

# EDREMIT KÖRFEZİ'NDEKİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ İŞ MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK VE MESLEKİ ÖZELLİKLERE GÖRE İNCELENMESİ

**Employees' Level of Work Motivation in Accommodation  
Establishments in Edremit Bay in accordance with their Demographic  
and Professional Characteristics**

*Hayrettin ERTAN\**

*İsmet KAYA\*\**

## ÖZET

Dünya sektörler sıralamasında dördüncü sırada bulunan turizm sektöründe istihdam edilen çalışan sayısı dünyadaki toplam istihdamın %7,6'sını oluşturmaktadır. Önemli bir istihdam etkisi sağlayan bu sektörde yer alan işletmeler için doğal olarak çalışan verimliliği ile ilgili araştırmalar giderek daha önem kazanmaya başlamıştır. Çalışan verimliliğini etkileyen çeşitli faktörler içinde çalışanların motivasyonları ön plana çıkmaktadır. Zira, iş motivasyonunun yüksek olduğu işletmelerde çalışanların iş tatmini ve performansları daha yüksek, devamsızlık ve işgücü devir oranları gibi olumsuz faktörler ise daha düşük olmaktadır. Bu durum, yüksek işgücü devrine sahip konaklama işletmeleri için konuyu daha da önemli hale getirmektedir. Bu çalışmada Edremit Körfezi'nde bulunan 1, 2, 3, ve 4 yıldızlı 24 otelde çalışan 107 personel üzerinde anket çalışması yapılarak, işgörenlerin motivasyonlarının demografik ve meslekî özelliklerine bağlı olarak etkilenip etkilenmediği araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, konaklama işletmelerinde çalışanların iş motivasyonlarının demografik ve meslekî özelliklerine bağlı olarak değişmediğini ortaya koymaktadır. Çalışmada istatistiksel araç olarak varyans analizi ve bağımsız t-testi kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Motivasyonu, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Demografik Değişkenler, Meslekî Değişkenler.

## ABSTRACT

The number of employees working in the tourism sector, which is ranked at fourth in the world, is accounted to % 7,6 of the total employment

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Dinar Meslek Yüksekokulu, hertan@aku.edu.tr

\*\* Balıkesir Üniversitesi, Burhaniye Meslek Yüksekokulu, ikaya@balikesir.edu.tr

of the world. Needless to say that, researches related to staff productivity have been getting more significance for establishments in the sector which have important contributions to employment. Motivation of staff looms large between factors affecting staff productivity. This is because that establishments with high staff motivation have higher employee performance and job satisfaction and lower levels of negative factors such as absenteeism and labor turnover. This situation makes the issue more important for establishments with high turnover rates. In the study, questionnaires were applied to 107 permanent employees in 24 accommodation establishments existing in Edremit Bay to examine whether demographic characteristics affect motivation of staff working 1, 2, 3, and 4 star hotels in Edremit Bay. Findings showed that job motivations of staff weren't affected by their demographic characteristics. Variance analyses and independent t-test were used as a statistical mean in the study.

**Key Words:** Work Motivation, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Demographic Variables, Professional Variables.

\*\*\*

## GİRİŞ

Konaklama işletmelerinde çalışanların zekâ, iş bilgisi, yetenek ve zaman yönetimi becerisi gibi vasıflara sahip olması gerekir; ancak yeterli motivasyon faktörü olmadan çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri mümkün değildir (Chiang ve Jang, 2008: 313). Dolayısı ile konaklama işletmelerinde çalışanların devamlılığının sağlanması ve kariyerlerinde ilerleme elde edebilmeleri için yeterince motive edilmeleri gerekmektedir. Konaklama sektöründe çalışma koşullarının ağır olması, işletmelerin haftanın yedi günü günde 24 saat açık olması ve dolayısıyla hizmetin kesintisiz verilmesi, çalışanların üzerinde strese ve yorgunluğa neden olmaktadır. Bu durum, hem çalışanların iş motivasyonlarını hem de hizmetten yararlanan müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemektedir.

