

Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması

Gül GÜN*

Öz

Günümüz örgütlerinin belirledikleri hedeflere ulaşabilmek, etkin bir performans gösterebilmek çalışanlarının iş tatminini sağlamak ve böylece hizmet kaliteleri ile verimliliklerini arttırmak için gereksinim duydukları faktörlerin başında “insan faktörü” gelmektedir. İnsanlar, kendilerinin duygu ve düşüncelerine değer verildiği, temel ihtiyaçlar ile gelişim ihtiyaçlarının karşılandığı, yetki kullanarak işletmelerin başarısında etkili oldukları, kendi motivasyon profillerine göre ödüllendirildikleri ortamlarda çalışmak isterler Başarılı ve sonuç almış, verimliliği sağlamış işletmelerin, iş görenlerinin, duygu, düşünce, temel ihtiyaçlarına ve inançlarına önem veren işletmeler olduğu açıktır. Bu çalışmanın amacı, Bitlis ili otel işletmelerinde çalışanların motivasyon düzeylerinin çeşitli demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, görev basamağı) açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırmanın istatistiksel analizlerinde t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, Bitlis ili otel işletmelerindeki yöneticilerin motivasyon düzeylerinin çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Motivasyon, Otel İşletmeleri, İş Tatmini, İşgören, Verimlilik*

A Field Study on Determining the Motivation Level of the Personnel at Hotel Managements in Bitlis City

Abstract

“Human factor” is the primary factor that today’s organizations need in order to achieve their goals set, to be able to show an effective performance, to establish job satisfaction for employees and, therefore, to improve the service criteria and efficiency. People want to work in the environments where their feelings and thoughts are appreciated, their basic and developmental needs are met, where they contribute to the success of the business by exercising their authorizations and where they are rewarded in accordance with their own motivation. It is obvious that the organizations which have been successful and accomplished, and have ensured productivity are the organizations that attach importance to feelings, thoughts, basic needs and beliefs of employees. The aim of this study is to determine whether or not the motivation levels of the employees working at hotel managements in Bitlis city differ in terms of several demographic variables (gender, age, marital status, Professional seniority, educational level, job stages). In statistical analyses of the study, t-test and single direction variance analysis have been used. As a result of the study, it is seen that the motivation level of executives working at hotel managements in Bitlis city has been higher compared to employees.

KeyWords: *Motivation, Hotel Management, Jobsatisfaction, Employee, Productivity*

* Yrd. Doç. Dr., Bitlis Eren Üniversitesi Öğretim Üyesi, ggun@beu.edu.tr

1. GİRİŞ

İhtiyaçlar gün geçtikçe artmakta, yeni bulunan veya geliştirilen araçlar belirli bir süre sonra reklam vb. gibi nedenlerle ihtiyaç halini almaktadır. Böylece çağdaş insan, sürekli olarak daha fazlasını beklemektedir. Örgütte motivasyonel açıdan uygun bir ortamın bulunması, işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Motivasyon etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durumda ise, ihtiyaçlar ve amaçlara ulaşmak bir yana, işgörenler yetenek ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır (Bingöl, 1990: 191). Motivasyon tekniklerinin etkin kullanımı ile işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının arttırılabildiği ve bunun sonucu olarak iş tatmininin arttığı göz önüne alınırsa motivasyonun neden yöneticiler gözünde önem kazandığı açıkça ortaya çıkacaktır.

Bu bağlamda çalışmamızın amacı Bitlis ili otel işletmelerinde çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemek ve çeşitli demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, görev basamağı) açısından motivasyon düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu çalışmamızda Motivasyon ve İş tatmini kavramları açıklanmaya çalışılmış ayrıca motivasyon ve İş Tatmini ilişkisi incelenmiş ve araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Motivasyonun Tanımlanması ve Önemi

Güdülemenin İngilizce karşılığı olan “Motivation” kelimesi Latince’de “Hareket etme” anlamına gelen “Mot” kökünden türetilmiştir. İsteklendirme, teşvik etme ve yönlendirme gibi anlamlara sahiptir (Günbayı, 2000: 15). Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren, 1996: 412).

Sözlük manasıyla motivasyon harekete yönlendirilen eylemdir. Daha teknik bir açıklamayla motivasyon davranışa baskı veren yönlendiren, uyandıran(harekete geçiren) psikolojik bir süreçtir. Birçok araştırmacı bu tanımlamaya yeni eklemelerle; istemli hareketler bütünü, amaca yönlendirilen öge olarak görmektedir. Böylece motivasyon; davranışları amaçlara yönelik yönlendiren, uyandıran, harekete geçiren devam ettiren psikolojik bir süreçtir (Mitchell, 1982: 80). Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için doyum sağlayacak ya da amaca götürecekt davranışlarda bulunma sürecidir (Bingöl, 1990: 190).

İnsan kaynakları yönetimi açısından güdülemenin önemi büyüktür; çünkü yönetim başkaları vasıtasıyla iş başarma sanatı olduğuna göre, işin başkalarıyla birlikte, yardım edici, her iki tarafa da hoşnutluk verici bir şekilde başarılması gerekir (Yüksel, 2000: 130). İşletmede çalışanların her biri, kendisine verilen görevi

yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Güdülemenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve işgörenleri teşvik etmektir (Akat vd., 2002: 272). İşletme yöneticileri işgörenleri motive etmek amacıyla uygun motivasyon yöntemlerini göz önünde bulundurarak bu ihtiyaçlara uygun motivasyon araçları uygulamaları gerekir. İşletmelerde işgörenlerin ihtiyaçları farklı özellikler göstermektedir. Bundan dolayı önemli beklentileri şöyle sıralayabiliriz: Ücretleme, iş güvencesi, anlamlı ve önemli bir iş, uygun arkadaş ve dostluk yapılan işte güvenlik, ilerleme imkânı, konfor, dürüst ve kabiliyetli liderler, kabul edilebilir uygun emir ve yönetim, uygun bir sosyal grup. Bunların dışında; kararlara katılma, otorite ve güç kazanma isteği, iş yapmak için gerekli bilgi ve talimatların yeterli olması, kuralların ve kontrolün aşırı olmaması, yapacağı rolün açıkça belirtilmesi, aynı anda iki ayrı üstün emrinde bulunmama, kişisel hayatına saygılı olunması gibi bazı hususlar sıralanabilir (Kılıç, 1998: 24).

