ortama ne kadar ait hissedeceklerdir ve yaptıkları işe ne kadar inanıp güvенеceklerdir? ya da politika gereği belirlenen, motivasyonu artırıcı olarak görülen araçlar gerçekten örgüt bireyleri üzerinde ne kadar etkilidir?

İşletmelerin uyguladıkları istihdam politikaları içerisinde elbette genel kabul gören teorilere dayalı pek çok klasik araç vardır. Bunların belki ülkemize ki en önemli, her sektör için geçerli olan araç, ekonomik politikalar üzerinden motivasyonu sağlamaktır.

Türkiye Turizm Sektörü içerisinde Konaklama işletmelerinin uyguladıkları politikaların istihdam ettikleri işgörenler üzerinde ne kadar etkili olduğu bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde turizmin genel bir tanımı yapılarak, turizm endüstrisinin genel yapısı incelenmiş, Turizm Endüstrisinin ekonomik ve istihdam yaratıcı etkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise motivasyon kavramı tartışılmış, bu konudaki temel teoriler ile modern teoriler üzerine bilgiler verilmiş, İstihdam politikası açısın-

dan motiv araçlar incelenmiş ve bu araçların işgören motivasyonu ile bağlantısı kurulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise ikinci bölümde ortaya konulan bilgiler ışığında Ege Bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama tesislerinden yola çıkılarak her kademedeki ve pozisyonundaki iş gören üzerinde bir anket çalışması yapılmış ve sonuçlar bilgisayar ortamında SPSS paket programı vasıtasıyla yorumlanmıştır.

## **PROBLEM**

Turizm Endüstrisi diğer endüstri dallarından farklı olarak emek yoğun bir yapı arz eder. Dolayısıyla diğer endüstri dallarında kullanılan emek oranı Hizmetler sektörü içerisinde önemli bir yeri olan turizmde de oldukça yükündür. Turizmin yapısı gereği emek yoğun bir sektör olduğu göz önüne alınırsa, bu işletmelerde çalışan personelin moral ve motivasyonu elbette işletmenin hizmet kalitesi ve karlılığına etki edecek, kurum kültürü açısından da işletmenin kalitesini arttıracak bir etmen olacaktır.

Turizm endüstrisinde konaklama işletmeleri önemli bir yer tutarlar. Ancak konaklama işletmeleri de kendi aralarında birçok faktörün etkisiyle çeşitli alt gruplara ayrılmaktadır. Örneğin işletmeler, buldukları destinasyonun özelliğine göre alt gruplara ayrılmakta, ayrıca işletmeler ürettikleri turistik ürün, yatak kapasitesi açısından da yine destinasyonun özelliğine bağlı olarak değişiklikler göstermektedirler. Örneğin şehirlerde bulunan konaklama işletmeleri, Sayfiye yerlerinde bulunan resort oteller, Kış turizminin yapıldığı destinasyonlarda bulunan oberj oteller gibi. Bu faktörlerden dolayı işletmeler, uyguladıkları istihdam politikaları, yapıları, büyüklükleri ve ürettikleri hizmetin özelliği gibi nedenlerden dolayı değişiklik göstermektedir.

Bu konudaki asıl problem, acaba konaklama işletmelerinin uyguladıkları istihdam politikaları bu işletmelerde çalışan personel açısından çalışan motivasyonunu hangi yönde ve nasıl etkilemektedir. Yapılan uygulamalar çalışan performansları üzerinde hangi yönde ve nasıl bir etkiye sahiptir. Bu çalışmada bu sorulara cevap aranmaya çalışılacaktır.

## **AMAÇ**

Turizm Endüstrisinde konaklama işletmeleri önemli bir yer tutmaktadır. Turizm endüstrisinin yapısı gereği emek yoğun bir sektör olduğu göz önüne alınırsa turizm işletmeleri ve bu işletmelerde çalışan personelin moral ve motivasyonu elbette hizmet kalitesi ve karlılığına etki edecek, kurum kültürü açısından da işletmenin kalitesini arttıracak bir etmen olacaktır. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde uygulanan istihdam politikaları ile bu politikaların çalışanlar üzerindeki motivasyon ve işe bağlılıklarını ne oranda arttırdıkları ayrıntıları ile irdelenerek doğru istihdam politikalarının işletmede çalışanlar üzerinde ne gibi etkileri olduğu ve çalışanların performanslarına ne ölçüde etkilediği konusuna ışık tutmayı amaçlamaktadır.

## **ÖNEM**

İşletmeler amaç ve hedeflerine uygun çalışmak için çalışan ve yöneticilerini aynı organizasyon yapısı, kültürü çerçevesinde bir araya getirebilmelidir. Farklı özelliklere sahip çok sayıda çalışanın aynı amaç ve hedefler altında toplanabilmesi için işletmelerin, farklılıkları avantaja dönüştürmeleri gerekmektedir. Bu da sadece yöneticilerin yönetim yetenekleri dışında ayrıca işletme içinde uygulanan istihdam politikalarının da önemli rolü olmaktadır.

Turizm sektörünün yapısı itibariyle emek yoğun bir yapı arz etmesi, sektörün otomasyonel sistemlerden çok insan emeği ile yürümesini gerektirmektedir. Dolayısıyla işletmelerde çalışanlara karşı ücret, sosyal haklar, çalışma ortamları, hizmet içi eğitimler verimli çalışmaları için yapılan uygulamalar vb. gibi öğelerinde çalışanlar üzerinde bir moral etki bırakması kaçınılmazdır. Bu istihdama yönelik sadece istihdam yaratıcı politikalar değil ayrıca iş görenlerin istihdam edildikten sonraki çalışma sürecinde bu uygulamalarının hangileri ne gibi bir psikolojik etkinin oluşturduğunun belirlenmesi gerekir. Bu unsurlar işletmelerdeki çalışanların birbirleri arasındaki ve işletmeye olan bağlarını güçlendirici ya da azaltıcı bir etkiye sahip olduğundan, işletmenin karlılığı ve devamlılığı açısından oldukça önemlidir.

## HİPOTEZLER

Araştırmada temel olarak alınan dayanak noktaları şu şekilde sıralanabilir.

1. Turizm Sektöründe, beş yıldızlı da olsalar, konaklama işletmelerinde istihdam süreci ve politikaları işgöreni motive edici unsurlar taşımamaktadır.
2. İşyerindeki motive edici unsurlar işletme yönetimi açısından tam algılanmamaktadır.
3. Genel olarak işgörenler açısından motiv unsuru ekonomiktir. Konaklama işletmeleri de istihdam politikalarında motivasyon artırıcı olarak ücret unsurunu ön plana çıkartmaktadırlar
4. Genel olarak işgörenin işletmenin istihdam politikalarından bağımsız olarak kendi kendine motive olması yaş, cinsiyet ve eğitim gibi unsurlara göre farklılık göstermektedir.
5. İşletmelerde istihdam politikaları formel ve standart bir şekilde her iş göreni motive edebilecek şekilde düzenlenmekte ve uygulanmaktadır.

## SINIRLAMALAR

Bu araştırmanın birinci bölümünde turizm endüstrisi içerisinde konaklama işletmelerinin önemi, yapısı ve turizm endüstrisi içerisinde emek konusu ele alınacaktır. Ayrıca bu bölümde istihdam konusu da ele alınacaktır.

Bu araştırmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramı, motivasyon teorileri, çalışan motivasyonunu arttıran etmenler ve dünya üzerindeki iyi uygulamalar inceleyerek bu uygulamaların yapısı ele alınacaktır.

Araştırmamızın üçüncü bölümü ise tez çalışmasının temel noktasını oluşturacaktır. Türkiye turizm endüstrisinde, ege bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerin istihdam politikaları incelenerek, çalışanların işletme içerisindeki moral ve motivasyon ölçütleri incelenecek, işletme içerisindeki durumları araştırılacaktır. Araştırma sonucunda incelenecek olan işletmelerden toplanan verilerin incelenmesi işi-



ğında doğru istihdam politikalarının çalışanlar üzerindeki etkileri istatistiksel olarak ortaya konacak ve istatistiksel sonuçlara göre öneriler getirilmeye çalışılacaktır.

## TANIMLAR

**Turizm**, insanların sürekli ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki gereksinimlerini karşıladıkları yerler dışında yerleşmemek ve ekonomik anlamda gelir elde etmemek şartıyla dinlenme, eğlenme, merak, spor, sağlık, kültür, deneyim kazanma, akraba ziyareti, kongre, seminerlere katılma, dini gereklerini yerine getirme gibi nedenlerle kişisel ya da toplu olarak yaptıkları seyahatlerden ve gittikleri yerlerde en az bir geceleme yaparak turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep etmelerinden ortaya çıkan iş ve ilişkiler bütünüdür.”<sup>1</sup>

**İstihdam**; çalışma arzusunda olan, iş arayan veya emek arzı<sup>2</sup> olarak tanımlanırken, bazılarında göre ise, ekonomide çalışma istek ve arzusunda olan tüm yetişkin insanların, iş bulup çalışmalarını ifade etmektedir.

**Motive etmek**, harekete geçirici, harekete devam ettirici ve olumlu yöne yönettici olarak üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.<sup>3</sup>

**Konaklama İşletmelerinde Uygulanan İstihdam Politikaları**, işletmenin kendi bölgesinde işsizlikle baş etme, işgücü yaratma adına izlediği stratejiler, mevcut işgörenlerin eğitimlerinin, verimliliklerinin artırılması için yapılan uygulamalar, işgören ücretleri ve ücret politikaları, fiziksel çalışma koşulları, sosyal imkânları ve sosyal hakları üzerinde işletmenin uygulamaları ve tutumları olarak tanımlanabilir.

<sup>1</sup> KOZAK Nazmi ve Diğerleri, *Genel Turizm. İlkeler ve Kavramlar*, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996, s 8.

<sup>2</sup> YÜCEL, Asım, *Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler*, Kalite Matbaası, Ankara, 1980. ,s. 38

<sup>3</sup> Erol Eren, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü.Yayınları, 1979, s. 252.

# BÖLÜM I

## TURİZMİN TANIMI, KAPSAMI

### 1.1. Turizmin Tanımı

Turizm denildiğinde, genel olarak turizm faaliyetinde bulunan insanların, gezme, eğlence, arkadaşlarını ve akrabalarını ziyaret, güzel zaman geçirme vb gibi pek çok neden ile seyahat ettikleri anlaşılmaktadır. Ancak turizmi sadece bu şekilde tanımlamak günümüzde epey zordur. İnsanlar artık turistik faaliyetlerini sadece tatil amaçlı seyahatler değil, sağlık, ticaret ilişkilerini geliştirmek, bilimsel geziler ve aktiviteler vs gibi mesleki amaçlarla da yapmaktadırlar<sup>4</sup>. Bugün turizmin 21 yüzyılın sosyal fenomenlerinden birisi olduğu bilinmektedir.<sup>5</sup>

Bu konudaki ilk uluslararası çalışma AIEST'in, 1954 yılında İtalya'nın Polermo kentinde toplanan kongresidir.<sup>6</sup> Bu kongrede Hunziker ve Krapft'ın yaptığı tanımlamayı çalışma konusu olarak ele almış ve şu tanım benimsenmiştir.<sup>7</sup>

*“Turizm kazanç sağlama amacına yönelik olmamak ve sürekli yerleşmemek koşuluyla insanların bir yere seyahatleri ve orada konaklamalarından doğan aktivitelerin bütünüdür.”*

Ancak ilerleyen zamanlarda AIEST bu tanımı yeterli görmeyerek 1970'lerde yeni bir tanım daha yaparak mevcut olan tanıma “boş zaman” kavramını da ekleyerek genişletmiştir.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> Goeldner, Charles R. *TOURISM.Principles, Practices, Philosophies*, 11'th Edition, John Wiley & Sons, Inc.,Canada,2009,. s.4

<sup>5</sup> Theobald William *Global Tourism* 3'th ed.,Butterworth-Heinmann,2005. s.31

<sup>6</sup> Bayer Zekai,*Turizme Giriş*,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını,No:253,1992.s.7

<sup>7</sup> Toskay Tunca,*Turizm Olayına Genel Yaklaşım*,İstanbul Üniversitesi Yayını, No:2534,1978, s.25

<sup>8</sup> Göksan Ergün,*Turizmoloji*, Uğur Ofset Matbaası, İzmir,1978, s. 12

*“Turizm, dinlenme ve onunla ilişkili gereksinimlerin doyumu nedeniyle boş zaman harcamalarından ortaya çıkan, tüketim harcamasıyla belirlenen geçici süreli yer değiştirme faaliyetleri ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan ilişkilerin bütünüdür.”*

Turizm, kazanç sağlamak amacına yönelik olmamak ve sürekli yerleşmemek koşulu ile yabancıların bir yere seyahatleri ve orada kalmaları sonucu ortaya çıkan olayların ve ilişkilerin bütünüdür. Kısaca; sürekli yaşanılan yer dışında *tüketici* olarak yapılan seyahat ve geçici konaklama olayıdır.<sup>9</sup>

Belirtildiği üzere ilk kez 1954’te bilimsel olarak bir tanım getirilmeye çalışılan ve 1970’lerde tanımı genişletilen turizm olgusu, günümüzde ekonomik, sosyal ve kültürel yapıların değişmesi, 1980’lerden sonra iletişim ve ulaşım teknolojisinde ortaya çıkan gelişmelerle birlikte meydana gelen yeni ekonomik dünya düzenleriyle birlikte gelişme göstermiş, kapsamı ve tanımı da genişlemiştir. Bu gelişmeler göre turizmin tanımını birkaç bakış açısı ile birlikte değerlendirmek gerekmektedir. Bu unsurlar;<sup>10</sup>

**1.Turist:** Turistler sosyal yapıları, ekonomik durumları ve meslekleri nedeniyle turizm hareketi esnasında farklı gereksinimler içerisine girecekler ve sunulan hizmetlerden farklı doyum düzeylerine ulaşacaklardır. Bu yüzden turistler bir destinasyondaki hizmetleri doğrudan etkiler.

**2.Turiste Mal ve Hizmet Sağlayan İşletmeler:** Turistlerin özelliğine göre, turist gereksinimleri doğrultusunda mal ve hizmet üretim kâr sağlamayı hedefleyen işletmelerdir.

### **3. Destinasyonun sosyal yapısı ve bölgedeki siyasal yönetim:**

Siyasi yönetimler için turizm, ülkenin ekonomik kalkınmasında lokomotif unsuru olarak görülecek bir zenginlik unsurudur. Çünkü turizm aracılığıyla istihdam olanakları-

<sup>9</sup> Barutçugil İsmet, *Turizm İşletmeciliği*, Beta Basım, İstanbul., 1989. s.15

<sup>10</sup> Goeldner, Charles R. a.g.e.,s.5.

nın gelişmesi sağlanacak, uluslararası turizm gelirleriyle ülkeye döviz girişi olacak, turistlerin bölgede yapmış olduğu harcamalar nedeniyle devlet, doğrudan ve dolaylı olarak vergi gelirine ulaşacaktır.

**4.Ev sahibi toplum:** Ev sahibi toplumla kastedilen, turistlerin bir istihdam ve gelir kaynağı olarak algılanmasıdır. Ayrıca turizm, ev sahibi toplum için turistlerle kaynaşma açısından önemli bir fırsattır.

Bu faktörler göze alındığında UNWTO'nun 1991 yılında Kanada'nın Ottawa şehrinde düzenlediği uluslararası bir toplantıda turizmin tanımı konusunda bir deneme yaparak tanımın kapsamını genişletilecek şekilde güncellenmiştir. Ottawa konferansında turizm, turist ve seyahat edenler hakkında bazı temel tanımlamalar tavsiye edilmiştir. Bu toplantıdan sonra UNWTO bu tanımı 1994 yılında UNWTO'nun 4 Mart 1993 yılında yayınladığı turizm istatistikleri ile ilgili tavsiyelerinde kullanmıştır. Bu tanımlamaya göre turizm;<sup>11</sup>

*“Turizm insanların genel çevreleri dışında bir yıldan fazla olmayacak biçimde seyahat, iş ve diğer amaçlar için yer değiştirme aktivitelerini kapsar.”*

UNWTO, tanımı içerisinde geçen “genel çevre” ifadesine ayrıca bir tanımlama getirmiştir. Bu “genel çevre” ifadesinde sürekli ikamet edilen bölge içerisindeki yer değiştirmeler, ikamet edilen yer ile çalışılan yer arasındaki sürekli ve zorunlu olarak yapılan yer değiştirmeler ve rutin olarak yapılan toplantı gezilerini kapsamaktadır.<sup>12</sup>

Turizm tanım denemelerinden birisi de şu şekilde yapılmıştır:

*“Turizm, insanların sürekli ikamet ettikleri, çalıştıkları ve her zamanki gereksinimlerini karşıladıkları yerler dışında yerleşmemek ve ekonomik anlamda gelir elde etmemek şartıyla*

<sup>11</sup> Goeldner, Charles R. a.g.e.,s.7.

<sup>12</sup> Goeldner, Charles R. a.g.e.,s. 8

*dinlenme, eğlenme, merak, spor, sağlık, kültür, deneyim kazanma, akraba ziyareti, kongre, seminerlere katılma, dini gereklerini yerine getirme gibi nedenlerle kişisel ya da toplu olarak yaptıkları seyahatlerden ve gittikleri yerlerde en az bir geceleme yaparak turizm işletmelerinin ürettiği mal ve hizmetleri talep etmelerinden ortaya çıkan iş ve ilişkiler bütünüdür.”*<sup>13</sup>

Görüldüğü üzere turizmin tanımını yaparken çeşitli yazarlar, bu toplumsal hareketin çeşitli noktalarına atıfta bulunarak bir açıklama getirmeye çalışmış olsalar da, bu tanımlama çalışmalarının ortak noktası tanımlamanın tam olarak yapılmasının zorluğudur.<sup>14</sup> Bunun nedeni turizmin statik bir yapısının olmaması, tam tersine sürekli değişken bir yapı göstermesidir.

## 1.2. Turizmin Kapsamı

Turizmin genel olarak bir tanımının yapılmasının zorluğundan bir önceki bölümde bahsedilmişti. Kapsamlı bir turizm tanımı yapabilmek için turizmin diğer yönlerini de ele almak gereklidir.

Yukarıda yapılan tanımlamalardan anlaşılacağı gibi turizm, artık dar anlamı olan *“insanların sürekli ikamet ettikleri yerden geri dönmek şartıyla ayrılıp en az bir gece konaklama yaptıktan sonra tekrar ikamet ettiği yere dönme”* faaliyetinden çok farklı bir konuma gelmiş, bağlı olduğu tüm bileşenleri ve ilişkileri ile karmaşık bir endüstri haline dönüşmüştür.

Turizmin kapsamını açıklayabilmek için turizm olayının kapsamına değinmek gerekmektedir. Her şeyden önce turizm olayı toplumsal bir harekettir. Bu toplumsal hareketin niteliği ve niceliği toplumların yapısına bağlı olarak çeşitlilik ve değişiklik

<sup>13</sup> KOZAK Nazmi ve Diğerleri, *Genel Turizm. İlkeler ve Kavramlar*, Anatolia Yayıncılık, 1996, s 8.

<sup>14</sup> Pender. Lesley, *The Management of Tourism*, Sage Publishing, London, 2005., s.4

gösterir. Toplumsal hareketlilik kapsamı yönünden oldukça geniştir. Hareketlilik, coğrafi yani fiziki mekânda ve toplumsal mekânda görülür.<sup>15</sup>

Turizm, “insanların belli süreler için gelir sağlamak amacıyla yer değiştirmelerinden doğan olay ve ilişkilerin tümüdür” şeklinde açıklamadan hareketle, turizm olayının özelliklerini de şu şekilde sıralayabilmek mümkündür;

- a.) Turizm kısa süreli olan bir nüfus hareketidir. Bu harekette zaman sınırlaması vardır. Bu sınırlama bir geceden üç aya kadar olabilir. Turizm seyahat olayını kapsar ancak seyahatin insanların kendi konaklama yerleri dışında olması ve sürekli bir yer değiştirme amacı gütmemesi gerekir. Kısaca seyahat tekrar dönüş amacıyla yapılmalıdır.<sup>16</sup>
- b.) Kişilerin seyahati, ticari ve politik bir görevi yerine getirmek için yapılmamalıdır. Bu sebeple turizm, dinlenme, eğlenme, sağlık, ziyaret, spor, eğitim, bulunulan yerden uzaklaşma, bir şeyler keşfetme amacı ile yapılan seyahatleri kapsar. Turizmde kişisel ihtiyaca tatmin aracı aramak esastır.<sup>17</sup>
- c.) Turizm hareketi turist için gelir getirici bir hareket değildir. Aksine turist için bir harcama türüdür. Yukarıdaki tanımlamalarda da belirttiğimiz gibi turizmin turist için “*gidilen yerde ekonomik fayda elde etmemek*” şartı getirilmiştir. Bu yüzden turizm bir tüketim olayıdır.
- d.) Turizmin çeşitli bilim dallarıyla çok yakın bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu yüzden turizmi anlayabilmek için diğer bilim dallarıyla olan derin ilişkilerini de kavramak gereklidir.
- e.) Turizm olayının en önemli unsuru turistik konaklama işletmeleridir. Bu, destinasyonun ekonomik kalkınmasına da etki edecektir. Ayrıca bu konaklama faaliyeti yine destinasyonun tanıtımında önemli rol oynamaktadır.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> HACIOĞLU Necdet ve Diğerleri, *Boş Zaman ve Rekreatyon Yönetimi*, Detay Yayıncılık., Ankara., 2003., s. 6

<sup>16</sup> HACIOĞLU Necdet ve Diğerleri.a.g.e.s.4

<sup>17</sup> TEZEL Mehmet Derya, *Tatil Köylerinde Rekreatyon ve Animasyon Hizmetleri*,(İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi),Balıkesir., 1990., s.5

<sup>18</sup> İçöz Orhan , Kozak Metin, *Turizm Ekonomisi*,Turhan Kitapevi,2.bs,Ankara 2002, s.122

Bu unsurlar ışığında turizmde kendi içerisinde kapsam olarak farklı özellikler göstermektedir. Turizmin sosyolojik bir fenomen olması aynı zamanda turizm olayının da kendi içerisinde kapsam olarak pek çok alt türe sahip olmasına neden olmaktadır. Çeşitli yazarlar turizmi pek çok alt türe ayırmakla birlikte genel olarak turizm olayı dört ana grupta incelenmektedir. Bunlar<sup>19</sup>;

**1. Uluslararası Turizm (International Tourism):**

- a. Incoming Turizm: Ülkeye başka ülkelerin vatandaşlarının turistik amaçlı olarak gelmesi,
- b. Outgoing Turizm: Ülke vatandaşlarının başka bir ülkeye yapmış olduğu turistik seyahatler,

**2. İç Turizm (Internal Tourism):** İlgili ülke için, ülke vatandaşlarının ve ilgili ülkenin vatandaşı olmayan ancak o ülkede ikamet eden kişilerin yapmış olduğu ziyaretler bütünü,\*

**3. Yerel Turizm (Domestic Tourism):** Ülke vatandaşlarının kendi ülkelerinde yapmış olduğu ziyaretler,

**4. Ulusal Turizm:** İç Turizm ve Incoming turizmden birleşiminden meydana gelen turizm türü (havayolları, seyahat acenteleri ve ilgili diğer mal ve hizmet üreticilerinin oluşturduğu iç pazar).

Bugün dünyada turizm hareketlerine bakıldığı zaman, UNWTO Ocak 2009 yılı Dünya Turizm Barometresi Raporu'na göre dünyada bir yılda turistik amaçlı yer

<sup>19</sup> Goeldner Charles R., a.g.e., s. 7.

\* Charles R Goeldner'in *TOURISM. Principles, Practices, Philosophies. 11'th Edition* adlı eserinde geçen bölümlerde, turizm literatürümüzde iç turizm olarak geçen bölümler tanımları farklı bir boyutta ele alınmıştır. Bu tanımlama şu şekilde örneklendirilebilir, ülkemizde yaşayan, Türkiye Cumhuriyeti Devleti vatandaşı olan kişilerle yine ülkemizde yaşayan ancak farklı ülke vatandaşı olan kişilerin ülkemiz içerisindeki turistik hareketlerinin toplamı yazar tarafından İçsel Turizm Internal Tourism olarak nitelendirilmiştir. Dolayısıyla turizm literatüründe yaygın anlamda kullanılan iç turizm tanımı adı geçen yazara göre Ulusal Turizm (National Tourism) olarak ele alınmaktadır.

değiştiren kişi sayısı yaklaşık 924 milyon kişi ve yaklaşık dünya turizm geliri toplam 924 milyar dolar civarındadır.<sup>20</sup>

Bu açıklamalar ışığında turizmi salt bir kavram olarak tanımlamaktan çıkarıp turizm endüstrisini tanımlamak gerekmektedir. Turizm endüstrisine kısa bir tanımlama getirilirse;<sup>21</sup>

*“Turistlerin, ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak, tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içerisindeki seyahatleri esnasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan faaliyetlerin tümüdür”*

Turizm endüstrisi yukarıdaki tanımdan da anlaşılabilir gibi turistlerin ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer gereksinimleri için üretilen mal ve hizmetlerden oluşmaktadır. Turizmin bu çok yönlülüğüyle alakalı olarak kendine özgü bazı özellikler göstermektedir. Bu karmaşıklık ve özellikler turizm endüstrisini diğer endüstri dallarından bazı noktalarda ayırmaktadır.

Turizm dünya genelinde birçok insanı hem üretici, hem de tüketici olarak doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen ekonomik bir faaliyettir.<sup>22</sup> Turizmin ekonomik bir faaliyet olmasını turist olarak insanların gittikleri yerlerde belirli bir süre konaklama yapıp, bu sürede çeşitli gereksinimlerini gidermek için çeşitli işletmelerden mal ve hizmet talep ederek, bunun karşılığında da harcama yapmalarından yorumlamak mümkündür. Bu harcamalardan gelir elde eden pek çok firma ve kişi bulunmaktadır. Bu harcama faaliyeti o ülkenin ekonomisine, gelişmesine bir katkı sağlayacaktır.

Turizm endüstrisi emek yoğun bir sektördür. Turizm faaliyeti insanlar arasında gerçekleştirilen bir faaliyettir ve insanların eğlenme, konaklama, dinlenme, sağlık

<sup>20</sup> UNWTO World Tourism Barometer, Sayı 7 No: 1 Ocak 2009, s 1

<sup>21</sup> KOZAK Nazmi ve diğerleri, a.g.e., s. 25

<sup>22</sup> Bahar Ozan, Kozak Nazmi, *Turizm Ekonomisi*, Detay Yayıncılık Ankara, 2006, s. 56



bulma, inançlarını güçlendirme, yeni yerler ve kültürler tanıma vb. gibi sosyal gereksinimlerini gidermek için yapılmaktadır. Bu gereksinimlerin giderilmesi için de çeşitli mal ve hizmetlerin üretilmesi doğaldır. Dolayısıyla turizm sektöründe arz her turist tipinin sosyo-ekonomik, sosyo-demografik ve psikolojik özelliklerine uygun olarak mal ve hizmetlerin sunulmasını gerektirir.<sup>23</sup>

Bu endüstride turizm arzını yaratan işletmeler birbirlerinden farklı bir arz yaratmış olsalar bile buldukları destinasyon içerisinde birbirleri ile yakından ilişki içerisindeyler. Bunun nedeni bir destinasyondaki fiziksel, doğal, kültürel ve insani değerler ile orada turizm arzını yaratan tüm unsurlar bir turist tarafından bütün olarak talep edilmekte ve tüketilmektedir.<sup>24</sup> Dolayısıyla bu bütün içerisinde olabilecek bir aksama turistin bütün izlenimlerini olumsuz etkileyebilir ve olumsuz bir imaj yaratabilir.

Turizm endüstrisi içerisinde bulunan turistik tüketicilerin zevk, moda ve alışkanlıklarının çeşitli nedenlerle sürekli değişmesi sebebiyle bu endüstride faaliyet gösteren işletmelerde kendilerini sürekli yenilemek ve bu taleplere göre yenilemek zorundadırlar.<sup>25</sup>

Turizm endüstrisinin diğer endüstrilerden ayrılan en önemli özelliği ürünün (hizmetin) somut değil soyut bir kavram olmasıdır. Genel olarak ticari mallar somut özelliktedir. Ticari mallar, elle tutulur, gözle görülebilir iken, turistik ürün ise böyle bir özelliğe sahip değildir.<sup>26</sup> Turistik ürünün tüketicisi turist olduğuna göre her turistin aynı turistik ürün üzerindeki algısı turistin kişisel özelliği, eğitim, yaş, inanç vb. gibi psikolojik özelliklerinden dolayı farklı olacaktır.<sup>27</sup> Dolayısıyla ürünün kalitesini ve tü-

<sup>23</sup> İÇÖZ Orhan , Kozak Metin,a.g.e, s.32

<sup>24</sup> İÇÖZ Orhan , Kozak Metin,a.g.e, s.34

<sup>25</sup> KOZAK Nazmi ve diğerleri, a.g.e., s. 26

<sup>26</sup> Nankervis Alan,*Managing Services*, Cambrige University Press,2005, s.9

<sup>27</sup> Pender Lesley, Sharpley Richard ,a.g.e. s.106

keticiler tarafından ortak algısını pek çok değişkene bağlı olarak genel bir ekseninde belirlemek zor olacaktır.

Turizm endüstrisinde üretilen mal ve hizmetler stok edilemez. Çünkü turistik hizmetin üretimi ile tüketimi senkronize, yani eş zamanlıdır. Örneğin bir konaklama işletmesinin sunmuş olduğu hizmetler aynı anda üretilir ve o anda da tüketilir. Bu hizmetin başka bir yere taşınması ya da götürülmesi mümkün değildir.<sup>28</sup> Bu da turizm endüstrisinde risk faktörünü arttıran bir unsurdur.

Turizm ürünü bütün bir üründür. Kendi içerisinde yeme içme konaklama, spor, sağlık kazanma, doğal güzelliklerden faydalanma vb. pek çok unsuru barındırmaktadır. Bu da turizm ürününün birleşik bir ürün olma özelliğini gösterir.<sup>29</sup>

Turizm endüstrisi yapısı gereği durağan bir özellik sunmaz. Bir turizm işletmesi hiç durmaksızın, gece gündüz faaliyette bulunmak durumundadır. Bu nedenle genellikle mevsimsel çalışan turistik işletmeler dışında diğer turistik işletmelerin tatil günleri yoktur.

Turizm endüstrisinin ana çatısını konaklama işletmeleri oluşturur. Konaklama işletmeleri yapıları gereği sermaye yoğun bir özellik gösterirler. Konaklama işletmelerinin kuruluş sürecinde yüksek miktarda sermaye gereksinimi ortaya çıkar.<sup>30</sup>

Turizm endüstrisinde üretilen mal ve hizmetler değişken (heterojen) dir. Diğer endüstri mallarında üretimin standardizasyon olanağı ve kalite ölçütü net olarak belirlenebilmesine rağmen, hizmet üretiminde hizmet benzersiz, yani standardize

---

<sup>28</sup> Hacıoğlu Necdet, *Turizm Pazarlaması*, Rota Ofset, Bursa,2000,s.13

<sup>29</sup> İçöz Orhan , Kozak Metin.a.g.e, s.70

<sup>30</sup> İçöz Orhan , Kozak Metin.a.g.e, s.55

olmayan bir şekilde üretilir ve tüketilir.<sup>31</sup> Bunun nedeni hizmetin soyut bir kavram olması aynı hizmetin farklı tüketici gruplarında ya da tüketicilerde birçok nedenden dolayı farklı bir şekilde algılanmasıdır.

### 1.3. Turizmin Ekonomi ve İstihdam Boyutu

Turizm Sektörünün elbette bir ülke ekonomisinin kalkınması ya da gelişmesinde negatif bir rol oynadığını söylemek çok zordur. Turizmin ekonomik boyutu kendi içerisinde çok ayrıntılı bir konu olması nedeniyle ve bu çalışmada bir bölümünü oluşturmasından dolayı ekonomi ve turizm ilişkisine detayları ile girilmeyecektir. Ancak turizmin ekonomide nasıl bir etki yaptığı sorusuna bir kısa cevap olması açısından bazı konulara kısaca değinmekte yarar görülmektedir.

#### 1.3.1. Ekonomik Boyut

Turizm birçok yazar tarafından da ekonomik gelişmenin itici güçlerinden birisi olduğu şeklinde kabul edilir. Bunun temel nedeni turizmin ülkeye döviz girdisi yönünden diğer endüstri dallarına göre sağladığı üstünlüklerdir.

Gelişmekte olan ülkeler sanayileşmeleri için gerekli olan yatırım mallarını genellikle başlangıçta ithalat yoluyla sağlamak zorundadırlar.<sup>32</sup> İthalat seçeneği yerine ilk başka bu ülke için yerel üretim ile bu malların tüketime sunulması seçeneği aklı gelebilir. Ancak burada şöyle bir sorun ortaya çıkmaktadır. Ekonomisi yeterince gelişmemiş ülkeler bu üretimi yapacak teknoloji, bilgi birikimi ile alt ve üst yapı yatırımlarına sahip olmayabilirler. Bunları sağlamaları da ilk aşamada ellerindeki ekonomik güç ile pek mümkün olmayabilmektedir.