Yapılan literatür araştırmasında Edremit Körfezi'nde yer alan konaklama işletmelerindeki çalışanların iş motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Türk turizm sektöründe konaklama işletmelerinde çalışanın iş motivasyon ve iş tatmin düzeylerini ve bunları etkileyen ya da belirleyen faktörler üzerine yapılan çalışmalar genellikle Ankara, İzmir, İstanbul gibi büyük şehirler ile Antalya, Muğla, Nevşehir gibi popüler turistik merkezlerde gerçekleştirilmiştir (Ağca ve Ertan, 2008; Alkış ve Öztürk, 2009; Toker, 2007; Üngüren ve Doğan, 2010; Ünlüönen vd., 2007). Yapılan çalışmalarda ele alınan konaklama

işletmeleri ise üç, dört ya da beş yıldızlı oteller olmuştur. Bir ve iki yıldızlı otelleri içeren çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma, otel personelinin motivasyonu konusunda Edremit Körfezi'nde bir ilki teşkil ederken, Türk turizm sektöründe bir ve iki yıldızlı otelleri de içeren ilk çalışma özelliğini taşımaktadır. Çalışmada öncelikle iş motivasyonu kavramı ile ilgili çeşitli açıklamalar yapılmış ve konunun konaklama işletmeleri açısından önemi ele alınmıştır. Daha sonra, Edremit Körfezi'nde yer alan konaklama işletmelerinde daimî kadrodaki çalışanlar arasında yapılan iş motivasyonu ile ilgili anket sonuçları değerlendirilmiş ve çeşitli önerilere yer verilmiştir.

## **1. KURAMSAL ÇERÇEVE**

İş motivasyonu ile ilgili yaklaşımların tarihi, genellikle ücretin temel motive edici faktör olduğunu belirten Taylor, Gilbert ve Gantt'ın yaptığı çalışmalara kadar uzanmaktadır (Parsons ve Broadbridge, 2006: 122). İş motivasyonu ile ilgili önemli kilometre taşlarını oluşturan başlıca çalışmalar Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki-Etmen Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Skinner'in Pekiştirme Teorisidir (Alkış ve Öztürk, 2009: 215).

Motivasyon kelimesi Latince “motive” kelimesinden uyarlanmış olup, kavramla ilgili çok çeşitli tanımlar ve teoriler mevcuttur. Motivasyon kavramı “insanı harekete geçiren ve bu hareketlerin yönlerini belirleyen his ve düşünceler” olarak tanımlanmıştır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86). Bir diğer ifadeyle “insanların faaliyet ve çabalarını harekete geçiren ve sürekliliklerini sağlayan güçler” motivasyondur. (Öğüt vd., 2004: 286). Kavramın bazen spesifik çalışma alanlarına göre, yapılan faaliyeti yansıtacak şekilde tanımlandığı da görülmektedir. Örneğin güvenli gıda üretim sürecinde çalışanlarla ilgili olarak motivasyon kavramı “çalışanların güvenli gıda üretim faaliyetlerini takip etmelerini sağlayan güç” olarak tanımlanmıştır (Ellis vd., 2010: 2065).

Çalışanların davranışlarını inceleyen ekonomik modeller genellikle insanların işi sevmediğini varsayar, dolayısı ile çalışanların gayret göstermesi için işverenler çeşitli motivasyon araçlarını sağlamak zorundadırlar (Delfgaauw ve Dur, 2007: 605). Bir davranışı yerine getirmeye motive olmak, kişinin başarılı bir performans sergilemesinde kritik bir öneme sahiptir (Diclemente vd., 2008: 26).

Bir çalışmada, çalışanları motive etmek için kullanılan motivasyon araçlarının ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel/yönetmelik araçları olarak üç grupta ele alındığı görülmektedir. Ücret artışı ve çeşitli parasal teşvikler ekonomik araçlar kapsamında yer alırken, çalışmada bağımsızlık, sosyal statü, yetki devri, takdir edilme vb. düşünce ve uygulamalar psikolojik-sosyal araçlar olarak kullanılmaktadır. Amaç birliği, eğitim, iş güvencesi,

işle ilgili şartlar, terfi, kariyer vb uygulamalar ise örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını oluşturmaktadır (Ölçer, 2005: 3).

Bir başka çalışmada, örgütlerde motivasyonun kişisel ihtiyaçlar, içsel ve dışsal motivasyon ve temel psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere üç temel ilke tarafından yönetildiği ileri sürülmektedir (Raghuvanshi, 2002: 374).

İşletmelerde çalışanların iş motivasyonlarını etkileyen faktörler genellikle “içsel” ve “dışsal” motivasyon faktörleri ile açıklanmaya çalışılmaktadır (Dündar vd., 2007: 107). İçsel motivasyon bir işi iyi yapmak arzusundan kaynaklanırken, dışsal motivasyon ücret ya da promosyon gibi dış etkenler sonucu ortaya çıkar ve her iki tip motivasyon da kişinin performansını etkileyebilir (Dündar vd., 2007: 109; Ross and Boles, 1994: 159).