2.2 Motivasyon Araçları

Motivasyon araçları; Ekonomik Motivasyon Araçları, Psiko-Sosyal Araçlar, Örgütsel ve Yönetsel Araçlar başlıkları altında incelenecektir.

2.2.1 Ekonomik Motivasyon Araçları

Bireyi motive eden unsurlar çoğunlukla ekonomik temellere dayanmaktadır. Bireyin işe girmesindeki temel sebeplerden birisi gelir elde etme arzudur. Dolayısıyla bireyin daha fazla motive olmasında ekonomik araçların kullanılması önem kazanmaktadır. Bireyi motive eden ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret, üretime ortaklık sistemleri, kara katılma ve ekonomik ödül verme şeklinde 4 başlık altında incelenebilir (Keser, 2006:164).

2.2.1.1 Ücret Artışı

Güdülemede belki de en çok başvurulan özendirici araç, aynı pozisyonda ücrette sürekli nitelikte artış olması veya yükselmeye paralel olarak ücretin de artırılmasıdır (Sapançalı, 1993: 58). Ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilir. Ancak, işgörenler üzerinde ücret artışının sağladığı doyumdan daha önemlisi, benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan doyumsuzluktur. Bir işgören aldığı ücretin yüksekliğinden daha çok, başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilenir ve etkilenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 148).

Ücret artışı birey için sadece bir özendirme aracı olmamalıdır. Çünkü gereksiz artışlar bireyde bir beklentiye dönüşebilir. Böyle bir beklenti bir süre sonra bireyi motive eden bir araç olmaktan çıkıp; zaten baştan var olduğu kabul edilebilir faktöre dönüşebilir. Ücret artışı, örgüt tarafından gereken ölçüde ve gerektiği biçimde optimize edilmelidir. Ücret artışı, çalışanın bir ek çabası karşılığı verilmeli ancak bu araç sürekli kullanılmamalıdır. Ayrıca kişiye özel ekonomik ödüller verilmelidir. Çalışanlar yeterli bir şekilde ücretlendirilmeli; ücretlerin adaletli dağılımına gerekli önem verilmelidir (Keser, 2006: 165).

2.2.1.2 Primli Ücret

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “prim” denilir. Bazı işletmeler, işgörelere verimli çalışmaları ve üretimi arttırıcı çabaları karşılığı prim verir. Bu primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılır. Genelde zaman esaslı ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar, çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur (Sabuncuoğlu, 1987: 84).

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümü kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulaması pek kolay değildir. Üstelik zaman esasına göre ücret alanlarla primli ücret alanlar arasında bir gerginlik doğabilir. Söz gelişi, primli bir ücret alan bir işçi, genç bir laboratuvar mühendisinden fazla ücret alabilir. Daha kötüsü, primin hesaplanmasında ilgili işgörenin harcadığı ek çabaya uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre verilmesi işgörelerde huzursuzluk yaratabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 150).

2.2.1.3 Kâra Katılma

Kâra katılma, bireyin performansına bağılı olarak oluşan kârdan pay alması, işletmenin kârına çalışanın ortak olmasıdır. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılması sistemin özünü oluşturur. Sistemin amacı, çalışanların emeğinin işletme için çok önemli olduğu duygusunu yaşatmak veya çalışanların örgüt için önemli bir unsur olduğunu vurgulayarak onların örgüte bağılılığını arttırmaktadır (Keser, 2006: 166).

Kâra katılma sistemi, aslında en az işgören kadar işletmenin yararına da çalışır. Her şeyden önce, kârın artırılmasını amaç edinen işgören kesimi üretim ve verimin artması için çaba harcar. İşgörenin işletmeye ve işine ilgisi, sevgisi ve bağılılığı yükselir, bu arada işletme işgören bütünleşmesi sağlanır. Böylelikle işletmelerin özlemini duydukları ortak amaç edinme ilkesi hiç değilse ekonomik alanda gerçekleştirilmiş olur. Bu işbirliği zamanla diğer alanlara da kayabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 153).

Bu üstünlüklere karşılık, kâra katılmanın bazı önemli sakıncaları da vardır. Özellikle kâr dağıtımını tüm işgörelere mi yoksa kâra katkısı olan işgörelere veya departmanlara mı dağıtılacaktır. İşletme yöneticileri bu konuda karar verirken hassas olmalı işgörenleri işletmeden soğutacak tatminsizliğe neden olacak uygulamalardan kaçınılmalıdır. Haksızlığa uğradığını düşünen işgörenler işlerinden ayrılarak işgören devrinin yükselmesine neden olabilirler. İşletme de kalifiye elemanlarını kaybedilir (Kılıç, 1998: 56).

2.2.1.4 Ekonomik Ödül

İşgörenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin; bulunduğu

bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörelere parasal ödöl verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödöl, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, ise devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir (Deniz, 2005: 160).