---

<sup>31</sup> Nankervis Alan, a.g.e s.12

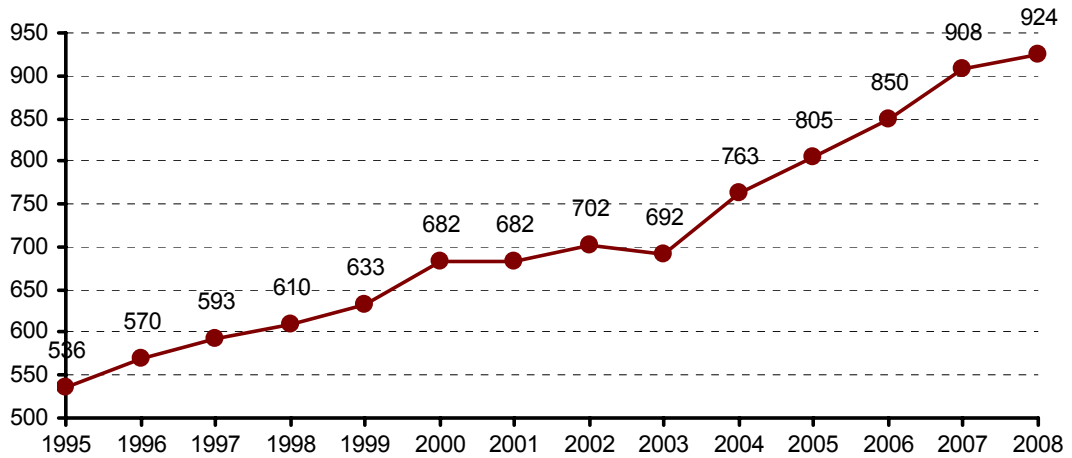
<sup>32</sup> GÜRBÜZ A. Kemal, *Turizmin Ekonomik Analizi*, Alem Basım Yayım., Balıkesir., 1998., s.141

Gelişmiş ülkelerde turizm üzerinden sağladıkları her bir birim döviz girdisi kendi ekonomilerine turizm yatırımlarına bir katkı sağlarken, gelişmemiş ülkelerde kazanılan her bir birim döviz ülkenin daha önemli ve acil ekonomik sorunlarını gidermekte kullanılmaktadır.<sup>33</sup>

Turizmin özellikle gelişmekte olan ülkelerin tercih etmesinin döviz yaratıcı özelliğinden sonraki diğer sebebi, turizm arzını yaratmada çok yüksek teknolojiye ihtiyaç duyulmaması ve üretim için gerekli olan girdi gereksiniminin sanayi endüstrisine göre çok daha basit olmasıdır.<sup>34</sup>

Turizm endüstrisinin dünya ekonomisi üzerindeki durumuna bakıldığında ise 2008 yılı itibariyle turizm sektörü, dünya GSYİH' sının 924 milyar dolar ile %13,3 'ünü kapsamaktadır. Aşağıdaki grafikte ise turizm endüstrisinin 1995'ten günümüze olan durumu gösterilmiştir.

**Şekil 1.1:**1995–2008 Yılları Arası Dünya Turizm Gelirleri



**Kaynak :** UNWTO World Tourism Barometer, Cilt 7., Sayı 1., Ocak 2009., s.1

Turizmin Türkiye ekonomisi içindeki yerine gelince; Çok kısa olarak, T.C. Başbakanlık, Türkiye İstatistik Kurumu ve Merkez Bankası verilerine göre; 2008 yılı IV. Dönem itibariyle Türkiye GSMH' sı yaklaşık 680 milyar dolar civarındadır. Bu

<sup>33</sup> Bahar Ozan, Kozak Metin. a.g.e. s.60

<sup>34</sup> GÜRBÜZ A. Kemal, a.g.e., s 147.

gelirin 2008 yılı sonu itibariyle yaklaşık 21 milyar 910 bin dolar'ı Turizm Gelirlerinden kazanılmıştır. . 2008 yılı sonu itibariyle Turizm Gelirimizin GSMH' ya oranı ise %3,2'dir.

**Tablo 1.1:** 2000–2008 Yılları Arasında Türkiye'de Turizm Gelirlerinin GSMH' ya Oranı

Yıllar	GSMH (milyar dolar)	Turizm Geliri (milyar dolar)	% Turizm Geliri / GSMH
2000	265	7,6	2,9
2001	197	8,1	4,1
2002	230	8,5	3,7
2003	305	13,2	4,3
2004	390	15,9	4,1
2005	481	18,2	3,8
2006	526	16,9	3,2
2007	659	18,5	2,8
2008	680	21,9	3,2

**Kaynak:** TYD. <http://www.ttyd.org.tr/tr/page.aspx?id=1027>, Erişim: 04.04.2009 <sup>35</sup>

### 1.3.2. İstihdam Boyutu

İstihdam kavramı günümüzde çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Bazı yazarlara göre istihdam; çalışma arzusunda olan, iş arayan veya emek arzı <sup>36</sup> olarak tanımlanırken, bazılarına göre ise, ekonomide çalışma istek ve arzusunda olan tüm yetişkin insanların, iş bulup çalışmalarını ifade etmektedir <sup>37</sup>. Geniş anlamda ise istihdam; üretim faktörlerinin (emek, sermaye, toprak, girişim) üretimde kullanılması anlamını taşımaktadır <sup>38</sup>.

Turizm sektörü yapısı gereği emeğin yoğun olarak kullanıldığı bir sektör olarak kabul edilir. Bu nedenle turistlerin turizm faaliyetlerinde yapmış oldukları harcamala-

<sup>35</sup> Bu tablodaki veriler 2008 yılı sonu itibariyle güncel hallerinden türetilmiştir.

<sup>36</sup> YÜCEL, Asım, *Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler*, Kalite Matbaası, Ankara, 1980. ,s. 38

<sup>37</sup> DİNLER, Zeynel, *İktisada Giriş*, Ekin Kitabevi, Bursa, 1998. ,s.413

<sup>38</sup> UNAY, Cafer, *Makro Ekonomi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993. ,s.239

rın turizm sektörüne doğrudan bu sektöre girdi veren, diğer sektörler de dolaylı bir istihdam yaratma etkisi vardır.<sup>39</sup>

Ancak bir sektörün istihdam yaratma kapasitesinin yüksek olup olmadığı ( sektörün emek yoğun olup olmadığı) genellikle ne kadar kişinin ne kadarlık bir yatırım pahasına istihdam edildiğiyle ölçülmektedir.<sup>40</sup> Turizm sektörünün başka sektörlerle kıyasla emek-yoğun olup olmadığı konusunda kesin olarak bir yargıya varmak aslında o kadar da kolay değildir. Bu konuda çeşitli tarihlerde yapılan çeşitli araştırmalara göre turizmin istihdam yaratmada katlanılacak olan maliyet diğer sektörlerle göre oldukça fazladır. Bu farklılıkların nedeni genellikle her araştırmacının farklı yöntemler ya da farklı kavramlar konusunda farklı bakış açılarına sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

İşçi başına ne kadar yatırım yapılacağı her şeyden önce “turizm yatırımı” kavramının nasıl kullanıldığı ile alakalıdır. Gerçekte ülke açısından bakıldığında turizm yatırımları sadece konaklama tesisleri yatırımından ibaret değildir. Konaklama tesisleri yatırımları aslında genel manada çok küçük bir parçayı sembolize eder.<sup>41</sup> Diğer taraftan konaklama tesisleri kendilerine altyapı ve üst yapı olanakları sağlanmadan (Elektrik, su, kanalizasyon, ulaşım imkânları) kârlı bir şekilde işletilmelerini beklemek rasyonel bir yaklaşım değildir. Çünkü altyapı yatırımları önemli bir maliyet unsuru oluşturduğundan dolayı bölgede turizmden elde edilen ekonomik getiri ile yapılan yatırım maliyetinin dengeli bir şekilde gerçekleşmesi gerekir.

Turizmin yaratacağı istihdam turizm talebi ile orantılıdır. Turizm talebinin kırılgan ve değişken bir yapıda olmasından dolayı sektörel istihdamda da aynı kırılganlık ve heterojenlikten söz edilebilir. Turizm talebi bölgede arttığı sürece turizmin yaratacağı istihdamda da artış sağlanacağı mutlaklıdır. Bunun tersine talebin düştüğü zamanlar-

<sup>39</sup> İçöz Orhan, Kozak Metin, *Turizm Ekonomisi*, Turhan Kitapevi, Ankara, 2002, s. 227.

<sup>40</sup> GÜRBÜZ A. Kemal, a.g.e s 151,

<sup>41</sup> GÜRBÜZ.A Kemal, a.g.e., s. 154

da yaratılan doğrudan ve dolaylı istihdamında düşeceğini ya da değişebileceğini söylemek mümkündür.

Turizm sektörünün emek yoğun bir özellikte bulunması, otomasyon unsurunun diğer mal üreten sektörlerle oranla daha az kullanılması sonucunu doğurur. Otomasyon sistemlerine olan ihtiyacın azlığı, insan gücüne olan ihtiyacın yanı sıra emeğe olan ihtiyacı arttırmaktadır. Turizm sektöründe gelişmiş ülkeler incelendiğinde, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan unsurların sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve organizasyon gücü olduğu görülmektedir.<sup>42</sup> Bu yaklaşıma göre bir ülkede turizm sektörünün geliştirilmesi açısından özellikle arz tarafındaki insan kaynakları unsuru büyük önem taşımaktadır. Örneğin, otel işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kademedeki işçilere kadar gerekli niteliklere sahip olmayan bireyler söz konusu ise, otel yatırımı istenildiği kadar çağdaş ve kaliteli olsun, işletmenin gelişmesi ve verimli çalışması mümkün değildir.<sup>43</sup> Bu durum yalnız otel işletmeleri için değil, turizm sektörü içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan bütün işletmeler için geçerlidir. Turizm sektörünün bu özelliği, özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu sektörün geliştirilmesi ile yeni iş olanaklarının artırılmasında, dolayısıyla istihdam üzerinde önemli rol oynayacaktır.

Genel olarak turizm sektörünün bir ülke ekonomisinde üç farklı türde istihdam yarattığını belirtmek gerekir. Bunlar;<sup>44</sup>

- i) **Doğrudan İstihdam:** Turizm arzının üretilmesi için gereken en temel personeli ifade eder. Örneğin bir konaklama işletmesinin temel hizmetleri gerçekleştirebilmesi için bulundurulması gereken personeli gibi.
- ii) **Dolaylı İstihdam:** Turistik arzı destekleyen yan sektörlerin üzerinde yaratılan istihdamdır.
- iii) **Ek İstihdam:** Örneğin konaklama tesisinin yan faaliyetlerini (rekreasyon, animasyon, eğlence ve kültürel aktivitelerin gerçekleştirildiği alanlar, gü-

<sup>42</sup> İÇÖZ Orhan, KOZAK Metin, a.g.e. s. 128

<sup>43</sup> İÇÖZ, Orhan, *Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi*, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı: 23-24, 1991.

<sup>44</sup> BAYER Zekai, a.g.e. s.40

venlik vb.) gerçekleştirmek için gereken personelde bu istihdam türüne dahil edilebilir.

Turizm sektörünün istidam etkisi, turizmin gelişmesine ve turizm talebinin yoğunluğuna bağlıdır. Bu konuya daha önce ayrıntılı olarak değinilmişti.

Bir ülke ya da bölgede turizmin gelişmesini o ülke ya da bölgede yapılan tesis yatırımlarının artış miktarı ile gözlemlemek mümkündür. Tesis yatırımlarının artması turizm işletmelerinde bir istihdam gereksinimi ortaya çıkmasına neden olur. Diğer yandan turizm faaliyetlerinin mevsimsel olarak yoğunlaştığı bölgelerde turizm istihdamı artacak, mevsim sonunda ise istihdam olanakları düşüşe geçecektir.

Bu bakımdan, her ne kadar turizm sektöründe doğrudan ve dolaylı olarak istihdam edilen kişi sayısı konusunda bazı tahminler yapılsa da, sektörün yarattığı istihdam hacminin rakamsal boyutlarını tam ve kesin olarak belirlemek zordur. Bu durumun başlıca nedenleri şu şekilde açıklanabilir:<sup>45</sup>

- Turizm sektöründe istihdam edilen işgücünün ne kadarının doğrudan turizm sektörüne, ne kadarının bölge halkına hizmet sunduğunu belirlemek güçtür. Diğer bir ifadeyle, turistik hizmet veren yerlerde istihdam edilenlerin pek çoğu, turizmle ilgisi olmayan fakat benzeri işlerde çalışan kişilerden çok güç ayırt edilebilmektedir.
- İstihdam istatistikleri, yalnız istihdam edilenleri kapsamaktadır. İstihdam edenleri ve kendi işyerinde çalışanları kapsamaz. Turizm hizmetlerinin büyük bir kısmı, dünyanın hemen her yerinde, çok sayıda ve küçük ölçekli aile işletmelerinde turistlere sunulmaktadır. Bunun sonucu olarak, kendi işyerinde çalışanların toplam işgücü içindeki oranı önemli bir düzeye ulaşmaktadır. Bu nedenle, turizm sektöründeki istihdam istatistiklerinin yetersiz kaldığı söylenebilir.
- Turizm sektöründe işgücü devir oranı yüksektir. Çalışma şartlarının zorluğu, ücretin düşüklüğü ve cazip teklifler bu oranı yükseltmekte buna paralel ola-

<sup>45</sup> KILIÇ Cem, *Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Türkiye'de Beş Yıldızlı Otellerin Analizi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000, s.33



arak, turizm işletmelerinde istihdam edilenlerin sayısı değişiklik gösterebilmektedir.

- Turizm sektörünün bu özellikleri ve veri yetersizliği nedeniyle, ülkeler itibarıyla yapılan çalışmalarda, turizmin istihdam açısından önemi ve etkisi konusunda yalnızca genel tahminler yapılabilmektedir. Örneğin, bu konuda yapılan tahminlere göre, dünya genelinde, turizm ekonomisi içerisinde doğrudan ve dolaylı olarak 198 milyon kişi istihdam edilmektedir. Özellikle turizmin bel kemiğini oluşturan otelcilik ve restoran alanlarında doğrudan istihdam fazladır.

WTO tahminlerine göre, turizmde istihdamın %75'i otelcilik alanındadır. Günümüzde özellikle işsizlik oranı yüksek olan ülkelerde herhangi bir sektörün ekonomi üzerindeki gözle görülebilir en belirgin etkisi yaratılan istihdamdır.<sup>46</sup> Bu tür ülkelerde sanayileşme oranı düşük olduğu için işsizliği gidermede turizm sektörünün gelişimi önem taşımaktadır. Turizm sektörünün gelişmesi ile istihdam etkisi turizm talebinin yoğunluğuna bağlı olarak artar. Turizmin gelişmesine paralel olarak turistik tesis yatırımlarının artması, işgücü talebini arttırdığı gibi, turizmin mevsimlik özelliğinin bir sonucu olarak talebin yoğunlaştığı dönemlerde turistik işletmelerde işgücü talebini de artacaktır. Mevsim dışında ise, işgücü talebi azalmakla birlikte yine de bir devamlılık göstermektedir.

Yukarıdaki iki yönlü açıklamalardan sonra her şeye rağmen turizm endüstrisinin diğer sanayi sektörlerine nazaran istihdam yaratmadaki yeteneği daha fazla olduğu genel kabul gören bir gerçektir<sup>47</sup>.

### 1.3.2.1. Dünyada Turizm Endüstrisinin İstihdam Profili

Turizm sektörü, ekonomiye sağladığı genel etkinin yanı sıra istihdamı geliştirici özelliği ile de yukarıdaki bölümlerde kısaca açıklamaya çalışılan etkilerinden dolayı genel olarak bütün ülkelerin özel önem verdiği bir sektördür. Kısaca turizm

<sup>46</sup> TYD, *Turizm Yatırımlarının Ekonomiye Katkıları*, İstanbul, 1992. ,s.53

<sup>47</sup> BM. İstatistik Komisyonu, *2008 International Recommendations for Tourism Statistics*, New York / Madrid, 2007, s.79

endüstrisi diğer endüstrilere nazaran çok hızlı istihdam yaratma özelliğine sahip bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son yıllarda WTTC, UNWTO, OECD, IMF, BM. vb gibi uluslararası kuruluşlar ile yaptığı toplantılarda turizmin istihdam yaratıcı özelliğine dikkat çekmektedirler.

**Tablo 1.2:**2000-2009 Yılları Arasında Turizm Endüstrisinin Dünya İstihdamına Katkısı

<i>Yıllar</i>	<i>Doğrudan Etki (milyon kişi)</i>	<i>Doğrudan ve Dolaylı Etki (milyon kişi)</i>
2000	71,689	197,537
2001	71,983	199,076
2002	71,497	198,596
2003	69,747	197,582
2004	72,242	206,059
2005	73,232	212,586
2006	76,118	220,186
2007	77,864	224,467
2008	78,748	226,039
2009	77,276	219,810

**Kaynak:**

[http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Tourism\\_Impact\\_Data\\_and\\_Forecast\\_Tool/index.php](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Impact_Data_and_Forecast_Tool/index.php) **28.03.2009**

UNWTO'ya göre turizm "uluslararası hizmet piyasasının bir numarasıdır." Bunun nedeni UNWTO verilerine göre turizm, küresel hizmet pazarının %40'ını ve dünya ekonomisinin de %6'sını kapsamaktadır. Turizm endüstrisinin küresel istihdamına olan katkısı yaklaşık 219 milyon kişi ile %7,6 civarındadır. Bu oran istihdam piyasasında her 13 işten birisinin turizm de olduğunu ifade etmektedir.<sup>48</sup> ILO'nun tahminlerine göre bu oran 2010 yılında 251,6 milyon kişiye istihdam olanağını sağlayacaktır. Bu oranda dünyada resmi emek piyasasındaki her 11 işten bir tanesinin turizm sektöründe olacağı anlamına gelmektedir.<sup>49</sup> Turizm ayrıca kendisine mal ve hizmet üreten sektörlerle de dolaylı istihdam etkisinde bulunarak küresel istihdam piyasasına etki etmektedir.

<sup>48</sup> Ferguson Lucy, *The United Nations World Tourism Organisation, New Political Economy*, Sayı 12, Cilt 4., Aralık, 2007. ,s.557

<sup>49</sup> ILO, *Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector*, Cenevre, 2001, s.48.

WTTC araştırmalarına göre, günümüzde artık seyahat endüstrisi olarak tanımlanan turizm sektörü 2009 yılı itibariyle dünyada yaklaşık (direkt ve dolaylı olarak) 219 milyon kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. 2010 yılında dünyada turizmde istihdam edilecek kişi sayısının yaklaşık 253 milyona çıkması beklenmektedir. Dünyada turizm endüstrisinde doğrudan istihdam rakamları ise 2009 yılı itibariyle yaklaşık 77 milyon 276 bin kişi olduğu tahmin edilmektedir.<sup>50</sup>

### 1.3.2.2. Türkiye Turizm Endüstrisinin İstihdam Profili

Ülkemizde turizm sektörünün ekonomik ve istihdam yaratıcı etkisi oldukça fazladır. Türkiye'de 2008 yılı itibariyle yaklaşık 790 bin kişi turizm sektöründe doğrudan istihdam edilmiştir. 2009 yılına ise Türkiye'de turizmde doğrudan istihdam edilecek kişi sayısının 798 bin kişiye ulaşacağı tahmin edilmektedir. Sektörün dolaylı ve dolaysız olarak yarattığı toplam istihdam ise 2008 yılında yaklaşık 1 milyon 361 bin kişi olup 2009 yılında bu sayının yaklaşık 1 milyon 375 bin kişiye çıkacağı tahmin edilmektedir.<sup>51</sup>

**Tablo 1.3:** 2000-2009 Yılları Arasında Türkiye'de Turizmin İstihdama Katkısı

Yıllar	Doğrudan Etki (000 Kişi)	Doğrudan ve Dolaylı Etki (000 Kişi)
2000	642,784	1.107
2001	673,426	1.160
2002	702,333	1.210
2003	751,856	1.295
2004	767,81	1.323
2005	733,016	1.263
2006	759,357	1.308
2007	771,403	1.329
2008	790,365	1.361
2009	798,269	1.375

**Kaynak:**

[http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Tourism\\_Impact\\_Data\\_and\\_Forecast\\_Tool/index.php](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Impact_Data_and_Forecast_Tool/index.php) **28.03.2009**

<sup>50</sup> [http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Economic\\_Data\\_Search\\_Tool/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Economic_Data_Search_Tool/) (Erişim 09.02.2010)

<sup>51</sup> WTTC, [http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Tourism\\_Impact\\_Data\\_and\\_Forecast\\_Tool/index.php](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Impact_Data_and_Forecast_Tool/index.php), (Erişim 28.03.2009)

Daha önce de değinildiği gibi, turizmin istihdama etkisi turizmin gelişmesine ve turizm talebinin yoğunluğuna bağlı olarak artmaktadır. Turizmin gelişmesine paralel olarak turistik tesis yatırımlarının artması işgücü talebini artırdığı gibi, turizm endüstrisinin mevsimlik özelliğinden dolayı talebin yoğunlaştığı dönemde turistik işletmelerde işgücüne olan talep de artmaktadır. Mevsim dışında ise işgücüne talep azalsa da yine de bir devamlılık söz konusudur.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Çeken Hüseyin, *Küreselleşme Sürecinde Turizm Endüstrisinin AB ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğ. Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Yıl 2008, s.145

## BÖLÜM II

### ÖRGÜT KURAMI İÇERİSİNDE MOTİVASYONUN TANIMI VE TURİZM İŞLETMELERİNDE İSTİHDAM POLİTİKALARININ MOTİVASYON İLE BAĞLANTISI

İşgörenlerin çalıştıkları kurumdaki işlerini isteyerek ve severek yapmalarına yönelik çabaları tanımlayan motivasyon, günümüzde genel olarak her sektörde faaliyet gösteren işletmelerin başarısı ve yoğun rekabet ortamında tutunabilmeleri için başlıca faktörlerden birisidir. Turizm endüstrisinin emek yoğun, rekabet yoğun bir hizmet sektörü olması nedeniyle bu endüstride çalışan işgörenlerin motivasyonu ile performansları, işletmenin hizmet kalitesini, pazardaki rekabet gücünü ve kârlılığını sağlayan önemli bir unsurdur.

Ayrıca turizm sektöründe çalışanların genellikle motivasyon sorunu yaşadığı bilinmektedir. Bu sorunlar; İş yükü fazlalığı, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan sorunlar, turizm sektöründeki imaj problemi olarak gösterilmektedir.<sup>53</sup>

Konaklama işletmelerinde çalışanların işletme ile bağları genellikle kısa sürelidir. Bu konaklama işletmelerinin genel olarak dönemsel olarak çalışması ile ilgilidir. Ayrıca yine konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin ücretleri düşüktür. Bunu turizm endüstrisinin emek yoğun özelliğine bağlamak çok da yanlış olmayacaktır. Bu unsurlar işgören motivasyonu üzerinde önemle durulmasını gerektiren nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bununla birlikte hizmet sektörü için problem, genellikle çalışanların büyük bir kısmının konukların direkt olarak temas kurabildiği kimseler olmasıdır. İşletmelerin

---

<sup>53</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayıncılık, 2009, Bursa, s.95-96

sunduğu hizmetin kalitesini ve imajını bu kişiler belirlemektedir.<sup>54</sup> Bu durum kötü hizmetin iyi ürünlerde gözden saklanabildiği yerlerden çok hizmetin kendisinin ürün olduğu iş sahalarında problem çıkartmaktadır. Bu personelin motivasyonu, becerisi ve bilgi düzeyi bir organizasyonla ortaya konulan hizmetin kalitesi için çok önemlidir.

İşgörenlerin işletmelerde çalışma performanslarının artırılması ve onları huzurlu bir ortamda çalışabilecek altyapının sağlanması zor, karmaşık ve uzmanlık isteyen bir süreçtir. Bunun en başlıca sebebi üretim faktörleri içerisinde en zor kontrol edilen emek faktörüdür.<sup>55</sup> Motivasyon ancak işgören davranışlarının analiziyle mümkün olabilmektedir. Bu olay gözlenebilen, mikroskop altında incelenecek bir olay değildir.<sup>56</sup> Bunun içinde istihdam politikalarını kurarken ve işletirken de motivasyonun iyi şekilde anlaşılması ve tanımlanması gerekmektedir.

Bu bölümdeki tanımlamalar ve açıklamalar, çalışmanın konusu olan turizm işletmelerinde istihdam politikalarının motivasyon ile bağlantısına yönelik olarak yapılmaya çalışılacaktır.

## 2.1. Motivasyon (İsteklendirme) Kavramı

Fordist sürece kadar olan dönemde insanlar kas gücünü beyin gücünün önünde tuttuklarından dolayı yapılması gereken işlerde çok karmaşık işler olmadığından özel bazı çalışma tekniklerine çok da gereksinim duyulmamaktaydı. Ancak kitle üretim araçlarının ortaya çıkması, yaygınlaşması ve fordist üretim tekniklerinin yaygınlaşmasıyla birlikte insanların çalışma şekilleri ve çalışmadan beklenenlerde değişmiştir. Artık teknolojinin gelişmesiyle birlikte, işletmelerde çalışanların niteliği

<sup>54</sup> Şener Burhan. *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*,3.bs,Detay Yayıncılık, 2001,Ankara,s.261

<sup>55</sup> Toker Boran, *Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş Ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*,Ege Akademik Bakış,8(1) 2008, s,70

<sup>56</sup> Koçel, Tamer,*İşletme Yöneticiliği*,12.bs, Beta Basım Yayın., İstanbul,2010., s.620

de değişime uğramaya başlamıştır. Çalışanlardan beklenen, eskisi gibi salt kas gücü ile çalışma değil, ciddi düşünsel yetenekler gerektiren yoğun ve karmaşık işleri çok daha kısa sürede başarmalarıdır.

İşte bu noktada çalışanlar üzerinde bu işleri başarabilmeleri için bazı uygulamaların geliştirilmesi zorunluluğu ortaya çıkar. Bu uygulamalardan tanesi olan motivasyon ile çalışanların tamamının düşünsel yeteneğinin işe yansıtılması hedeflenmektedir.

Motivasyon kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü veya harekete geçirici veya isteklendirme olarak tanımlanabilir.

Bir motivasyon tanımına göre "*Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmasıdır*"<sup>57</sup>

Diğer taraftan bazı yazarlar, motivasyonun insan davranışı alanında en önemli sorun olan insanların bazı şeyleri yapmasının nedenlerini yanıtlamasına yardımcı olacağı belirtilerek, motivasyonu "içsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreç" olarak tanımlamaktadır<sup>58</sup>

O halde, motive etmek, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici olarak üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motive temel kavramından türetilen motivasyon ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.<sup>59</sup>

Birey açısından motivasyon kavramı bireyin kişisel gereksinimlerinin karşılayıp tatmininden başlayıp, bireyin kendini bulmasına kadar birçok süreci kapsamaktadır.. Örgütsel açıdan motivasyon ise, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını,

---

<sup>57</sup> Koçel, Tamer, *a.g.e.*, s.619

<sup>58</sup> Can Halil, *Organizasyon Ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, İstanbul, 1992, s.8

<sup>59</sup> Erol Eren, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü.Yayınları, 1979, s. 252.

çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmaların tümü anlamını taşır<sup>60</sup>

Bireydeki motivasyonun düzeyi, bireyin ne kadar motive edileceğiyle ilgilidir. Bireyi belli bir davranışta bulunmaya iten gücün yokluğunu ya da motivasyon gücünü belirleyen etmenler şu denklemle belirlenebilir.<sup>61</sup>

$$\text{Motivasyon Düzeyi} = \text{Güdü} \times \text{Beklenti Düzeyi} \times \text{Özendirme Öğeleri}$$

Formüle göre bireylerin motivasyon düzeyleri bu üç değişkenin (Güdü, Beklenti Düzeyi, Özendirme Öğeleri) alacağı değerlere göre değişecektir. Yönetimin amacı ise, örgüt üyesi olarak bireyin her üç değişkene de eksiden çok artı değerler vermesini sağlamaya, yani onu olumlu bir yönde davranmaya yöneltmektir. Yönetimin kabul etmesi gerekenler ise,<sup>62</sup>

- Tüm bireylerin temel güdüleri ve ihtiyaçları vardır. Bu güdüler davranış potansiyelini simgeler ve yalnız uyarıldıkları zaman davranışı etkilerler.
- Bu güdülerin uyarılıp uyarılmamaları bireyce algılanan duruma ya da çevreye bağlıdır.
- Özel çevresel öğeler türlü güdülerin uyarılmasını sağlarlar. Diğer bir deyişle özel bir güdü, uygun bir çevre tarafından uyarılmadıkça davranışı etkilemeyecektir.
- Algılanan çevresel değişiklikler, uyarılan motivasyon biçimlerinde de değişiklikler yaratacaktır.

Motivler, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen motivler bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde insanın fizyolojik yapısında ve bu yapının değişen

<sup>60</sup> İncir Gülten, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 313, 1985, s. 2.

<sup>61</sup> Erdoğan, İlhan., *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:243, İstanbul, 1991. s.223

<sup>62</sup> Can Halil, a.g.e. s.10

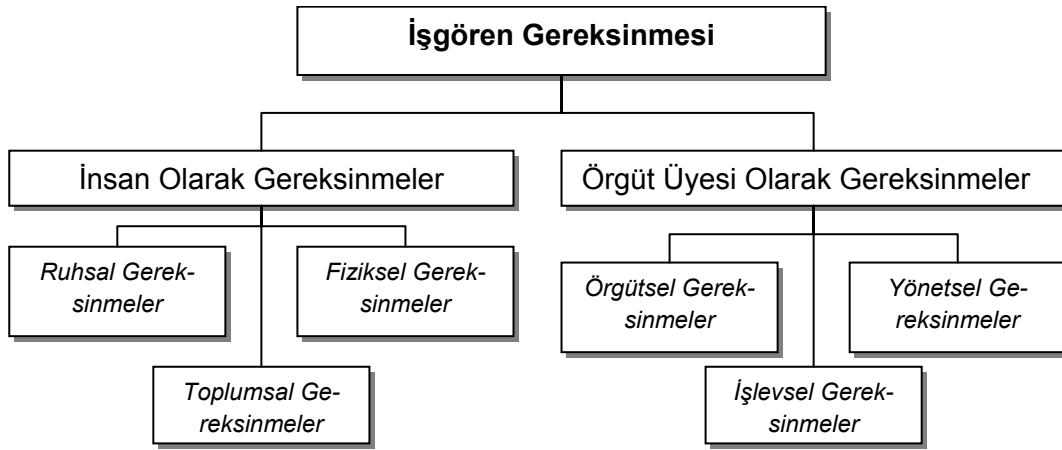


koşullarında olabilir.<sup>63</sup> Gereksinimler giderildiğinde dahi, tekrar ortaya çıkana kadar motiv etmenler tatmin edilir. Ancak gereksinmelerin ortaya çıkması ile tatmin duygusu yeniden öne çıkar. Dolayısıyla motiv unsurlar durağan unsurlar değildir.

Bu konu ile ilgili etkili olabilecek yöntemler; yerinde yetki devri, mantıklı ödüllendirme ve araştırma çabaları yöntemidir.<sup>64</sup> Bunun "kime, ne şekilde ve ne kadar ödül verebilirim?" şeklinde sorulması gerekmektedir. Çünkü herkesin yaşı, eğitim durumu ve kariyeri açısından farklı motivasyon düzeyleri vardır.

Bireyin yaşantısı esnasında fizyolojik ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda ait olma takdir edilme anlaşılma gibi ihtiyaçlarını da tatmin etmek ister. Ortaya çıkan her gereksinme bireyde bir iç itilme yani motiv yaratır.<sup>65</sup> Bu motivler, bireyleri çeşitli biçimde davranışa sürükler. İşgören gereksinimleri Şekil 2,1'de görüldüğü gibi İnsani Olarak Gereksinmeler ve Örgüt Üyesi Olarak Gereksinimler şeklinde iki ana bölümde incelenebilir:

**Şekil 2.1:** İş Gören Gereksinmesi



**Kaynak :** Sabuncuoğlu ve Tüz, "Örgütsel Psikoloji", Ezgi Kitabevi Bursa, 2001., s.97

<sup>63</sup> Özkalp, Enver., *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir, E.İ.L.B.A. Yay. No:249/16, 1982, s.126

<sup>64</sup> Şener Burhan a.g.e. s.260

<sup>65</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Bursa, 2001., s.97

Ruhsal gereksinimler, bireyin düşünsel ve duygusal yapısından kaynaklanan gereksinimlerdir. Fiziksel gereksinimler insanın fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmesini sürdürmesi için karşılaşılan zorunlu gereksinimlerdir. İşgörenin, toplumun üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenecek şekilde yarattığı gereksinimler toplumsal içerikli gereksinimlerdir.

Örgüt üyesi olarak insanın gereksinimleri üç bölümde incelenebilir. Bireyin geçimini sağlamak için bir çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir; yönetim Organizasyon içerisinde insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar; bireyin doğrudan doğruya kendi isini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinimlerini açıklar.

Tüm gereksinimlerin varlığı yadsınamaz, ancak bu gereksinimlerinin ağırlığı tartışılabilir. Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevre içindeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi gereksinimlerin yönünü ve biçimini belirler.<sup>66</sup>

## 2.2. Motiv Çeşitleri

Birey gereksinmelerinden kaynaklanan güdüler oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulabilirler. Güdüler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşırlar. Bu davranışlar, bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin, düşünsel bir yapıya dayanan motivlere ussal motiv, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan motiv denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motiv çeşitlerini dört bölümde incelemek mümkündür.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Sabuncuoğlu ve Tz, a.g.e, .,s.97

<sup>67</sup> İncir Gülten,a.g.e.,s. 8.

### 2.2.1. İç Motivler

İç Motivler en alt düzeyde olan motivlerdir. Yani içgüdüseldir. Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir:<sup>68</sup>

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar dünyasında evrensel niteliği olmalıdır.
- İç motive dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

İç motivler insan doğasındaki en alt düzey motiv faktörlerdir. Bunlar insanın yaşama gözlerini açması ile birlikte kendi genlerinde kodludur. Sonradan öğrenilemezler. Bu güdüler susama, açlık, korunma, cinsellik vb. gibi motivlerdir. Aynı motivler hayvanlar dünyasında da görülürler. Hayvanlar içerisinde motivler bilinçli olarak yapılmazlar.

İç motivler, bilinçsiz olmakla birlikte belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıtır. Ancak insanların bilinçli davranışlarını açıklamada iç motivlerin yeri yoktur.<sup>69</sup>

### 2.2.2 Fizyolojik Motivler

Bu tür motivler insanın, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil motivlerdir. Biyogenik motivler olarak adlandırılan bu motivler insanların biyolojik doğaları ile ilgilidir.<sup>70</sup> Fizyolojik motivlere yarı bilinçli yarı bilinçsiz motivler de-

<sup>68</sup> Taşpınar Fatih *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi:*

*Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Afyonkarahisar Koca Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon, 2006, s.19

<sup>69</sup> Öztabağ, Lütfi, *Psikolojide İlk Adım*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1970, s.43

<sup>70</sup> Inceoğlu Metin, *Güdüleme Yöntemleri*, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları No:4, Ankara, 1985, s.3

mek de mümkündür. Fizyolojik motivlere örnek olarak beslenme, giyinme, ısınma, barınma gibi ihtiyaçları gösterilebilir.