Herhangi bir dayatma olmaksızın kişinin kendi davranış performansını ifade eden içsel motivasyonla ilişkili olarak işte ilerleme, gelişme ve sorumluluk gibi kavramlar aynı zamanda temel motive edici faktörlerdir. İçsel motivasyon ile kişisel gereksinimler ise temel psikolojik ihtiyaçları oluşturmaktadır (Raghuvanshi, 2002: 374).

Diğer taraftan motivasyon faktörlerinin hangilerinin daha önemli olduğu hususu işgörenlere ve yöneticilere göre değişebilmektedir. Kovach’ın 1995 yılında yaptığı araştırmaya göre, iş motivasyonunu etkileyen 10 faktörün önem sırası işgörenler ve yöneticiler tarafından farklı değerlendirilmiştir. İşgörenlere göre ilgi çekici bir iş, yapılan işin takdir edilmesi ve kararlara katılma faktörleri ilk üç sırada yer alırken, yöneticiler bunları sırasıyla 5, 8 ve 10.uncu sırada göstermişlerdir. Yöneticilere göre iyi bir ücret, iş güvencesi ve terfi ve yükselme imkanları ilk üç önemli motivasyon faktörleridir. Bunların işgörenlere göre sıralaması ise sırasıyla 5, 4 ve 6 olmuştur (Ölçer, 2005: 5).

## **2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ MOTİVASYONUN ÖNEMİ**

Konaklama işletmeleri insan gücüne dayanan emeğin yoğun olarak kullanıldığı bir alt sektördür. Hizmeti veren kişiler ile hizmeti alan müşteriler çoğu zaman yüz yüze gelmekte, hizmet ve tüketim, çalışanlar ile müşteriler arasında etki ve tepki aynı anda gerçekleşmektedir. Çalışanın psikolojik durumu müşteriye doğrudan yansımaktadır. Yeterince iyi motive edilmemiş bir çalışan işine tam olarak kendini veremeyeceği için bu durumdan hem çalışanın iş performansı hem de hizmeti alan müşteri olumsuz etkilenecektir. Çalışanlardan maksimum verimliliği ve performansı sağlamak için uygun motivasyon araçlarının optimum bir şekilde kullanılması gerekir. Çalışanların iş motivasyonu ile verimlilik, bağlılık, iş tatmini, işte kalma ve

tükenmişlik düzeyleri arasında önemli ilişkilerin varlığını gösteren bulgular vardır (Lee-Ross, 2005: 225). Örneğin, bir çalışmada, içsel motivasyonun tükenmişlik ve işe yaramama duygularında azalmaya neden olurken, iş tatmini ile duygusal örgütsel bağlılığı yükselttiği görülmüştür (Karatepe ve Uludag, 2007: 646).

Konaklama işletmelerindeki çalışanlarla ilgili sorunlar arasında düşük ücret ve iş güvenliği, sınırlı eğitim ve gelişme fırsatları ve yüksek çalışan devir oranları başta gelmektedir. İşten ayrılma oranlarının yüksek olmasının nedenleri arasında ise düşük tazminat, yetersiz fayda, kötü çalışma koşulları, çalışanların morallerinin ve işe yönelik davranışlarının zayıf olması ve yetersiz istihdam gibi faktörler yer almaktadır (Silva, 2006: 317; Karatepe ve Uludag, 2007: 647).

İş motivasyonu faktörünün iş performansını artırırken, işgücü devir oranını azalttığı saptanmıştır (Brenda ve Sockelb, 2001; Karanlı ve İskender, 2009; Kuruüzüm vd., 2010; Tzeng, 2002; Yıldız ve diğerleri, 2009). İş motivasyonuna etki eden faktörler ile iş başarısı arasında doğrusal bir ilişki olduğu pek çok araştırmada ortaya konmuştur (Karakaya ve Ay, 2007: 57).

### **3. METODOLOJİ**

#### **3.1 Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın amacı bu otellerdeki çalışanların iş motivasyon düzeylerini belirlemek ve iş motivasyon düzeylerinin demografik ve meslekî özelliklerine göre değişip değişmediğini tespit etmektir. Çalışma sonuçları en çok hiç kuşkusuz bölgede yer alan işletme sahiplerine, insan kaynakları uzmanlarına ve çalışanlara yarayacaktır. Özellikle işverenler çalışanlarının iş motivasyonu düzeyi konusunda bilgi sahibi olacaklar, ne tür motivasyon araçlarını kullanacaklarına dair karar verebilecek duruma geleceklerdir.