Ödöl aracı, öteki isteklendirme araçları gibi sınırlı geçerliliğe sahiptir. Özellikle özenle kullanılmadığı takdirde yararsız hatta zararlı bir araç haline gelebilir. Bu düşüncede olanlar, ödöl sisteminin dayandığı temel düşünce doğru olsa bile sistemin uygulanması doğuracağı güçlüklerin bu aracın değerin azalttığı görüşünü ileri sürmektedir. Bir kez üstün başarının yada örnek davranışların saptanması sanıldığından daha güçtür. Ödöl çoğu kez nesnel olmayan yargılara dayandırılmaktadır. Kaldı ki tek başına ödüllendirme yolu ile kişinin davranışlarının değıştirilmesi de olanaksızdır. Kurumsal düzeyde iyi ve yapıcı düşüncelerin ancak ödöl sistemiyle ortaya çıkabileceği düşüncesi önemli bir yanıldır (Tümtürk, 2002: 252).

Bununla birlikte, tüm yenilik, buluş ve başarıları ekonomik ödüllere özendirme yolu belirli bir sistem içerisinde yürütülürse, başarı sağlayabilir. Kişilerarası çatışma ve kıskançlıklara yol açmaması için grup ödüllendirmesinde de gidilebilir. Ancak bu uygulamanın da pek başarı sağladığı söylenemez. Günümüzde ödöl sisteminin yararlı biçimde işleyişi, ödölün kişisel olması başarıyla orantılı olması ve hemen ödenir olmasına bağlıdır. Bununla birlikte, ekonomik araçlara gereğinden fazla yer vermek ve buna umut bağlayan bir motivasyon politikası gütmek yetersizdir. Bunun yerine parasal ödüllerin yanında diğler özendirme araçlarının yer aldığı bir ödüllendirme sistemine gidilmesi uygun olur (Tümtürk, 2002: 252).

2.2.2 Psiko-Sosyal Araçlar

Bireyin ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlardan motive olduğu bilinmektedir. Son dönemlerde psiko-sosyal araçlar işletmeler tarafından daha fazla dikkate alınmaya başlanmıştır. Çoğu işletmelerde önceleri yeteri düzeyde önemsenmeyen ancak son zamanlarda daha fazla etkili olmaya başlayan psiko-sosyal araçlar, çalışanların ekonomik varlık olmalarının yanı sıra sosyal bir varlık oldukları düşüncesini desteklemektedir (Keser, 2006: 167).

2.2.2.1 Statü

Statü bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Çalışılan mevkii ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır. Bazı kimseler, kendi katkıları olmadığı zaman grup çalışmalarının aksayacağını ve verimin düşeceğini iddia ederek kendilerinin örgüt içi statülerini yüksek görür ve bundan derin bir tatmin duyarlar (Eren,1996: 429).

Statü işletmelerde güdülemeyi artıran önemli özendiricilerden birisidir. Yapılan araştırmalar yüksek statülü kişilerin diğlerlerinden daha verimli olduklarını göstermiştir. (Sapançalı, 1993: 64).

2.2.2.2 Sosyal Katılma

Örgütlerde çalışan bireyler sadece resmi yapıya göre değil, toplumsal yapıda da bir gruba ait olma ve bu gruplarla sürekli etkileşim içerisinde olurlar. Dolayısıyla çalışanlar resmi gruplarda daha etkin çalışma psikolojisine sahiptirler. Örgütteki iş gören, katılımcı yapı içerisinde kendini ifade etme ve bunun sonucu olarak ortaya koyduğu yeni fikir ve kararların doğrudan ürün üzerinde uygulandığını gördükçe güçlü motivasyon elde etmiş olacaktır. Katılımcılık en güçlü sosyo-psikolojik motivasyon aracıdır. Çünkü işgörenler kendilerini ifade etme ve bunun uygulanmasıyla örgütsel ve sosyal olarak kendilerini kanıtlamış ve kişiliklerini geliştirmiş olurlar (Tümtürk, 2002: 57).

İnsanlar herhangi bir örgütteki gruplar içerisine girmek ve katılım sağlayarak kendini ifade etme ihtiyacını duyarlar. Bunun gerçekleşmesinde bilgiye eş zamanlı ulaşma çok önemlidir. İşletme her kademede çalışanların yeterli ve doğru bilgiye zamanında ulaşması, hem işlerin doğru ve hızlı bir şekilde yapılmasında, hem de aidiyet duygusunun güçlendirilmesinde gereklidir.

Dolayısıyla aidiyet duygusunun gelişmediği bireylerde katılımcılıktan söz edilemez (Tümtürk, 2002: 57).

2.2.2.3 Çalışmada Bağımsızlık

Birçok çalışan, bağımsız olabilecekleri, rutin olmayan, farklı yeteneklerini ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve onları geliştirebilecek bir işte çalışmayı arzu ederler. İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatifini kullanma ihtiyacına önem verirler. Bir kişi, özgürlük içinde yetiştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde bir değeri olan bir eleman olarak hisseder (Deniz, 2005: 161).

Çalışmada bağımsız olma tabiidir ki her işgörenin istediğini yapması anlamını taşımaz. Zira böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yöneticinin bu konuda yapması gereken şey, işgörenleri ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma bağımsızlığını tanımasıdır. Böyle bir uygulama durumunda kişisel yetenekler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkabilecektir (Deniz, 2005: 161).

2.2.2.4 Psikolojik Güvence

İşgören çalışma ortamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerinde arayışı içindedir. Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci yaklaşım olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Daha açık bir deyişle çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Bu konuda ortaya çıkan

gereksinmeleri karşılamayan işletmeler son derece yetersiz bir insan ilişkileri imajı oluştururlar (Tümtürk, 2002: 62).