Fizyolojik ihtiyaçların bir bölümü biyolojiktir. Örneğin yaşamın sürdürülebilmesi için hava alma vazgeçilmez bir gereksinmedir. Havasız kalan bir insanın temiz ve bol oksijenli hava almak için davranışa geçmesi biyolojik bir motivasyondur. Belirli bir süre çalışan bireyin dinlenme isteği de fizyolojik bir gereksinme örneğidir. Birey temel nitelik taşıyan fizyolojik gereksinmelerden etkilenmez ve motive edilemez.<sup>71</sup>

### 2.2.3 Sosyal Motivler

Sosyojenik Motivler olarak da adlandırılan bu motivler insanların toplum içerisindeki kurmuş oldukları ilişkiler ve sosyal ihtiyaçları ile ilgilidir.<sup>72</sup>

Toplum içerisinde bazı kurallar vardır. İnsanlar bu toplum içerisinde yaşıyorlarsa bu kurallara uymak zorundadırlar. Bu kurallara uyma zorunluluğu insan yaşamında bazı davranış alışkanlıkları sağlar.<sup>73</sup> Toplum içerisinde bu davranışların bir kısmı kabul görür. Kişi toplumun beğenisini kazanmak için bu davranışlar kişi içerisinde bir motiv unsur yaratır. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki motivlerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar.

Bazen de sosyal motivler fizyolojik motivleri aşabilir. Buna örnek olarak savaşlar verilebilir.<sup>74</sup> Müslümanlık inancına göre savaşta ölen kişinin şehit ya da yaralanarak gazi olması savaşan bir inançlı kişi için fizyolojik ihtiyaçlardan daha önde olabilir. Bu durum müslüman toplumlarda toplumsal ve sosyal bir olaydır. Bu toplumda yetişen bir kişi için bu olay o bireyden ayrı tutulamaz. Toplum içerisinde bazı kurallar vardır ve bu kurallara uymak gereklidir. Birey bu kurallara uyarken aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarını da gidermek ister. Örneğin bir gruba üye olmak, iyi bir işte çalışmak, yükselmek, eğitilmek, tanınmak, başkalarının beğenisini kazanmak, öz-

<sup>71</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz., a.g.e., s.100

<sup>72</sup> İnceoğlu Metin a.g.e s.4

<sup>73</sup> Başaran Ethem, *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara, 1991,s.144

<sup>74</sup> Taşpınar Fatih. a.g.e., s. 20

gürce düşünmek ve yaşamak, arkadaşlık kurmak, sevmek, sevilmek, başkalarına yardım etmek gibi duygu ve düşünceler bireyi harekete geçiren sosyal içerikli motivlerdir.

## 2.2.4 Psikolojik Motivler

Sosyal motivlerin dışında bireyler içerisinde psikolojik motiv unsurları da bulunmaktadır. Bu motiv unsurlar kişinin düşünce ve ruh yapısından kaynaklanabilirler. Bir konuda başarma isteği, bir şey konusundaki ilgi (örneğin hobiler) ve ya bir kişi üzerindeki kişinin toplumsal statüsü, maddi durumu, eğitim durumu gibi etmenlerden saygı ve hayranlık duyması buna örnek verilebilir.

Motivasyon konusunda geliştirilen bir modelde, çalışanların sadece ücret aldıkları için değil çalışmaktan hoşlandıkları için işlerini sevdiği ortaya konmakta ve çalışanların kendileri hakkında daha iyi düşünmeleri için psikolojik olarak motive edilmeleri gerektiği belirtilmektedir.<sup>75</sup>

Psikolojik motivler, doğuştan gelebilir ya da sonradan kazanılabilir. Bu motivlerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Öte yandan psikolojik gereksinimlerden kaynaklanan motivlerin akışını izlemek belki olasıdır, fakat nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir.<sup>76</sup> Psikolojik motivlerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal motivlerden daha zordur. Psikolojik motivler olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişken nitelik taşırlar.

Örneğin bazı olaylar karşısında son derece soğukkanlı görünen bireylere karşılık, benzer olaylar karşısında çabuk etkilenen ve sinirlenen kişiler vardır. Diğer yandan, başkalarına karşı saygılı ve hoşgörülü davranan kişilerden farklı olarak, bazı kişilerin saldırgan, kırıncı davrandıkları görülebilir. Bunun gibi bazı şeylere karşı

<sup>75</sup> Kanbur Aysun, *Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerine Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma*, Celal Bayar Üniv. IIBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa, Cilt 15, S 1, 2008, s.30

<sup>76</sup> Eren Erol, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 1993, Beta Basım Yayım, s.390

aşırı düşkünlük ya da ilgisizlik, sıkıntı, kuruntu, korku ya da mutluluk duygusu kişilere göre son derece değişken nitelik taşırlar.

Psikolojik motiv, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ, iktidar olma arzusudur. Bireyler yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu yönde ihtirasa kadar uzanan çabalara girişirler.<sup>77</sup>

Psikolojik motivleri genel kalıplar içinde değerlendirmek ve özellikle, bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri ve bunların nedenlerini incelemek oldukça zordur. Bazen bireyler arasında değil, bizzat bireyin kendi içinde bile zaman içinde değişme görülebilir.<sup>78</sup>

Aile ortamında başlayan kişilik okul döneminde gelişir, aile ve okul dönemi etkilerini ve izlerini taşıyarak çalışma yaşamına kadar uzanan süreç içinde tam anlamıyla olgunlaşır. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı, doğal olarak psikolojik motivlerin oluşma biçimini etkiler ve yönünü saptar.

### 2.3. Motivasyon Teorileri

Motivasyon doğası gereği karmaşık bir konu ve çok geniş bireysel, sosyal kültürel ve çevresel unsurlardan oluşmaktadır. Motivasyon zamana ve kişinin o anki psikolojik, sosyal ve ekonomik durumuna göre farklılık gösterebildiğinden bu zamana kadar Motivasyon üzerinde pek çok teori geliştirilmiştir.

Motivasyon teorileri, Geleneksel Yaklaşım, Modern Yaklaşım olarak iki ana grupta toplanabilir. Geleneksel yaklaşım içerisinde; Taylor'un Bilimsel Yönetim Ku-

---

<sup>77</sup> Eren Erol. .a.g.e, s. 399

<sup>78</sup> Taşpınar Fatih a.g.e. s.21

ramı, Fayol'un Yönetim İlkeleri Kuramı, Mayo'nun İnsancıl Yaklaşım Kuramı, Likert'in Yönetimsel Sistemler Kuramı, Mc-Gregor'un X ve Y Kuramları sayılabilir.

Modern Yaklaşım Teorileri içinde ise Kapsam (içsel faktörlere ağırlık veren) ve Süreç (dışsal faktörlere ağırlık veren) modelleri olarak iki grup içinde incelenebilir. Kapsam modelleri kişileri motive eden etmenlerin neler olduğu üzerinde dururken, süreç modelleri, davranışın nasıl ortaya çıktığı ve uygulandığı konusuyla ilgilenmektedir.<sup>79</sup> Kapsam teorileri içerisinde Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Alderfer'in İhtiyaçların Sürekliliği Teorisi Teorisi Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi başlıca içerik teorileridir. Süreç teorileri içinde ise, Vroom'un Beklenti Teorisi, Porter ve Lawler'in Süreç Teorisi sayılabilir. Bunun yanında, Hackman, Lawler ve Oldham'ın İş Karakteristiği Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve E. Locke'un Amaç Teorisi günümüzde ilgi gören motivasyon teorileri olarak dikkat çekmektedir.

### 2.3.1. Geleneksel Yaklaşım

Bu kuramı savunanlar ekonomik güdülerin ise özendirici olduğunu vurgulamıştır ve insanların daha çok çalıştırılarak ekonomik insan olgusunun oluşmasına katkıda bulunmuşlardır. Geleneksel motivasyon kuramına göre insan işini kaybetme korkusuyla yaşayan, sadece para için çalışan varlıktır.

#### 2.3.1.1 Taylor'un Bilimsel Yönetim Teorisi

Bilimsel Yönetim anlayışının başlıca temsilcisi ve kurucusu Frederick W, Taylordur.<sup>80</sup> Taylor'a göre insan örgüt içinde işletme ve kendi çıkarına çalışan ekonomik bir varlıktır. Taylor insanın sosyal varlık yönünü dikkate almayarak insanın ekonomik güdülerin etkisi altında kaldığını belirtmektedir. Taylor, örgütte uzmanlaş-

<sup>79</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayıncılık, 2009, Bursa, s.84

<sup>80</sup> Tuncer Doğan ve diğerleri, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007, s.170

maya önem vererek, işçi ücretlerinde Taylor Ücret Sistemini geliştirmiş ve başarıyla uygulamıştır.<sup>81</sup>

Bu sistemde işçi işveren ilişkileri boyutunda işveren en düşük ücreti vererek maliyetleri kısma amacını güderken, işçiler de en az çalışmayla en yüksek ücreti alma amacı gütmektedirler. Taylor düşüncesinin amacına ulaşabilmesi için üç temel öneri geliştirmiştir. Bunlar;

- Bir işi yapmanın en iyi ve en kestirme yolu bulunması için zaman ve hareket analizleri yapılmalı
- İşin en iyi yapılabilmesi için işi yapanın özendirilmesi (Ekonomik olarak destekleme)
- Çalışanların çalışmasını denetlemek amacıyla ustabaşlarının işini en iyi bilen ve sadece o konuda talimat veren kişilerden seçilmesi ve çalışanların bu ustabaşılar tarafından denetlenmesi.<sup>82</sup>

Taylor'un teorisine göre kişiyi motive etmenin en temeli ekonomik ödüllendirme olmalıdır. Diğer bir motivasyon aracı ise kişiye görev bilincini aşılmasıdır.

Ancak bu sayılan üç motivasyon kuralı belli bir noktadan sonra geçerliliğini kaybetmiştir. Çünkü Taylor, değişme hızı düşük olan ve genişleyen bir ekonomik çerçevede faaliyetlerini sürdürmüştür. Pek çok araştırmacı tarafından Taylorun teorisi günümüz iş ve ekonomi şartlarının değişmesi gibi etkenlerle eleştirilmektedir. Günümüz iş yapma modelleri sadece maddi yapılar –hala çok önemli olmakla birlikte- üzerine konumlandırılmaz.<sup>83</sup> Taylor'un bu varsayımlarının her görev ve insan için mutlaka geçerli olacağı da kabul edilmesi mümkün değildir.

<sup>81</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Bursa, 2001, s.109

<sup>82</sup> Tuncer Doğan ve diğerleri, a.g.e. s.171

<sup>83</sup> MULLINS LAURIE J., *Management And Organisational Behaviour*, 7th Ed., Prentice Hall, England., 2005, s.71



### 2.3.1.2 Fayol'un Yönetim İlkeleri Teorisi

Henri Fayol bir işletmenin faaliyetlerini altı grupta toplamıştır. Bunlar<sup>84</sup> ;

- Teknik (ürün, üretim ve ürünü uyumlaştırma)
- Ticari (alım, satım, pazarlama )
- Finans ( Mevcut varlıklarla en uygun karı sağlama)
- Güvenlik (İşçi güvenliği)
- Muhasebe (İşletmenin Ekonomik Durumu, stokların yönetimi, muhasebe kayıtları, maliyetler ve mali istatistikler)
- Yönetim

Ayrıca Fayol yönetim unsurunu da kendi içerisinde beş alt gruba ayırmaktadır (ilerisi için planlama, organize etme, idare etme, koordine etme ve kontrol) . Bununla beraber fayol, kendi içerisinde yönetimin yapması gerekenleri 14 maddelik bir liste halinde sıralamış bu maddelerin sorunsuz işletilmesi halinde ortaya çıkacak üretim sorunlarının çözülebileceğini ön görmüştür.<sup>85</sup> Çünkü Fayol'a göre üretim esnasında ortaya çıkan sorunların asıl nedeni yönetimin eksiklikleri ve zayıflıklarıdır.

Fayol aynı zamanda işletmelerde insan unsuruna gereken önemi vermemiş ve Fayolizm Hareketi diye tanımladığı hareketinde insanların tembel olduğunu ve işten ve sorumluluktan kaçtıklarını savunur. İnsanın aldığı yeni sorumluluk yeni bir iş demektir. Bu nedenle insanlar yönetilmeyi tercih eder.<sup>86</sup>

### 2.3.1.3 Mayo'nun İnsancıl Yaklaşım Teorisi

Bu teorinin ortaya çıkış nedeni aslında 1920'lerde Amerika'da yaşanan büyük bunalım olarak adı geçen ekonomik krizdir. Bu krizden sonra artık insan sadece

<sup>84</sup>MULLINS LAURIE J.a.g.e ,s.198

<sup>85</sup> MULLINS LAURIE J.,a.g.e, s.195

<sup>86</sup> Aladağ, Özlem *Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Eskişehir Sarar A.Ş Örneği*,( Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2007.s.34

bir ekonomik varlık olarak görülmemiştir, insanın sosyal yönü vurgulanmaya başlanmıştır.<sup>87</sup> Bu teorinin ortaya çıkmasına neden olan temel çalışma Hawthorne Deneyleri olarak adı geçen Amerika’da 1924-32 yılları arasında Western Electric Şirketinde işgörenler üzerinde yapılan deneylerin bulgularıdır. Bu deneylerinin sonuçlarını ilk kez Elton Mayo yayınlamıştır.<sup>88</sup> Mayo, Taylor ve Fayol’dan farklı olarak birey sosyal bir varlık olarak görmüştür. Birey sosyal bir varlık olmasından dolayı katı çalışma kurallarının olduğu iş yerinde bile sosyal bazı öğeler arar. (arkadaşlık, sevgi vb...)

Mayo’nun öncülük yaptığı Beşeri İlişkiler Ekolü, geleneksel yönetim kuramına karşı insan unsurunu sosyal ve psikolojik bir varlık olarak görür.<sup>89</sup> Bu ekol bireyi ise motive şeyin ekonomik değil toplumsal ve psikolojik olduğunu savunur. Fiziksel çalışma ortamında yapılacak bir değişiklik öncesi çalışanların görüşleri alınarak çalışanların sorunlarıyla ilgilenmek verimliliği olumlu etkileyen bir davranış olarak düşünülmektedir.

### 2.3.1.4. Likert ve Yönetmel Sistemler Teorisi

Likert yöneticilerin işgörenler üzerinde olan ilişkilerinde Sistem 1’den Sistem 4’e kadar tanımladığı bazı yönetici profilleri geliştirmiştir. Bu profiller şu şekilde belirtilmiştir;<sup>90</sup>

- Sistem 1 İstismarcı Otokratik
- Sistem 2 Yardımsever Otokratik
- Sistem 3 Katılımcı
- Sistem 4 Demokratik

Likerte göre motivasyonu ek yüksek olan grupların yönetici profili “Katılımcı” ve “Demokratik”, profillerine uygun, motivasyonu en düşük olan gruplarında “İstismarcı Otokratik”, “Yardım Sever Otokratik” yönetici profillerindeki yöneticilerin bulunduğu gruplar olduğunu belirtmektedir.

<sup>87</sup> MULLINS LAURIE J.,a.g.e, s. 78

<sup>88</sup> MULLINS LAURIE J.,a.g.e, s. 79

<sup>89</sup> Aladağ Özlem. a.g.e s 34

<sup>90</sup> Koçel Tamer, *İşletme Yönetimi*, 11.bs, Beta Basım, İstanbul, 2010, s 582.

Birey yaptığı işe karşı sorumluluk duygusu gelişmiyorsa bunun nedeni olarak yönetimin çalışanlara almış olduğu tavrıdan kaynaklanabileceğini söyler. Bu sorunu önlemek için çalışanın görüş ve düşüncelerine alınan kararlarda yer verilmesi ve o konuda çalışanın ne düşündüğünün sorulması gereklidir. Likert, çalışanlar üzerinde emir komuta yoluyla kurulan denetim mekanizmasının yararlı sonuçlar doğuran bir yol olmadığını vurgular. Yöneticiler çalışanlarının yeteneklerine güvenmeli, onlara çeşitli sorumluluklar yükleyerek yapabileceklerine inandıklarını göstermeleri gerekir.<sup>91</sup>

### 2.3.1.5. Mc Gregor'un X-Y Teorisi

Douglas McGregor, "Organizasyonların Beşeri Yönü" adlı kitabında, örgüt içindeki yöneticilerin davranışlarının, diğer bireyleri algılama biçimi ve görüş şekline bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda da yönetim ve insan doğasıyla ilgili olarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir. X ve Y kuramlarının temel noktası yöneticiler ve onların güdülenmesidir.

Mc Gregor'e göre X kuramının insan davranışları hakkındaki varsayımları şunlardır;

- Ortalama insan işi sevmez ve işten kaçma yollarını arar,
- İnsan sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder, hırslı değildir, güvenceyi ön planda tutar,
- Bencildirler, kendi arzu ve amaçlarını örgüt amaçlarına tercih ederler,

Buna Karşılık Y Kuramındaki varsayımlar ise ;

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabidir.
- Kişinin doğuştan tembel olması söz konusu değildir. Tembelliği yaşam tecrübelerininle alakalıdır.

---

<sup>91</sup> Şener Burhan, a.g.e. s. 263

X kuramı adı altında sıralanan bu varsayımlar, “insanı ekonomik açıdan değerlendirmekte ve insanın örgütsel amaçlara ilgisiz olduğunu, değişiklikleri benimsemediğini ve zekâ bakımından pek farklar olmadığını” ifade etmektedir. Dolayısıyla, X yöneticisi, insanı örgüt amaçlarına uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Yönetici bunu yapabilmek için ise, ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin belirlenmesi ve detaylı ceza uygulaması gibi yöntemleri benimseyebilecektir.<sup>92</sup> Ancak Y teorisini benimseyen bir yönetici daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir.<sup>93</sup>

### 2.3.2. Modern Yaklaşım

Modern Yaklaşım Teorileri Geleneksel Yaklaşım Teorilerinden farklı olarak insanı ekonomik bir varlık ya da ekonomik amaçlara ulaşmada gerekli olan bir unsur olarak görmekten kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Modern yaklaşımda yukarıda da belirtildiği üzere Kapsam ve Süreç Teorileri olarak iki ayrı grupta incelemek mümkündür.

#### 2.3.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerindeki amaç, işgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve sonrasında da bu ihtiyaçların giderilmesi vaadiyle işgörenin motive edilmesidir. Bu durumda her işgörenin bir motivasyon enerjisine sahip olduğu düşünülmelidir. Çünkü herkesin giderilmeyi bekleyen gereksinimleri mevcuttur.

İşgörenler tarafında ise ister işle ilgili olsun ister özel yaşantılarıyla ilgili olsun, işgörenler bu ihtiyaçlarını gidermeye odaklanmıştır. Bu durumda yöneticinin görevi, işgörenleri hedefler doğrultusunda çaba harcamaya motive etmek için judo sporunda olduğu gibi, işgörenin enerjisinin toplandığı noktayı bulmaktır.<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Şahin Ali, *Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 2004, Sayı, 1, Konya, s, 532

<sup>93</sup> Koçel Tamer, a.g.e, s. 582

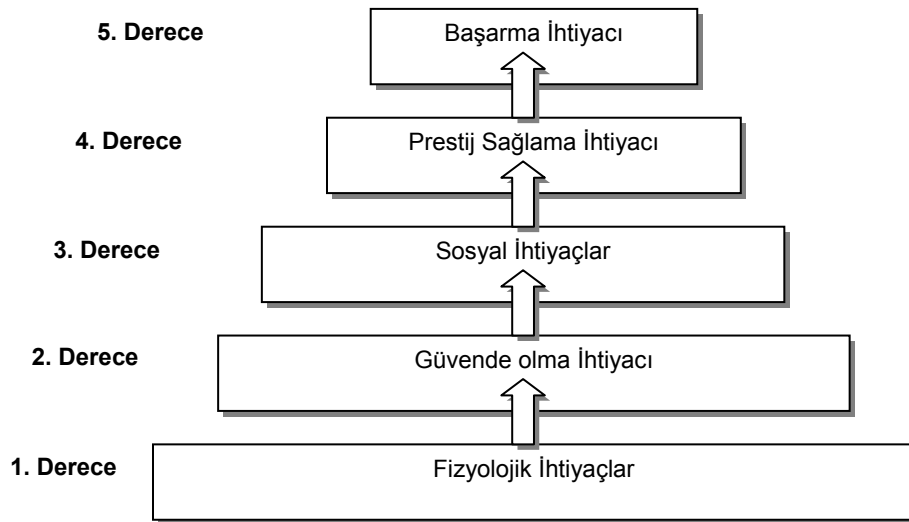
<sup>94</sup> Brook Manville, Josiah Ober, *Motivasyon*, Çev. Leyla Aslan, İstanbul, Mess Yay., 2004, s.54.

Ancak, dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de her bireyin ihtiyaçlarının farklı olmasından dolayı motivasyonlarının sağlanmasında farklı unsurların kullanılmasının zorunlu oluşudur. Dolayısıyla, bir bireyin ihtiyacını iyi bir şekilde karşılayan bir motivasyon tekniği, başka birinde ise işe yaramayabilir. Örneğin, ücret artışı bazı işgörenleri oldukça motive ederken, bazılarını ise motive etmeyebilir. Sonuç olarak, motivasyon süreci çiftçiliğe benzer. Farklı bitkiler farklı miktarda işığa, suya ve gübreye ihtiyaç duyar.<sup>95</sup>

### 2.3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli

Abraham Maslow teorisini ilk kez 1943 yılında Theory of Human Motivation adlı makalesinde yayınlamıştır. Maslow'a göre İnsan ihtiyaçları öncelik sırasına göre fiziksel, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme olmak üzere 5 basamakta sıralanmaktadır. Bir basamaktaki ihtiyaç karşılandığında, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar güdüleyici olmaktadır. Yani, alt düzeydeki fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasından sonra diğer ihtiyaçların karşılanması durumu söz konusu olmaktadır. Şekil 2.2 'de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi görülmektedir.

**Şekil 2.2:** Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi



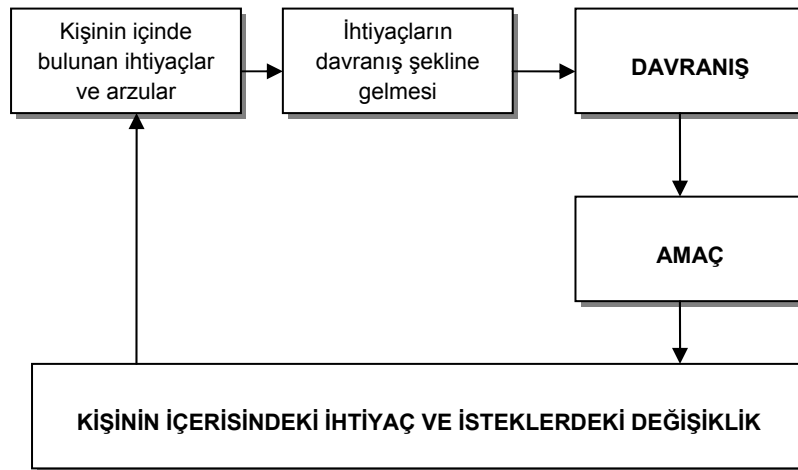
**Kaynak :** İnan Özalp, Celil Koparan ve Güneş Berberoğlu, "Yönetim ve Organizasyon", 5.b., Eskişehir: 2002, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 951,s.305.

<sup>95</sup> Kavi Ersin , *İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi, (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma)*,( İstanbul Üniv.,Sos.Bil. Enst.Basılmamış Doktora Tezi) ,İstanbul, 2006., s.72

Bu hiyerarşik şekle göre 1. Derece olarak belirtilen Fizyolojik ihtiyaçlar; Açlık, susuzluk, uykusuzluğun giderilmesi vs. gibi en alt düzeyde olan ihtiyaçlardır. 2. Derece olarak belirtilen Güvende Olma İhtiyacı 1. Derece Giderildikten sonra ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlara örnek olarak; Güvenlikte olma hissini, acılardan veya fiziksel tehlikelerden korunmayı ve önceden olabilecekleri görebilme isteği olarak örnekleyebiliriz. 3. Derecede olan Sosyal ihtiyaçlara örnek olarak, Sevgi, ait olma, sosyal aktiviteler, arkadaşlık kurma, sevme ve sevilme ihtiyacı olarak verebiliriz. 4. Derece de olan Prestij (saygınlık) Sağlama ihtiyacına örnek olarak; Kendine güvenme, başarma ve dikkati çekme, statü ve prestij edinme olarak verilebilir. Son aşama olan 5. Derecede Başarma ihtiyacı olarak nitelendirilen ihtiyaç tüm bu 4 derecenin başarılı bir şekilde sağlanmasından sonra ortaya çıkar. Bu derecedeki ihtiyaçlara örnek olarak; Kişinin kendisinin tam kapasitesini anlaması ve olabileceği en üst noktaya ulaşma isteği olarak belirtilebilir.

Maslow'un bu teorisine uygun olan Motivasyon süreci Şekil 2.3 'te görülmektedir.

**Şekil 2.3:**Motivasyon Süreci



**Kaynak:** Şener Burhan, a.g.e, s. 264

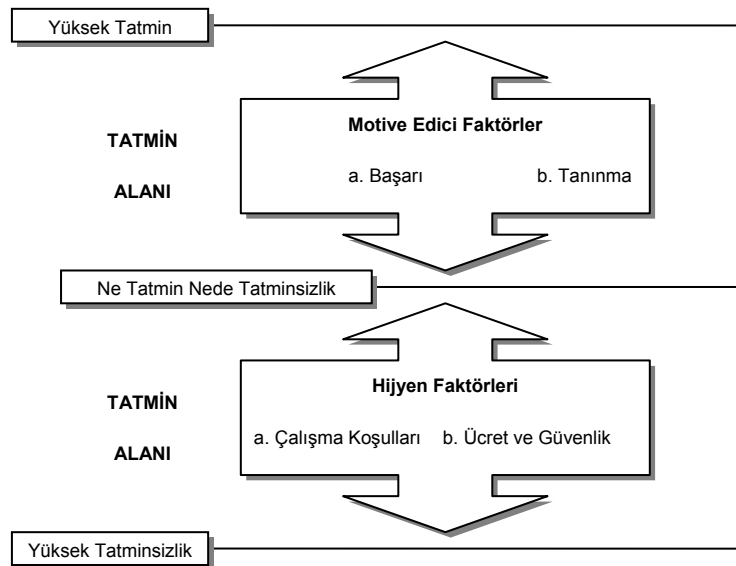
### 2.3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu teoriye göre, insan ihtiyaçları hijyen faktörleri ve motive edici faktörler olarak iki şekilde incelenebilir. Hijyen faktörleri(ücret, maaş çalışma koşulları, iş güven-

liği vb) ; insanların çalışma ortamlarında fiziksel ve psikolojik şartlar tarafından etkilmesini ifade eder. Motive edici faktörler ise, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine çok benzemektedir.<sup>96</sup>

Hijyen faktörler; denetim, personel arasındaki ilişkiler, fiziksel çalışma şartları, ücret, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin tümü görev yapılan yer, evre, şartlar veya ortamlarla ilgilidir. Bu faktörlerin motive etme özelliği yoktur ancak bu faktörlerin olmaması da kişiye motive etmez.<sup>97</sup> Diğer taraftan hijyen faktörleri pozitif olduğu zaman, işgörenler ücretlerinin adil olduğunu ve çalışma ortamlarının iyi olduğunu algılar ve işgörende bu durum iş tatmini olarak görülür.<sup>98</sup> Herzberg'in iki faktör teorisi şekil 2.4'te gösterilmiştir.

**şekil 2.4:**Herzberg'in ift Faktör Teorisi



**Kaynak:** Richard L. Daft, Management, Fifth Edition, Orlando: Harcourt College Publishers.s.541.

<sup>96</sup> şener Burhan, a.g.e, s. 266

<sup>97</sup> Koçel Tamer, a.g.e, s. 626

<sup>98</sup> FURNHAM ve diğerleri, *Personality and Work Motivation*, Personality and Individual Differences 26 (1999) 1035-1043 University College London, Auckland, New Zealand, Received 19 May 1998.

Birinci grupta bulunan motive edici faktörler, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, başarıma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı işgören üzerinde kişisel başarı hissi verdiği için motiv faktörlerdir. Bu faktörlerin olmaması kişide herhangi bir motivasyona yol açmayacaktır.<sup>99</sup>

İkinci grupta bulunan Hijyen Faktörleri çalışma hayatındaki problemleri ve tatminsizlikleri önlemeye yönelik unsurları içermektedir. Bunlar; Çalışma koşulları, ücret ve güvenlik, işletme politikaları, denetleyiciler ve kişilerarası ilişkilerdir. Bu faktörlerin kişileri motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörlerin eksikliği ya da seviyelerindeki azalma oranında İşgörenler motive olamayacaklar ya da yeteri kadar motivasyon sağlayamayacaklardır. Bu faktörlerin olması işgörende motive olması gereken asgari altyapıyı hazırlamaktadır.<sup>100</sup>

Buna göre ikinci grupta bulunan faktörler olması gereken en alt düzey faktörlerdir. Bu faktörler motive etmezler ancak yoklukları durumunda birinci guruba giren etmenler işgören üzerinde motivasyon etkisi yaratmayacaktır. Dolayısıyla yönetimin bu faktörleri asgari olarak sağlaması gerekir. Bu faktörler sağlandıktan sonra birinci guruba giren faktörler sağlandığına işgören motive olacaktır. Buda işgörenin performansına pozitif bir etki yapacaktır.

### 2.3.2.1.3 Adelfler'in İhtiyaçların Sürekliliği Teorisi

Adefler tarafından hazırlanan bu değişik ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, üç temel ihtiyaç gurubuna dayalı bir süreklilik içindeki Maslow'un beş aşamalı ihtiyaçlar teorisi özetlenmektedir.

Bu özetlenen ihtiyaçlar;

<sup>99</sup> Koçel Tamer, a.g.e s. 626

<sup>100</sup> Ertan Hayrettin, *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*, (Afyonkarahisar Kocatepe Üniv. Sos.Bil.Enst.Basılmamış Doktora Tezi),Afyonkarahisar.,2008.,s. 38



- Temel İhtiyaçlar (Existence): İnsan hayatının ve hayatı idame ettirme ile ilgili ihtiyaçlardır. İnsan doğasının gereği olan psikolojik güven ihtiyaçlarını kapsar
- Sosyal ihtiyaçlar (Relatedness): Sosyal çevre ile bağlantılı olan ihtiyaçlardır. Sevgi, ait olma bir topluluğa, cemiyyete bağlı olma duygusu ile güven veya saygıya dayalı kişiler arası anlamlı bağlantıları içerir.
- Kişisel ihtiyaçlar (Growth): Kişinin kendi potansiyelini geliştirmesiyle ilgili olan ihtiyaçlardır. Kendini beğenme duygusu ile şahsi aktiviteleri kapsar.<sup>101</sup>

Adeflerin bu teorisi Bu ihtiyaçların İngilizce baş harflerinin alınmasıyla ERG teorisi olarakta anılmaktadır. Teorinin yorumu, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşısı Teorisi ile aynı şekilde yapılmaktadır.<sup>102</sup>

#### **2.3.2.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi**

Başarma ihtiyacı teorisi Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst seviyelerinde yerini almış ve Herzberg'in iki faktör teorisindeki güdüleme etmenlerinden birisidir. Başarının önemi, kaynağı kültüre dayanan motivasyon teorisini geliştiren Mc Clelland tarafından da vurgulanmaktadır. Mc Clelland çalışması, Adeflerde olduğu gibi üç temel ihtiyaç grubu kavramına vurgu yapmaktadır.<sup>103</sup>

- Yakın ilişki ihtiyacı
- Güç kazanma İhtiyacı
- Başarma İhtiyacı

Mc Clelland'a göre çalışanların öncelikle üç ihtiyacı bulunmaktadır. Fakat bunlara sahip olmadaki görelî yoğunluk bireyler ve farklı meslekler arasında değişiklik göstermektedir. Bu ihtiyaçların tümünde önemli olmasına rağmen Mc Clelland'ın araştırması esas olarak yöneticilerin ikinci derecede çalışan personelde başarı ihtiyacını nasıl geliştirebilecekleri üzerinde yoğunlaşmıştır.<sup>104</sup>

<sup>101</sup> Şener Burhan a.g.e s. 270

<sup>102</sup> Koçel Tamer. a.g.e s.624

<sup>103</sup> Sabuncuoğlu Zeyyat, a.g.e, s 88

<sup>104</sup> MULLINS LAURIE J.,a.g.e, s. 487

Başarı güdüsünün derecesi bireyler arasında değişmektedir. Kültürel etkilere, mesleki deneyimlere ve bireylerin çalıştıkları organizasyon tipine bağlı olmaktadır. Bazı kişiler, başarıma güdüsünde çok yüksek oranda performans gösterirler. Bu kişiler karşılıklarına çıkan fırsatları daha iyi değerlendirerek bu hedefe ulaşmak için çok çalışırlar.<sup>105</sup> Bazı kişilerin başarıma güdüsündeki performansları çok düşüktür. Bu kişiler fazla ilgili olmayıp, işi başarmak için çok fazla istekli değildirler.

Yüksek başarı gösterenler için para önemli gibi gözükse de aslında başarılı bir şekilde hedefe ulaşmak onlar için daha önemlidir. Para performans üzerinde karşılıklı etkiyi sağlamanın bir aracı olarak hizmet görebilir. Yüksek başarıma güdüsüne sahip insanların, üstün performansları için iyi ücret ödemeyen bir organizasyonda uzun süre birlikte olmadıkları gözlemlenmiştir.<sup>106</sup> Düşük başarıma güdülü insanlar için para, performans için daha çok doğrudan finansal bir teşvik edici unsur olarak hizmet görebilir.

Mc Clelland, objektif ölçüleri uygulamada zor olmasına rağmen yüksek başarı ihtiyacı olan insanları üç ortak özelliğe tanımlamıştır. Bunlar;<sup>107</sup>

- Kişisel sorumluluk alma için tercih hakkı
- İlimli / orta hedefleri oluşturma
- Karşılıklı spesifik etkilerdir.