#### **3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Balıkesir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre, 2011 yılında Ayvalık'ta 18, Burhaniye'de 3 ve Edremit'te 13 adet olmak üzere Körfez'de toplam 34 adet turizm belgeli otel işletmesi faaliyette bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini Edremit Körfezi'nde yer alan turizm belgeli 34 adet otel işletmesinde çalışan 209 kadrolu çalışan oluşturmaktadır.

Çalışmada örnekleme yöntemi olarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden “kararsal örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Örneklemeye bir yıldızlı otel işletmelerinden sekiz kişi, iki yıldızlı otel işletmelerinden 25 kişi, üç yıldızlı otel işletmelerinden 75 kişi ve dört yıldızlı otel işletmelerinden 49 kişi olmak üzere toplam 157 kişi dâhil edilmiştir. Ancak, bazı çalışanların motivasyon anketine cevap vermediği ya da eksik cevap

verdiği görülmüştür. Bunların çıkarılmasıyla 107 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu rakam toplam 34 işletmede çalışan 209 daimi personelin %51'ine karşılık gelmektedir.

### **3.3 Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışanların iş motivasyon düzeylerini belirlemek ve demografik ve meslekî özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediğini tespit etmek ve uygulama bölümünde de test edilmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların iş motivasyonları demografik özelliklerine bağlı olarak değişir.

H2: Çalışanların iş motivasyonları meslekî özelliklerine bağlı olarak değişir.

H3: Çalışanların iş motivasyonları çalıştıkları otelin niteliğine bağlı olarak değişir.

### **3.4 Veri Toplama Yöntemi ve Veri Analizinde Kullanılan Testler**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Cevap verenlerin ifadelerine ne derecede katıldıklarını belirlemek için “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” ifadelerinden oluşan beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete cevap verenlerin demografik ve meslekî özellikleri ile ilgili bilgiler, ikinci bölümde de iş motivasyonu ile ilgili sorular yer almaktadır. Dündar vd. (2007), motivasyon araçlarının çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak, Mottaz (1985), Brislin vd., (2005), Mahaney ve Lederer (2006)'in çalışmalarında kullandıkları ölçekleri temel alarak yeni bir ölçek oluşturmuşlardır. Dündar vd. (2007)'nin kullandıkları ölçek, iş motivasyonu ölçeği olarak kullanılmıştır.

## **4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME**

### **4.1 Ankete Cevap Verenlerin Demografik ve Meslekî Özellikleri**

Kontrol değişkenlerine ilişkin istatistiksel sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Buna göre, ankete cevap verenlerin neredeyse yarısı bayandır. Turizm sektörü, özelliği itibariyle bayanların da yoğun olarak istihdam edildiği bir sektördür. Aynı şekilde, genç nüfusun oranı da bu sektörde yüksektir. Ankete cevap verenlerin % 77,3'ü 35 yaş ve altında yer

almaktadır. Ankete cevap verenlerin % 63'ü bekârdır. Lisans ve üzeri eğitim alanların oranı % 18,6'dır. İşgörenlerin oranı % 51,9'dur. Cevap verenlerin % 69,1'inin mevcut işyerlerinde 5 yıldan daha az bir zamandır çalıştıkları anlaşılmaktadır. Cevap verenlerin yarısının 5 yıl ve altında bir iş deneyimine sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların % 35'i, daha önce en az dört işyeri değiştirmiştir.

**Tablo 1:** Ankete Cevap Verenlerin Demografik ve Meslekî Özellikleri

	Cinsiyet		Yaş Aralığı						
	Kadın	Erkek	15-21	22-28	29-35	36-42	49+		
Sayı	45	61	18	42	22	15	9		
%	42,5	57,5	17,0	39,6	20,7	14,2	8,5		
	Eğitim				Medenî Durum				
	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans +	Bekâr	Evli			
Sayı	22	46	19	20	62	37			
%	20,6	43,0	17,8	18,6	63,0	37,0			
	Çalışılan Bölüm					Unvan			
	Önbüro	Katlar	Restoran	Mutfak	Diğer	İşgören	Şef	Müdür	
Sayı	29	18	17	13	23	55	14	37	
%	29,0	18,0	17,0	13,0	23,0	51,9	13,2	34,9	
	Kıdem (Yıl)				İş Tecrübesi (Yıl)				
	0-1	1-5	6-10	11 +	0-1	1-5	6-10	11-15	16 +
Sayı	30	44	19	14	13	41	27	11	15
%	28,0	41,1	17,8	13,1	12,1	38,3	25,2	10,4	14,0
	İşyeri Sayısı				Otelin Niteliği				
	1	2	3	4+	*	**	***	****	
Sayı	22	21	25	37	6	18	42	41	
%	21,0	20,0	24,0	35,0	5,6	16,8	39,3	38,3	