İşgören çalışma ortamında moral faktörlerinin bulunmasını arzu eder. Çalışma ortamında meydana gelen olumsuzlukların işveren tarafından kaldırılmasını, kendisini huzursuz eden faktörlerin işveren tarafından bilinmesini isterler. İşverenin çalışma ortamındaki olumsuzlukları görmezlikten gelmesi işgörenlerde güvensizliğe yol açar. Umursamazlık işgörenin çalışma isteğini yok eder, İşgörenin problemleriyle ilgilenen yöneticilerle, çalışılan bir işyerinde işgörenler iş tatmini yönünden daha pozitif olacaklardır ve daha fedakarca çalışma isteği duyacaklardır (Kılıç, 1998: 66).

2.2.3 Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel ve yönetmel araçlar kapsamında yetki devri, yükselme olanakları, kararlara katılma, amaç birliğı ve eğitim konuları işlenecektir.

2.2.3.1 Yetki Devri

Yetki devri, çalışanda saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli güdüleyici araçlardan biridir. Yetki devri sayesinde çalışan hareketlerinde serbestlik kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil ihtiyaçlarını giderebileceğı davranışlara yönelebilir. Bununla birlikte yetkinin uygulanabilmesinde olduğı gibi, devredilmesinde de dozu iyi ayarlamak gerekir. Yetki devredilecek astın bu yetkiyi nasıl kullanacağı önceden tahmin edebilmek, yani onu tanımak gerekir. Fazla yetki, o kimseyi dengesizleştirebilir, kuruluşu alt üst edebilir ve yarar yerine zarar getirebilir (Sapançalı, 1993: 64).

2.2.3.2 Yükselme Olanakları

İşgörenleri çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır. Astlarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla

2.2.3.3 Kararlara Katılma

Yönetime katılma endüstriyel demokrasinin uygulama şekillerinden birisi olup, işçilerin çalıştıkları işletmelerin çeşitli düzeylerinde işletmelerini, işlerini veya kendilerini ilgilendiren konulara söz ya da oy hakkı ile katılımıdır.

İşgören sayısı ve tanınma ihtiyacı, kararlara katılım ile karşılanabilir. Özellikle işgörenin, işlerin planlamasına yardımcı olması, konferanslara, komite çalışmalarına katılması, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetimsel kararlara dahi katılması, onu işine daha bağılı duruma getirecek ve daha yüksek bir motivasyon düzeyine ulaştıracaktır (Kaynak, 1998: 144).Bu özendirme araçlarının dışında,

ücret dışı yapılan aynı yardımlar (giyecek ve yiyecek yardımı) işgörenin niteliklerine ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmaları, işten çıkarılma tehlikesinin olmaması, normal mesai saatinden fazla çalışma durumlarının olmaması, işyerindeki fiziksel şartlar(havalandırma, ısıtma, aydınlatma, gürültü vb.) ekip çalışması gibi işgörenleri motive etmeye yönelik özendirme araçları, otel işletmelerinin özel durumlarından dolayı kullanılmalrı gereken araçlar olarak sayılabilir (Oral ve Kuşluvan, 1997: 113).

2.2.3.4 Amaç Birliđi

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgütü olarak işletme amaçları ile işgören amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı insan sömürmekte değil insanı kazanmakta aramak gerekir. Eğer işgören amaçları ile örgütsel amaçları arasında bir bütünleşme sağlanırsa bundan her ikisi de kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir yöneticidir (Tümtürk, 2002: 63).

2.2.3.5 Eğitim

Örgütte eğitim, yaşamsal öneme sahip olmanın yanı sıra, çalışanları motive eden bir araçtır. Eğitim bireylerin gelişimine, eksik yönlerini pekiştirmeye hizmet etmektedir. Bireylerin kariyer gelişimi açısından işletmelerde eğitim faaliyeti önem kazanmaktadır. Böylece birey, örgütün kendisini geliştirmeye yönelik faaliyetlerini olumlu algılayacak ve motivasyonunu arttıracaktır (Keser, 2006: 173).

Eğitimin gerekliliği başlıca 3 ana amaca dayandırılabilir:

- 1) Yeni bilgiler sunulması,
- 2) Davranış ve tutumların değişiminin sağlanması,
- 3) İşgören(ler)de tatminin yaratılması.

Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır. Çünkü kendini değişen koşullara uyumlandırma gereksinmesini o da hisseder. Organizasyonun bunu sağlaması ise açıktır ki, organizasyon üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile olanak bulacaktır. Çünkü organizasyonel tutum ve davranışların değişmesinin uygulamada değer kazanması, bu yeni tutum ve davranış kalıplarının üyelere göçerilmesi ile olanaklı olacaktır (Kaynak, 1998: 147).

3. MOTİVASYONUN İŞ TATMİNİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1 İş Tatmininin Motivasyonla İlişkisi

İş tatmini, işgörenler fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen

maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir (Bingöl, 1990: 2000; Şimşek vd., 2001: 136). Bir başka tanımlamaya göre; kişinin işinden ya da işe ilgili tecrübelerini değerlendirmelerinden kaynaklanan olumlu duygusal durum ya da memnuniyet olarak tanımlayabiliriz (Luthans, 1995: 129). İş tatmini genel olarak kişinin işine karşı gösterdiği tutumdur diyebiliriz. Bu tutumlar genel olarak, karışık duyguların toplamıdır. İnançlar ya da bilgi, duygular, algılar, duyarlılık ya da işe karşı yapılan değerlendirmeler ve davranışsal eğilimlerdir (Organ ve Hamner, 1982: 287; Newstorm ve Davis, 1990:195).