Kişisel başarı ihtiyacının tanınması ile bizzat görevin icrasından kaynaklanmaktadır. Kişiler problemleri çözmede kişisel sorumluluğu üzerlerine alabildikleri durumları tercih ederler. Başarıya ulaşmak için grup çalışması ya da kontrolleri dışındaki şans faktörlerinden çok kendi çabalarını göstermeyi tercih ederler.

Bir konaklama işletmesi organizasyonunda, yüksek başarı gösteren personelin çabaları ve performanslarından ötürü potansiyel faydalar elbette bulunmaktadır.

<sup>105</sup> MULLINS LAURIE J.,a.g.e, s. 488

<sup>106</sup> Şener Burhan. a.g.e, s. 278

<sup>107</sup> MULLINS LAURIE J.,a.g.e, s. 489

Ancak Mc Clelland'ın teorisi, personelin motivasyonuna bireysel yaklaşım getirmektedir.

Konaklama endüstrisi, konuk memnuniyeti sağlamak için sıkı bir işbirliği ile etkili bir ekip çalışmasının gerekliliği ile tanımlanır. İş gruplarının davranışı ve performansı, bireysel motivasyon kadar önemlidir. Bu kolay olmamakla beraber yüksek başarı gösterenlerin ihtiyaçlarını karşılama çabaları, otelin ihtiyaçlarıyla doğru orantıda olması gerekmektedir.<sup>108</sup>

### **2.3.2.1.5. Hackman, Lawler ve Oldham'ın İş Karakteristiği Teorisi**

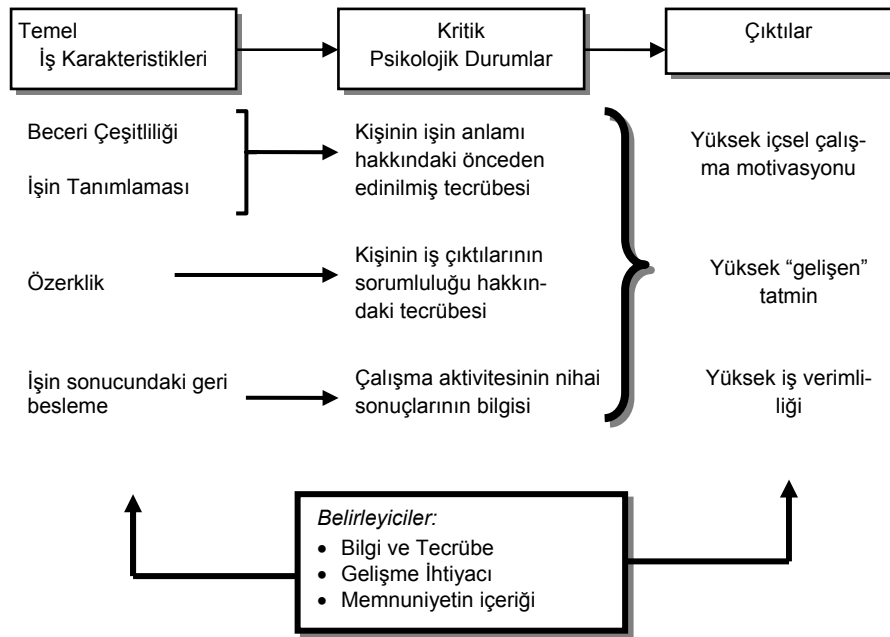
Bu teori asıl olarak Maslow'un beş aşamalı ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile Vroom'un Beklenti Teorisi geliştirilerek aşağıda belirtilen biraz daha karmaşık varsayımlara dayanmaktadır. Bu teoriye göre; işin beş temel özelliği vardır. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir. Teoriye göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş doyumu ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.

Hackman, Lawler ve Oldham'ın İş Karakteristiği Teorisi Şekil 2,5'te gösterilmiştir.

---

<sup>108</sup> Şener Burhan, a.g.e. s.268-269

**Şekil 2.5:**Hackman, Lawler ve Oldham'ın İş Karakteristiği Teorisi



**Kaynak:** Miner, John B. a.g.e., s.78

Bu teoriye göre işin ne derece güdüleyici olabileceğini bu beş temel özellik belirlemektedir. Bu ise Güdüleme Potansiyeli Puanının (GPP) aşağıdaki formülle hesaplanmasıyla bulunmaktadır.<sup>109</sup>

$$GPP = \frac{(Beceri \ Çeşitliliği \times İşin \ Tanımı \times İşin \ Önemi)}{3} \times Özerklik \times Geri \ Bildirim$$

Formüldeki çarpım, bir işin güdüleyici olabilmesi için üç psikolojik durumu da yaratabilmesi gerekliliğini ifade etmektedir. GPP puanı ne kadar yüksek ise iş o kadar güdüleyici ve tatmin edici olacaktır. Hackman ve Oldham 1976 yılında kuramlarına bir kişilik değişkeni olan Büyüme Gereksinimi Gücünü (BGG) de eklemişlerdir. BGG değişkeni bireyin özerklik ve kişisel büyüme gibi üst düzey gereksinmelerinin gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu değişken eklendiğinde kuram, işin özelliklerinin ancak Büyüme Gereksinimi Gücü yüksek olan bireyler için güdüleyici olabi-

<sup>109</sup> Miner, John B. *Organizational Behavior Volume I. Essential theories of motivation and leadership*, M.E. Sharpe, U.S.A., 2005., s.78

leceğini söylemektedir.<sup>110</sup> Bu teori, kısaca, ilginç ve zor işleri tercih eden bireyleri karmaşık işlerin daha çok mutlu edip, güdüleneceğini savunmaktadır.

### 2.3.2.2. Süreç Teorileri

Önceki bölümde tanımlanmaya çalışılan Kapsam Teorilerinin yanı sıra Motivasyon konusunda modern yaklaşımda yer alan süreç teorileri ise kapsam teorilerinden farklı olarak işgörenin üretime nasıl katkı sağlayacağı, performansının artması ve başarılı çalışmasının sağlanmasında hangi etkenlerin rol oynadığını araştırmak suretiyle işgörenin motivasyonunun işleyişini ortaya çıkartmayı amaçlamaktadır.

Kapsam teorileri motivasyon konusunu açıklarken işgörenleri homojen bir yapıda incelemektedir. Kısaca kapsam teorileri işgörenlerin gereksinimleri, yetenekleri, başarılı olabilecekleri çalışma şartların tek olduğunu varsayar. İşgören motivasyonunun sağlanabilmesi için ekonomik araçların ön planda tutar. Diğer bir motivasyon unsuru olarak da insanların kendilerini gösterebilecekleri ortamların yaratılmasını savunur.

Süreç kuramları davranışların ortaya çıkışından sonlanmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Dolayısıyla, bu kuramlar, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır.<sup>111</sup>

#### 2.3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Victor Vroom tarafından geliştirilen bu özgün teori, bireylerin alternatif davranışları arasında nasıl seçim yapılacağını saptama ile ilgilidir. Bu teoriye göre bireyin belirli bir davranış göstermesi, o işgören davranışıyla elde edeceği arzulama derecesine ve belirli bir davranışın onu sonuca ulaştırma hakkındaki beklentisine göre

---

<sup>110</sup> Miner, John B., a.g.e., s. 81

<sup>111</sup> Kavi, Ersin., a.g.e s. 75

değişiklik göstermektedir. Kısaca kişinin belirli bir iş için çaba sarfetmesi üç faktöre bağlıdır. Bunlardan birincisi kişinin ödülü arzulama derecesi, ikincisi vasıta, üçüncüsü ise bekleyiştir.<sup>112</sup>

Ödülü arzulama derecesi (Valence), kişilere özgü duygulardır. Yani kişilerin özel sonuçlara sahip olduğunu hissetmesidir. Yalnız ödülü arzulama derecesi sonuçların sağladığı tahmini değerlerden farklı olabilir. Valence, burada -1 ile +1 arasında bir değer alır.<sup>113</sup>

Vasıta, ilk seviyedeki sonuçlarla ilişkili performansın derecesidir. İkinci derece sonuçlarla ilgili performansın derecesidir. Bazı kişiler daha fazla ümide düşürülmeksizin sadece kendileri için yüksek düzeyde performans başarısı isteyebilirler. Genelde iyi performans başarısının değeridir. Çünkü bu ikinci seviyeli sonuçların tahmininin türetilmesine araç (vasıta) olabileceklerdir. Örneğin daha yüksek bir ücret ile terfi, iyi bir statü elde etmek, çevresinde tanınan birisi olmak ihtiyaçları gibi. Vasıta da +1 den -1 e kadar çeşitli değerler alabilir. +1 durumunda, ikinci seviyeli sonucun elde edilmesi için, ilk seviyedeki sonucun hem gerekli hem de yeterli olduğu düşünülür. -1 durumunda ise, ikinci seviyeli sonucun elde edilmesinin ancak ilk seviyedeki sonucun var olmasına bağlı olduğu düşünülür. Birinci seviyedeki sonuç elde edilirse, ikincisinin elde edilmesi olanaksızdır biçiminde değerlendirilir.

Umut (bekleyiş), gerçekte istenilen şekilde sonuçlanacak olan özel hareketlerin seçiminin ihtimal derecesini göstermektedir. Kişi kesin olmayan sonuçlara sahip olan davranışların alternatif şekilleri arasında seçim yaptığı zaman seçim sadece tercih tarafından etkilenmekle kalmamakta, aynı zamanda başarılı olabilecek sonuç

---

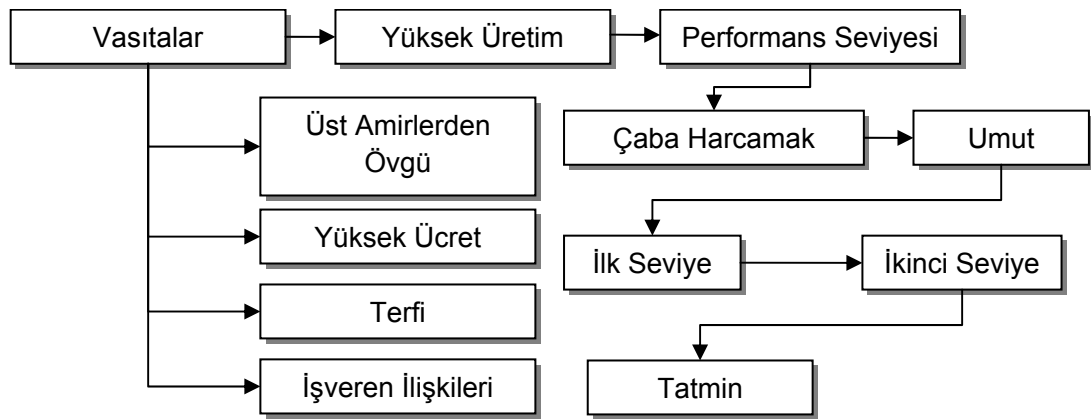
<sup>112</sup> Şener, Burhan., a.g.e., s. 270

<sup>113</sup> Kavi, Ersin., a.g.e., s.78

tarafından da etkilenmektedir. Umut seçilmiş hareketin yönü ve onu tahmin edilen sonucuyla arasındaki ilişkidir. Bekleyiş de, 0–1 arası bir değere sahiptir.<sup>114</sup>

Vroom'un Beklenti Teorisi Şekil 2.6 da ifade edilmiştir.

**Şekil 2.6:**Vroom'un Beklenti Teorisi



**Kaynak:** Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yay.,2003, s.596.

Bu faktörlere göre Vroom'un bekleyiş teorisinde motivasyon şu formülle ifade edilebilir.

$$\text{Motivasyon} = \text{Ödülü Arzulama Derecesi (Valence)} \times \text{Umut (Bekleyiş)}$$

Aradaki ilişkinin çarpım olması hem arzulama derecesinin hem de beklentinin belli oranda var olması anlamına gelmektedir. Valence ya da Bekleyişin 0 olması durumunda formüle göre Motivasyonda sıfır olacaktır. Örneğin bir işgören işinde üstün başarı göstermek isteyebilir, ancak çalışmanın onu başarıya götürmeyeceğine inanırsa kendisinde başarıya erişme gücü de bulunmayacaktır. Hatta bu güç (-) değerinde de olabilir. Bu durumda ise amaç ya da sonuçtan kaçınma söz konusu olacaktır<sup>115</sup>

<sup>114</sup> Onaran, Oğuz., *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Siyasal Bil. Fak. Yayınları, Ankara, 1981., s.72

<sup>115</sup> Onaran, Oğuz., a.g.e. s.73

### 2.3.2.2.2. Porter ve Lawler Bekleyiş Teorisi

Porter ve Lawrer'in Bekleyiş Teorisi Vroom'un Beklenti Teorisinin üzerine geliştirilmiştir.<sup>116</sup> Vroom'un Teorisindeki eksik yanları bu teoride geliştirilerek bireyin kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese edildiğini ve verilen ödülün mukayese sonucunda yetersiz olduğunu anladığında tatmin düzeyinin oluşmayacağı bu teoride savunulmuştur.

Başka bir ifade ile bu teoride Porter ve Lawler Vroom'un teorisine bilgi yetenek ve algılanan rol kavramlarını eklemiştir. Teoriye göre performansı şu şekilde ifade etmişlerdir.,

$$Performans = f(\text{Yetenek} \times \text{Motivasyon})$$

Yukarıdaki formülde ilk iki değişken (Yetenek ve Motivasyon)'nun çarpımı bize Performansı vermektedir. Performans Vroom'un teorisinde yetenekler ve kişisel özelliklerin çarpımı ile belirlenmektedir. Rol algılama çabasında (performans düzeyinin sağlanmasında) benzer bir ilişki bulunmaktadır. Çünkü performans ile çabanın bu faktörlerin müdahalesi olmadan mükemmel bir şekilde uyum sağlaması beklenemez.

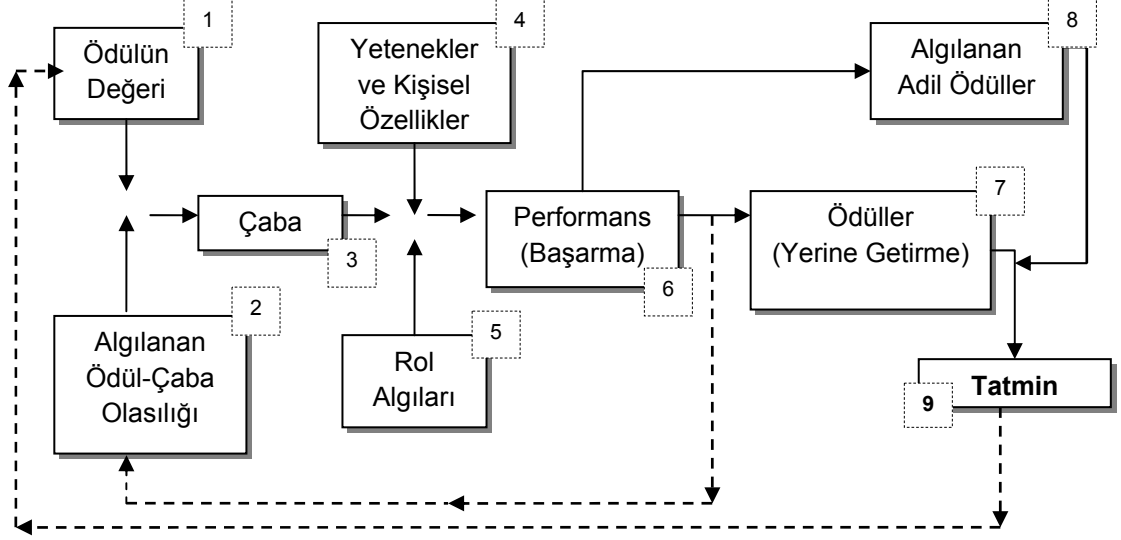
Porter ve Lawler'in Bekleyiş Teorisi Şekil 2.7'de ifade edilmiştir.

---

<sup>116</sup> Miner, John B. a.g.e.s 97



**Şekil 2.7:**Porter ve Lawler'in Bekleyiş Teorisi



**Kaynak:** MULLINS LAURIE J<sup>117</sup>., "Management And Organisational Behaviour 7th Ed.", Prentice Hall, England., 2005., s.518

Şekil 2.7'de kullanılan değişkenleri Mullins şöyle açıklamaktadır;

1. Ödülün Değeri: Ödülün ne kadar çekici veya arzulanabilir olduğu
2. Çaba – Ödül Olasılığı: Farklı çabalarda farklı ödüllerin alınabileceğinin fark edilmesi. Bu performans-çaba (umut) ve performans-ödül (vasıta) bileşenlerini birbirinden ayırır.
3. Çaba- bir görevi yapmak için harcanan efor (güç)
4. Yetenekler ve Kişisel özellikler: kişinin uzun dönemli karakteristik yapısı
5. Rol algısı: kişinin etkin iş performansı için dikkate aldığı çabanın tipi
6. Performans: Kişinin işi başarmak için başardığı görevler
7. Ödüller: Kişinin başarıma esnasında aldığı ödülün diğer verilen ödüllerle mukayese edilmesi durumu
8. Fark edilen adil ödüller – kişiyi tatmin eden adilane ödüllerin sayısı
9. Memnuniyet- algılanmış ödüllerin adil olma durumuna göre düzeyi (eğer bu fark edilme düzeyi düşükse memnuniyetsizlik durumu oluşacaktır.)

<sup>117</sup> MULLINS LAURIE J a.g.e. s.518

Porter ve Lawrer teorilerinde 9. adımdan sonra 1. adıma bir geri dönüş ekleyerek Vroom'un teorisinden daha dinamik bir yapıda kendi teorilerini genişletmişlerdir.

Teoriye göre birincisi, performans, ödülün sonucu olarak algılanan çaba-ödül ihtimalinin artması ile artacaktır. İkinci olarak ise, ödül alındığında tatmin olma durumu gelişerek, sonraki arzuların oluşumundaki isteğe tesir edecektir. Doğal olarak bu etki ödülün özelliğine göre değişiklik gösterecektir.<sup>118</sup>

Genel olarak bir yönetici bu modeli işletmede uygulaması durumunda şu hususlara dikkat etmek durumundadır;

- Çalışanlar, kendisinden beklenen performansa göre eğitime tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğunca azaltılmalıdır.
- Çalışanların fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren diğer çalışanların aldığı ödül düzeyine dikkat edilmesi gerekmektedir.
- Çalışanların gerçek ve gerçek olmadan ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmesi gerekir
- Çalışanların performansı sürekli bir kontrol ile, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayış takip edilmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişini yeniden düzenlemek gerekmektedir.<sup>119</sup>

### 2.3.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teori; çalışanların ilişkilerinde eşit olarak kabul görme düşüncelerinin motivasyonu etkilediği şeklindedir. Yani insan duygularının diğer çalışanlar tarafından kabul edilen davranışlarla karşılaştırılmasıdır. Bu teoriden pek çok sosyolog ve psikolog tarafından kabul edilen bir çalışmadır..<sup>120</sup>

İnsanlar sürekli olarak, iş ortamlarında gösterdikleri çabaların karşılığında elde ettikleri sonuçlar ile, birlikte çalıştıkları kimselerin gösterdikleri çabaların karşılığında elde ettikleri sonuçları karşılaştırırlar. Bunun sonucunda kendi çabaları ile elde

<sup>118</sup> Miner, John B., a.g.e., s.100

<sup>119</sup> Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın., İstanbul., 2010., s.636

<sup>120</sup> Miner, John B., a.g.e., s.134

ettikleri değerler ile diğer çalışanların elde ettikleri değerler karşılaştırılarak birey bir eşitlik kurmaya çalışır ve çabasının değerini bu şekilde belirleyip davranışlarını bu duruma göre ayarlar.<sup>121</sup>

Tablo 2.1 'de Bireylerin İş Yerindeki durumları ile sahip oldukları bu özellikler sonucundaki beklentileri gösterilmiştir. Bu girdiler sonucunda bireyler ilgili çıktıları elde ettikleri durumlarda kendilerini çalışmalarına göre eşit davranıldığı hissine kapılacaklar ve motivasyonları olumlu şekilde etkilenecektir.

**Tablo 2.1 : İşgörenlerin Özelliklerine Göre Beklentileri**

Özellikler	Beklentiler
Eğitim	Ücret
Zekâ	Benzersiz Ödüller
Tecrübe	Denetleme Tatminini Sağlama
Çalışma	Kıdem artışı ve getirileri
Vasıf	Maaş dışındaki getiriler
Kıdem	İşteki statünün artışı
Yaş	Uygun statü sembolleri
Cinsiyet	İşe ait Ön gereklilikler
Etnik altyapı	Çalışma şartlarının durumu
Sosyal Statü	Monotonluk
İş Çabası	Gelecek hakkındaki beklentiler
Kişisel görünüm	Herzbergin hijyen faktörleri
Sağlık	
Ekipmana sahip olma	
Eş karakteristikler	

**Kaynak:** Miner, John. B., a.g.e., s.136

Organizasyonlarda eşitsizlik hissi gerginliğe sebep olabilir. Bu durum, kişiyi harekete geçirerek görülen haksızlığın büyüklüğü gerilim seviyesi ve kişinin moti-

<sup>121</sup> Miner, John. B., a.g.e., s.132

vasyon durumunu etkiler. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Kaliteli çalışma düşüncesinin değiştirilmesi.
- Çalışma düzeyine göre ücretlerde ve statülerde yapılacak değişiklikler.
- İş tanımlarının daha etkin yapılarak işlerin kendi aralarındaki anlamlarının dengelenmesi.
- Organizasyon içerisindeki işin niteliğini ölçme kriterlerini değiştirme.<sup>122</sup>

Yöneticiler organizasyonlarda eşitsizlik sonucunda olabilecek sonuçların durumunu tanımaya ve harekete geçip gerginliği azaltmaya ve eşitliği yeniden sağlamaya gereksinim duyarlar.

Bu konuda yöneticinin sağlayabilecekleri şu şekilde sıralanabilir:<sup>123</sup>

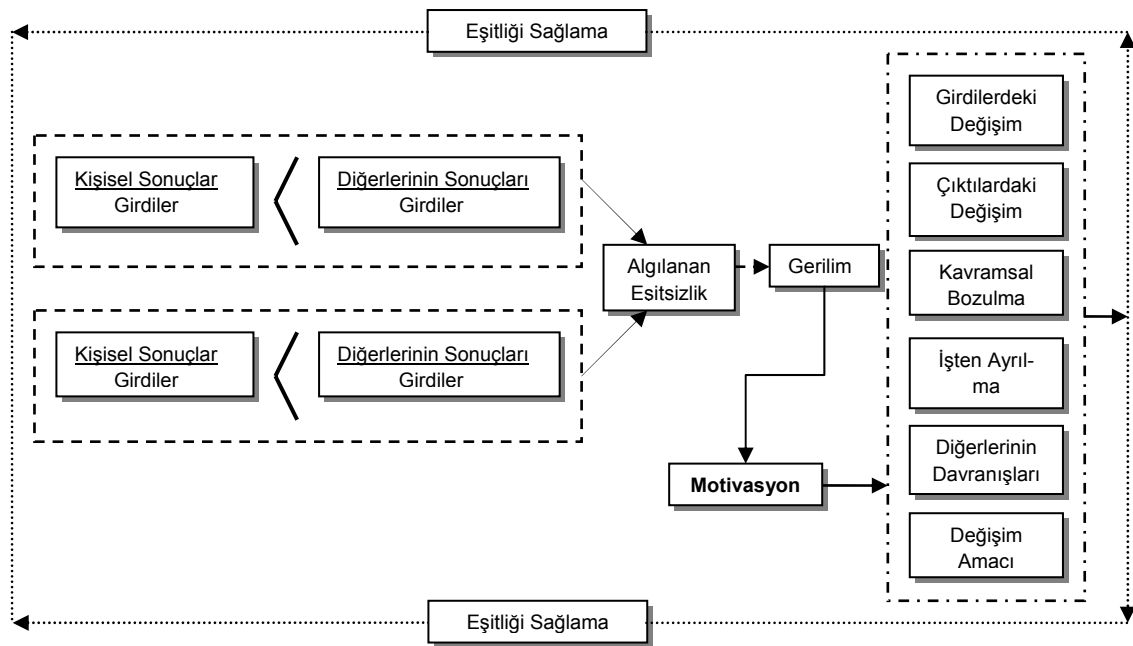
- Yöneticilerin iş performansını hangi inançların ve tutumların ne kadar etkilediğini göz önüne alarak bir tanımlama yapmalıdır.
- Yöneticiler işgörenler arasında algılanan adil ve makul bir ücret seviyesine dikkat etmek durumundadırlar
- Önemli işler sırasında yöneticiler işgörenlerinde bu iş hakkındaki toplantılara katılımını sağlayarak düşüncelerinden kazanç sağlamalıdır.
- İşgörelere kendi mutluluklarını ve refahlarını sağlayacak imkanlar verilmelidir.
- İşgörenler işletmedeki örgüt yapısında olacak değişikliklerin kendilerini daha iyi bir noktaya taşıyacaklarına inanmaları gerekmektedir.
- Yöneticiler işgörenler arasında takım çalışmasının benimsetilmesini ve grup üyeleri arasında herkese eşit şartların ve davranışların gösterilmesini sağlamalıdır.

<sup>122</sup> Sistare S.Hannah, *Innovations in Human Resource Management*, M.E. Sharpe, 2009, s.115

<sup>123</sup> Kreitner, R., Knicki, A. and Buelens, M. *Organisational Behaviour, First European ed.*, McGraw-Hill,U.S.A.,1999.,s.198

- İşgörenler çalışma alanlarında çıkabilecek olası sorunları adilane şekilde ve arabuluculuk yöntemi ile çözmeleri gerekmektedir.

**Şekil 2.8:** Adams'ın Eşitlik Teorisi



**Kaynak:** MULLINS LAURIE J., a.g.e., s. 497

#### 2.3.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Motivasyon çalışmaları konusunda dikkat çeken başka bir teori de Edwin Locke'un Amaç Teorisidir. Bu teorinin savunduğu düşünce çalışanların organizasyondaki başarılarının belirlenmesinde amaçların büyük önem taşıdığıdır. Kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon seviyelerini belirlemektedir.<sup>124</sup>

Belirlenen bu amaçların da işletme amaçları ile birleştirilmesi gerekmektedir. Örneğin bir konaklama işletmesinde çalışan personel içerisinde genel olarak işgörenlerin kişisel amaçları kariyer yapmak, daha iyi ücret düzeylerine sahip olmak olduğu gözönüne alındığında, konaklama işletmesi işgörenlerin bu amaçlarını gerçekleştirmek için motive olmasını gerektiren çeşitli parametreler bulunmaktadır. Bu

<sup>124</sup> Şener Burhan. a.g.e s.276

parametreler arasında işletmenin vizyonu, misyonu, kurumsal kültür yapısının; işletmenin amaç ve hedefleri ile entegre edilip, açık ve net biçimde uygulamaya konduğu sürece kuşkusuz işgörenlerin motivasyonları daha yüksek olacaktır.

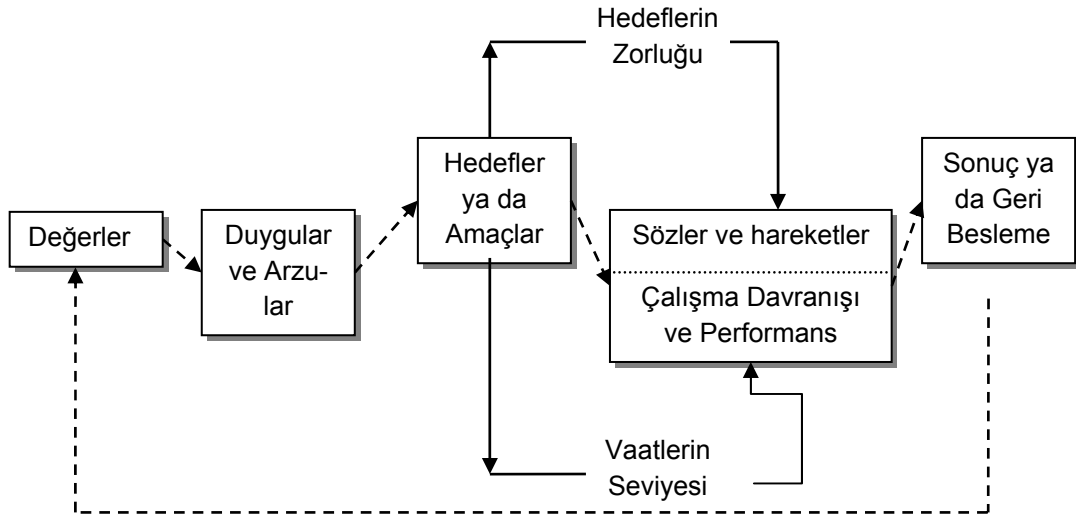
Locke kişiler tarafından belirlenen amaçların nitelikleri ile organizasyondaki başarılarının motive edilmesini tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamıştır. Bu yaklaşıma göre amaçların motive edilmesindeki roller şu şekilde sıralanmaktadır.<sup>125</sup>

- Kişiler tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır. Bu durumda kişiler daha istekli ve kararlı bir şekilde çalışacaklardır.
- Kişiler tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları artacaktır. Kişilerin elde edilmesi çok kolay olmayan amaçlar belirlemesi yüksek performans göstermesi ve daha hızlı motive olmasını sağlayacaktır.
- Kişisel amaçların örgütsel amaçlar,koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Organizasyonda çatışma arttıkça bireysel başarı elde etme şansı azalacaktır. Çalışma azaldıkça bireysel başarı şansı artacaktır. Dolayısıyla çatışma ve uyum derecesi motive edici bir unsurdur.

---

<sup>125</sup> Şener Burhan. a.g.e s.276

**Şekil 2.9:**Locke'un Amaç Teorisi



**Kaynak:** MULLINS LAURIE J., a.g.e., s. 498

Şekilde gösterilen değişkenlerden Değerler, Kişinin kendi içinde işe vermiş olduğu değer ya da değerler bütünüdür. Bu değerler doğrultusunda iş ile ilgili bazı duygular ve istekler oluşacaktır. Bu isteklerin donucunda kişi kendisine hedefler ya da bazı amaçlar belirler. Belirlenen bu hedeflerin zorluluk derecesi çalışma davranışı ve performansı da etkiler. Aynı zamanda bu hedefler ve amaçlar doğrultusunda kişiye organizasyon tarafından verilen vaatlerin seviyesi de çalışma performansını etkileyecektir.<sup>126</sup> Örneğin bir konaklama işletmesinde önbüro personeli olarak çalışan bir kişinin, konaklama işletmesi tarafından belirli bir zaman ya da vasıf kazanma sürecini geçtikten sonra önbüro şefi veya ön büro müdürü yapılması vaadiyle çalıştırması buna örnek gösterilebilir.

Bu personelin yükselme arzusu ya da hedefi işletme tarafından ya da işgören ile ortak olarak belirlenen hedeflerin zorluğu derecesiyle orantılıdır. Bu örnekte hedefler ve vaatler; belirli bir zaman süreli çalışma ya da bu yükseltilmesi sözü verilen seviye için işgörenin belirli vasıf özelliklerini kazanmasıdır. Bunların sonucunda kişinin motivasyonu ve performans düzeyi sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişiden elde edilen sonuç işletmenin amaç ve hedefleri ile kişinin amaç ve hedeflerinin ke-

<sup>126</sup> Şener Burhan a.g.e. s. 279

sişmesinin belirlenmesi geri besleme ile olur. Eğer sonuç, işletmenin vaadi, kişinin performansı ile orantılıysa bu durumda işletme vermiş olduğu vaadi yerine getirmelidir. Bu durumda kişi amaçlarına ulaşacağından yeni hedef ve amacına ulaşmada iyi motive olacak ve yüksek performans gösterecektir. Ancak verilen söz için belirlenen hedefler olması gerekenden yüksek ise; bu durumda kişide yüksek performans ve motivasyon düzeyinin oluşması beklenemez.

Yöneticilerin bu rollere göre organizasyonlarında kendi örgütsel amaçları ile işgörenlerin amaçlarını aynı paralelde birleştirecek şekilde bazı düzenlemeler yapmaları gerekmektedir. Bu yüzden örgütsel amaçlar ile kişisel amaçların bir noktada kesişmesini sağlamak için şu unsurlara dikkat etmek gerekmektedir.<sup>127</sup>

- Organizasyonda sonuçların, tam, doğru ve zamanında alınan geri dönüş bilgisi genellikle yüksek performansla ilgilidir. Geri dönüş bilgisi organizasyon amaçlarının ne derecede gerçekleştiğinin kontrolünü sağlarken, amaç ve hedeflerde yapılacak düzenlemelerinde temelini sağlar.
- Örgütsel hedefler sistematik bir şekilde tanımlanmalı ve işgörenleri motive edip harekete geçiren amaçlar doğrultusunda yeniden düzenlenmelidir.
- Amaçlar rekabete açık ancak gerçekçi bir şekilde düzenlenmelidir. Zor hedefler performansı artırıcı bir unsurdur. Ancak çok yüksek hedef seviyelerinin belirlenmesi ise işgörenlerin performans düzeylerinin düşmesine de sebep olacaktır.
- Hedefler yönetim tarafından ya da işgörenlerin kendileri tarafından belirlenebilir. Eğer hedeflerin belirlenmesinde işgörenlerin de ortak katılımı söz konusu ise, hedeflerin başkaları tarafından düzenlenmesi bir sorun yaratmayacaktır. İşgörenlerin hedefleri belirlemede yapacakları katkılar motivasyonu ve performansı arttıracaktır.

---

<sup>127</sup> MULLINS LAURIE J., a.g.e., s. 498



## 2.4. Motivasyon Araçları

1993 yılında ABD ve Kanada da 12 otel üzerinde ve 225 adet rastgele seçilen işgören arasından yapılan bir araştırmada <sup>128</sup> otel çalışanlarına aşağıdaki sorular sorulmuş ve hangi faktörlerin motivasyonları üzerinde etkili olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

- Otel çalışanlarını neler motive etmektedir?
- Otel çalışanları işverenlerinden diğer sektörlerden farklı olarak ne gibi şeyler talep etmektedir.
- İşgörenler cinsiyetlerine göre motive araçlarından ne düzeyde motive olmaktadır.
- Farklı yaşlardaki çalışanlar arasında motive araçları, aynı düzeyde mi çalışanları motive etmektedir.
- Değişik departmanlarda çalışanlar, çalıştıkları departmana özel bazı imkânlardan mı motive olmaktadır.
- Yöneticilerin bu isteklerdeki tutumları.