#### 4.2. İş Motivasyonu Genel Düzeyi

Tablo 2'de görüldüğü gibi, çalışanların iş motivasyonu genel düzeyi 3,87'dir. İş motivasyonu düzeylerinin çok yüksek olmamakla beraber, yüksek olduğu söylenebilir. İçsel motivasyon düzeylerinin (4,12) dışsal motivasyon düzeylerinden (3,62) daha yüksek olduğu görülmektedir.

İçsel motivasyon düzeyini (4,12) belirleyen konular; başarı, sorumluluk, takdir edilme, işin değerli olması, yetki, işin saygın olması, itibar, karar alma hakkı gibi Herzberg'in İkili Faktör Teorisi'nde motivasyon faktörleri içinde yer alır.

Dışsal motivasyon düzeyi (3,62), daha çok yönetimin uygulamaları ile ilgilidir. Çalışanların izin talepleri, fizikî şartlar, ikramlar, araç-gereçler, mesai arkadaşları ile ve yöneticilerle ilişkiler, eğitim imkânları, firma imajı, terfi imkânları, sorun çözüme yardımcı olunması, ödül ve ücret, işletmeye bağlılık gibi Herzberg'in İkili Faktör Teorisi'nde hijyen faktörleri içinde yer almaktadır. Yöneticiler ifade edilen hususlarda iyileştirmeler yapmalıdırlar.

**Tablo 2.** İş Motivasyonu ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	İŞ MOTİVASYONU
AO	4,12	3,62	3,87
SS	0,75	0,73	0,68

AO=Aritmetik ortalama

SS=Standart sapma

1=Çok düşük; 2=Düşük; 3=Orta; 4=Yüksek; 5=Çok yüksek

### 4.3. Hipotez Testleri (İş Motivasyonunun Kontrol Değişkenlerine Bağlı Olarak Değişmesi)

“Çalışanların iş motivasyonları demografik özelliklerine bağlı olarak değişir” H1 hipotezi, “Çalışanların iş motivasyonları meslekî özelliklerine bağlı olarak değişir” H2 hipotezi ve “Çalışanların iş motivasyonları çalıştıkları otelin niteliğine bağlı olarak değişir” olan H3 hipotezi test edilmiştir.

**Tablo 3.** Çalışanların İş Motivasyonlarının Kontrol Değişkenlerine Bağlı Olarak Değişmesi

<u>Kontrol Değişkenleri</u>	<u>p Anlam Düzeyi</u>	<u>Kontrol Değişkenleri</u>	<u>P Anlam Düzeyi</u>
Cinsiyet	0,819	Unvan	0,152
Yaş	0,058	İşletmedeki Kıdem	0,229
Eğitim	0,527	İş Tecrübesi	0,292
Medenî Durum	0,544	İşyeri Sayısı	0,388
Bölüm	0,060	Otelin Niteliği	0,135

Çalışanların iş motivasyonlarının demografik ve meslekî özelliklerine bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için



“Independent-Samples T Test”, “One-Way Anova” ve “K Independent Samples” testleri uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3’de özet olarak verilmiştir. Herbir grupta yer alan örneklem sayısına bağlı olarak, parametrik ve parametrik olmayan testler seçilmiştir. Parametrik olmayan testlerde Kruskal Wallis değerleri dikkate alınmıştır.

Herbir değişken için  $p > 0,05$  olduğundan, çalışanların iş motivasyonlarının demografik ve meslekî özelliklerine bağlı olarak değişmediği anlaşılmaktadır. H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmemiştir.