Motivasyon, temel bir psikolojik süreçtir. Motivasyon tanımlarında, arzu istek, hedef, amaç, ihtiyaç, güdü, motif, teşvik kelimeleri yer almaktadır. Motivasyon, çalışma veya üretme konusunda bir istek belirtir. Tatmin ise tamamen üretkenliğe bağlı olmayan olumlu bir duygusal durumu içerir. Motivasyon genellikle amaca yönelik davranışlarla ilgilidir. Tatmin ise amaca yönelik davranıştan kaynaklanan bir tutumdur (Şimşek, 1995: 92).

Motivasyon ile tatmin kavramlarının kesiştiği nokta her iki değişkeninde zihinsel bir süreç olmayıp, duygusal bir süreç olmalarıdır. Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmek istenmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon, bireyin davranışlarını etkileyerek, onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin duygusu, öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir. Motivasyon ile tatmin arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olmuş birey davranışını değiştirmeye güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde, güdülenmiş bir birey de, tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle, motivasyon, tatmin yaratabilir. Bundan başka, belirli durum ve duyguların, her iki etkiyi birden göstermesine de şaşmamak gerekir (Deniz, 2005: 330).

Bu konuda; iş tatmini açısından motivasyon teorilerinden; Maslow'un Güdüleme Kuramı, Alderfer'in VIG Kuramı, Herzberg'in Güdüleme Kuramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi işlenecektir.

3.1.1 İş Tatmini Açısından Maslow'un Güdüleme Kuramı

Maslow, giderilen ihtiyacın bir motivatör olmayacağını belirtmektedir. Her ne kadar, ana hatlarıyla bu doğru olabilirse de bireysel ihtiyaçların, tek bir eylem veya eylemler sonucunda tamamen veya sürekli olarak asla tatmin edilemeyeceği de bir gerçektir. Birey uygun şekilde davranırsa, ihtiyaçlar sürekli ve tekrarlı olarak karşılanır. Eğer çok sayıda ihtiyaç aynı anda ortaya çıkıyorsa, bu gerçek ihtiyaçların giderilmesinin sabit bir hiyerarşik düzen içinde giderildiği fikri ile çelişir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar olarak iki grupta

toplamak mümkündür. Bu şekilde iş tatmininin determinantları olarak hem bireysel, hem de örgütsel ihtiyaçların ele geçirilmesi gerekecektir (Yılmaz, 1997: 85).

3.1.2 İş Tatmini Açısından Alderfer'in VİG Kuramı

VİG kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini var olma, ilişki ve gelişme (VİG) olmak üzere üç basamağa indirir ve kuram adını bu kavramların baş harflerinden alır. Var olma ihtiyacı, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey ihtiyaçlarını karşılar. İlişki ihtiyacı, sevgi ve ait olma ihtiyaçları ile uyumludur. Gelişme ihtiyacı ise, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını içerir. Bireyin ihtiyaçlarındaki farklılıklar bireyin gelişme düzeyine bağlıdır. Üniversiteden yeni mezun bir genci var olma ihtiyacının karşılanması tatmin ederken, daha sonra iş bulup çalışmaya başladığında başkalarıyla ilişkide bulunma ihtiyacının karşılanması tatmin edecektir. Fakat daha sonraları bir ailesi ve çocukları olduğunda yeni finansal sorumluluklar yüklenmek zorunda kalacağından yeniden var olma ihtiyacına dönecektir (Aksel, 2003: 108).

VİG kuramına göre tatmin edilmemiş ihtiyaçlar güdüleyicidir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışılır. Ancak, üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme ihtiyaçlarını karşılayan bağımsızlık fırsatı arttıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu da artar. Birey gelişme ihtiyacı gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılamadığında sosyal ilişkilerini geliştirecek iş ortamları arayarak daha üst düzey ihtiyaçlarını tatmine yönelir (Aksel, 2003: 108).

3.1.3 Herzberg'in Güdüleme Kuramının Değerlendirilmesi

Herzberg'in motivasyon ve hijyen faktörlerini kesin çizgilerle ayırdığı görülmektedir. Bu faktörler yakından incelendiğinde hijyen faktörlerinin ortamdaki kaynaklanan dışsal faktörler motivatörlerin ise kişinin tutumlarından kaynaklanan içsel faktörler olduğu görülmektedir. Herzberg, hijyen faktörlerinin iş tatmini sağlamada etkili olmadığını, sadece tatminsizliği giderdiğini ileri sürmektedir. Bu görüşün, uygulamadaki gözlemler ve çok sayıda yönetici ile yapılan görüşmeler sonucu, doğruluğunu kanıtlamanın güç olduğu belirlenmiştir. (Yılmaz, 1997: 87).

3.1.4 İş Tatmini Açısından Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin, iş tatmini açısından en önemli tarafı organizasyonun sağladığı ödüller ve ödül sistemlerine olan etkisidir. Resmi organizasyonel ödüller (ücret, terfi vb.) resmi olmayanlara göre (içsel tatmin, başarı duygusu vb.) daha kolay gözlenir. Bunlar ekseriya kişinin eşitlik anlayışının temelini oluşturur. Sosyal kıyaslamalar, iş ortamında açıkça güçlü faktörlerdir. Eşitlik teorisi, üç önemli mesaj vermektedir. Öncelikle, organizasyon içindeki herkesin ödül sisteminin esasını anlama ihtiyacıdır. Örneğin, kişi iş hacmine göre değil de yaptığı işin kalitesine göre ödüllendiriliyorsa bu gerçek herkese açıkça duyurulmalıdır. İkinci olarak, kişiler ödülleri çeşitli ve farklı yönlerini görme eğilimindedir. Çeşitli ödüllere ilişkin deneyimleri ve algılamaları vardır. Son olarak, çalışanlar eylemlerini, algıları üzerine oluştururlar. İş hayatında çok rastlanan bir örnek

olarak, iki mühendis tamamen aynı maaşı alsalar dahi, her biri diğerinin daha fazla aldığını düşünür. Ülkemizde ve birçok ülkede özel sektör kuruluşlarında maaşlar gizlidir. Bu gizlilik kişilerin eşitlik deneyimini gerçeklerden çok algılar üzerine oluşturmasına yol açar (Yılmaz, 1997: 88).