Çalışmaya göre otel çalışanlarının aşağıdaki faktörlerin motive ettiği ortaya çıkmıştır.

- İyi ücret
- Güvenlik
- Fırsat
- İyi çalışma şartları
- İş zenginleştirme ve iş genişletme fırsatları
- Ödül-Ceza sistemi
- İşgörene sadakat
- İşin içinde olmayı hissettirme
- Tatlı sert disiplin

<sup>128</sup> Simons, Tony and ENZ A. Charty ,*Motivating Hotel Employees*, Cornell, Hotel and Restaurant Administration Quarterly , Feb. 1995., s 21-27

- Kişisel yardımlar
- Uygun iletişim ortamının sağlanması

Yine aynı konuda Otel çalışanlarının motivasyonu ile ilgili olarak 2008 yılında Yunanistan'daki beş yıldızlı oteller üzerinde yapılan bir çalışmada otelin çeşitli pozisyon ve departmanlarında çalışanlar üzerinde şu kriterler belirlenmiş ve hangi faktörlerin çalışanlar üzerinde etkili olduğu bulunmaya çalışılmıştır.<sup>129</sup>

#### Genel Motivasyon Faktörlerini Belirleyen Kriterler

- Yemekler
- Ulaşım Olanakları
- Sigorta
- Özel Yaka Kartları
- Özel günlerde verilen hediyeler
- Çalışanlar için yapılan aktiviteler,

#### Özel Motivasyon Faktörlerini Belirleyen Kriterler

- Geziler
- Otel içerisinde yapılan Eğitim Seminerleri
- Ayın en iyi çalışanı uygulaması
- Ayın en iyi görüneni uygulaması
- Personel Rotasyonu
- Gidilecek Eğitim Seminerlerinde Ücretin Otel tarafından ödenmesi
- Pirimler
- Yıllık izin haricinde verilecek ödül mahiyetindeki izinler
- Maaşın haricindeki yapılacak ekstra mali yardımlar.

Çalışma 6 lüks otelde çalışan rastgele seçilen yaklaşık 2000 çalışan üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada, otel çalışanlarını genel olarak aşağıdaki faktörlerin motive ettiği ortaya çıkmıştır.

<sup>129</sup> Maroudas Leonidas ve diğerleri, *Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices*, *Managing Leisure*., 7/1/2008,.Cilt.13,Böl 3/4, s.258-271

- Yapılacak Mali Yardımlar
- Kişisel Gelişim Eğitimleri
- Mesleki Seminerler
- Sigorta
- Özendirici Uygulamalar ( Ayın En İyi çalışanı, En iyi Görüneni vb..)

İki çalışmada da benzer olarak aynı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Çalışmalarda Otel çalışanlarının işverenlerden iyi ücret, iş güvenliği, ve kendilerini geliştirip yükselebilecekleri bir altyapının oluşturulmasını istedikleri, erkek ve kadın çalışanların benzer isteklere sahip oldukları ve benzer motivasyon araçlarından etkilendikleri tespit edilmiştir.

Araştırmalar farklı bölümlerde çalışanların farklı faktörlerle motive edildiğini ortaya koymuştur. Bu bakımdan otel yönetimi çalışanlarda yüksek bir performans ve motivasyon için ne tür teşvik araçlarını kullanacağını da göz önünde bulundurması gerekmektedir.

İnsanlar istek ve arzularını tatmin etmek için çok çalışırlar ve bu amaçla streslerini ve gerginliklerini azaltırlar. Bu kolay anlaşılır yolla işgörenlerin motivasyonunu sağlama sürecinde anahtar yöneticilerin elindedir. Yani yöneticinin işgörenlerinin işten ne beklediklerini anlaması başat faktördür. Yönetici bu bilgileri kullanarak iş görenlerin gayretlerini kolaylıkla işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirebilir.

Yönetici motivasyon araçlarını seçerken önce çalışanları gözlemlemeli onlarla görüşme yapmalı ya da çalışanların memnuniyet ve tatminini ölçen anket yapmalıdır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda çalışanların ihtiyaçlarına, işletmeye ve işe

uygun motivasyon araçlarını seçmelidir. Çünkü her işletmede uygulanacak motivasyon araçları kişilere işletmeye ve işin özelliğine göre değişir.<sup>130</sup>

### 2.4.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin asıl kuruluş nedenleri kâr elde etmektir. Bir işletmede çalışan işgörenlerin çalışma amaçları da emeklerinin karşılığı olan ücreti elde etmektir. Yani işletme ile işgörenleri arasındaki ilişkinin temel niteliği ekonomiktir. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motiv, kendisini ve ailesini geçindirmeye yarayacak olan makul bir gelir elde etme ihtiyacıdır. Günümüzde Ülkemizin istihdam yapısı göz önüne alındığında 2009 verilerine göre ülkemizdeki işsizlerin sayısının toplam nüfusa oranı %17,5 'tir.<sup>131</sup> Bu kadar yüksek oranda olan işsizlikle beraber, işgörenlerin en büyük korkuları mevcut işlerini kaybederek kendileri ve ailelerini geçindirebilecek maddi kaynaktan yoksun kalmaktır. Buda işgörenler üzerinde ciddi bir motivasyon etkisi yaratarak işletmede işlerini ve ücretlerini kaybetmemek uğruna işletmenin istediğini vermek için sürekli çalışmalarına neden olmaktadır.

Ekonomik motivasyon araçları arasında Ücret Artışı, Pirimli Ücret Sistemi, Ekonomik Ödüller, Maddi Güvenlik, İşletme Karına Katılma sayılabilir.

#### 2.4.1.1. Ücret Artışı

Ücretin pek çok yazında pek çok tanımı yapılmıştır. Organizasyon içerisinde üretim faaliyetinde bedensel ve fiziksel olarak çaba harcayıp katkıda bulunan kişiye, üretim miktarı, zaman veya başka kritere göre hesaplanıp ödenen paraya ücret denir.<sup>132</sup> Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset yazınındaki Ücret, bedeni veya fikri

<sup>130</sup> Çeltek, Evrim., *Motivasyon Yönetimi*, İş, Güç endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6., Sayı:1.

<sup>131</sup> Devlet İstatistik Enstitüsü 2009 yılı işgücü istatistikleri verilerinden derlenmiştir.

<sup>132</sup> KOBU Bülent, *Üretim Yönetimi*, Beta Basım Yayım, 14.bs, İstanbul, 2008, s.557

emeğin üretime katkısı karşılığında ödenen bedeldir<sup>133</sup> şeklinde tanımlanmaktadır. Ücret artışı motivasyon araçlarından en eski ve en yaygın olarak kullanılan araçlardan bir tanesidir.

Ücret aynı zamanda fizyolojik ihtiyaçları karşılayacak bir araç değil psikolojik olarak da işgören üzerinde olumlu etkilerde bulunan bir araçtır. Çünkü ücret artışı aynı zamanda işgören üzerinde verilen işi başarma, başarı elde etme duygusunun ifade edilmesidir.<sup>134</sup>

Ücret yalnızca geleneksel kuramcılar tarafından değil, bugün de birçok yönetici için motivasyon sağlayan en etkili araç olarak görülmektedir.<sup>135</sup> Bu görüşe göre ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar onun işletmeye bağlanmasında da en güçlü motiftir. Ayrıca, ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz; özellikle yüksek bir ücret, bireyin toplumda saygınlık ve otoritesini de artırır. Öte yandan, geleceğin güvence altına alınması da düşünülür. Bu yüzden, genel olarak ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı kabul edilir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için bu amaçlarla bireysel beklentiler arasında bir ilişki kurulması önemlidir. İşletme stratejileriyle uyumlu bir ücretleme işletmenin amaç ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi açısından önemli bir destek oluşturacaktır.<sup>136</sup>

Ancak bu sistem için şunları da belirtmek gerekir. Bir işletme yetenekli ve işletmeye yüksek oranda fayda sağlayan işgörenlerini kaybetmemek için, işgörenin verimliliğini arttırmak ve performansını sürekli yukarıya çekmek amacıyla ücretlerini sürekli olarak işgörenin sağladığı her fayda da yukarıya çekme yoluna gidebilir. Ancak bu durum her zaman işe yaramayabilir. Örneğin bir futbol takımına çok yüksek ücretlerle gelen ve takımın çok umut bağladığı yıldız oyuncular, takımın sağladığı

<sup>133</sup> UYARGİL Cavide ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım, 4.bs, İstanbul, 2009, s. 357

<sup>134</sup> Kavi Ersin. a.g.e s.80

<sup>135</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz., a.g.e., s.149

<sup>136</sup> Uyargil Cavide, a.g.e, s. 359

her türlü yüksek ücrete ve motivasyonlarını yükseltecek uygulamalara rağmen takımda zaman içerisinde başarı ve performans grafiklerinin düştüğü gözlemlenmektedir. Çok büyük ücretler ödenerek getirilen futbolcuların zaman içerisinde takım içerisinde asil kadroya bile giremedikleri bilinmektedir.

Sonuç olarak bu sistemin doğru uygulanmadığı zaman ciddi sorunlara neden olduğu görülmektedir. İşletmenin uyguladığı bu politikaya göre işgörenlerin bu şekilde yüksek ücretlere alıştırmaları işletmenin mali kaynaklarını aştığı durumda, işgörenler üzerinde motivasyon eksikliğine ve hatta işletme ile çatışmalara kadar varabilmektedir. Bu yüzden işletme böyle bir ücretlendirme politikasını iyi yönetmek durumundadır.

#### **2.4.1.2. Primli Ücret Sistemi**

Prim işgören tarafından uygulanan bir ekonomik bir motivasyon aracıdır. Primin işletmelerde uygulanış şekilleri farklıdır. Genelde zaman esaslı ve parça başı temeline göre prim sistemleri geliştirilmiştir.<sup>137</sup>

Prim sistemi teorik olarak bakıldığında uygun gibi görünse de pratik olarak uygulamak zordur. Özellikle yapılan işin ölçümünün kolay olmadığı hizmet endüstrisi gibi üretin hizmetin kalitesi ve müşteri tarafından tatmininin sübjektif bir kavram olduğu işlerde uygulamasında problemler çıkabilmektedir. Örneğin bir konaklama işletmesinde konaklama hizmetinin üretilme şeklinin ya da aynı anda farklı işgörenler tarafından üretilen aynı hizmetin sunulmasındaki müşteri tarafından algılanan tatmini ölçmek oldukça zordur ya da primli sisteme göre ücret alan bir işgören, bazı durumlarda yöneticisi konumundaki kimseden daha fazla ücret alabilir. Bu da yönetim açısından sakıncalar doğurabilir.

---

<sup>137</sup> Aladağ, a.g.e .s.38

Prim sisteminin bazı diğer zorluklarını kısaca özetlersek; primin amacının net olarak saptanması gerekmektedir. Prim sistemi bir ekonomik motivasyon aracı olduğu bilinmektedir. Ancak prim sisteminin hedefi net bir şekilde işletme tarafından ortaya konmalıdır. Aynı zamanda primin hedef oluşturması için sayılabilir, ölçülebilir tanımlanabilir bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Prim sisteminde aynı zamanda primin başlangıç düzeyi, primin üst sınırı, ödenecek prim miktarı iyi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.<sup>138</sup>

### 2.4.1.3. Ekonomik Ödüller

İşletmeler çalışanlarını işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere maddi değer taşıyan ödüller verebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik veya buluş öneren ya da buluşu ile iş kalitesinin artışına neden olan çalışanlara parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devam, araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir.<sup>139</sup> Bu konuda dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Birincisi, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün hemen sağlanan başarıdan sonra ödenmesi, ikincisi ise, sağlanan başarı ile verilen ödül arasında bir anlamın olmasıdır.

İşletmenin ödül sisteminde izlenmesi gereken temel ilke; çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerektiğidir. Diğer bir ifade ile çalışanları motive etmenin yolu, onların olumlu yanlarının başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesidir.<sup>140</sup> Ekonomik araçları ise özendirme amacı ile kullanılması sanıldığı kadar etkin değildir. İşgören az para alsa da, çok para alsa da insandır ve insanın tek amacının para olduğu düşünülemez. İşletmelerde yüksek gelir ve verimlilik arasında beklenen ilişki görülmediğinde buna şaşmamak gerekir.

<sup>138</sup> UYARGİL Cavide, a.g.e, s 435-437.

<sup>139</sup> Fındıkçı, İlhami., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.bs., 2001, İstanbul., Alfa Yayınları., s.20

<sup>140</sup> Fındıkçı, İlhami., a.g.e., s.21

Ekonomik araçların çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi toplumsal düzeyden de etkilenebilir. Bu konuda yapılan bir araştırmada<sup>141</sup>; batı ülkelerinin birçoğu ile karşılaştırıldığında bir motivasyon unsuru olan paranın Japon işçisi için çok daha az önem taşıyan bir araç olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmada, ekonomik ödüllerin insanı özendirmedeki etkin rolüne karşın Japon çalışanının motivasyonunun uyum, güven, grubun, örgütün ve ulusun amaçlarına kendini adama, görev ve bağlılık, onurunu kaybetme, aidiyet duygusu ve benzeri toplumsal değer yargılarına dayandırıldığı belirtilmektedir.

Ekonomik ödül olarak kabul edilebilecek başka bir uygulamada özellikle turizm sektöründe sıkça rastlanan bahşiş (tip) uygulamasıdır. Bu da müşterilerin aldıkları hizmetin memnuniyet ifadesi olarak çalışanlara vermiş oldukları parasal ödüllerdir. Bahşişler elden direkt çalışana verilebileceği gibi, tip-box denen bahşiş kutularında toplanıp da dağıtılabilir. Konaklama tesislerinde sıkça görülen bu uygulamada müşterilerin bu bahşişleri kolaylıkla bırakabilecekleri çeşitli kutular bulunmaktadır. Müşteriler bu kutulara bıraktıkları bahşişler çeşitli zaman aralıkları ile açılıp personele önceden işletme tarafından belirlenen ve çalışanın sahip olduğu performans derecesine ve rütbesine göre dağıtılmaktadır.

#### **2.4.1.4. Maddi Güvence**

Bireyler, hayatlarının her aşamasında kendilerini ekonomik anlamda güvende hissetmek isterler. Bu nedenle, emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Dolayısıyla işletmeler, bunları daha yararlı biçimde teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece, sağlanacak güvenlik önlemleriyle işgörenin işinden memnun olmasına ve tatmin hissi duymasına yardımcı olunur.

---

<sup>141</sup> Edip. ve Kanbur *Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği*, Yönetim ve Ekonomi., 2008 Cilt: 15 Sayı: 1., Celal Bayar Üniversitesi İİBF. Manisa. s.87



### 2.4.1.5. İşletme Kârına Katılma

Ekonomik açıdan çalışanları motive etmenin başka bir aracı da kara katılımın sağlanmasıdır. Bu yöntem ile her dönem sonunda elde edilen karın bir bölümü işgörelere dağıtılmaktadır. Buradaki ana düşünce, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önemli olduğudur. Kâra katılımda dağıtım üç biçimde olabilmektedir.<sup>142</sup>

- **Nakit Olarak Dağıtım:** Bir yıl ya da daha az süre içinde elde edilen karın nakit olarak çalışanlara dağıtılmasıdır.
- **Ertelenmiş Dağıtım:** Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesinin çalışanlar adına ayrı bir hesapta saklanmasıdır.
- **Karma Dağıtım:** Nakit olarak dağıtımın ve ertelenmiş dağıtımın birlikte uygulanmasıdır. Dolayısıyla, çalışanın payına düşen karın bir kısmının dönem sonunda, bir kısmının da ertelenerek sonradan ödemesidir.
- **Hisse Senedi Verilmesi:** Bazı işletmeler her yıl elde edilen karın bir kısmını hisse senedi olarak işgörelere verirler. Fakat zamanla, dağıtılan bu hisse senetlerinin miktarı ve parasal değeri arttığında işgörelere yönetimde etkinlik sağlamaları nedeniyle işletmeler bu yolu pek kullanmak istemezler. Oysa kâra katılmadan yönetime katılmaya geçiş için iyi bir fırsat yaratıldığı da ifade edilebilir.

Kâra katılma sistemi işgören motivasyonu üzerinde uygulanabilecek ilginç bir yöntemdir. İşletme faaliyet dönemi sonunda elde ettiği kâr'ın sağlanmasında tüm fayda sağlayan işgörelere belirli oranlarda yukarıda sayılan yöntemlerle dağıtılmasıdır.

Kâra katılma en az işgören kadar işletme içinde olumludur. Dönem sonunda kâr payı alamayan işgören hayal kırıklığına uğrar ve yönetimin bu konuda dürüst

<sup>142</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz. a.g.e s. 113

olup olmadığını düşünür. Bu tür güvensizlik duygusu zamanla daha büyük sorunlar doğurur.<sup>143</sup>

Sistemin faydaları;

- İşgören ile işveren arasında bir tür ortaklığı özendirerek işgörenlerin işletmeye karşı olan ilgisini arttırmak (ancak gerçekte yasal bir ortaklık yoktur).
- İşgörenleri işletmenin karını arttırma yolunda fazla çaba sarf etmeye özendirmek.
- İşgörenlerin maddi güvenliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak.
- Kârdan pay alma sistemini öngören planların çoğunda varılması
- İstenen hedef işgörene yaşlanıp emekliye ayrıldığı zaman maddi bir güvence sağlanmasıdır.

Sistemin sakıncaları;

- İşletmenin kârlılığında adı geçen işgörenlerin belirlenmesi sübjektif olabilir.
- Kâr payı, işgörenin işinde harcadığı çabaya doğrudan bağlı değildir. Çünkü işgörenler daha fazla çalıştığı halde kar sağlanmamışsa hiçbir gelir elde edilemez.
- Kâr payının alınması için bazen altı ay, bazen de daha uzun bir süre beklenmesi gerekebilmektedir.
- İşletmenin çok küçük bir kâr sağlaması ya da hiç kâr edememesi olasılığı da her zaman vardır.<sup>144</sup>

## 2.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Özendirici araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grup da psiko-sosyal araçlardır. Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygınken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmektedir. Bugün

<sup>143</sup> Iain Maitland, *Personel Yönetimi=The Barclays Guide To Managing Staff*, Çev. Duygu Uğur, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1998, s.44-45.

<sup>144</sup> Toker Boran, *Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş Ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enst. Turizm İşletmeciliği A.B.D.Basılmamış ,Doktora Tezi ),İzmir.,2006, s,123

birçok işletme yöneticisi, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psikososyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmiştir.<sup>145</sup>

İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar.

Psiko-Sosyal araçların sınıflandırması şu şekilde yapılabilir ;

### 2.4.2.1 Bağımsız Çalışma Yeteneği

Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sonra, işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar sağlama yoluna gidebilir.<sup>146</sup> Bir kişi bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder. İşgörelere bağımsızlık ve özerklik tanındığı zaman, onların işlerinden duyduğu mutluluk ve memnuniyet arttırılmış olur.

### 2.4.2.2. Sosyal Katılma

İnsanların bir yere ait olduğunu hissetmeye gereksinimleri vardır. Toplum içinde bir yer edinmek için çalışırlar. Toplumsal gereksinmeler, değişik kültürlerde farklılık göstermektedir. Bireyler, içinde yaşadıkları toplumun geleneklerine uygun olarak bunlara ulaşmaya çalışırlar.

<sup>145</sup> Aşıköğlü, Meral. *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul, 1996, Üniversite Kitabevi, .s. 52

<sup>146</sup> Taşpınar *Fatih Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Afyonkarahisar Koca Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon, 2006, s.63

Sosyal katılım gereksinmesi uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşir. İlk bakışta bu gereksinmenin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır. Daha sonra işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinmesi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar. Son aşamada ise işgören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir.<sup>147</sup>

Sosyal gereksinmelerin işyerinde tatmin edilebilmesini mümkün kılacak sayısız olanaklar vardır. Örneğin; günlük verimi ve üretimi hiç aksatmadan işyerinde sosyal ilişkileri geliştirebilmek mümkündür. Bu yapılabildiği takdirde işgörenler arasında grup ve birlik ruhu oluşacaktır. Yöneticiler, işgörenlerin sosyal yönden kaynaşabilmelerine olanak hazırlamak yoluyla, işgörenlerin işlerinden daha fazla memnurluk duyabilmelerine, dolayısıyla morallerinin yükselmesine ve bunun sonucu olarak da işe karşı bağımlılıklarının artmasına yardım edebilirler.<sup>148</sup>

### 2.4.2.3. Değer ve Statü

Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli olan bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, işgörenlerde önemli bir motiv unsurdur. Her işgören çalıştığı yerde bir değere ve anlama sahip olmak ister. Yöneticiler işyerinde çalışanların bu isteklerini dengeli bir şekilde sağlarlar ise, işgören üzerinde ciddi bir motiv unsur olacaktır.

<sup>147</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi Bursa, 2001., s.117

<sup>148</sup> Sözer Zeynep, *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama*, (Yıldız Teknik Üniv, Sos. Bil. Enst. İşletme ABD, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s.87

Statü ise, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur.<sup>149</sup>

İşletme içerisinde gerçek bir statüye sahip olan bir işgören, iş arkadaşlarından ya da kendi çalıştığı sektör içerisinde bulunan diğer kişilerden saygı görür. İşgören açısından yapılan işin takdir edildiğini görmek ve işgörenin uzman bir kişi olarak çevrede algılanması, işgören için bir tatmin duygusu yaratır. İşgörenin vermiş olduğu emeğin karşılığını görmesi ve sosyal statüsünde yükselmesi onu daha yüksek motivasyon düzeyine ulaştırıp performansını arttıracaktır.

#### **2.4.2.4. Gelişme ve Başarı**

Yükselme, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. İşgörenlerin yükselbilmeleri için kendilerini geliştirmeleri gereklidir. Ancak kendilerini geliştirdikleri takdirde daha yüksek bir kademeye sahip olabilirler.

Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle yükselme, birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etki yapar. Başarılı olmak arzusu; insanların psikolojik olarak rahatlamalarına, kendilerine olan güven hislerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin doğmasına yol açar. İnsan doğasının bu en tabii kuralı bütün mesleklerde geçerlidir.<sup>150</sup> Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan kişilerde en başarılı olma, en yüksek kademeye kadar yükselme isteği vardır. Bu tutku bir yerde mesleğin itici gücünü oluşturur. Bu duygu yöneticiler tarafından desteklenmeli ve sürekli canlı tutulmalıdır. Bunun yanında başarılı olabilme alanlarının genişletilmesi yanında her başarının ödüllendirilmesi (manevi ya da maddi) de yöneticiler tarafından sürekli yapılmalıdır.

<sup>149</sup> Taşpınar Fatih, a.g.e s.65

<sup>150</sup> Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 6.bs., Beta Basım Yayım, 2003., s 267

Kişisel başarının birey üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. İşgörenin benlik duygusu çoğu kez, kişisel yeteneklerinin gelişme başarısında doğrudan doğruya kendisinin yararlanma isteğini ortaya koyar. Bunun yanında başarıyı arttırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir.<sup>151</sup> Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için bir pek çok yararlı sonuçlar doğurabilir.

#### 2.4.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma

Bireylerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar bireyin özel yaşamını meydana getirir.<sup>152</sup> İşgörene etkili şekilde yaptırabilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatmin edici bir takım önlemler alınmalıdır. Yöneticiler bu sorunları önyargı ile karşılamamalı, çözümü için işgörene mümkün olduğu kadar destek olmalıdırlar. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözmek için çaba sarf etme, mümkün olduğu kadar yardım edebilme, işgörenin işbirliği ve motivasyonu üzerinde önemli etkileri olacaktır. Böylelikle işgören çalıştığı iş yerini benimseyecek, işyerini aile ortamı gibi algılayacaktır. Buda motivasyonunu arttırıcı bir etmen olarak düşünülmelidir.

#### 2.4.2.6. Çevreye Uyum

İşletme içinde çalışan işgörenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, işgörenleri işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, işgörenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir.<sup>153</sup> İşe yeni girmiş bir kişinin iş yerine uyum sağlaması yani adaptasyonu büyük önem taşımaktadır. Eğer bu uyum sağlanmazsa işgörenin işyerinde başarılı olmasını ve verimliliğini arttırmasını beklemek mümkün değildir. İşe yeni başlamış bir işgören için diğer çalışanları bir grubu oluşturur. Bu gruba girmek işe yeni başlayan birisi için önemlidir. Eğer bunu başaramazsa yani bu gruba uyum sağlayamazsa gerek kişisel olarak, gerekse de iş yeri açısından ciddi sorunlar oluşabilir.

<sup>151</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz. a.g.e s. 120

<sup>152</sup> Eren Erol a.g.e s. 278

<sup>153</sup> Aşıkoğlu Meral, a.g.e s. 55

Burada önemli rol yöneticilere düşer. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörenlere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır.<sup>154</sup>

#### **2.4.2.7. Öneri Sistemi**

İşgörenler fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece işgörenlerin fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir.

İşgörenlerden gelen önerilerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması, bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğini kanıtladığı için işgörenleri olumlu bir şekilde motive eder.

#### **2.4.2.8. Sosyal Uğraşlar**

İşletmenin çeşitli zamanlarda düzenlediği, eğlence, eğitim toplantıları, sanatsal ve sosyal aktiviteler sosyal uğraşlara örnek verilebilir.

Bu aktivitelerle yapılmak istenen çalışanları biraz olsun işin stresinden koparak birbirleriyle kaynaşmalarını sağlamaktır. Bu tür etkinliklerle başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderler de saptanmış olur. Yapılan nitelikli ve içerikli sosyal uğraşların düzenlenmesi çalışanları motive eder.<sup>155</sup>

#### **2.4.3. Yönetmel Araçlar**

İşgörenlerin iş motivasyonunu artırıcı faktörlerin üçüncüsü, örgütsel ve yönetsel faktörlerdir. Örgütsel ve yönetsel faktörler bu çalışma kapsamında; eğitim ve yükselme, yetki ve sorumluluk, iletişim, İşyerinde adil ve sürekli bir disiplin sistemi olmak üzere, dört faktör altında incelenmeye çalışılmıştır.

---

<sup>154</sup> Eren Erol,a.g.e.,s 261

<sup>155</sup> Aladağ Özlem a.g.e, .s.43

### 2.4.3.1 Eğitim ve Yükselme

Eğitimden amaçlanan, yöneticiye kullanabileceği yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değiştirilmesi, çalışanlarda tatminin sağlanmasıdır. Yükselmeden amaçlanan ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere ulaşabilmektir. Eğitim çoğu kez, yükselmenin aracı veya basamağıdır<sup>156</sup>. Çalışanlar, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar isini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş tekdüze olma eğiliminde olacaktır ve buldukları mevkilerdeki yetkilerini, sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme olanakları azalan veya ortadan kalkan yöneticilerin çalışma gayret ve sevkleri azalacaktır. Su halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır.

### 2.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk

Yöneticiler bir kısım yetkilerini alt kademedeki astlarına devrederler. Yetki devri alan ast yönetici de, yetkisinin bir kısmını kendi astlarına, çalışanlarına devreder. Böylece çalışanlar devraldıkları yetkinin sorumluluğunu üstlenirler. Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi çalışanlarda iş motivasyonu sağlanmaktadır.<sup>157</sup>

### 2.4.3.3. İletişim

İşgörenler iletişim sayesinde sorunlarını açıkça dile getirerek örgütteki çatışmayı azaltabilirler. Belirsizlik, güvensizlik durumları iletişimle giderilir. İşgörenlerin sorunlarına işletme yönetiminin açık olması gerekir, aksi durumda işgören kendisiyle ilgilenilmediğini düşünerek işinden ve örgütten uzaklaşarak yabancılaşacaktır. İşgörenlerin yönetime sıkıntılarını, beklentilerini rahatça bildirmesi onları olumlu yönde motive eder.<sup>158</sup>

<sup>156</sup> Topaloğlu ve Koç, *Büro Yönetimi, Kavramlar ve İlkeler*, 3.bs., 2005, Ankara., Seçkin Yayıncılık., s.90

<sup>157</sup> Silah Mehmet, *Çalışma Psikolojisi*. Selim Kitapevi, Ankara., 2000., s.95

<sup>158</sup> Aladağ, Özlem. a.g.e. s 46



#### 2.4.3.4. İşyerinde Adil ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Örgütlerde, iş motivasyonunu artırmada, çalışanların isteyerek ve severek iş yeri kurallarına uyması anlamına gelen çağdaş disiplin anlayışı uygulanması gerekmektedir. Cezalandırma ve ödüllendirmeleri yerinde ve zamanında yapmak çağdaş disiplin anlayışının bir gereğidir. Bu durum, adil davranma ilkelerine bağlı kalmayı gerektirdiği için, astların görevlerine karşı sevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir araçtır. <sup>159</sup>Çalışanlara memnun olmadıkları uygulamalar hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda çözüme kavuşturulmalıdır. Yöneticiler, astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Takdir sekline de dikkat etmeli ve aynı başarıya ulaşmış kişilere farklı ödüller verilmemelidir.

Çağdaş ve adil disiplin her şeyin daha önceden planlı ve programlı bir şekilde duyurulmasını gerekli kılar. Çağdaş, adaletli, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi kurmak, memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine işbirliği ve iş görme arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracı olarak karşımıza çıkacaktır<sup>160</sup>.

#### 2.4.3.5. Amaç Birliği

Amaçları ortaya koymada bir işletme gerçekçi olması gerektiği gibi kişisel amaçları da göz önünde bulundurması gerekmektedir. Örneğin yiyecek içecek departmanında servis ile ilgili bir amaç, servis personelinin bahşiş gelirlerinin azalmasına neden oluyorsa, servis personelinin şu veya bu şekilde bu uygulamaya direnç göstermesini tahmin etmek hiç de zor olmayacaktır. <sup>161</sup>

<sup>159</sup> Ay Alper, İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. Bir Alan Araştırması, (Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas, 2006, s.44

<sup>160</sup> Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım 6.Bs., İstanbul, 2003, s.579

<sup>161</sup> Met Önder, *Ağırlama ve Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik*, 1989, İnce Ofset, Balıkesir, s.142.

Amaçlar çözüm getirmiyorsa ve amaca ulaştırmıyorsa, özellikle kişisel amaçlarla ters düşme durumlarında, yönetim, “amaçlara uymak zorundalar” düşüncesi yerine, neyin hatalı olduğunu görebilmek için kendi amaçlarını tekrardan gözden geçirmek durumundadır.

Bir organizasyonda mükemmel bir ahenk ve etkinlik sağlanmak ve bunu devam ettirmek isteniyorsa, kişilerin farklı amaçlarının işletmenin farklı amaçlarıyla uyum içerisinde olması gerekir. Bu uyumu sağlamakta yöneticinin görevidir.

#### **2.4.3.6. Kararlara Katılma**

Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından biriside, yönetimin, personelin kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmemek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktır.

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da verilecek karar, işlerin önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin de alınması gösterilebilir.<sup>162</sup>

Burada işgören kendi kişiliğine saygı gösterilmesini istemektedir. Bir iş gören yapacağı işlerin planlamasına yardımcı olduğu zaman onları daha istekli bir şekilde yapar. Bu istek, kişinin işteki davranışını etkilemesi nedeniyle motivasyonda üzerinde özellikle durulması gereken bir konudur.

---

<sup>162</sup> Eren Erol, a.g.e, s.576

## BÖLÜM III

### Ege Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İstihdam Motivasyon İlişkisi Üzerinde Bir Alan Çalışması

Çalışmanın bu bölümünde (üçüncü bölüm) teknik çalışmalar ışığında bir alan araştırması modeli belirlenmiş ve bu model doğrultusunda oluşturulan hipotezler ortaya konmuştur. Araştırma kapsamında Ege bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde her kademe ve departmandan işgörenler ile anket yapılarak sonuçlar istatistiksel olarak analiz edilerek değerlendirilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma öncesi yapılacak olan çalışma ile ilgili farklı kaynaklarda ve farklı amaçlar için hazırlanmış olan, motivasyon, insan kaynakları yönetimi, çalışma psikolojisi konularında yapılmış çalışmalar ve tezler incelenmiştir.

Birinci ve ikinci bölümde motivasyon ve istihdam politikalarının teorik bilgileri ışığında araştırmaya konu olan Boran Toker tarafından 2006 yılında kaleme alınan *“Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu Ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”* adlı daha önceden yapılan bir çalışmanın anketi örnek olarak alınmış bu anket üzerinde çalışmaya uygun bazı değişiklikler ve geliştirmeler yapılarak bu çalışmaya özgü bir anket düzenlenmiştir. Önceden yapılan ve örnek olarak seçilen bu çalışmanın anket sorularının alınması dışında çalışmanın hiçbir teknik analiz ve yorumundan faydalanılmamıştır.

Anket üzerinde. Ölçek olarak Beşli Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek bir tutum ölçeğidir; anketi cevaplayan işgörenlerin anketteki sorulara ne derecede katıldığını belirlemek için düzenlenmiştir. Anket katılımcılarının seçmesi gereken tercihler

*“Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Fikrim Yok”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum”* şeklindedir. Çalışma konusuna veri sağlayacak olan bu anket 7 kısımdan oluşmaktadır.

Anketin birinci kısmında ankete katılan işgörenlerin çalıştıkları iş ve işlerinin yapısı ile ilgili bilgiler almak amacıyla, işlerinden memnuniyetleri, yaptıkları işin yoruculuğunun derecesi, yaptıkları iş ile ilgili olarak kendi beklentilerinin karşılama derecesi, kendilerine verilen iş ile ilgili görev dağılımlarından memnuniyetlerinin ne derecede olduğu konularında sorular yöneltilmiştir.

Anketin ikinci kısmında ankete katılan işgörenlerin aldıkları ücretler konusunda değerlendirme yapmak amacıyla, ücretlerinin yeterli düzeyde olup olmadığı, yaptıkları iş ile aldıkları ücret arasındaki memnuniyet tutumları, aldıkları ücretin genel olarak giderlerini ne derecede karşıladığı, diğer çalışanlara kıyasla aldıkları ücretin yüksek olup olmadığı konularında sorular yöneltilmiştir.