## **SONUÇ**

Edremit Körfezi’ndeki otellerde 107 çalışan üzerinde yapılan araştırmada (ana kütleinin %51’i), çalışanların iş motivasyon düzeyleri saptanmış ve bu düzeylerin demografik ve meslekî özelliklerine ve otelin niteliğine bağlı olarak değişip değişmediği incelenmiştir. Çalışanların iş motivasyonu genel düzeylerinin iyi olduğu söylenebilir (3,87). Ancak, içsel motivasyon düzeylerinin (4,12) dışsal motivasyon düzeylerinden (3,62) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çalışanların içsel motivasyon düzeyleri çok yüksek olmamakla beraber yine de ortalamanın üzerindedir. Çalışanlar, genellikle yaptıkları işte başarılı olduklarını, yeterli sorumluluk verildiğini, iş arkadaşlarının kendilerine olumlu davrandıklarını, işlerinin anlamlı ve değerli bir iş olduğunu, yeterli yetkiye sahip olduklarını, işlerinin saygın bir iş olduğunu, kendilerinin önemli bir çalışan olduklarını, yaptıkları işlerle ilgili karar alma haklarının olduğunu, yöneticilerin kendilerine olumlu davrandıklarını düşünmektedirler.

Çalışanların dışsal motivasyon düzeylerinin çok yüksek olmadığı görülmüştür (3,62). Yöneticilerin çalışanların dışsal motivasyonlarını arttırıcı çalışmalar üzerinde durmaları gerekmektedir. Bunun için, yöneticilerin çalışanların izin taleplerini daha çok dikkate almaları, fizikî çalışma ortamlarını iyileştirmeleri, ücretsiz yemek-çay-kahve imkânlarını sunmaları, işte gereken ekipmanı sağlamaları, diğer çalışanlarla dostane ilişkileri geliştirici aktiviteleri organize etmeleri, hizmet-içi eğitime önem vermeleri, çalışanlara yönelik halkla ilişkilere daha çok önem vermeleri, çalışanlarla ilişkilerini yeniden gözden geçirmeleri ve daha olumlu yaklaşımlara çalışmaları, örgüt içi atamalara daha çok önem vermeleri, terfi olanaklarını arttırmaları, performans dayalı ücret ve ödül sistemini kurmaları, çalışanların birbirleri ile dostane ilişkiler kurmalarını desteklemeleri, çalışanların emekli oluncaya kadar işyerlerinde çalışabilecekleri imkânı sağlamaları ve cârî ücret düzeyinin üzerinde ücretler belirlemeye dikkat etmeleri önerilmektedir.

Çalışanların iş motivasyon düzeyleri belirlendikten sonra, iş motivasyonlarının demografik ve mesleki özelliklere bağlı olarak değişip değişmediğini araştırmak için bağımsız t testi ve varyans analizi yapılmıştır. Çalışanların iş motivasyonlarının demografik ve mesleki özelliklerine ve çalıştıkları otelin niteliğine bağlı olarak değişmediği saptanmıştır. Bir diğer deyişle, Edremit Körfezi'ndeki otellerde çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, medenî durumları, çalıştıkları bölümleri, unvanları, işletmedeki çalışma süreleri, iş tecrübeleri, mevcut işyerininin kaçınıcı işyeri olduğu ve çalıştıkları otelin niteliği, onların iş motivasyonları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Bununla birlikte, başka çalışmalarda bazı demografik değişkenlerin çalışanların iş motivasyonları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu görülmüştür. Örneğin, Tzeng (2002) tarafından Tayvan'da hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada, genel iş tatmininin, genel iş memnuniyetinin, ücret ve terfi tatmininin, kurumsallaşmanın, eğitim düzeyinin ve yaşlarının hemşirelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı belirleyiciler olduğu saptanmıştır (Tzeng, 2002:867-878).

Lundberg ve arkadaşlarının, ağırlama ve turizm sektöründe mevsimlik çalışan işgören örnekleminin motivasyonunu anlamak hedefini taşıyan araştırmalarında, Herzberg'in İki-Faktör Teorisi'ni destekleyen bulgulara rastlanmıştır. Daha yüksek ihtiyacın "kendini kanıtlama-doyurma ihtiyaçları" olduğu, ücret düzeyi gibi sıradan ihtiyaçların sonradan geldiği görülmüştür (Lundberg, Gudmundson ve Andersson, 2009:890-899).

Toode ve arkadaşlarının, hemşirelerin motivasyonlarını belirleyen faktörler üzerinde yaptıkları bir araştırmada, iş motivasyonunu beş faktör grubunun belirlediği saptanmıştır: (1) İş-yeri özellikleri, (2) çalışma şartları, (3) kişisel özellikler, (4) bireysel üstünlükler ve (5) içsel psikolojik durumlar (Toode, Routasalo ve Suominen, 2011: 246-257).

Şirket içinde eğitim programlarının çalışanların içsel motivasyonları üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir başka çalışmada, eğitim programlarının çalışanların içsel motivasyonlarını arttırdığı görülmüştür (Salmela-Aro, Mutanen and Vuori, 2012: 67-75).

İsviçre'de proje müdürlerinin motivasyonları üzerine yapılan bir çalışmada, 47 maddeden oluşan motivasyon faktör envanteri altı motivasyon boyutunda ele alınmıştır: (1) Kişiler arası etkileşim, (2) görev, (3) genel çalışma şartları, (4) güçlendirme-yetkilendirme, (5) kişisel gelişme ve (6) ücret. Bulgular, ücret ile ilgili faktörlerin en düşük öneme sahip motivatör olduğunu göstermiştir (Seiler vd., 2012:60-72).

İstanbul'da 12 küresel bankada çalışan 116 banka işgöreni üzerinde yapılan bir çalışmada, ödül yönetim sistemi ile işgören performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine çalışılmıştır. Ayrıca, ilgili bir faktör

olarak motivasyonun rolü üzerinde de durulmuştur. Araştırma sonucunda, hem içsel hem de dışsal motivasyonun işgören performansı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, dışsal motivasyonun finansal ödül değişkenleri ile ve içsel motivasyonun da finansal olmayan ödül değişkenleri ile açıklandığı saptanmıştır (Güngör, 2011: 1510-1520).

Örneğimizde, çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin dışsal motivasyon düzeylerinden daha yüksek olmasına karşılık yine de istenen seviyede olmadığı söylenebilir. Yöneticilerin bu düzeyleri arttırmak için çalışmalar yapmaları çalışanların motivasyonlarının artmasına hizmet edecektir. İş motivasyonu yüksek olan çalışanların iş performanslarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olacağı ve işten ayrılma yüzdelerinin düşük olacağı beklenir.

Çalışma gerek finansal gerekse de zamanla ilgili kısıtlar nedeniyle Edremit Körfezi ile sınırlı tutulmuştur. Çalışmada ana kütleinin %51'ine ulaşmak çok büyük bir avantaj olmakla beraber çalışmanın yapıldığı dönemde bölgede bulunan 2 adet 5 yıldızlı otelden anketlerin yanıtlanmaması çalışmanın eksik yönlerinden birisini oluşturmaktadır. Özellikle Edremit Körfezi'nde otellerdeki çalışanlarla ilgili gerek motivasyon konusu üzerine gerekse de motivasyonla yakından ilgili örgütsel bağlılık, iş tatmini, iş performansı vb. konularda hiçbir çalışma mevcut değildir. Makale bu açıdan Edremit Körfezi'nde yer alan konaklama işletmeleri personeli üzerine gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutacak bilgiye sahiptir. Gelecek çalışmalarda beş yıldızlı otellerden de anketlere yanıt alınması verilerin daha sağlıklı değerlendirilmesine yol açacaktır. Diğer taraftan çalışmanın belirli dönemler itibarı ile aynı bölgede tekrar edilerek elde edilen sonuçların geçmiş çalışmalarla kıyaslanması ve mevcut durumda değişiklik olup olmadığı test edilmelidir.

## KAYNAKÇA

- ALKIŞ Hüseyin ve ÖZTÜRK, Yüksel. (2009), "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, (28), ss. 212-236.
- BRENDA, L. Maka and SOCKELB, Hy. (2001), "A Conformatory Factor Analysis of IS Employee Motivation and Retention", *Information & Management*, (38), pp.265-276.
- BRISLIN, Richard W., KABIGTING, Florencio, MACNAB, Brent, ZUKIS, Bob, WORTHLEY, Reginald (2005), "Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation", *International Journal of Cross Cultural Management*, 5, (1), pp.87-103.

- CHIANG, Chun-Fang and JANG (SHAWN), SooCheong. (2008), “ An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation”, *International Journal of Hospitality Management*, 27, pp. 313-322.
- DELFGAAUW, Josse and DUR, Robert. (2007), “Signalling and Screening of Workers’ Motivation”, *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 62, pp.605-624.
- DICLEMENTE, Carlo. C.; NIDECKER, Melissa and BELLACK, Alan S. (2008), “Motivation and the Stages of Change Among Individuals with Severe Mental Illness and Substance Abuse Disorders” *Journal of Substance Abuse Treatment*, 34, (1), pp. 25-35.
- DÜNDAR, Süleyman; ÖZUTKU, Hatice ve TAŞPINAR, Fatih. (2007), “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), ss.105-119.
- ELLIS, Jason D.; ARENDT Susan W.; STROHBEHN, Catherine H.; MEYER, Janell and PAEZ, Paola. (2010), “Varying Influences of Motivation Factors on Employees’ Likelihood to Perform Safe Food Handling Practices Because of demographic Differences, *Journal of Food Protection*, 73, (11), pp. 2065-2071.
- GÜNGÖR, Pınar (2011). “The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks”, 7th International Strategic Management Conference, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (24), pp. 1510–1520.
- KARAKAYA, Abdullah ve AY, Ferda A. (2007), “çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, (1), 2007, ss. 57.
- KARATEPE, Osman M. and ULUDAG, Orhan. (2007), “Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels, *International Journal of Hospitality Management*, (26), pp. 645-665.
- KARSLI, Mehmet D. and İSKENDER, Hale. (2009), “To Examine The Effect of The Motivation Provided by The Administration on The Job Satisfaction of Teachers and Their Institutional Commitment”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (1), pp.2252–2257.
- KURUÜZÜM, Ayşe; IRMAK, Sezgin ve ÇETİN, Emre İ. (2010), “İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Bilig*, (53), ss. 187.

- LEE-ROSS, Darren. (2005), "Perceived Job Characteristics and Internal Work Motivation", *Journal of Management Development*, 24, (3), pp. 253-266.
- LUNDBERG, Christine, GUDMUNDSON, Anna, ANDERSSON, Tommy, D. (2009). "Herzberg's Two-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically on Seasonal Workers in Hospitality and Tourism", *Tourism Management*, (30), pp. 890-899.
- MAHANEY C. Robert ve LEDERER Albert L. (2006), "The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success", *Project Management Journal*, 37, (4), pp.42-54.
- MOTTAZ J. Clifford (1985), "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction", *The Sociological Quarterly*, 26, (3), pp. 365-385.
- ÖĞÜT, Adem; AKGEMCİ, Tahir ve DEMİRSEL, M. Tahir. (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), ss. 277-290.
- ÖLÇER, Ferit. (2005), "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma", *Erciyeş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), ss.1-26.
- ÖRÜCÜ, Edip ve KANBUR, Aysun. (2008), "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 15, (1), ss.85-97.
- PARSONS, Elizabeth and BROADBRIDGE, Adelina. (2006), "Job Motivation and Satisfaction: Unpacking the Key Factors For Charity Shop Managers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, pp.121-131.
- RAGHUVANSHI, Vs. (2002), "Improvement in Malaria Services in An Urban Setting: Role of Staff Motivation", *Public Health*, 116, pp.374-378.
- ROSS, Lawrence E. and BOLES, James S. (1994), "Exploring the Influence of Workplace Relationships on Work-Related Attitudes and Behaviours in the Hospitality Work Environment", *Int. J. Hospitality Management*, 13, (2), pp. 155-171.
- SALMELA-ARO, Katariina, MUTANEN, Pertti, VUORI, Jukka (2012). "Promoting Career Preparedness and Intrinsic Work-Goal Motivation: RCT Intervention", *Journal of Vocational Behavior*, (80), pp. 67-75.

- SEILER, Stefan, LENT, Bogdan, PINKOWSKA, Malgorzata, PINAZZA, Melanie (2012). "An Integrated Model of Factors Influencing Project Managers' Motivation —Findings from a Swiss Survey", *International Journal of Project Management* (30), pp. 60–72.
- SILVA, Paula. (2006), "Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, (4), pp. 317-328.
- TOODE, Kristi, ROUTASALO, Pirkko, SUOMINEN, Tarja (2011). "Work Motivation of Nurses: A Literature Review", *International Journal of Nursing Studies* (48), pp. 246–257.
- TZENG, Huey-Ming. (2002), "The Influence of Nurses' Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: An Empirical Investigation in Taiwan", *International Journal of Nursing Studies*, 39, pp. 867-878.
- YILDIZ, Zeki, AYHAN, Sevgi ve ERDOĞMUŞ, Şenol. (2009), "The Impact of Nurses' Motivation to Work, Job Satisfaction, and Sociodemographic Characteristics on Intention to Quit Their Current Job: An empirical study in Turkey", *Applied Nursing Research*, 22, pp. 113-118.