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELERİ

4.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Araştırmanın amacı, motivasyonun otel çalışanları için ne kadar önemli olduğunun saptanmasıdır. Otel işletmelerinde motivasyon konusu, hem çalışanlar hem de çalışanların görev yaptıkları otel işletmeleri için büyük öneme sahiptir. Çalışanların motivasyonunun yüksek veya düşük olması onların ortaya koyacakları hizmet kalitesi ve verimliliklerini etkileyecektir. Çalışanların motivasyon düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçlarının çalışanlara yol göstereceği ve otel yöneticilerine hangi faktörlerin çalışanların motivasyonunda daha etkili olduğu konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

4.2 Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmanın ana kütesini Bitlis ilindeki tüm üç ve dört yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bitlis ilinde 3 yıldızlı bir otel işletmesi ve Tatvan ilçesinde faaliyette bulunan 2 adet dört yıldızlı otel işletmesi ve bir adet üç yıldızlı otel işletmesi ile görüşülmüştür. Çalışmamızda, cevaplayıcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik sorular ve çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik; (Özdevecioğlu, 2003; Hançer ve George, 2003; Örucü vd., 2005; Ceylan vd. 2006; Özcan vd. 2007; Öztutku, 2007) ortaya konulmuş olan Minnesota İş Doyum Ölçeği'nin kısa formu temel alınmıştır. Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçek sonucunda, bir toplam puan elde edilmektedir. 20 (yirmi) soruluk ölçekte yapılan güvenilirlik testinde tüm anket sorularının güvenilirliği $\alpha =$ Cronbach Alpha değeri 0,955 olarak bulunmuştur.

3.3.Araştırma Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 1: Demografik Bulgular

| | | Frekans | Yüzde |
|---------------|-------|-----------|-------|
| Cinsiyet | Kadın | 20 | 29,4 |
| | Erkek | 48 | 70,6 |
| Toplam | | 68 | |

| | | | |
|----------------------------|-----------------------------|-----------|--------------|
| Yaş | 18-25 | 16 | 23,5 |
| | 25-30 | 23 | 33,8 |
| | 30-45 | 28 | 41,2 |
| | 45 ve üzeri | 1 | 1,5 |
| Toplam | | 68 | 100,0 |
| Öğrenim | İlköğretim | 12 | 17,6 |
| | Lise | 51 | 75,0 |
| | Önlisans | 3 | 4,4 |
| | Lisans | 2 | 2,9 |
| Toplam | | 68 | 100,0 |
| Turizm Eğitimi | Almadım | 49 | 72,1 |
| | Kurs | 8 | 11,8 |
| | Lise Eğitim | 10 | 14,7 |
| | Lisans Eğitim | 1 | 1,5 |
| Toplam | | 68 | 100,0 |
| Sektörde Çalışma Süresi | 1 – 6 | 23 | 33,8 |
| | 6 – 12 | 38 | 55,9 |
| | 12 ve üzeri | 7 | 10,3 |
| Toplam | | 68 | 100,0 |
| İşletmede Çalışma Süresi | 1 – 6 | 63 | 92,6 |
| | 6 – 12 | 2 | 2,9 |
| | 12 ve Üzeri | 3 | 4,4 |
| Toplam | | 68 | 100,0 |
| Otelde Çalışılan Departman | Ön Büro | 13 | 19,1 |
| | Mutfak | 5 | 7,4 |
| | Kat Hizmetleri | 9 | 13,2 |
| | Muhasebe – Satınalma – Depo | 9 | 13,2 |
| | Restoran ve Bar | 27 | 39,7 |
| | Diğer | 5 | 7,4 |
| Toplam | | 68 | 100,0 |
| Oteldeki Görev Basamağı | Yönetici | 4 | 5,9 |
| | Çalışan | 64 | 94,1 |
| Toplam | | 68 | 100,0 |

Tablo 1. incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %29,4'ü Kadın %70,6'sı Erkektir. Bu dağılıma baktığımızda Doğu Anadolu Bölgesi'nde çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Bu bulguya bakılarak; turizm sektörü diğer sektörlerden farklı olarak mevsimlik olma, düzensiz çalışma saatleri, eş zamanlı üretim, kalifiye olmayan personel çalıştırma ihtiyacı, düşük ücretler (Amoah ve Baum, 1997: 5) sosyal statüsü düşük olan pozisyonlar (Hjalager ve Andersen, 2001: 115) gibi özellikleri nedeniyle bayan çalışanların sektörde daha az

yer aldığı söylenebilir. Çalışanların büyük çoğunluğunun %75'i 25-30 ve 30-45 yaş aralıklarında olduğu görülmektedir.

Bu bulguya bakılarak; turizm sektörü genel olarak sezonluk personel çalıştırdığı için çalışanlarını özellikle genç ve dinamik personelden seçmeleri bu durumu doğrular niteliktedir.

Çalışanlar eğitim durumuna göre incelendiğinde ise lise eğitimi alanların %75,0 ile en fazla olduğu, ilköğretim mezunlarının %17,6 ile 2. sırada oldukları, üniversite eğitimi almış olanların oranlarının ise düşük oldukları gözlenmiştir. Bu bulguya dayanarak; Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki otellerimizde çalışanların eğitim düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir. Bunda genel olarak bu bölgelerde turizm alanında üniversite düzeyinde eğitim veren kurumların az olması ve eğitimi personelin daha çok kıyı otellerde çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Çalışanların turizm alanında almış oldukları eğitim durumları incelendiğinde; araştırmamızda; turizm eğitimi almamış olanların %72,1 ile en fazla olduğu, turizmde lise seviyesinde mesleki eğitim alanların % 14,7 olduğu görülmektedir. Turizmde toplam çalışma sürelerine baktığımızda %55,9 ile 6-12 yıl arası çalışanların ağırlıkta olduğu, %33,8 ile 1-6 yıl arası çalışanların olduğu görülmüştür.

Mevcut işletmelerde çalışma yıllarında ise 1-6 yıl arası çalışanların %92,6 ile en fazla olduğu gözlemlenmiştir. Bu bulguya dayanarak; bu bölgede otel işletmelerinde uzun süreli istihdamın olmadığından söz edilebilir. Dört ve beş yıldızlı işletmelerin son zamanlarda bu yerlerde kurulması bu durumu destekler niteliktedir.

Katılımcıların otellerde çalıştıkları departmanlara bakıldığında %19,1 ile ön büro ve %39,7 ile restoran ve bar çalışanlarının en fazla olduğu iki departman olarak gözlemlenmiştir. Otel işletmelerinde en çok otomasyona gidilemeyen bölümün bu departman olması çalışan işgücünün burada yoğunlaşmasına neden olmuştur.

Organizasyonda çalışanların yönetsel pozisyonuna göre katılımcılar incelendiğinde departman elemanlarının %94,1 ile en fazla olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Cevaplayıcıların Motivasyon düzeylerinin Değerlendirmelerinin Ortalaması ve Standart Sapması

| | N | Ortalama | Standart Sapma |
|---|----|-------------|----------------|
| Beni her zaman meşgul etmesi bakımından | 68 | 3.81 | 0,3568 |
| Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından | 68 | 3.95 | 0,39615 |
| Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından | 68 | 3.80 | 0,55828 |
| Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından | 68 | 3.73 | 0,4692 |
| Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi Bakımından | 68 | 3.87 | 0,51386 |
| Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından | 68 | 3.86 | 0,46094 |
| Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden | 68 | 3.83 | 0,45903 |
| Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden | 68 | 3.77 | 0,46094 |
| Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden | 68 | 3.89 | 0,52568 |
| Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden | 68 | 3.87 | 0,49047 |
| Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansını vermesi yönünden | 68 | 3.91 | 0,66388 |
| İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden | 68 | 3.92 | 0,47686 |
| Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden | 68 | 3.92 | 0,61372 |
| Terfi imkânının olması yönünden | 68 | 3.90 | 0,39643 |
| Kendi fikir/kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden | 68 | 3.97 | 0,4713 |
| Çalışma şartları yönünden | 68 | 3.90 | 0,69173 |
| Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden | 68 | 3.94 | 0,57969 |
| Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden | 68 | 3.98 | 0,49226 |
| Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden | 68 | 3.97 | 0,80057 |
| Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından | 68 | 3.94 | 0,44248 |
| Toplam | 68 | 3.88 | 0,4692 |

Yirmi ifadenin ortalamasına (3.88) bakılarak genel olarak otel çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Demografik Özelliklerin Çalışanların Motivasyon Düzeyleri Açısından Ortalamalarının Karşılaştırılması

| Değişken | Gruplar | Sayı | Ort. | Std. Sapma | Test |
|--|-------------------------|------|------------------|------------|------------|
| Cinsiyet | Kadın | 20 | 3,2241 | ,04516 | P= 0,767 |
| | Erkek | 48 | 2,2894 | ,03946 | T= -0,962 |
| Yaş | 18-25 | 16 | 3,1759 | ,03680 | P= 0,822 |
| | 25-30 | 23 | 2,2802 | ,03636 | F= 0,6704 |
| | 30-45 | 28 | 2,3228 | ,06398 | |
| | 45 ve üzeri | 1 | 3,0741 | | |
| Öğrenim | İlköğretim | 12 | 3,2438 | ,04501 | P= 0,9355 |
| | Lise | 51 | 3,2803 | ,03811 | F= 0,14015 |
| | Önlisans | 3 | 3,2593 | ,24098 | |
| | Lisans | 2 | 3,1852 | 0,00000 | |
| Turizm eğitimi | Almadım | 49 | 2,2872 | ,02424 | P= 0,54937 |
| | Kurs | 8 | 2,2963 | ,19847 | F= 0,71035 |
| | Lise Eğitim | 10 | 3,1889 | ,08308 | |
| | Lisans Eğitimi | 1 | 3,0370 | | |
| Sektör çalışma süresi | 1-6 | 23 | 3,2721 | ,07767 | P= 0,9967 |
| | 6-12 | 38 | 3,2680 | ,02473 | F= 0,00325 |
| | 12 ve üzeri | 7 | 2,2751 | ,10187 | |
| Mevcut işletmede çalışma süresi | 1-6 | 63 | 2,2728 | ,03196 | P= 0,71653 |
| | 6-12 | 2 | 2,1296 | ,12963 | F= 0,33504 |
| | 12 ve üzeri | 3 | 3,3086 | ,21631 | |
| Çalışılan departman | Ön büro | 13 | 3,2593 | ,06135 | P= 0,81427 |
| | Mutfak | 5 | 3,3852 | ,11747 | F= 0,4464 |
| | Kat Hizmetleri | 9 | 2,2922 | ,05069 | |
| | Muhasebe-Satınalma-Depo | 9 | 3,2716 | ,09563 | |
| | Restoran ve Bar | 27 | 3,2305 | ,02195 | |
| | Diğer | 5 | 3,3556 | ,32807 | |
| Oteldeki Görev Basamağı | Yönetici | 4 | 3,2593 2,4444 | ,40769 | P= ,0000 |
| | Çalışan | 64 | | ,02349 | T= 1,42106 |

*p<0,05 ise önemlidir

Bu ortalamaların karşılaştırılması için T testi ve Anova testi yapılmıştır.

Çalışanların motivasyon düzeyleri; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, turizm eğitimi alma, sektör çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süresi ve çalışılan departmanlara göre farklılık göstermemektedir. Ancak görev basamağında çalışanların motivasyon algılarında farklılık görülmektedir. (P= ,0000) buna göre yöneticilerin çalışanlara göre daha fazla motive olduğu söylenebilir. Yöneticilerin

çalışanlara göre daha fazla motive olduğunu bu bağlamda kariyerin motivasyona olan etkisini söyleyebiliriz.

SONUÇ

Bir işletmenin başarısı her şeyden önce onu oluşturan insanların iş görme yetenek ve motivasyonlarına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi açısından motivasyonun önemi büyüktür; çünkü yönetim başkaları vasıtasıyla iş başarma sanatı olduğuna göre, işin başkalarıyla birlikte, yardım edici, her iki tarafa da hoşnutluk verici bir şekilde başarılması gerekir (Yüksel, 2000: 130). İşletmede çalışanların her biri, kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınmaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Motivasyonun rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve işgörenleri teşvik etmektir (Akat vd., 2002: 272).

İhtiyaçlar gün geçtikçe artmakta, yeni bulunan veya geliştirilen araçlar belirli bir süre sonra reklam vb. gibi nedenlerle ihtiyaç halini almaktadır. Böylece çağdaş insan, sürekli olarak daha fazlasını beklemektedir. Örgütte motivasyonel açıdan uygun bir ortamın bulunması, işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Motivasyon etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durumda ise, ihtiyaçlar ve amaçlara ulaşmak bir yana, işgörenler yetenek ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır (Bingöl, 1990: 191).

Çalışmamızda genel olarak çalışanların motivasyon seviyelerinin yüksek derecede olduğu söylenebilir. En çok "Bağımsız çalışma imkânının olması ve Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi, kullanabilme imkânı vermesi" açısından ifadelerine en yüksek puanlamayı verdikleri görülmüştür. Bu bağlamda otel işletmelerinin esnek yapısı dikkate alındığında çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltici bir faktör olarak görebiliriz. Çalışanların motivasyon düzeyleri; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, turizm eğitimi alma, sektör çalışma süresi, mevcut işletmede çalışma süresi ve çalışılan departmanlara göre farklılık göstermemektedir. Ancak görev basamağında çalışanların motivasyon algılarında farklılık görülmektedir. (P = ,0000) Buna göre yöneticilerin çalışanlara göre daha fazla motive olduğu söylenebilir. Bunun sonucunda da kariyerin motivasyona olan etkisini görmekteyiz.

Sonuç olarak; işletmenin insan kaynağına yapacağı yatırımlar daha büyük oranda geri dönüş sağlayacaktır. Bu bağlamda yöneticiler iş tatminini sağlamak için çalışanlarına kariyer gelişim olanaklarını sunmalı, özendirici ücret sistemleri uygulamalı, çalışma koşullarını iyileştirmeli ve iş güvenliği sağlamalıdır.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G., Budak, G.(2002).*İşletme Yönetimi*, Şafak Matbaacılık, İzmir.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Aşan, Ö. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, (Ed.) Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Ankara Üniversitesi Basımevi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Erzurum.
- Deniz, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, (Ed.) Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, İşletme Ekonomisi Dizisi, Beta Basım, İstanbul.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumunu ve Güdüleme*, Özen Yayıncılık, Ankara.
- Hançer, M., George, R. T. (2003). Job Satisfaction of Restaurant Employees: An Emprical Investigation Using The Minnesota Satisfaction Questionnaire, *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, 27(1), 85-100.
- Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Planlaması, İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, İstanbul.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Kılıç, İ. (1998). *Motivasyon ile İşgören Devir Hızı Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*, Mcgraw-Hill, Inc,7th Edition.
- Mitchell, T. (1982). Motivation: New Directions for Theory, *Research, Andpractice, The Academy Of Management Rewiew*, 7(1), 80-88.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (1990). *Organizational Behaviour (Human Behaviour At Work)*,Ninth Edition.
- Oral, S. ve Kuşlivan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar, *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayı:3, 93-114.
- Organ, W. D & Hamner, C. W. (1982). *Organizational Behaviour (An Applied Psychological Approach)*, Business Publication Inc., Texas.
- Özdevecioğlu, M. (2003). *İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi,

- İ.İ.B.F. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri 22-24 Mayıs 2003, 693-711, Afyon.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sapancalı, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Sayı:4, 55-59.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, 2.Baskı, 138-139, Ankara.
- Tümtürk, A. (2002). *Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yılmaz, Ö. (1997). Denetim Alanı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve GAP Kapsamına Giren Üç İldeki Özel Sektör İmalat İşletmelerine Örnek Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.