Anketin üçüncü kısmı iş yerinde uygulanan kariyer yapma ve yükselme imkânları ile ilgilidir. Bu kısımda katılımcılara iş yerlerinde kendilerini mesleki olarak geliştirme imkânlarının varlığı, iş yerinde terfi ve görevlerinde yükselme imkânlarının varlığı, yükselmelerin ne şekilde olduğu ve son olarak işyerlerindeki bu görevlerinde yükselme durumunun sürekliliğinin olup olmadığı konusunda sorular yöneltilmiştir.

Anketin dördüncü kısmı işletme yönetimi konusundadır. Bu işgörenlerin amirleri ile olan ilişkileri çalışanlar üzerinde amirlerinin denetleme durumları, çalışanların başarı durumlarında amirlerinin tutumları, amirlerinin çalışanlar üzerindeki davranış şekilleri ve çalışanların amirlerini memnun edebilme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla sorular sorulmuştur.

Anketin beşinci kısmı işgörenlerin işyerinde iş arkadaşları ile olan ilişkilerini belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde iş arkadaşlarının işyerindeki tutum ve davranışları, çalışanın iş arkadaşları tarafından ne derecede desteklendiği, çalışanın iş yerindeki çevresi ile olan iletişim düzeyi konuları hakkında bilgiler toplanmaya çalışılmıştır.

Anketin altıncı kısmı işyerinin işyeri çalıştırma şartları ve uyguladıkları istihdam politikaları ile ilgilidir. İşgörenlerin iş verenler tarafından çalıştırılma şartlarını belirlemek amacıyla, işyeri ücret politikaları, fazla çalışma esnasında uygulanan ücret sistemleri, ekonomik motive araçlarının ne şekilde uygulandığı, iş yerinde psikolojik motive araçlarının ne derecede uygulandığı, işyerindeki fiziksel çalışma şartları ve imkanlar, sosyal güvenlik araçları konusundaki işveren tarafından uygulanan politikalar ve uygulamalar, iş yerindeki sosyal yapı ve işveren, işgören ilişkilerinin düzeyi ve yapısı gibi konularda bilgi toplamak maksadıyla sorular yöneltilmiştir.

Anketin yedinci ve son kısmı ise ankete katılan personel hakkında demografik özelliklerini belirlemek maksadıyla oluşturulmuş sorulardan oluşmaktadır. Bu kısımda katılımcıların, yaşları, cinsiyetleri, medeni halleri, yıl olarak çalışma tecrübeleri, kaç yıldan beri bu iş yerinde çalıştıkları, kaç yıldan beri turizm sektöründe çalıştıkları, eğitim düzeyleri, aldıkları eğitimin turizm eğitimi olup olmadığı, şu andaki görev yaptıkları departman ve bu departmandaki statüleri, aldıkları ücret, yabancı dil biliyorlarsa seviyeleri ve hangi yabancı dil ya da dilleri ne derecede bildikleri, en uzun yaşadıkları yerin özelliği (köy, belde, il vb..) ve kaç kardeşlerinin olduğu soruları yöneltilmiştir.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

İstihdam politikalarının işgören motivasyonu üzerindeki etkilerini araştırma sürecinde çalışmaya konu olarak “Ege Bölgesi” seçilmiştir. Araştırmanın evrenini Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesisleri oluşturmaktadır. Türkiye’de Turizm bölgesi olarak akla ilk gelen bölgelerin başında Akdeniz bölgesinin gelmesine rağmen son zamanlarda ülkemizde bu bölgede açılan konaklama tesislerinin çeşitliliği, sayıca Türkiye’deki konaklama tesislerinin ciddi bir bölümünü bünyesinde barındırması ve kozmopolit yapısından dolayı örnek toplamanın zorluğu, ayrıca bu bölgede

bu çalışma konusuna çok yakın konuların önceden pek çok kez irdelenmesi ve son olarak daha başka bir turistik bölgeden veri elde etmek adına Ege bölgesindeki otellerin Antalya Bölgesine göre görece sayıca daha az olması sayılabilir. Bu nedenle çalışma konusu olarak ana kütle belirleme noktasında Ege bölgesindeki Beş Yıldızlı konaklama tesislerinin daha iyi bir ana kütle teşkil edeceği düşünülmektedir.

Ana kütle oluşturacak Ege Bölgesi içerisinde beş yıldızlı konaklama tesislerinin belirlenmesi konusunda ise Boyut Yayın Gurubunun çevrimiçi ortamda yayınladığı Hotel & Travel Guide otel katalogundan faydalanılmıştır.<sup>163</sup>

Yapılan katalog taramasında katalogun Ege Bölgesini, Kuzey Ege Bölgesi ve Güney Ege Bölgesi olarak iki alt bölgeye ayırdığı görülmüştür. Bu bölgelerdeki beş yıldızlı konaklama tesislerinin dağılımı, kuzey ege bölgesinde 7, güney ege bölgesinde 37, toplam 44 konaklama tesisi olarak saptanmıştır.<sup>164</sup> Konaklama tesislerindeki yatak sayısı katalog verilerine göre yaklaşık 20.400 'dür. İstihdam edilen işgören sayısı da ortalama 9.800 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Ancak bu sayının bölgedeki turizm sezonuna bağlı olarak değişiklik gösterdiği de bilinmektedir. Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde çevrimiçi, yüz yüze ve posta yöntemiyle toplamda 500 anket yollanmış, 44 otelden sadece 20'sinden veri oluşturulabilecek anket toplanabilmiştir. Özellikle 31 otel ile dağılımda en fazla konaklama tesisi bulunan Güney Ege bölgesindeki tesislerin büyük bir kısmı resort (Sayfiye) oteli olması ve bu resort tesislerde işgörenlerin dönemsel olarak çalıştırılmaları sebebiyle konaklama tesislerinin turizm sezonu o bölgede başlamadığı için faaliyette olmadığı ve o dönem için yeterli personel henüz alınmadığı belirlenmiştir.

Araştırma, Ege bölgesindeki 44 beş yıldızlı otelde çeşitli kademelerde çalışan işgörene toplam olarak 500 anket, posta yoluyla ve elektronik ortamda gön-

<sup>163</sup> <http://www.travelguide.com.tr> 12.01.2010

<sup>164</sup> (Katalogdan tarama esnasında sadece 5 yıldıza sahip oteller belirlenmiş, beş yıldız özelliği gösteren 1.sınıf tatil köyleri, butik oteller ya da özel belgeli tesisler gibi tesisler dikkate alınmamıştır.)

rilmiştir. Bu çalışmada kullanılabilir veri olarak yukarıda sayılan nedenlerden dolayı 113 kullanılabilir anket verisi elde edilmiştir. Çalışmaya yanıt veren beş yıldızlı konaklama tesisi sayısı ana kütlenin %45 'ini oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın ana kütlesini 20 adet beş yıldızlı konaklama tesisi ve bu tesislerde çeşitli kademe ve görevlerde çalışan 113 kişi temsil etmektedir.

### 3.3 Verilerin Toplanması

Çalışmada verilere, elektronik ortam literatür taramaları, ikincil veri kaynakları ve anket çalışması ile de birincil veri kaynaklarına ulaşılmıştır. Literatür çalışmasında bilimsel bilgi niteliğini taşıyan kaynaklardan tarama yapılmış ve değerlendirilmiş, ayrıca anket çalışmasından elde edilen bilgiler istatistiksel çalışma ile değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Araştırmada verilerin bir kısmı yüz yüze anket kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan verilerin diğer bir kısmı posta yolu ile konaklama tesislerinde üst düzey kademedeki çalışanlara şahıslarına gönderilmiş ve kendilerinin ve aynı kademedeki diğer departmanlardaki personelinde doldurulması istenmiştir. Anketin diğer geri kalan kısmı ise kişisel olarak bilinen tanınan o bölgedeki beş yıldızlı otellerde çeşitli departmanlarda çalışan kişilere elektronik çevrimiçi ortamda, elektronik ortamda verilerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla bu kişilere, elektronik posta aracılığı ile internet ortamında sadece kendilerinin elektronik postada öğrenebileceği ve ulaşabileceği bir çevrimiçi (online) anket sistemi vasıtasıyla yapılmıştır.

### 3.4. Bulguların Çözümü ve Yorumlanması

Bu bölümde, araştırmaya konu olan işgörenlerin motivasyon durumlarının belirlenmesi konusundaki unsurlara ilişkin anket, SPSS paket programı ile işgörenlerin sosyo-demografik yapılarına ilişkin betimsel istatistikleri ele alınmıştır.

Araştırmanın diğer bir analizinde Likert ölçekli sorularda boyut ve alt boyutların belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen alt boyutlara ilişkin boyut ve alt boyut güvenilirlik testleri yapıldıktan sonra, bu alt boyutların konaklama tesisinde uygulanan istihdam politikalarının işgören motivasyonu, sosyo-demografik yapıları, işgörenin toplam çalışma yılı, işgörenlerin çalıştıkları iş yerinde kaç yıldan beri çalıştıkları, işgörenlerin Turizm Sektöründe kaç yıldan beri çalıştıkları gibi özelliklere göre bir farklılık gösterip göstermediği Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis testi ile test edilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

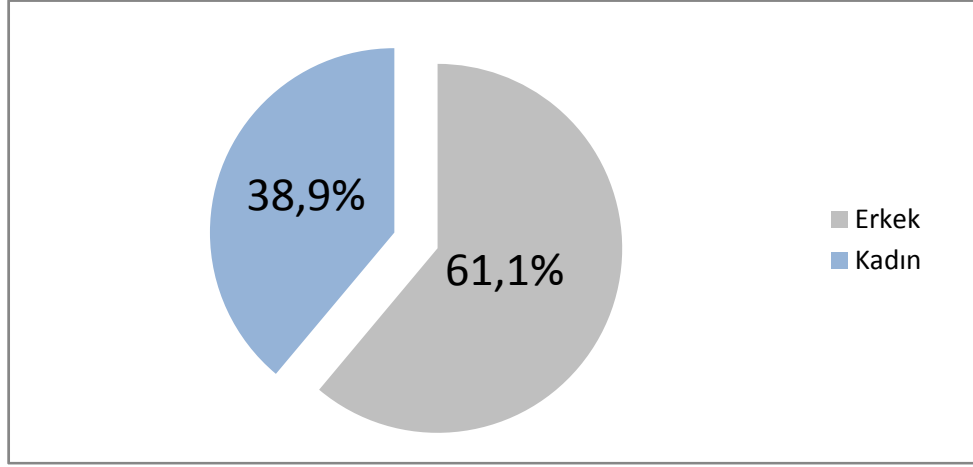
#### 3.4.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan örneklem grubun sosyo-demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir, eğitim durumu ve mesleklerine ilişkin veriler aşağıda verilmiştir. Anket toplam olarak, ege bölgesindeki beş yıldızlı otellerde çeşitli kademelerde çalışan 113 kişiye uygulanmıştır.

**Tablo 3.1:**Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	<b>Frekans</b>	<b>% fi</b>
Erkek	69	61,1
Kadın	44	38,9
Toplam	113	100,0



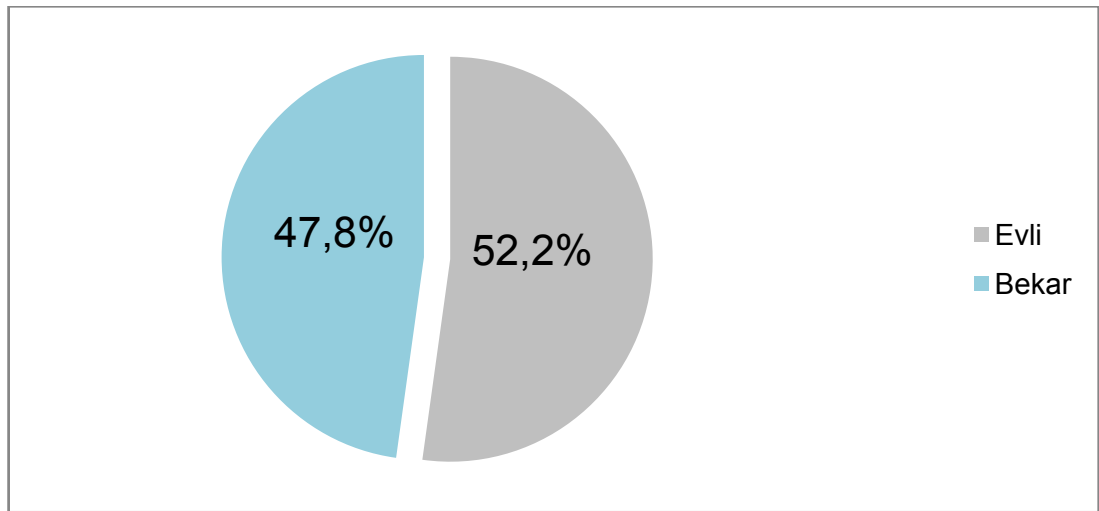


**Şekil 3.3:**Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılım Yüzdeleri

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları, tablo 3,1'de görüldüğü gibidir. Buna göre, 69 kişi ile katılımcıların % 61,1'i kadın, 44 kişi ile katılımcıların % 38,9'u erkek olarak belirlenmiştir.

**Tablo 3.2:**Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	% fi
Evli	59	52,2
Bekar	54	47,8
Toplam	113	100,0

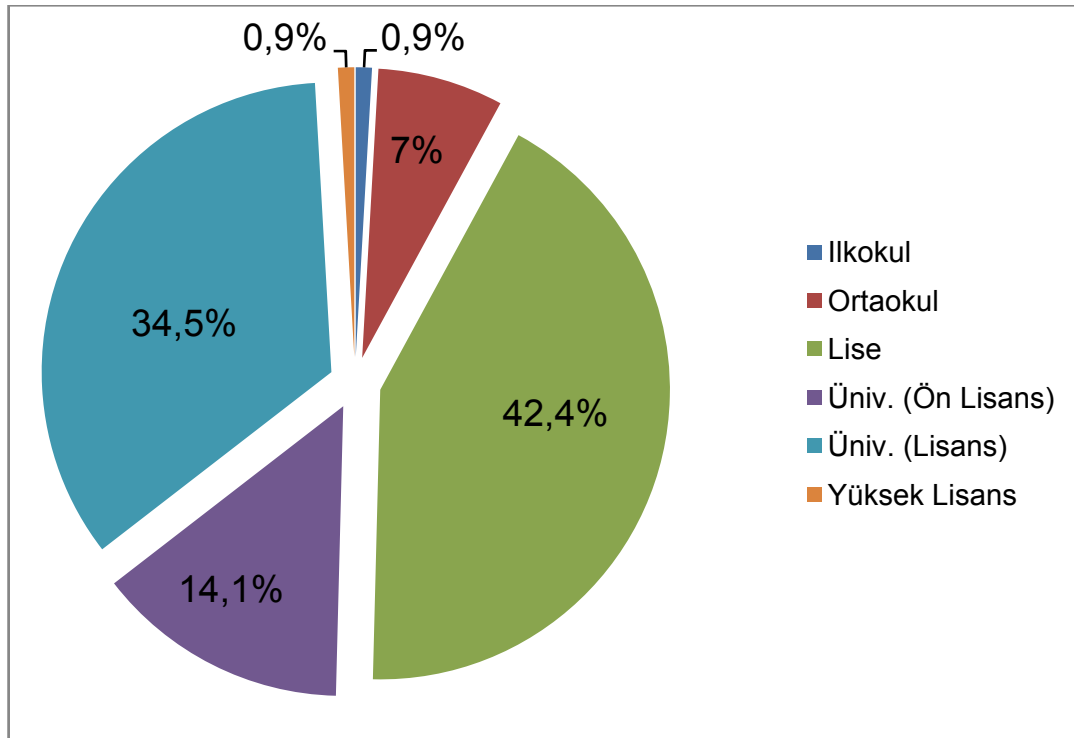


**Şekil 3.4:**Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılım Yüzdeleri

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları, tablo 3.2'te görüldüğü şekildedir. Buna göre 113 kişiden, katılımcıların % 52,2'si 'bekâr', % 47,8'i 'evli', şeklinde belirlenmiştir.

**Tablo 3.3:**Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	% fi
İlkokul	1	,9
Ortaokul	8	7
Lise	48	42,4
Üniv. (Ön Lisans)	16	14,1
Üniv. (Lisans)	39	34,5
Yüksek Lisans	1	,9
Toplam	113	100,0

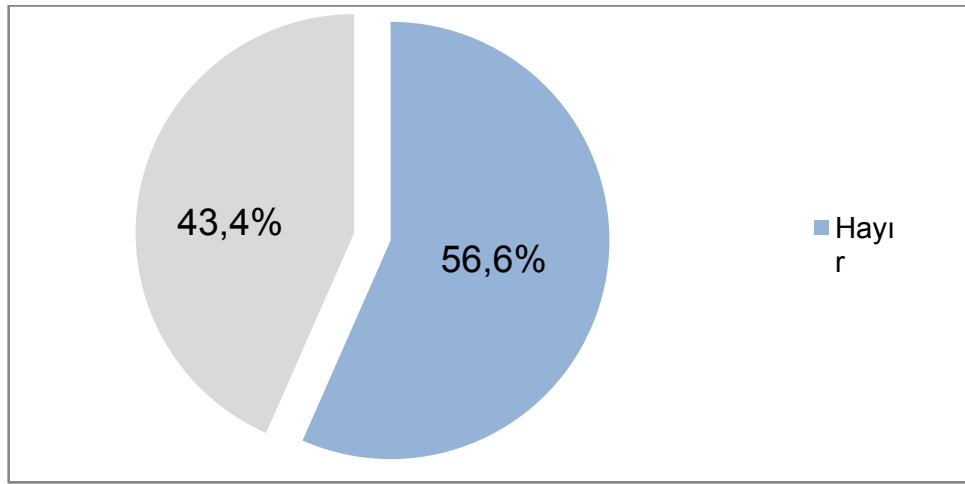


**Şekil 3.5:** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılım Yüzdeleri

Araştırmaya katılan iş görenlerin eğitim durumlarına göre dağılımları tablo 3.3'te görüldüğü gibidir. Buna göre araştırmaya katılan işgörenlerin %0,9'u ilkokul, %7'si ortaokul, %42,4'ü lise, %14,1'i ön lisans, %34,5'i lisans ve %0,9'u da yüksek lisans olarak belirlenmiştir.

**Tablo 3.4:**Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Turizm Eğitimi Alma Durumları

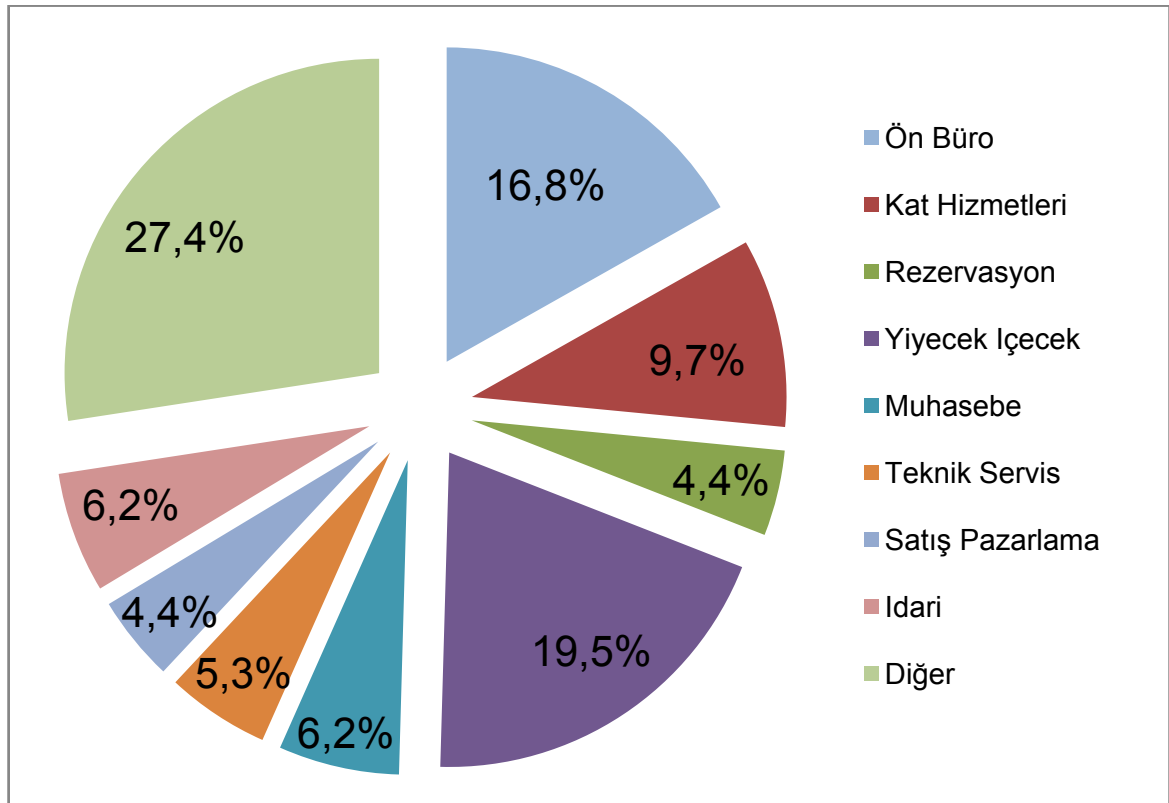
	Frekans	% fi
Hayır	64	56,6
Evet	49	43,4
Toplam	113	100,0

**Şekil 3.6:**Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Turizm Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılım Yüzdeleri

Tablo 3,3'teki eğitim durumunun belirlenmesinden sonra katılımcılara aldıkları eğitimin Turizm Eğitimi olup olmadığı sorulmuş ve tablo 3.4'te de görülebileceği gibi katılımcıların %56,6'sı aldıkları eğitimin turizm eğitimi olmadığını, %43,4'ü de aldıkları eğitimin turizm eğitimi olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 3.5:**Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı

Departman	Frekans	% fi
Ön Büro	19	16,8
Kat Hizmetleri	11	9,7
Rezervasyon	5	4,4
Yiyecek İçecek	22	19,5
Muhasebe	7	6,2
Teknik Servis	6	5,3
Satış Pazarlama	5	4,4
İdari	7	6,2
Diğer	31	27,4
Toplam	113	100,0



**Şekil 3.7:** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılım Yüzde-leri

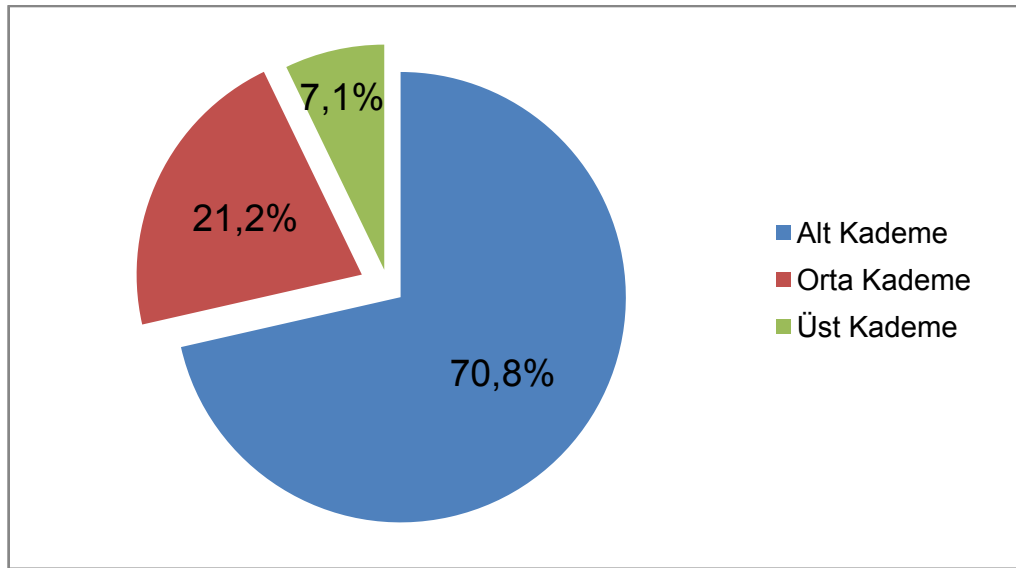
Araştırma kapsamında anketi cevaplayan katılımcıların çalıştıkları beş yıldızlı konaklama tesislerindeki departman dağılımlarına bakıldığında %16,8'i Ön Büro Departmanı, %9,7'si Kat hizmetleri (Odalar) Departmanı, %4,4'ü Rezervasyon Departmanı %19,5'i Yiyecek İçecek Departmanı, %6,2'si Muhasebe Departmanı, %5,3'ü Teknik Servis Departmanı, %4,4'ü Satış ve Pazarlama departmanı, %6,2'si İdari Departman, %27,4'ü diğer departman olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında tablo 3.5'te 'diğer' olarak belirlenen ve en yüksek paya sahip olan departman ilgi çekicidir. Araştırma kapsamında konaklama tesisinde çalışan işgörenlerin tamamen rastlantısal seçilmesine özen gösterilmiş, belirli bir departmanda kalınmamasına özen gösterilmiştir. Araştırmada 'diğer' olarak geçen departmanın bu şekilde belirtilmesinin iki nedeni olduğu belirlenmiştir. Bunlardan birincisi Turizm İşletmeciliği Literatüründe işlev ve görev bakımından olmayan yeni ve modern departman ve unvan isimlerinin olması, diğeri de, katılımcıların kendi

departmanlarını ya da unvanlarını tam olarak bilememesi ve bunlara kendi tanımlarını getirerek anketin bu kısmını cevaplamış olmalarıdır. Bu yüzden araştırmada bu departmanlar 'diğer' olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların çoğunun kendilerinin buldukları departman ve unvan isimleri ile anketi cevaplamış olmaları bir yerde bu konaklama işletmelerindeki iş tanımlarının tam olarak yapılmadığı şeklinde de yorumlanabilir.

**Tablo 3.6:**Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Çalıştıkları Departmanlardaki Statü Dağılımları.

Statü	Frekans	% fi
Alt Kademe	80	70,8
Orta Kademe	24	21,2
Üst Kademe	8	7,1
Toplam	113	100,0

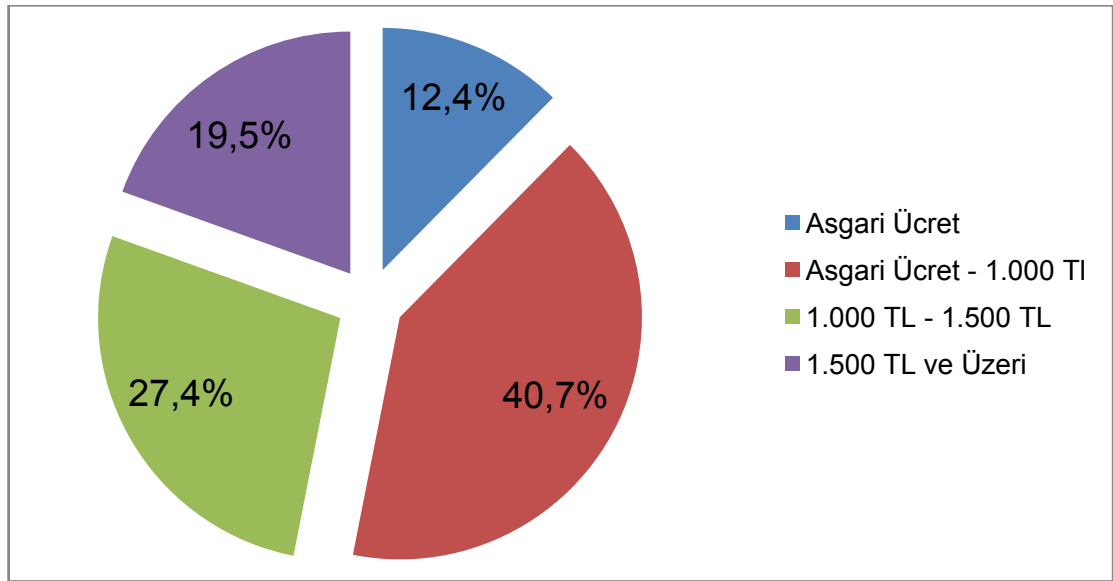


**Şekil 3.8:**Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Statüye Göre Dağılım Yüzdeleri

Araştırma kapsamında katılımcıların tablo 3.6'da belirtilen statü durumlarına bakıldığında Alt kademe olarak belirlenen yetki ve sorumluluk düzeyi bakımından en alt düzeyde olan işgörenlerin oranı %70,8'i kısım amiri, kısım sorumlusu gibi orta kademe yönetici pozisyonunda olanların oranı %21,2, ve konaklama işletmesinde departman ya da tepe yönetiminde olan üst kademe de yönetici olan işgörenlerin oranı da %7,1 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.7:**Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Ücret Dağılımları

Ücret	Frekans	% fi
Asgari Ücret	14	12,4
Asgari Ücret - 1.000 TL	46	40,7
1.000 TL - 1.500 TL	31	27,4
1.500 TL ve Üzeri	22	19,5
Toplam	113	100,0

**Şekil 3.9:**Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Aldıkları Ücrete Göre Dağılım Yüzdeleri

Araştırma kapsamında katılımcıların ücret dağılımları Tablo 3.7’de belirtilmiştir. Bu tabloya göre katılımcıların %12,4’ü asgari ücret, %40,7’si Asgari Ücret ile 1000 TL arası, %27,4’ü 1000 TL-1.500 TL arası, %19,5’i 1.500 TL ve Üzeri ücret aldığı saptanmıştır.

### 3.4.2 Ege Bölgesindeki Beş Yıldızlı Konaklama Tesislerinde Çalışan İşgörenlerin Motivasyonlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Hazırlanan tez çalışmasının araştırma safhasına, kendilerine anket uygulanan işgörenler ile çalışma yerlerinde uygulanan çeşitli istihdam politika ve uygulamalarının işgörenler üzerindeki motivasyon düzeylerini ölçmek amacıyla 41 adet soru sorulmuştur.

Bu bölümde amaç, beş yıldızlı konaklama tesislerinde çeşitli departman ve kademede çalışan iş görenlerin motivasyonlarının işletmenin hangi yapıları ve uygulamaları doğrultusunda değiştiğinin belirlenmesidir.

Anketin uygulandığı işgörenlerden, her bir soru için beş ayrı seçenek olan “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Fikrim Yok, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden birisini işaretlemeleri istenmiştir.

**Tablo 3.8:**Ege Bölgesindeki Beş Yıldızlı Konaklama Tesislerinde Çalışan İş Görenlerin Konaklama Tesislerinde Uygulanan İstihdam Politika ve Şartlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisinin Likert Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler.

	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Fikrim Yok (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)	$\bar{X}$	$\sigma$
	fi %fi	fi %fi	fi %fi	fi %fi	fi %fi		
X1	5 4,4	16 14,2	18 15,9	48 42,5	26 23,0	3,65	1,116
X2	1 ,9	9 8,0	16 14,2	65 57,5	22 19,5	3,87	,850
X3	5 4,4	12 10,6	17 15,0	68 60,2	11 9,7	3,60	,959
X4	11 9,7	28 2,48	22 19,5	40 35,4	12 10,6	3,12	1,189
X5	4 3,5	11 9,7	22 19,5	58 51,3	18 15,9	3,66	,978
X6	7 6,2	28 24,8	24 21,2	41 36,3	13 11,5	3,22	1,132
X7	14 12,4	28 24,8	24 21,2	33 29,2	14 12,4	3,04	1,242
X8	6 5,3	21 18,6	31 27,4	46 40,7	9 8,0	3,27	1,029
X9	12 10,6	29 25,7	27 23,9	35 31,0	10 8,8	3,02	1,165
X10	22 19,5	32 28,3	23 20,4	31 27,4	5 4,4	2,69	1,196
X11	8 7,1	21 18,6	23 20,4	46 40,7	15 13,3	3,35	1,140
X12	8 7,1	15 13,3	34 30,1	47 41,6	9 8,0	3,30	1,034
X13	6 5,3	12 10,6	27 23,9	54 47,8	14 12,4	3,51	1,019
X14	11 9,7	20 17,7	35 31,0	36 31,9	11 9,7	3,14	1,125
X15	9 8,0	22 19,5	24 21,2	41 36,3	17 15,0	3,31	1,181
X16	10 8,8	14 12,4	29 25,7	45 39,8	15 13,3	3,36	1,134
X17	6 5,3	13 11,5	36 31,9	44 38,9	14 12,4	3,42	1,024

X18	8 7,1	16 14,2	31 27,4	46 40,7	12 10,6	3,34	1,074
X19	18 15,9	24 21,2	28 24,8	31 27,4	12 10,6	2,96	1,249
X20	2 1,8	13 11,5	23 20,4	54 47,8	21 18,6	3,70	,963
X21	4 3,5	14 12,4	23 20,4	60 53,1	12 10,6	3,55	,964
X22	3 2,7	15 13,3	22 19,5	60 53,1	13 11,5	3,58	,952
X23	3 2,7	11 9,7	20 17,7	68 60,2	11 9,7	3,65	,886
X24	5 4,4	12 10,6	18 15,9	57 50,4	21 18,6	3,68	1,037
X25	14 12,4	21 18,6	30 26,5	42 37,2	6 5,3	3,04	1,129
X26	15 13,3	26 23,0	32 28,3	31 27,4	9 8,0	2,94	1,167
X27	24 21,2	21 18,6	32 28,3	24 21,2	12 10,6	2,81	1,286
X28	14 12,4	14 12,4	31 27,4	37 32,7	17 15,0	3,26	1,223
X29	5 4,4	19 16,8	22 19,5	43 38,1	24 21,2	3,55	1,134
X30	5 4,4	11 9,7	35 31,0	49 43,4	13 11,5	3,48	,974
X31	7 6,2	18 15,9	34 30,1	38 33,6	16 14,2	3,34	1,099
X32	8 7,1	17 15,0	39 34,5	39 34,5	10 8,8	3,23	1,044
X33	9 8,0	14 12,4	33 29,2	37 32,7	20 17,7	3,40	1,154
X34	7 6,2	18 15,9	29 25,7	47 41,6	12 10,6	3,35	1,067
X35	15 1,3	22 19,5	34 30,1	31 27,4	11 9,7	3,01	1,184
X36	13 11,5	15 13,3	31 27,4	43 38,1	11 9,7	3,21	1,153
X37	12 10,6	20 17,7	32 28,3	35 31,0	14 12,4	3,17	1,179
X38	6 5,3	22 19,5	34 30,1	35 31,0	16 14,2	3,29	1,099
X39	5 4,4	13 11,5	30 26,5	50 44,2	15 13,3	3,50	1,010
X40	7 6,2	21 18,6	23 20,4	43 38,1	19 16,8	3,41	1,154
X41	10 8,8	16 14,2	26 23,0	45 39,8	16 14,2	3,36	1,158

Tablo 3,8'de görüldüğü üzere, Beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışan çeşitli kademe ve departmanlardaki iş görenlerin, konaklama tesisindeki istihdam politikalarının motivasyonları üzerindeki düşüncelerine ait maddeler Kesinlikle Katıl-



mıyorum'dan Keskinlikle Katılıyorum'a kadar görüşlere ve bu görüşlere ait puanlar sırasıyla 1'den 5'e kadar sıralandırılmıştır.

Böylece bu maddelerin  $\bar{X}$  değerine bakıldığında 3'ün üstündeki değerler bu unsurların 'Katılıyorum' ve 'Keskinlikle Katılıyorum' olarak değerlendirilmesini ortaya koyarken, 3'ün alındaki hesaplanan değerler ise 'Katılmıyorum' ve 'Keskinlikle Katılmıyorum' düşüncelerini yansıtmaktadır.

Bu duruma göre Madde 10, 19, 26, 27 dışındaki maddeler için katılımcılar olumlu görüş bildirmişlerdir. Olumsuz olarak görüş bildiren maddelere bakıldığında; 10. Madde de yer alan "Ücretim Oldukça Yüksek" sorusuna katılımcılar olumsuz cevap vermişlerdir. Turizm Sektöründe ücretlerin genel olarak diğer sektörler göre daha düşük olduğu bilinen bir gerçektir. Bunun nedeni olarak işletmenin politikaları, otel işletmelerinin kar oranlarının düşük olması, dönemsel çalıştırma, sendikalaşmanın çok az olması ve toplu sözleşmenin yapılamaması nedeniyle ücretlere yansımaları ve Ülkemizin çalışma yaşamındaki sosyal ve ekonomik alandaki sorunları sayılabilir.

Madde 19 da yer alan "Üstlerimi Memnun Etmek Kolaydır." sorusuna da katılımcılar olumsuz cevap vermişlerdir. Bu konu aslında bir organizasyondaki kademeler arası iletişim ve anlaşmazlığın her zaman süregelen olağan bir durumudur. Hiyerarşik kademelerdeki iletişim ve anlayıştaki aksamalar elbette organizasyonun psikolojik motiv faktörlerini de olumsuz etkileyecektir.

Madde 26 ve Madde 27 'de belirtilen unsurlar ise İşyerindeki Ücret politikası ile ilgili maddelere ait sorulardır. İşyerinde Ekonomik boyuttaki motiv faktörlerinin alt boyutları olan "kardan pay alma ve pirim" araçları konusunda da işletmelerin böyle bir konuda pek de yapıcı olmadığı ve bu tarz uygulamaları yapmadığı konusunda görüş bildirmişlerdir. Bunun nedeni de aslında yukarıda saydığımız gibi ülkemiz turizm sektöründe konaklama işletmelerinin çok düşük oranlardaki kar payları ile ça-

lışmaları, kar pastasının büyük kısmını seyahat acenteleri ve tur operatörlerinin almasıdır.

Bir konaklama işletmesi invidual (münferit) rezervasyonlar ya da check-in'ler söz konusu olduğu zaman oda fiyatında istedikleri kar oranına ulaşabilmektedirler. Ancak seyahat acenteleri ve tur operatörleri vasıtasıyla gelen rezervasyonlarda acente ve tur operatörlerinin kar oranlarını düşürmemek adına konaklama işletmelerindeki günlük oda fiyatlarını konaklama işletmesinin aleyhine belirmeleri ve bu fiyatta zorlamaları, konaklama işletmeleri de sezonda doluluğunu tutturma endişeleri, elbette düşük kar oranlı oda fiyatlarına boyun eğmelerine neden olmaktadır. Böyle bir kar oranının düşüklüğü durumunda konaklama işletmelerinin de ekonomik özendirici araçları kullanma durumları da ortadan kalkmaktadır.

### 3.5. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Çalışmanın bu kısmında, ankete söz konusu olan maddelerin güvenilirlik ve faktör analizi yapılarak yorumlarına yer verilecektir.

#### 3.5.1. Güvenilirlik

Çalışmada ankete konulan likert ölçekli soruların analizi, pek çok sorunun cevabını aydınlatmaktadır. Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığı, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi maddelerin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğunu bulmak bu şekilde mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenilirlik ve geçerlilik önemli olduğundan bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylelikle güvenilirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlilik ise, bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğın ölçülerini diğer özellik ve özelliklerin ölçekleri ile karıştırmadan değerlendirme derecesidir.<sup>165</sup>

<sup>165</sup> Tavşancıgil Ezel *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi* 3.bs. Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s. 34 – 47.

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla Alfa Cronbach katsayısının kullanılması gerekir. Ölçeğin katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte kullanılan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1' e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0.65 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü araştırmalarda bu değer 0,5'e kadar çekilebilmektedir.

Anket çalışmasında sorulan Likert ölçekli maddelerin, anketin uygulandığı işgörenler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı Cronbach alfa testi ile test edilmiştir. Test sonucu anketin tamamı için güvenilirlik katsayısı  $\alpha = 0.807$  gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

**Tablo 3.9:**Araştırma Kapsamında Kullanılan Likert Ölçekli Soru Gruplarının Cronbach Alfa Testi

Alt Boyutlar	Cronbach Alfa ( Ölçek Güvenilirliği)
Genel Memnuniyet	0,856
Ücret	0,853
İstihdam Politikaları	0,825
İş Ortamı Memnuniyeti	0,816
İş Yeri Sosyal Yapısı	0,763

### 3.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni biraraya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir.

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri)

ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır.<sup>166</sup>

Faktör analizi yapılırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında genellikle aşağıda belirtilen üç ölçüt dikkate alınmalıdır.

- Maddelerin yer aldıkları faktörlerin yük değerlerinin yüksek olması gerekmektedir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu; O maddelerin birlikte bir kavramı, yapıyı ya da faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin 0.45 veya üzerinde bir değer alması seçim için iyi bir ölçü olabilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0.30' a kadar indirilebilir.
- Maddelerin tek bir faktörde yüksek varyansa, diğer faktörlerde düşük yük değerlerine sahip olması gerekmektedir. Faktörler arası varyans farkının 0.10' dan düşük olması halinde bu madde ölçekten çıkartılır.
- Önemli faktörlerin, herhangi bir maddede birlikte açıkladıkları ortak faktör varyansının yüksek olması gerekmektedir. Maddelerin ortak varyansının 1'e yakın ya da 0.66'nın üzerinde olması iyi bir çözümdür, ancak uygulamada bunu karşılamak genellikle zordur. Ortak faktör varyansının yüksek olmasının modele ilişkin açıklanan toplam varyansı artıracığı göz ardı edilmemelidir.<sup>167</sup>

Bu çalışmada faktör analizinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini ortaya koyan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu 0.780 çıktığından, bu değer de 0.50'den büyük olduğundan dolayı faktör analizi uygundur. Böylece Türkiye'de Turizm Sektöründe Uygulanan İstihdam Politikalarının beş yıldızlı konaklama tesislerinde işgören motivasyonu üzerindeki etkilerinin Ege bölgesi örnek alınarak değerlendirilmesi beş alt faktörde gerçekleştirilmiştir. Buna göre ilk faktör, Konaklama Tesisindeki

<sup>166</sup> BÜYÜKÖZTÜRK Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, 8.bs., Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007, s.123

<sup>167</sup> Yıldız Yasemin *Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetmelik Sorunlarının İncelenmesi Edirne İlinde Örnek Bir Uygulama*, (Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Edirne, 2008, s.138-139.

işgörenlerin genel memnuniyetleri, ikinci faktör işgörenlerin aldıkları ücret, üçüncü faktör konaklama işletmesinde uygulanan istihdam politikaları, dördüncü faktör bu konaklama tesisinde çalışan işgörenlerin konaklama tesisindeki iş ortamı memnuniyet dereceleri ve son olarak beşinci faktör işyeri psiko-sosyal yapısı dikkate alınarak isimlendirilmeye çalışılmıştır.

**Tablo 3.10:**Anketteki Likert Ölçekli Soruların Ortak Varyans Dağılımları

Soru No	Varyans Dağılımı	Soru No	Varyans Dağılımı
X1	0,358	X22	0,608
X2	0,354	X23	0,637
X3	0,457	X24	0,562
X4	0,314	X25	0,625
X5	0,594	X26	0,584
X6	0,666	X27	0,523
X7	0,658	X28	0,532
X8	0,629	X29	0,540
X9	0,708	X30	0,277
X10	0,464	X31	0,458
X11	0,365	X32	0,383
X12	0,528	X33	0,524
X13	0,609	X34	0,396
X14	0,518	X35	0,603
X15	0,482	X36	0,692
X16	0,573	X37	0,501
X17	0,469	X38	0,436
X18	0,439	X39	0,400
X19	0,365	X40	0,429
X20	0,421	X41	0,522
X21	0,603		

Çalışma kapsamında *Genel Memnuniyet* boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,383 ile 0,625 arasında, *Ücret* boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,314 ile 0,708 arasında, *İstihdam Politikaları* boyutu, 0,354 ile 0,609 arasında, *İş ortamı Memnuniyeti* boyutunda ortak varyanslar 0,469 ile 0,637 arasında ve son boyut olan *İşyeri Sosyal Yapısında* ortak varyanslar 0,421 ile 0,692 arasındadır.

Çalışmaya katılan işgörenlerin istihdam politikaları ile işgören motivasyonlarına ilişkin tutumlarına ait faktör analizi verileri tablo 3.11'deki gibidir.

Tablo 3.11:Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Başlangıç Öz Değerler			Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	11,184	27,277	27,277	11,184	<b>27,277</b>	27,277
2	3,771	9,198	36,475	3,771	<b>9,198</b>	36,475
3	2,102	5,126	41,601	2,102	<b>5,126</b>	41,601
4	2,017	4,92	46,521	2,017	<b>4,92</b>	46,521
5	1,733	4,226	50,747	1,733	<b>4,226</b>	<b>50,747</b>
6	1,688	4,116	54,863			
7	1,529	3,728	58,592			
8	1,368	3,336	61,928			
9	1,212	2,955	64,883			
10	1,154	2,815	67,699			
11	1,124	2,741	70,440			
12	1,027	2,504	72,944			
13	0,942	2,297	75,241			
14	0,881	2,149	77,389			
15	0,822	2,004	79,394			
16	0,663	1,618	81,011			
17	0,637	1,553	82,565			
18	0,620	1,512	84,077			
19	0,577	1,408	85,485			
20	0,574	1,401	86,886			
21	0,474	1,157	88,043			
22	0,420	1,024	89,067			
23	0,407	0,993	90,060			
24	0,401	0,978	91,038			
25	0,371	0,904	91,942			
26	0,361	0,88	92,822			
27	0,315	0,768	93,590			
28	0,302	0,736	94,327			
29	0,280	0,683	95,010			
30	0,265	0,647	95,657			
31	0,248	0,605	96,262			
32	0,237	0,579	96,841			
33	0,223	0,545	97,386			
34	0,194	0,472	97,859			
35	0,186	0,453	98,311			
36	0,173	0,421	98,733			
37	0,140	0,342	99,075			
38	0,116	0,283	99,358			
39	0,101	0,246	99,604			
40	0,090	0,219	99,823			
41	0,073	0,177	100			

**Tablo 3.12:**Faktör Analizi Sonucu Bulunan Boyutlar Ve Toplam İçerisindeki Dağılımları

Faktör Adı	Açıklama	Varyans Oranı	Cronbach Alfa
Faktör 1	Genel Memnuniyet	%27,277	0,856
Faktör 2	Ücret	%9,198	0,853
Faktör 3	İşyeri İstihdam Politikaları	%5,126	0,825
Faktör 4	İş Ortamı Memnuniyeti	%4,920	0,816
Faktör 5	İş yeri Sosyal yapısı	%4,228	0,763
Toplam		<b>%50,747</b>	

Toplam açıklanan varyans yüzdesi toplam **%50,747** olarak bulunmuştur. Bu varyans yüzdesinin dağılımı Faktör 1 (Genel Memnuniyet) için %27,277, Faktör 2 (Ücret) için %9,198, Faktör 3 (İşyeri İstihdam Politikaları) için %5,126, Faktör 4 ( İş Ortamı Memnuniyeti) için %4,920, Faktör 5 için (İşyeri Sosyal Yapısı) %4,228 şeklindedir.

**Tablo 3.13:**Faktör Analizi Sonucu Belirlenen Alt Boyutlar ve Boyutların İçeriği

	ALT BOYUTLAR	DEĞİŞKENLER ( Soru Numaraları)
<b>1</b>	Genel memnuniyet	X5,X25,X28,X30,X31,X32,X33,X34,X37,X39,X40,X41
<b>2</b>	Ücret	X4,X6,X7,X8,X9,X10,X26,X27
<b>3</b>	İstihdam Politikaları	X1,X2,X3,X11,X12,X13,X14,X16,X18,X19
<b>4</b>	İş Ortamı Memnuniyeti	X17,X21,X22,X23,X24,X29
<b>5</b>	İş Yeri Sosyal Yapısı	X15,X20,X35,X36,X38

Faktör Analizi sonucu Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde uygulanan istihdam politikalarının işgörenler üzerindeki motive faktörler ile ilgili değerler ve tutumların yüzde kaçının hangi faktörler tarafından belirlendiği ortaya konmuştur. Analiz sonucunda karşımıza çıkan faktörlerden en fazla paya sahip olan birinci faktör Genel Memnuniyet Faktörü ve en fazla paya sahip olan ikinci faktör ise İstihdam politikaları faktörüdür.

Tablo 3.14:Faktör Analizi Bileşen Dağılım Tablosu

Soru No	Faktör Bileşenleri				
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
	Genel Memnuniyet	Ücret	İstihdam Politikaları	İş Ortamı Memnuniyeti	İş Yeri Sosyal Yapısı
X1	0,326	0,106	<b>0,450</b>	-0,083	0,178
X2	0,224	-0,176	<b>0,432</b>	0,285	-0,069
X3	0,292	-0,106	<b>0,594</b>	-0,063	0,065
X4	0,102	<b>0,370</b>	0,274	-0,002	0,304
X5	<b>0,476</b>	-0,021	0,377	0,415	-0,230
X6	0,181	<b>0,781</b>	0,136	-0,015	-0,066
X7	0,032	<b>0,806</b>	0,037	0,063	0,034
X8	-0,034	<b>0,763</b>	0,211	-0,007	0,030
X9	0,013	<b>0,815</b>	0,108	0,127	0,127
X10	0,084	<b>0,664</b>	0,055	0,010	0,116
X11	0,074	0,144	<b>0,503</b>	0,281	0,082
X12	0,157	0,137	<b>0,614</b>	0,197	0,263
X13	0,101	0,193	<b>0,715</b>	0,194	0,115
X14	0,027	0,263	<b>0,558</b>	0,041	0,367
X15	0,118	0,222	0,380	0,256	<b>0,457</b>
X16	0,285	0,080	<b>0,593</b>	0,297	0,213
X17	0,243	0,058	0,369	<b>0,489</b>	0,178
X18	0,010	0,134	<b>0,470</b>	0,447	-0,019
X19	0,192	0,171	<b>0,352</b>	0,226	0,352
X20	-0,031	0,149	0,030	0,283	<b>0,563</b>
X21	0,096	0,056	-0,001	<b>0,663</b>	0,389
X22	0,176	0,039	0,344	<b>0,611</b>	0,289
X23	0,119	-0,016	0,086	<b>0,784</b>	0,024
X24	0,103	-0,102	0,136	<b>0,703</b>	0,166
X25	<b>0,536</b>	0,541	-0,110	0,045	0,175
X26	0,325	<b>0,524</b>	-0,005	0,043	0,450
X27	0,387	<b>0,492</b>	-0,087	-0,125	0,328
X28	<b>0,653</b>	0,061	0,108	0,285	-0,096
X29	0,413	0,242	0,120	<b>0,543</b>	-0,047
X30	<b>0,441</b>	0,044	0,214	0,169	0,079
X31	<b>0,520</b>	0,020	0,207	0,342	0,167
X32	<b>0,562</b>	0,014	0,241	-0,044	0,083
X33	<b>0,682</b>	0,064	0,151	-0,006	0,177
X34	<b>0,398</b>	0,047	0,318	0,004	0,367
X35	0,389	0,150	0,154	0,031	<b>0,637</b>
X36	0,201	0,141	0,360	-0,015	<b>0,709</b>
X37	<b>0,520</b>	0,188	0,067	0,125	0,418
X38	0,127	-0,066	0,153	0,199	<b>0,594</b>
X39	<b>0,478</b>	0,041	0,167	0,214	0,311
X40	<b>0,475</b>	0,298	0,108	0,263	0,182
X41	<b>0,570</b>	0,246	0,109	0,297	0,191

Tablodan çıkarılması gereken sonuç; İşgören Motivasyonunun sağlanmasında göz önünde bulundurulacak unsurların tutum derecelerinin genel memnuniyet, ücret, istihdam politikası, iş ortamı memnuniyeti ve işyeri sosyal yapısı alt boyutlarında



incelenirken normal dağılım göstermediğidir (  $p < 0.05$  ). Böylece  $H_0$  reddedilmektedir. Normal dağılım göstermediği için, alt boyutların incelenmesinde parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

### 3.6. İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Motivasyonlarının Faktörler Arasındaki Fark Bulguları

Bu bölümde Ege Bölgesinde beş yıldızlı konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin, çalıştıkları konaklama tesislerinde uygulanan istihdam politikalarının motivasyonları üzerindeki etkileri, cinsiyet, yaş, toplam çalışma yılı, şu anda çalıştıkları iş yerinde kaç yıldan beri çalıştıkları ve turizm sektörü tecrübelerinden kaynaklanan faktörlerden dolayı sorulardaki tutum dereceleri ile faktör analizi belirlenen alt boyutlar arasında bir fark olup olmadığı test edilecektir. Bu amaçla önce bu alt faktörlerin dağılımının normal dağılıma uygun olup olmadığı, Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Test sonucu beş alt boyutun dağılımı, normal dağılıma uygun olmadığından parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Ayrıca farkların nereden kaynaklandığı Tukey testi sonucu ortaya konulmuştur.

**Tablo 3.15:**Kolmogorov-Smirnov Testi

		Genel Memnuniyet	Ücret	İstihdam Politikası	İş Ortamı Memnuniyeti	İşyeri Sosyal Yapısı
Gözlem Sayısı		113	113	113	113	113
Normal Parameters(a,b)	Ortalama	40,1947	24,1239	34,0796	21,4159	16,5221
	St. Sapma	8,2146	6,61995	6,7004	4,34192	4,00914
Uç Nokta Farklılıkları	Mutlak	0,065	0,103	0,076	0,138	0,095
	Pozitif	0,045	0,081	0,065	0,09	0,06
	Negatif	-0,065	-0,103	-0,076	-0,138	-0,095
Kolmogorov-Smirnov Z		0,689	1,097	0,804	1,462	1,011
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,729	0,18	0,538	0,028	0,258

Kruskal-Wallis parametrik olmayan bir testtir. Bu test sırasıyla maddelerin varyanslarının tek yönlü bir analizidir. Kruskal-Wallis testi iki veya daha fazla bağımsız değişkenin içerdiği hipotezin testi için kullanılır. Burada değişkenler sıralarına göre test edilirler.<sup>168</sup>

### 3.6.1 İşgören Cinsiyetine Göre Faktörler Arasındaki Farka Ait İlişkiler

Kolmogrov-Simirnov testi sonucunda genel memnuniyet, ücret, istihdam politikaları, iş ortamı memnuniyet ve işyeri sosyal yapısı boyutlarının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Erkek ve Kadın işgörenlerin bu boyutlar üzerindeki tutum düzeylerini saptamak için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışanların çalıştıkları tesislerde uygulanan istihdam politikalarının, motivasyonları üzerindeki etkilerinin, işgören cinsiyetine göre alt boyutlar arasında farkın olup olmadığı Mann-Whitney U testi ile tablo 3.16'da görüldüğü şekilde sonuçlandırılmıştır.

**Tablo 3.16:**Faktör Tutum Derecelerinin Cinsiyete Göre İncelenmesine İlişkin Mann Whitney U Testi Bulguları.

	CINS	Gözlem	Ortalama Değer	Değerlerin Toplamı
Faktör 1 Genel Memnuniyet	Erkek	69	57,78	3987
	Kadın	44	55,77	2454
	Toplam	113		
Faktör 2 Ücret	Erkek	69	62,51	4313,5
	Kadın	44	48,35	2127,5
	Toplam	113		
Faktör 3 İstihdam Politikaları	Erkek	69	60,25	4157,5
	Kadın	44	51,9	2283,5
	Toplam	113		
Faktör 4 İş Ortamı Memnuniyeti	Erkek	69	57,73	3983,5
	Kadın	44	55,85	2457,5
	Toplam	113		
Faktör 5 İş Yeri Sosyal Yapısı	Erkek	69	56,67	3910,5
	Kadın	44	57,51	2530,5
	Toplam	113		

<sup>168</sup> Sheskin David J., *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*, 3 ed., Chapman & Hall/CRC, Florida, 2004, s.774

	Genel Mem-nuniyet	Ücret	İstihdam Politikaları	İş Ortamı Memnuniyeti	İşyeri Sosyal Yapısı
Mann-Whitney U	1464	1137,5	1293,5	1467,5	1495,5
Wilcoxon W	2454	2127,5	2283,5	2457,5	3910,5
Z	-0,318	-2,244	-1,324	-0,299	-0,133
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,75	0,025	0,185	0,765	0,894

$$H_0 : \mu_{Erkek} = \mu_{Kadın}$$

Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışanların çalıştıkları tesislerde uygulanan istihdam politikaları ile iş gören motivasyonları üzerindeki etkilerinin, işgören cinsiyetine göre alt boyutlar arasında farkın olup olmadığı yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda cinsiyetin ücret alt boyutunda “ $p < 0,05$ ” olduğundan  $H_0$  hipotezi red edilir. Bu da Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde istihdam politikalarından birisi olan ücret’in işgörenlerin cinsiyetleri arasında arasında bir fark olduğunu göstermektedir. Kısaca işgörenler motiv faktör olarak kabul edilen ekonomik faktörlerdeki ücret konusundaki tutumları, cinsiyete göre daha farklılık göstermektedir. Yapılan çalışma Kadınların ücretleri Erkek işgörelere göre daha düşük olduğu saptanmıştır.

### 3.6.2 İş Görenlerin Yaşlarına Göre Alt Faktörlerin Arasındaki Farka Ait ilişkiler

Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışanların çalıştıkları tesislerde uygulanan istihdam politikalarının, iş görenlerin motivasyonları üzerindeki etkilerinin, işgören yaş gruplarına göre alt boyutlar arasında farkın olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile tablo 3.17’de görüldüğü şekilde sonuçlandırılmıştır.

**Tablo 3.17:** İş Görenlerin Yaşlarına Göre Alt Faktörler Arasındaki Farka Ait İlişkiler İçin Uygulanan Kruskal Wallis Testi Bulguları

	Yaş	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Faktör 1 Genel Memnuniyet	16-25 Yaş	23	62,54
	26-34 Yaş	52	52,25
	35-44 Yaş	29	57,17
	45-55 Yaş	9	68,19
	Toplam	113	
Faktör 2 Ücret	16-25 Yaş	23	52,67
	26-34 Yaş	52	51,17
	35-44 Yaş	29	62,67
	45-55 Yaş	9	79,94
	Toplam	113	
Faktör 3 İstihdam Politikaları	16-25 Yaş	23	59,7
	26-34 Yaş	52	50,99
	35-44 Yaş	29	61,02
	45-55 Yaş	9	70,94
	Toplam	113	
Faktör 4 İş Ortamı Memnuniyeti	16-25 Yaş	23	58,02
	26-34 Yaş	52	53,36
	35-44 Yaş	29	59,41
	45-55 Yaş	9	64,19
	Toplam	113	
Faktör 5 İş Yeri Sosyal Yapısı	16-25 Yaş	23	61,61
	26-34 Yaş	52	49,92
	35-44 Yaş	29	61,79
	45-55 Yaş	9	69,44
	Toplam	113	

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Ki Kare Testi	3,275	9,633	4,274	2,615	5,203
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,513	0,047	0,370	0,624	0,267

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: yassinif

$$\mu_1=16-25 \text{ Yaş}, \mu_2=26-34 \text{ Yaş}, \mu_3=35-44 \text{ Yaş}, \mu_4=45-55 \text{ Yaş}$$

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4$$

Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışanların çalıştıkları tesislerde uygulanan istihdam politikalarının, iş görenlerin motivasyonları üzerindeki etkilerinin, işgören yaşlarına göre bu alt boyutlar arasında farkın olup olmadığı yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda genel olarak yaşın, ücret alt boyutun " $p < 0,05$ " olduğundan  $H_0$  hipotezi red edilir. Bu da Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama

tesislerinde istihdam politikalarından birisi olan ücret'in işgörenlerin yaş gruplarına göre bir farkın olduğunu göstermektedir. Buradan işgören yaşının ücret ile motivasyonunda yaş gurubuna göre farklı motivasyon derecelerinin oluştuğu sonucuna varılabilir.

Bu farklılığın hangi yaş gurubundan kaynaklandığı Tukey testi sonucu çoklu karşılaştırma tablosundan 45-55 yaş gurubu ile 26-34 yaş gurubu arasında olduğu test sonucu belirlenmiştir. Sonuçlar tablo 3.18'de belirtilmiştir.

**Tablo 3.18:**Yaş Grupları Arası Tukey Testi

Bağımlı Değişken: Faktör 2 (Ücret)

Tukey HSD

(I) yassinif	(J) yassinif	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
16-25 Yaş	26-34 Yaş	0,78679	1,6188	0,962	-3,4368	5,0104
	35-44 Yaş	-1,52024	1,80496	0,834	-6,2296	3,1891
	45-55 Yaş	-5,57005	2,54167	0,132	-12,2015	1,0614
26-34 Yaş	16-25 Yaş	-0,78679	1,6188	0,962	-5,0104	3,4368
35-44 Yaş	16-25 Yaş	-2,30703	1,49821	0,417	-6,216	1,602
45-55 Yaş	16-25 Yaş	<b>-6,35684(*)</b>	2,33384	0,037	-12,4461	-0,2676
35-44 Yaş	16-25 Yaş	1,52024	1,80496	0,834	-3,1891	6,2296
	26-34 Yaş	2,30703	1,49821	0,417	-1,602	6,216
	45-55 Yaş	-4,04981	2,46661	0,360	-10,4855	2,3859
45-55 Yaş	16-25 Yaş	5,57005	2,54167	<b>0,1320</b>	-1,0614	12,2015
26-34 Yaş	16-25 Yaş	<b>6,35684(*)</b>	2,33384	0,037	<b>0,2676</b>	12,4461
35-44 Yaş	16-25 Yaş	4,04981	2,46661	0,360	-2,3859	10,4855

\* Ortalama Farkı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Buna göre 45-55 yaş gurubu 26-34 yaş gurubuna göre ücret alt boyutunda daha fazla duyarlılık göstermektedir. Bunun sebebini yaş ile birlikte gerek işletmeden gerek ise hayattan beklentilerin biraz daha artması, yaşın getirdiği bir aile sorumluluğu ve buna bağlı olarak artan maddi ihtiyaçlardan dolayı ücret ve ücrete bağlı diğer faktörlerin (sosyal güvenlik, sigorta vb..) bu yaş grubunu daha motive ettiğini söylemek mümkündür. Bu yaş gurubunda kariyer ve yükselme gibi ya da geleceğini planlamada endişe unsurları 26-34 yaş gurubundan daha az esneklerdir.

### 3.6.3 İş Görenlerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Alt Faktörlerin Arasındaki Farka Ait ilişkiler

Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışanların çalıştıkları tesislerde uygulanan istihdam politikalarının, iş görenlerin motivasyonları üzerindeki etkilerinin, işgörenin toplam çalışma yılına göre alt boyutları arasında farkın olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile tablo 3.19'de görüldüğü şekilde sonuçlandırılmıştır.

**Tablo 3.19:** İş Görenlerin Toplam Çalışma Yıllarına Göre Faktörler Arasındaki Farka Ait İlişkiler İçin Uygulanan Kruskal Wallis Testi Bulguları

	Toplam Çalışma Yılı	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Faktör 1 Genel Memnuniyet	5'den az	34	58,47
	6-10 Yıl arası	28	47,3
	11-15 Yıl arası	22	47,32
	16-20 Yıl Arası	12	56,63
	21-25 Yıl arası	7	69,29
	26-30 Yıl arası	2	36,75
	31 ve Üstü	1	79,5
	Toplam	106	
Faktör 2 Ücret	5'den az	34	55,5
	6-10 Yıl arası	28	49,64
	11-15 Yıl arası	22	47,75
	16-20 Yıl Arası	12	48,29
	21-25 Yıl arası	7	71,79
	26-30 Yıl arası	2	78,25
	31 ve Üstü	1	105
	Toplam	106	
Faktör 3 İstihdam Politikaları	5'den az	34	50,79
	6-10 Yıl arası	28	51,5
	11-15 Yıl arası	22	53
	16-20 Yıl Arası	12	57,42
	21-25 Yıl arası	7	63,93
	26-30 Yıl arası	2	55,5
	31 ve Üstü	1	88,5
	Toplam	106	
Faktör 4 İş Ortamı Memnuniyeti	5'den az	34	53,78
	6-10 Yıl arası	28	48,45
	11-15 Yıl arası	22	55,2
	16-20 Yıl Arası	12	58,42
	21-25 Yıl arası	7	60,07
	26-30 Yıl arası	2	37,25
	31 ve Üstü	1	75,5
	Toplam	106	

Faktör 5 İş Yeri Sosyal Yapısı	5'den az	34	57,87
	6-10 Yıl arası	28	48,2
	11-15 Yıl arası	22	52,11
	16-20 Yıl Arası	12	52,04
	21-25 Yıl arası	7	61,36
	26-30 Yıl arası	2	33,25
	31 ve Üstü	1	87
	Toplam	106	

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Ki Kare Testi	6,209	8,301	2,701	2,549	4,129
df	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	0,40	0,217	0,845	0,863	0,659

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: topcalyilsinif

İşgörenlerin çalışma yaşına geldikten bu güne kadar ki tüm toplam çalışma yıllarının Genel Memnuniyet, Ücret, İstihdam Politikaları, İş Ortamı Memnuniyeti ve İşyeri Sosyal Yapısı ile ilgili alt boyutlarına göre bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Bu da işgörenin toplam çalışma yılının konaklama işletmesinin uyguladığı istihdam politikalarının sayılan alt boyutlar için pek bir farkının bulunmadığını göstermektedir. Buradan konaklama işletmelerindeki istihdam politikası araçlarının işgörenlerin motivasyon düzeylerinde toplam çalışma yılı açısından bir fark olmadığını her işgörenin toplam çalışma yılından bağımsız olarak bu istihdam politikalarından motivasyon açısından eşit olarak etkilendiği sonucuna varılabilir.

### 3.6.4 İş Görenlerin İş Yerinde Çalışma Yıllarına Göre Alt Faktörlerin Arasındaki Farka Ait ilişkiler

Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışanların çalıştıkları tesislerde uygulanan istihdam politikalarının, iş görenlerin motivasyonları üzerindeki etkilerinin, işgörenin çalıştıkları konaklama tesisinde kaç yıldan beri çalıştıklarına göre unsurunun alt boyutlar arasında farkın olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile tablo 3.20'de görüldüğü şekilde sonuçlandırılmıştır.

**Tablo 3.2:** İş Görenlerin İşletmede Çalışma Yıllarına Göre Faktörler Arasındaki Farka Ait İlişkiler İçin Uygulanan Kruskal Wallis Testi Bulguları

	Kaç Yıldır Bu İş Yerinde Çalışıyorsunuz	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Faktör 1 Genel Memnuniyet	5 Yıldan Az	72	56,41
	6-10 Yıl	24	58,58
	11-15 Yıl Arası	6	47,5
	16-20 Yıl Arası	8	66,88
	21 Yıl ve Üstü	3	51,17
	Toplam	113	
Faktör 2 Ücret	5 Yıldan Az	72	47,15
	6-10 Yıl	24	73,48
	11-15 Yıl Arası	6	73,83
	16-20 Yıl Arası	8	71,94
	21 Yıl ve Üstü	3	88
	Toplam	113	
Faktör 3 İstihdam Politikaları	5 Yıldan Az	72	54,95
	6-10 Yıl	24	63,54
	11-15 Yıl Arası	6	57,67
	16-20 Yıl Arası	8	57,81
	21 Yıl ve Üstü	3	50,33
	Toplam	113	
Faktör 4 İş Ortamı Memnuniyeti	5 Yıldan Az	72	58,24
	6-10 Yıl	24	52,5
	11-15 Yıl Arası	6	62
	16-20 Yıl Arası	8	64,94
	21 Yıl ve Üstü	3	32
	Toplam	113	
Faktör 5 İş Yeri Sosyal Yapısı	5 Yıldan Az	72	53,29
	6-10 Yıl	24	68,04
	11-15 Yıl Arası	6	45,42
	16-20 Yıl Arası	8	72,5
	21 Yıl ve Üstü	3	39,5
	Toplam	113	

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Ki Kare Testi	1,409	18,565	1,374	2,942	7,091
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,843	0,001	0,849	0,568	0,131

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: kybuiscasinif

$\mu_1=5$  Yıldan Az ,  $\mu_2=6-10$  Yıl,  $\mu_3=11-15$  Yıl,  $\mu_4=16-20$  Yıl,  $\mu_5=21$  Yıl ve Üstü

$$H_0 : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \neq \mu_5$$



Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışanların çalıştıkları tesislerde uygulanan istihdam politikalarının, iş görenlerin motivasyonları üzerindeki etkilerinin, işgörenin konaklama işletmesinde çalıştığı süreye göre alt boyutlar arasında farkın olup olmadığı yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda çalışma yılının, ücret alt boyutunda “ $p < 0,05$ ” olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilir. Bunun anlamı da konaklama işletmelerinin uyguladığı istihdam politikası araçlarından birisi olan ücretin işletmede çalışma yılına göre dikkate alındığı anlamına gelmektedir.

Bu farklılığı Kaç Yıldır Bu İş Yerinde Çalışıyorsunuz sorusuna hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu Tukey Testi sonucu belirlemeye çalışılmıştır. Buna göre 6-10 yıl arası gurubu ile 5 yıldan az gurubu arasında bir fark olduğu test sonucu belirlenmiştir. Test sonuçları tablo 3.21 'de belirtilmiştir.

**Tablo 3.3:** İşyerinde Çalışma Yılı Gurubuna Göre Gruplar Arasındaki Farka İlişkin Tukey Testi

Bağımlı Değişken: Faktör 2 (Ücret)  
Tukey HSD

(I) Kaç Yıldır Bu İş Yerinde Çalışıyorsunuz	(J) Kaç Yıldır Bu İş Yerinde Çalışıyorsunuz	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
5 Yıldan Az	6-10 Yıl	<b>-5,20833(*)</b>	1,46411	<b>0,005</b>	-9,2704	-1,1463
	11-15 Yıl Arası	-4,625	2,63947	0,407	-11,9479	2,6979
	16-20 Yıl Arası	-5,29167	2,31497	0,157	-11,7143	1,131
	21 Yıl ve Üstü	-7,125	3,66028	0,299	-17,2801	3,0301
6-10 Yıl	5 Yıldan Az	<b>5,20833(*)</b>	1,46411	<b>0,005</b>	1,1463	9,2704
11-15 Yıl Arası	0,58333	2,83524	1	-7,2828	8,4494	
16-20 Yıl Arası	-0,08333	2,53592	1	-7,119	6,9523	
21 Yıl ve Üstü	-1,91667	3,80388	0,987	-12,4702	8,6368	
11-15 Yıl Arası	5 Yıldan Az	4,625	2,63947	0,407	-2,6979	11,9479
	6-10 Yıl	-0,58333	2,83524	1	-8,4494	7,2828
	16-20 Yıl Arası	-0,66667	3,3547	1	-9,974	8,6406
	21 Yıl ve Üstü	-2,5	4,39234	0,979	-14,6861	9,6861
16-20 Yıl Arası	5 Yıldan Az	5,29167	2,31497	0,157	-1,131	11,7143
	6-10 Yıl	0,08333	2,53592	1	-6,9523	7,119
	11-15 Yıl Arası	0,66667	3,3547	1	-8,6406	9,974
	21 Yıl ve Üstü	-1,83333	4,20534	0,992	-13,5006	9,834
21 Yıl ve Üstü	5 Yıldan Az	7,125	3,66028	0,299	-3,0301	17,2801
	6-10 Yıl	1,91667	3,80388	0,987	-8,6368	12,4702
	11-15 Yıl Arası	2,5	4,39234	0,979	-9,6861	14,6861
	16-20 Yıl Arası	1,83333	4,20534	0,992	-9,834	13,5006

\* Ortalama Farkı. 05 Düzeyinde Anlamlıdır.

Buna göre 6-10 yıl arası olan grup, 5 yıldan az grubuna göre ücret ve ücrete bağlı olan diğer araçlar alt grubunda daha fazla duyarlılık göstermektedir. Bu duyarlılığı işgörenlerin 5 yıla kadar işletme içerisinde motiv faktör olarak ücreti almadıkları, mesleki anlamda tecrübe kazanmak adına ücret ve diğer alt faktörlere katlandıkları sonucu çıkartılabilir. İşgörenler bu zamana kadar işlerini kaybetmemek ya da daha fazla mesleki tecrübe kazanıp işletme içerisinde bir yer edip, olgunlaşana kadar kendi motivasyonlarını işletmenin istihdam politikalarından bağımsız gerçekleştirmektedirler. Kısaca işgörenler kendilerini belirli bir zamana kadar avutmakta ve işi öğrenene kadar işletme içerisinde artık bir gelecek endişesi taşımak durumunda olmayana kadar sabretmektedirler. Bu zamandan sonra işgörenlerde ücret ve ücrete bağlı diğer unsurlar (sosyal güvenlik, pirim vb..) gibi uygulamalara daha fazla duyarlılık gösterip motive olmaktadır.

### **3.6.5 İş Görenlerin Turizm Sektöründe Çalışma Tecrübelerine Göre Alt Faktörlerin Arasındaki Farka Ait ilişkiler**

Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışanların çalıştıkları tesislerde uygulanan istihdam politikalarının, iş görenlerin motivasyonları üzerindeki etkilerinin, işgörenin turizm sektörü çalışma tecrübesine göre alt boyutlar arasında farkın olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile tablo 3.22'de görüldüğü şekilde sonuçlandırılmıştır.

**Tablo 3.4:** İş Görenlerin Turizm Sektöründeki Çalışma Tecrübesine Göre Alt Faktörler arasındaki Farka Ait İlişkiler için uygulanan Kruskal Wallis Testi Bulguları

	Turizm Sektöründe Kaç Yıldan Beri Çalışıyorsunuz	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
Faktör 1 Genel Memnuniyet	5 Yıldan Az	45	56,32
	6-10 Yıl	34	56,9
	11-15 Yıl Arası	19	47,11
	16-20 Yıl Arası	10	67,85
	21 Yıl ve Üstü	5	79,7
	Toplam	113	
Faktör 2 Ücret	5 Yıldan Az	45	56,22
	6-10 Yıl	34	57,43
	11-15 Yıl Arası	19	50,76
	16-20 Yıl Arası	10	57,1
	21 Yıl ve Üstü	5	84,6
	Toplam	113	
Faktör 3 İstihdam Politikaları	5 Yıldan Az	45	53,22
	6-10 Yıl	34	57,07
	11-15 Yıl Arası	19	59,42
	16-20 Yıl Arası	10	68,35
	21 Yıl ve Üstü	5	58,6
	Toplam	113	
Faktör 4 İş Ortamı Memnuniyeti	5 Yıldan Az	45	53,27
	6-10 Yıl	34	57,06
	11-15 Yıl Arası	19	57,76
	16-20 Yıl Arası	10	72,3
	21 Yıl ve Üstü	5	56,7
	Toplam	113	
Faktör 5 İş Yeri Sosyal Yapısı	5 Yıldan Az	45	61,02
	6-10 Yıl	34	58,26
	11-15 Yıl Arası	19	43,97
	16-20 Yıl Arası	10	59,9
	21 Yıl ve Üstü	5	55,9
	Toplam	113	

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Ki Kare Testi	5,262	4,281	1,92	2,804	3,841
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0,261	0,369	0,750	0,591	0,428

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: tursekcalsinif

İşgörenlerin çalışma Turizm Sektöründeki Tecrübelerinin Genel Memnuniyet, Ücret, İstihdam Politikaları, İş Ortamı Memnuniyeti ve İşyeri Sosyal Yapısı ile ilgili alt boyutlarına göre bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Bu da konaklama işletmelerindeki istihdam politikalarının işgörenin motivasyonunda turizm sektöründeki çalışma tecrübesine çok bağlı olmadığını göstermektedir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Turizm sektöründe önemli bir yer tutan konaklama işletmeleri yoğun emek gücüne ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaçtan dolayı da motivasyon kavramı önemli bir noktada bulunmaktadır. Konaklama işletmesinin üreteceği hizmet kalitesi işgörenlerin ürettikleri hizmetin kalitesi ile doğrudan bağlantıda olduğundan dolayı işgören motivasyonu konusu konaklama işletmelerinde önemli bir yer tutmaktadır.

Motivasyon konusunda pek çok yazar çeşitli tanımlamalar ve bölümlenmeler yapmakla beraber motiv unsurları temel olarak, psikolojik, ekonomik ve yönetsel faktörler olmak üzere üç guruba ayrılabilir. Bu çalışmada da motiv unsurlar bu üç grup altında incelenmiştir.

Ülkemizde diğer sektörler birlikte gelişen yönetsel süreçler ve uygulamalar ve yönetim biliminin gösterdiği bilgiler ışığında turizm sektöründe işgören motivasyonunun önemi henüz yeni anlaşılmaya başlamaktadır. Bunun nedenlerini şu şekilde göstermek mümkündür;

- Globalleşmenin getirdiği daha farklı bir turizm endüstrisi,
- ekonominin gelişmesi ve turizm hareketinin hızlanması,
- genel olarak turizm hareketlerinin artmasından dolayı, konaklama işletmelerinin sayılarının artması ile birlikte rekabetin yoğunlaşması,
- dünyadaki iletişim teknolojilerinin gelişmesi nedeniyle turistlerin artık turizm faaliyetleri konusunda daha bilinçli ve bilgili olmaları ve turizm faaliyetinde buldukları süreç içerisinde hizmet aldıkları işletmelerden beklentilerinin artması,
- bu gelişmelerin sonucu olarak işletmelerdeki organizasyon yapılarının değişmesi ve yönetim şekillerinin de bu değişimlere göre dönüşüm göstermesi.

Bu noktada ülkemizde turizm sektöründe uygulanan istihdam politikalarının işgörenler üzerinde motivasyon düzeylerinin belirlenmesi konusu bu çalışmanın ana eksenini oluşturmaktadır.

Yapılan çalışmada her departman türünden her kademedeki işgörenler üzerinde işletme içerisinde uygulanan istihdam politikalarının işgören motivasyonunu ölçmek üzere 7 ana grupta toplam 41 Likert ölçekli soru yöneltilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinden sonra çalışmanın verileri analiz edildiğinde faktör analizi sonuçlarına göre en yüksek faktörler İşgörenin genel memnuniyeti ve istihdam politikaları faktörleri olarak bulunmuştur.

Ege bölgesindeki beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışanların çalıştıkları tesislerde uygulanan istihdam politikaları ile iş gören motivasyonları üzerindeki etkilerinin, işgörenlerin cinsiyetine göre belirlenen alt boyutlar arasında farkın olup olmadığı yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda cinsiyetin ücret alt boyutunda *“İşgörenlerin Cinsiyetlerinin Ücret Politikası üzerinde belirleyici bir unsur olmadığı”* hipotezi kabul edilmemiştir. Kısaca işgörenler motiv faktör olarak kabul edilen ekonomik faktörlerden ücret konusundaki tutumları, cinsiyete göre daha farklılık göstermektedir. Yapılan bu çalışmada kadın işgörenlerin motivasyonları ücret boyutunda erkeklere göre daha düşüktür. Bu saptamayı işletmeler uyguladıkları istihdam politikalarında cinsiyet konusunda duyarlı davranmadıkları, cinsiyet ayrımcılığının ücret boyutunda hala işletmeler içerisinde var olduğu sonucunu çıkartmak mümkündür.

Ücretin motivasyon düzeyi konusunda yaş unsuru da belirleyici bir faktör olarak bulgulanmıştır. Yaş olarak daha genç işgörenlerin almış oldukları ücretler konusunda yaşça daha olgun işgörelere göre ücretlerini beğendikleri düşünülmektedir. Bunun sebebi olarak genç işgörenlerin hayatlarında bazı yükleri omuzlamamış olmaları şeklinde bir değerlendirme yapılabilir. Bekâr işgörenler ücretleri konusunda yaşça daha olgun işgörelere göre daha memnun oldukları yapılan analiz sonucu söylenebilir. Bekâr işgörenlerin henüz aile durumlarının gelişmemesi, sadece kendilerinden sorumlu olmaları ve gereksinmelerinin de yaşlarına göre daha az olması,

ücret tarafında bu gruptaki işgörenler üzerinde fazla bir baskı unsuru oluşturmamaktadır.

Ayrıca genç işgörenlerin sektör tecrübeleri incelendiğinde yaşlarına göre sektör tecrübeleri yeni olduğu için bu işgörenlerin motiv unsurları işletme politikalarında yükselme imkânları yani yönetsel faktörler üzerine yoğunlaşmaktadır. İşgörenler ücretlerinin neden düşük olduğunu bilmektedirler ve bu konuda fazla yakınmamaktadırlar. Onlar için önemli bir motiv unsuru yönetsel bir faktör olan işyerinde yükselme ve o işyerinde sürekli çalışabilme imkânlarının varlıklarıdır.

İşgörenlerin yaşları artmaya başladığında ortalama 30'lu yaşlardan sonra ücretin motiv unsur olarak önemli olmaya başladığı özellikle 45 yaş ve sonrası işgörenlerde artık ücret, genç yaş gurubuna göre ciddi bir motiv faktör olarak seçildiği çalışmada saptanmıştır. Bu farklılık veriler üzerinde yapılan Tukey testi sonucuna dayandırılmaktadır. Bu durumu yaş ile birlikte gerek işletmeden gerek ise hayattan beklentilerin biraz daha artması, (çocukların eğitimi ve geleceklerinin sağlam temellere alınması) yaşın getirdiği bir aile sorumluluğu ve buna bağlı olarak artan maddi gereksinmelerinden dolayı ücret ve ücrete bağlı diğer faktörlerin (sosyal güvenlik, sigorta vb..) bu yaş gurubunu daha motive ettiğini söylemek mümkündür.

Bu yaş gurubunda kariyer ve yükselme gibi geleceğini planlamada endişe unsurları 26-34 yaş gurubundan daha azdır.

İşletmelerin sosyal güvence, sigorta, ücret politikaları, çalışma ortamları, fiziksel ve sosyal imkânları ve bu konuda uygulamalarına bakıldığında bu unsurların işgören yaşından ve kademesinden bağımsız olarak işgörenlerin motivasyonları üzerinde eşit miktarda etki ettiği saptanmıştır. İşgörenlerin sigorta, çalışılan mekânların fiziksel özellikleri, işgörenlerin mesai saatleri dışında sosyal hayatlarını rahatça sürdürebilmek adına işletmenin sunduğu imkânları ciddi oranda önemsedikleri ve bu unsurların sağlandığı zaman daha motive oldukları ve ücret konusunda da o kadar

endişeye kapılmadıkları görülmektedir. Bu konuda iyi politikalar uygulayan işletmelerde çalışanların gelecek kaygılarının da azaldığı çalışma esnasında saptanmıştır.

Bulgulanan başka bir unsurda işgörenlerin motivasyon düzeylerinin işyerinde çalışma yıllarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Farklılık yapılan Tukey testi verilerine göre yorumlanmıştır.

İş görenler, ortalama olarak, işyerinde 5 yıldan fazla sürelerde çalışıyorlar ise işletmeden beklentilerinin de değiştiği belirlenmiştir. Bu saptamayı işgörenler kendilerini ortalama belirli bir zamana kadar avutmakta, ortalama 0-5 yıl sonrasında yaptıkları işte tecrübeli olduklarını düşünmekte ve işletme içerisinde artık bir gelecek endişesi taşımak durumunda olmadıklarını düşünmektedirler. İş görenler bu zaman aralığı kadar sabretmekte ve bu zamandan sonra işgörenlerde ücret ve ücrete bağlı diğer unsurlar (sosyal güvenlik, pirim vb.) gibi uygulamalara daha fazla duyarlılık gösterip motive olmaktadır. Yani bu zamandan sonra işletme yönetimine kişiler baskılar uygulamakta ve bu unsurların kendilerine sağlanmasını talep etmeye başlamaktadırlar. Bu isteklerin sağlanması durumunda işgörenlerin motivasyonları artmaktadır.

Bulgulanan diğer bir unsurda işgörenlerin yükselme konusunda o kadarda endişe duymadıklarıdır. Motiv unsur olarak işgörenlerde genel olarak ekonomik unsurlar ağır basmaktadır. Ancak ekonomik endişeler kariyer ile paralellik göstermemektedir. Bu ilginç bir bulgu olarak düşünülebilir. Oysa ki ücretin artması kariyer gelişimi ile aynı doğrultuda olması çalışmada beklenmiştir. Çalışmada ücret artışının "iş yerinde çalışma yılı" yani kıdem esasına uygun olarak belirlendiği saptanmıştır. İşletmeler ücret politikalarını çoğu departman içerisinde kıdeme göre belirlemektedirler. Bunun sebebini işgörenlerin eğitim düzeyleri ile alakalı olduğu düşünülmektedir. Çünkü çalışmada eğitim düzeyleri olarak işgörenlerin %45'i yüksek öğrenim düzeyinde eğitim aldıkları saptanmıştır. İşgörenlerin yükselme gibi bir endişelerinin motive edici bir unsur olarak ücrete göre daha az belirleyici olması bu şekilde yorumlanabilir olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada saptanan genel işgören eğitim profili olarak %56'lık bir kısmın yüksek eğitime sahip olmaması yüzünden bu işgörenlerin yükselme imkânlarının daha sınırlı olduğu bilincinin işgörenlerde olduğu ve bu konuda çok da endişe taşımadıkları, onlar için ekonomik faktörlerin daha belirleyici olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın başından beri ifade edilmeye çalışılan işletmelerin işgörenler üzerindeki istihdam politikaları ve işgörenlerin bu politikalardan etkilenme düzeyleri ile ilgili teorik ve ampirik çalışmalar ışığında getirilebilecek bazı öneriler şunlar olabilir;

Ülkemizde turizm sektörü diğer sektörler göre istihdam yaratmada üstün yönleri bulunmaktadır. İstihdamın sürekliliğe yayılması bir çözüm yolu olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylelikle konaklama işletmeleri de uyguladıkları istihdam politikalarında olması gereken motivasyon araçları üzerinde daha ayrıntılı şekilde durmaları gerekecektir.

Ülkemizde ve dünya da turizm sektörünün ekonomiye olumlu etkisi ve bölgesel ya da genel manada istihdama olumlu etkileri pek çok yazar tarafından belirtilmekte yapılan ekonomik ve işgücü araştırmaları bu etkileri destekler nitelikte veriler sunmaktadır. Ancak bu etkilerin uzun vade de dengeli bir etki olmadığı ve genelde dönemsel olduğunu da gözden kaçırmamak gerekmektedir.

İşgören tarafında da dönemsel çalışmanın getirdiği genel olarak bir motivasyon eksikliğinden söz edilebilir. Bunun nedeni işgören çalışmaya başladığından itibaren aslında ne zaman işinin sona ereceğini bilmektedir ve kendisini buna göre şartlandırmaktadır. Bu şartlandırmadan dolayı da motivasyonu genel olarak ekonomik şekilde de uyarılmaktadır. Yani işgören çalıştığı işyerinde en yüksek ekonomik kazancı elde edip daha sonra ise bir dahaki çalışma sezonuna kadar kendisini idare edebilecek bir maddi kazanç sağlamayı beklemektedir. Bu yüzden de diğer motivasyon unsurlarının da işgörende etkisi olmakla birlikte asıl önemli uyarılma düzeyleri ekonomik araçlarda ortaya çıktığını söylemek mümkündür.



Motivasyon teorileri ve iş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, zamana ve duruma bağlı olarak ücrete verilen önemin derecesi bakımından farklılık göstermekle beraber, genel olarak ücretin işgörenlerin tatmin ve motivasyon açısından önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de sürekli değişen iş ve rekabet koşullarında stratejik uygulamaların başarısı, çalışanların bilgi beceri ve ilgisine bağlıdır. Çalışmanın bulguları açısından değerlendirildiğinde işgörenlerin ücret düzeylerinin daha yukarı çekilmesi gerekmektedir.

Turizm sektöründeki dönemsel çalıştırma problemi ve ücretleme politikaları ile ilgili olarak işgörenlerin motivasyonları işletmenin kendi içerisindeki istihdam politikaları yeterli olduğunu varsaysak bile yeterli kadar sağlanamaktadır. Ancak bu sadece çalışmaya konu olan bölgedeki konaklama işletmelerinin kendi yapısal sorunlarından ya da bölgenin yapısal özelliklerinden kaynaklanan bir durum değildir. Bu ülkemizdeki turizm sektörünün yapısal sorunlarından kaynaklanan bir sonuçtur. Bu sorun, ülke turizm politikaları ile çözülmesi gereken bir makro sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

ALADAĞ, Özlem, Örgüt Kültürü İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2007

AŞIKOĞLU, Meral. , *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, İstanbul, Üniversite Kitabevi, 1996

AY, Alper, İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2006

BAHAR, Ozan, Kozak Nazmi, *Turizm Ekonomisi*, Detay Yayıncılık Ankara, 2006

BARUTÇUGİL, İsmet, *Turizm İşletmeciliği*, Beta Basım, İstanbul, 1989.

BAŞARAN, Ethem, *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara, 1991

BAYER, Zekai, *Turizme Giriş*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:253, 1992

BM. İstatistik Komisyonu, 2008 International Recommendations for Tourism Statistics, Madrid, 2007

BROOK, Manville, Josiah Ober , *Motivasyon*, Çev.Leyla Aslan, İstanbul, Mess Yay., 2004

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, 8.bs., Pegem Yayıncılık, Ankara, 2007

CAN, Halil, *Organizasyon Ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, İstanbul, 1992

ÇEKEN, Hüseyin, Küreselleşme Sürecinde Turizm Endüstrisinin AB ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğ. Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Yıl 2008

ÇELTEK, Evrim., "Motivasyon Yönetimi", İş, Güç endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:6., Sayı:1.

DAFT, Richard L., *Management, Fifth Edition*,Harcourt College Publishers.2006.

DİNLER, Zeynel, *İktisada Giriş*, Ekin Kitabevi, Bursa, 1998.

EDİP. ve Kanbur , "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Yönetim ve Ekonomi.*, Cilt:15 Sayı:1.,Celal Bayar Üniversitesi İİBF. Manisa. 2008

ERDOĞAN, İlhan., *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları No:243, İstanbul,1991

EREN, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul,6.bs.,Beta Basım Yayım, 2003.

EREN, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1993

EREN, Erol, *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü.Yayınları, 1979

ERTAN, Hayrettin, Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu Ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, (Afyonkarahisar Kocatepe Üniv. Sos.Bil.Enst.Doktora Tezi),Afyonkarahisar.,2008

FERGUSON, Lucy, "The United Nations World Tourism Organisation", *New Political Economy*, Cilt 4,Sayı 12., Aralık, 2007.

FINDIKÇI, İlhami., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.bs., Alfa Yayınları,İstanbul, ,2001

FURNHAM ve diğeri, "Personality and Work Motivation, Personality and Individual Difference" 26 (1999) 1035-1043 University College London, Auckland, New Zealand, Received 19 May 1998.

GOELDNER, Charles R. , *TOURISM.Principles, Practices, Philosophies*.11'th Edition, John Wiley & Sons, Inc.,Canada,2009.

GÖKSAN, Ergün, *Turizmoloji*, Uğur Ofset Matbaası, İzmir,1978

GÜRBÜZ, A. Kemal, *Turizmin Ekonomik Analizi*, Alem Basım,Balıkesir.,1998.,

HACIOĞLU, Necdet ve Diğeri, *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi*, Detay Yayıncılık.,Ankara., 2003.

ILO," Human Resources Development,Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector", Cenevre, 2001

İÇÖZ, Orhan, Kozak Metin, *Turizm Ekonomisi*, 2.bs,Turhan Kitapevi,Ankara 2002

İÇÖZ, Orhan, "Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 23-24, 1991

İNCEOĞLU, Metin, *Güdüleme Yöntemleri*, Ankara Üniversitesi Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları No:4, Ankara, 1985

İNCİR, Gülten, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No. 313, 1985

KANBUR, Aysun, "Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerine Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma", *Celal Bayar Üniv. IIBF, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Manisa, Cilt 15, S 1, 2008

KAVİ, Ersin , İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi, (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma), Doktora Tezi, İstanbul Üniv., Sos.Bil. Enst., 2006

KILIÇ, Cem, Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerin Analizi, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000

KOBU, Bülent, *Üretim Yönetimi*, 14.bs, Beta Basım, İstanbul, 2008

KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, .12.bs, Beta Basım., İstanbul, 2010.

KOZAK, Nazmi ve Diğerleri, *Genel Turizm. İlkeler ve Kavramlar*, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1996

KREİTNER, R., Knicki, A. and Buelens, M. , *Organisational Behaviour, First European ed.*, McGraw-Hill, 1999.

MAITLAND, Iain, *Personel Yönetimi=The Barclays Guide To Managing Staff*, Çev. Duygu Uğur, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1998

MAROUDAS, Leonidas ve diğerleri, “Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices”, *Managing Leisure.*, Cilt.13, Böl 3/4, 7/1/2008

MET, Önder, *Ağırlama ve Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik*, Ince Ofset, Balıkesir, 1989

MİNER, John B., *Organizational Behavior Volume I. Essential Theories Of Motivation And Leadership*, M.E.Sharpe, 2005.

MULLINS, Laurie J., *Management And Organisational Behaviour 7th Ed.*, Prentice Hall, 2005

NANKERVİS, Alan, *Managing Services*, Cambridge University Press, 2005

ONARAN, Oğuz., *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*, Ankara Siyasal Bil. Fak. Yayınları, Ankara, 1981

ÖZKALP, Enver, *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, E.İ.L.B.A. Yay. No:249/16, Eskişehir, 1982

ÖZTABAĞ, Lütfi, *Psikolojide İlk Adım*, Remzi Kitapevi, İstanbul,1970

PENDER, Lesley, *The Management of Tourism*, Sage Publishing,London,2005.

SABUNCUOĞLU ve Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Bursa,2001

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayıncılık, Bursa, 2009

SHESKİN, David J., *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures*, 3 ed.,Chapman & Hall/CRC,Florida,2004

SİLAH, Mehmet, *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitapevi, Ankara,2000

SİMONS, Tony and ENZ A. Charty , “Motivating Hotel Employees”, *Cornell, Hotel and Restaurant Administration Quarterly* ,Feb. 1995

SİSTARE, S.Hannah, *Innovations in Human Resource Management*, M.E. Sharpe, 2009

SÖZER, Zeynep, *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama*, Yıldız Teknik Üniv, Sos.Bil. Enst. İşletme ABD, Yüksek lisans Tezi,2006

ŞAHİN, Ali, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl 2004, Sayı, 1, Konya

ŞENER, Burhan , *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, 3.bs, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001

TAŞPINAR, Fatih , *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Koca Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006.

TAVŞANCIGİL, Ezel, *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, 3.bs. Nobel Yayınları, Ankara, 2006.

TEZEL, Mehmet Derya, *Tatil Köylerinde Rekreasyon ve Animasyon Hizmetleri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990.

THEOBALD, William , *Global Tourism 3th ed.*, Butterworth-Heinmann, 2005.

TOKER, Boran, *Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş Ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi., Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enst. Turizm İşletmeciliği A.B.D. İzmir., 2006

TOPALOĞLU, Melih ve Koç Hakan, *Büro Yönetimi, Kavramlar ve İlkeler*, 3.bs., Seçkin Yayıncılık ,Ankara, 2005

TOSKAY, Tunca, *Turizm Olayına Genel Yaklaşım*, İstanbul Üniversitesi Yayını, No:2534, 1978

TUNCER, Doğan ve diğerleri, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2007

TYD, *Turizm Yatırımlarının Ekonomiye Katkıları*, İstanbul, 1992.

UNAY, Cafer, *Makro Ekonomi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993

UNWTO, *World Tourism Barometer*, Sayı 7 No: 1 Ocak 2009, s 1

UYARGİL, Cavide ve diğeri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.bs, Beta Basım Yayım, İstanbul,2009

YILDIZ, Yasemin, Yataklı Sağlık Kuruluşlarında Yönetimsel Sorunların İncelenmesi Edirne İlinde Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2008

YÜCEL, Asım, *Emek Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler*, Kalite Matbaası, Ankara, 1980

<http://www.travelguide.com.tr> (Erişim 12.01.2010)

[http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Tourism\\_Impact\\_Data\\_and\\_Forecast\\_Tool/index.php](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Tourism_Impact_Data_and_Forecast_Tool/index.php), (Erişim 28.03.2009)

[http://www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research/Economic\\_Data\\_Search\\_Tool/](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Economic_Data_Search_Tool/) (Erişim 09.02.2010)



## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı.

Bu çalışmanın amacı “konaklama işletmelerinde uygulanan istihdam politikalarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemeye” çalışmaktır. Çalışmada cevaplayacağınız sorular tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bu anketi cevaplamanız en fazla On Dakikanızı almaktadır. Bu bilimsel çalışmaya göstermiş olduğunuz ilgiye şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

**Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN**  
**Öğr. Gör. Sedat KOCADOĞAN**

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma derecenize göre işaretleyiniz. Örneğin, ifadeye tümüyle katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini; ifade hakkında bilginiz yok ise, “Fikrim Yok” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum.	Fikrim Yok.	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum.
<b>A- İŞ YAPISI</b>					
1. Görev dağılımından memnunum.					
2. İşim sıkıcı değildir.					
3. Yaptığım iş beklentilerime uygundur.					
4. İşim yorucu değildir.					
5. Genel olarak işimden memnunum.					
<b>B- ÜCRET</b>					
1. Ücretim normal giderlerim için yeterlidir.					
2. Aldığım ücret yeterlidir.					
3. Ücretim, diğer çalışanlarınkı ile kıyaslandığında uygundur.					
4. Ücretim hak ettiğimden az değildir.					
5. Ücretim oldukça yüksektir.					
<b>C- YÜKSELME OLANAKLARI</b>					
1. İşyerimde kendimi geliştirmek için olanaklar verilmektedir.					
2. İşyerimde yükselmek için olanaklar mevcuttur.					
3. İşyerimde yükselmelerim bireysel becerilerime dayanmaktadır.					
4. İşyerimde düzenli yükselme politikası uygulanmaktadır.					
<b>D- YÖNETİM</b>					

1. Üstlerimin gerçekleştirdiği denetimler etkindir.					
2. İyi çalışmam, üstlerim tarafından övülür					
3. Üstlerim nazik davranmaktadır.					
4. Üstlerim tarafından yeterli denetime tabi tutulmaktayım.					
5. Üstlerimi memnun etmek kolaydır.					

Lütfen diğer sayfadan soruları cevaplamaya devam ediniz... →

Lütfen, aşağıda yer alan anket sorularını doğru bulma derecenize göre işaretleyiniz. Örneğin, ifadeye tümüyle katılıyorsanız “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini; ifade hakkında bilginiz yok ise, “Fikrim Yok” seçeneğini “X” ile işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum.	Fikrim Yok.	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>E- İŞ ARKADAŞLARI</b>					
1. İş arkadaşlarım akılcıdır.					
2. İş arkadaşlarım sorumluluk sahibidir.					
3. İş arkadaşlarım çalışkandır					
4. İş arkadaşlarım sıkıcı değildir.					
5. İş arkadaşlarımla ilişki ve iletişimim iyidir.					
<b>F- ÖZENDİRME ARAÇLARI</b>					
1. İşyerimdeki ücret artışları tatminkârdır.					
2. İşyerimde verilen primler yeterlidir.					
3. İşyerimde çalışanlara düzenli olarak kârdan pay verilir.					
4. İşyerimde çalışanların iş güvencesi vardır ve sürekli- lidir.					
5. İşyerimde sağlık ve çalışma güvenliğine önem verilir.					
6. İşyerimde iyi bir statüye sahibim.					
7. İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince özgürüm.					
8. İşyerinde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmiştir.					
9. İşyerimde çalışanlar arasındaki informal/sosyal gruplara katılım yönetimce desteklenir.					
10. İşyerimdeki danışmanlık hizmetleri sorunlarımın çözümünde destek sağlar.					
11. Boş zamanlarımızı değerlendirmek için yönetimce desteklenen sosyal uğraşlardan (spor, gezi, özel gün ve eğlenceler vb.) memnunum.					
12. İşyerimde verilen mesleki / profesyonel eğitimler yeterlidir.					

13. İşyerimde gelecek açısından bir endişe taşımıyorum.					
14. İşyerimdeki dikey/yatay iş çeşitlendirme, iş değiştirme türü uygulamalar işimi daha çekici kılar.					
15. İşyerimde etkin / iyi bir iletişim ortamı vardır.					
16. İşyerimde genel olarak özlük haklarından memnunuz.					
17. İşyerimdeki fiziki imkan ve koşullardan memnunuz.					
18. Yukarıda yer alan özendirme araçları dışında, işyerinizde kullanılan başka özendirme araç(ları) var ise lütfen belirtiniz.					

Lütfen diğer sayfadan soruları cevaplamaya devam ediniz... →

## G- DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

1. Yaşınız? (\_\_\_\_\_)

2. Cinsiyetiniz?  Kadın  Erkek

3. Medeni durumunuz?  Evli  Bekâr

4. Eğitim durumunuz?

İlkokul  Ortaokul  Lise  Üniversite (4 yıllık)  Üniversite (2 Yıllık)

Yüksek Lisans  Doktora

5. Toplam Çalışma Yılınız (\_\_\_\_\_ ) yıl

6. Aldığınız eğitim turizmle ilgili midir?  Evet  Hayır

7. İlgili ise aşağıdakilerden hangisidir? (değilse yanıtlamayınız)

Turizm Lisesi  Üniversite (2 yıllık) Ön Lisans  Üniversite (4 yıllık) Lisans

Yüksek Lisans  Doktora  Diğer  
(\_\_\_\_\_)

8. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz? (\_\_\_\_\_ ) yıl

9. Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz? (\_\_\_\_\_ ) yıl

10. Şu anki görevinizi aşağıda belirtiniz

(\_\_\_\_\_)

11. Aylık Gelirinizi yaklaşık olarak belirtiniz.

(\_\_\_\_\_)

**12. Yabancı dil biliyor iseniz, bildiğiniz yabancı dil(leri) lütfen belirtiniz.**

- İngilizce      Düzey ( çok iyi,  iyi,  orta,  az)
- Almanca      Düzey ( çok iyi,  iyi,  orta,  az)
- Fransızca      Düzey ( çok iyi,  iyi,  orta,  az)
- Rusça      Düzey ( çok iyi,  iyi,  orta,  az)
- Diğer      Düzey ( çok iyi,  iyi,  orta,  az)

**13. Yetişme çağınızda (6-18 yaş arası) En uzun yaşadığınız yer.**

- Köy     Bucak     İlçe                       İl                       Şehir

**14. Toplam Kardeş sayınız (yok ise sıfır (0) yazınız) (\_\_\_\_\_ ) adet.**

Anket soruları cevaplama işlemi sona ermiştir.

Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederiz.