



Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2020, 3(10): 742-756.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.547](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.547)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Motivasyonu: İstanbul ve Batman Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Çilem BULŞU, Yüksek Lisans Öğrencisi, Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman, e-posta: cilem.trzm.bulsu@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7805-5517>

Doç. Dr. Mustafa DOĞAN, Batman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Batman, e-posta: mustafadoganmustafa@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7648-8469>

Zehra ÇAĞLAR, Yüksek Lisans Öğrencisi, Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman, e-posta: zehracaglar_27@hotmail.com.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9301-4054>

Öz

Hizmet sektöründe çalışan motivasyonu konusu önemli konulardan biridir. Müşteri ile sürekli diyalog halinde olan sektör çalışanlarının müşteriye memnun edebilmesinde, motivasyonların temel unsurlardan biri olduğu bilinmektedir. Yapılan bu çalışmanın amacı, konaklama işletmeleri bağlamında motivasyon unsurlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırma, İstanbul ve Batman illerinde seçilen turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde, hangi motivasyon faktörlerinin çalışanlar üzerinde etkili olduğunu karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre ilk beş motivasyon faktörünün, sırasıyla; başarı, ücret, terfi ve gelişme fırsatı, takdir edilme ve iş güvencesi olduğu görülmüştür. Motivasyon unsurlarının algılanma düzeyinin illere göre değiştiği tespit edilmiş; ayrıca departman, pozisyon ve demografik faktöre göre de değişip değişmediği bazı istatistiksel analizlerle ortaya çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Konaklama İşletmeleri, İstanbul, Batman, Türkiye

Makale Gönderme Tarihi: 19.05.2020

Makale Kabul Tarihi: 01.10.2020

Önerilen Atıf:

Bulşu, Ç., Doğan, M. ve Çağlar, Z. (2020). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Motivasyonu: İstanbul ve Batman Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(10): 742-756.

© 2020 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.



**Journal of Social, Humanities and
Administrative Sciences**

2020, 3(10): 742-756. DOI:[10.26677/TR1010.2020.547](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.547)
ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası:www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

**The Motivation of Hospitality Business Employees: A Comparative Research
on İstanbul and Batman**

Çilem BULŞU, MSc. Student, Batman University, Social Sciences Institute, Batman, e-mail:
cilem.trzm.bulsu@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7805-5517>

Associate Prof. Dr. Mustafa DOĞAN, Batman University, School of Tourism and Hotel
Management, Batman, e-mail: mustafadoganmustafa@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7648-8469>

Zehra ÇAĞLAR, MSc. Student, Batman University, Social Sciences Institute, Batman, e-mail:
zehracaglar_27@hotmail.com.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9301-4054>

Abstract

Employee motivation is one of the important issues in the service sector. It is known that motivations are effective for the sector employees, who are in continuous dialogue with the customer, to satisfy the customer. The purpose of this study is to investigate the effects of motivation factors on the employees in the context of accommodation businesses. The research has examined comparatively which motivation factors affect the employees in the accommodation establishments that are selected in İstanbul and Batman provinces, certificated by Culture and Tourism Ministry. At the results of the study, the first five motivation factors are as follows; success, wages, promotion and development opportunities, appreciation and job security. It is also revealed that the perception of the motivation elements varies according to the provinces and it has also been revealed whether it varies according to the department, position and demographic factor through some statistical analysis.

Keywords: Motivation, Hospitality Businesses, İstanbul, Batman, Turkey.

Received: 19.05.2020

Accepted: 01.10.2020

Suggested Citation:

Bulşu, Ç., Doğan, M. and Çağlar, Z. (2020). The Motivation of Hospitality Business Employees: A Comparative Research on İstanbul and Batman, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 3(10): 742-756.

© 2020 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.

GİRİŞ

Küreselleşmenin bir sonucu olarak yerel ya da uluslararası düzeyde, rakipler karşısında farklılaşma sağlayabilmek ve rekabet edebilmek, işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu farklılaşmanın sürdürülebilir olması, iç müşteri olan çalışanların, işletmenin amaçları için çaba göstermesinden geçmektedir. Belirtilen çabanın sağlanabilmesinin önemli kaynaklarından biri de çalışanların motivasyonudur. Hem işletmenin hem de çalışanların iyi bir performans göstermesiyle amaç bütünleşmesinden geçmektedir. Çalışanlar gerek işletme içinde gerekse işletme dışında birçok farklı durumla karşı karşıya kalabilmektedir. Yöneticilerin çalışanların içinde buldukları durumu iyi analiz edip, onlarla iletişim kurmaları; çalışanların ihtiyaçlarını, fikir ve duygularını önemseyerek, bunlara etki eden işletme içi ve işletme dışı faktörleri dikkate almaları ve daha olumlu bir çalışma ortamı yaratabilmeleri önemli bir faktördür.

Her sektörde olduğu gibi hizmet sektöründe de motivasyon ile ilgili çalışmaların oldukça uzun süredir yapıldığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinde insan kaynağı, işletmelerin başarılı sonuçlar elde etmesi için kritik öneme sahip bir unsurdur. Müşteri ile oldukça yoğun diyalog içerisinde olan konaklama sektörü çalışanlarının, mutlu müşteri deneyimi yaratmalarının onların mutlulukları ile paralel olduğu bilinmektedir.

İyi motive olmuş çalışanların içinde buldukları işletmenin verim ve yaratıcılık oranının yüksek olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Alkış ve Öztürk (2009)'e göre; İşletmedeki çalışan maliyetlerini azaltmak, müşteri memnuniyetini arttırmak, verilen hizmeti hızlı ve düzenli bir şekilde yerine getirmek çalışanların motivasyon düzeylerine bağlıdır. Çünkü motivasyon bir araç olarak hem çalışanın hem de işletmenin performansı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörler, demografik özelliklerden çalışılan işe kadar neredeyse her konuda farklılaşabilmektedir. Yöneticilerin bu durumun farkında olup doğru tedbirler almaları işletmelerin başarısı açısından büyük önem arz etmektedir. Son zamanlarda gelişen ve değişen yönetim algısıyla birlikte, daha rahat çalışma ortamlarının başarı üzerinde etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Bu çalışmanın amacı, otel işletmesi çalışanlarının motivasyon faktörlerini araştırmaktır. Bu kapsamda motivasyon unsurları üzerine odaklanılmış ve literatür taraması üzerinden uyarlanan ölçekle, İstanbul ve Batman illerindeki turizm işletme belgeli konaklama işletmelerindeki çalışanların motivasyonları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Motivasyon ve Motivasyon Teorileri

Motivasyon ya da diğer adıyla güdüleme kavramı, bir davranışı anlamlandırmada oldukça önemli bir süreçtir. Latince bir kökene sahip olan ve Movere'den türetilmiş olan motive, harekete geçme anlamı taşıyıp, motivasyon ise bir veya birden çok insanın, bir amaç için doğru ve devamlı bir şekilde çaba sarf etmesini sağlayan nedenler olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2009). Ayrıca insanın harekete geçmesi için bir dizi ilham ve güdü hissediyor olması gerekmektedir (Akagündüz, 2013).

Çalışanı harekete geçirebilmenin hangi yöntemlerle sağlanacağına ilişkin soruya cevap aramak da motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Dulkadir ve Güçlüer, 2016) Bir başka tanıma göre ise motivasyon "*çalışan için kişisel gereksinimlerinin doyurulmasından kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreyi kapsamaktadır*" (Kırcı, 2010).

Bir işletmenin devamlılığını sağlayan temel değerlerin başında, çalışanlar gelmektedir. Çalışan motivasyonu, çalışanı iş seçimi yapmaya, işe devam etmeye ve çaba harcamaya iten güçtür

(Catherine, 1997) ve bu süreçte işlevsel olan faktörleri ifade eder. Müşteri ile yüz yüze temas oranı yüksek olan hizmet sektörü çalışanlarının, müşteri memnuniyeti yaratmalarını etkileyen unsurlar noktasında, motivasyonların önemli bir yer kapladığı açıktır. Hizmet sektörünün önemli bir işkolu olan turizm endüstrisi, hem çalışanların muhatap olduğu çalışma koşulları, hem de emek yoğun özelliği nedeniyle bu bağlamda kritik öneme sahiptir. Özellikle otel işletmeleri, her ne kadar teknolojik gelişmelerle ilerleyişini devam ettirse de hala emek yoğun bir işkolu olarak, hizmetin ihtiyaca ve beklentiye uygun ve kaliteli bir biçimde sunulmasında çalışanın rolü, büyük önem arz etmektedir.

Çalışanların bütün bilgi, yetenek ve enerjisini kendi isteğiyle örgütün gayeleri için harcaması örgütsel motivasyondur (Karadağ vd., 2015) ancak örgütsel motivasyonun var olabilmesi için örgüt ve çalışanlarının kazanımlarının karşılıklı ve bir takım özendirici faktörlerle beslenmesi gerekmektedir (Onay ve Ergüden, 2011). Örneğin Ünsar vd. (2010) prim, özel sağlık sigortası, adil ve yeterli ücret sistemi, dinlenme, mola, ödüllendirme vb. gibi *ekonomik*; iyi iletişim, özel yaşama saygı, onore edilme, danışmanlık hizmetleri *psiko-sosyal ve fiziksel* çalışma koşulları, yetki ve sorumluluk verme, yükselme olanağı, kararlara katılım gibi *yönetimsel ve organizasyonel* faktörlerin altını çizmektedir. Bu faktörler zamana ve ekonomik koşullara göre değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin maaşların artması çok önemli bir motivasyon kaynağı iken, kriz dönemlerinde sürekli bir iş yani iş güvencesi maaş artışından daha önemli bir motivasyon kaynağı olabilmektedir.

Motivasyonla ilgili çeşitli teoriler öne sürülmektedir. Yapılan literatür taramasında kabul gören iki teorik yaklaşım üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu teoriler kapsam ve süreç teorileridir. Kapsam teorileri motivasyonları, içsel faktörlerin bir sonucu olduğunu açıklarken, süreç teorileri bireylerin neden ve nasıl aynı şekilde davrandığını araştırır ve bunları dışsal faktörlere dayandırır (Ward, 1994). Kapsam teorileri, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, Douglas Mc Gregor'un (X) ve (Y) kuramı, Alderfer'in ERG teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi (Ulukuş, 2016) şeklinde özetlenebilir.

Dünyada en yaygın bilinen motivasyon teorilerinden biri olan Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi, insanların daima bir şeyler isteme eğiliminde olduğunu ve istedikleri şeylerin, sahip oldukları şeylere göre şekillendiği üzerinde durmuştur (Haque vd., 2014). Bir diğer yaklaşım olan Douglas Mc Gregor'un (X) ve (Y) kuramı, yönetim yaklaşımı olarak tamamen birbirlerinin tersi şeklinde (Tekin vd., 2016) olup; X kuramı insanları doğaları gereği tembel, işten ve sorumluluktan kaçan ve bu nedenle yakından izlenmesi gereken varlıklar olarak görürken (Lawter vd., 2015); Y kuramı, insanları doğaları gereği tembel değildir ve uygun ortamın sağlanması durumunda çalışmaktan zevk alabilir, öğrenme ve daha fazla sorumluluk alma eğiliminde olarak değerlendirmektedir (Thomas, 2004). X teorisinde işletmedeki iş başarısızlığının sebebi olarak çalışanlar sorumlu tutulurken, Y teorisinde başarısızlığın sebebi olarak çalışanları doğru biçimde kullanamayan yöneticiler görülmektedir (Ulukuş, 2016).

Clayton Alderfer, Maslow' un ihtiyaç teorisini daha basite indirgeyip, ERG (Existence-Relatedness-Growth) teorisinde ihtiyaçları, Varlık, İlişki ve Gelişme ihtiyacı olarak üç grup halinde ele almıştır (Onaran 1981; Küçüközkan 2015). Alderfer'in ERG teorisi her ne kadar Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzetilmiş olsa da Maslow' da düşük seviyedeki bir ihtiyacın tatmin edilmesi daha üst düzeydeki ihtiyaçların tatmini için yol gösterici olarak ele alınırken, Alderfer bu hiyerarşik sıralamaya tam olarak katılmayıp, üst düzeyde tatmin başarısı elde edilmeyen bir ihtiyacın hayal kırıklığı ile daha alt düzeydeki ihtiyaçların daha da güçlenmesine yol açabileceğini savunmaktadır (Tetik ve Pala, 2009).

Herzberg' in teorisinde, çalışanlarda pozitif yönde iş tutumunu geliştirmek ve motive etmek için yapılacak olan şeylerin, çalışanların yaptıkları işler üzerine kurulması gerektiği ileri sürülmüş ve

çalışanlara başarmayı hissetmelerini sağlayabilecek fırsatlar sunulması gerektiği ileri sürülmüştür (Kurt, 2005). Herzberg iş tatmini ve verimlilik üzerine eğilim göstermiş olup, işin kendisiyle alakalı olan ve çalışanları motive eden faktörleri motive edici faktörler, işin çalışma koşulları ile alakalı olan faktörleri ise hijyen faktörleri olarak literatüre kazandırmıştır (Gökçe vd., 2010). McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisinde, kişinin davranışlarına yön veren başarma, güç ve ihtiyaç ilişkisi gibi üç grup ihtiyaç tanımlanmaktadır (Erdem 1997; Tetik ve Pala, 2009;). Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunduğu, onun davranışlarına yön veren faktörlerin üzerinde duran teorilerdir. Çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörlerle ilgili ele alınan kapsam teorileri için yöneticilere rehberlik edebilecek birden fazla görüşün varlığından söz etmek mümkündür.

Süreç teorileri, "Adams'ın Eşitlik Teorisi", "Vroom'un Beklenti Teorisi", "Locke'nin Amaç Teorisi" ve "Skinner'ın Edimsel Şartlandırma Teorisi" olarak dört başlık altında toplanabilir. Adams'ın Eşitlik Teorisinde çalışanlar, çalıştıkları işletme ile ilgili olan ilişkilerini; işletmeye katkılar ve bu katkılarının sonucunda işletmeden aldıkları ödüller üzerinden karşılıklı bir değiş tokuş ilişkisi şeklinde algılamaktadırlar. Kendileriyle aynı düzeyde çaba harcayanların aldıkları ödüllerle kendilerini karşılaştıranlar eşit olup olmadıklarına ilişkin yaptıkları karşılaştırma sonucunda hissedilen eşitlik ve eşitsizlik durumu, onların motivasyonlarını etkilemektedir (Schermerhorn vd., 1994; Semerci, 2005).

Vroom'un teorisine göre bireylerin görevlerini yerine getirmesinde, ödüllerin motivasyonlar üzerinde etkiye sahip olduğu, çalışanların gösterdiği performans düzeyine bağlı olarak istediği sonuçları elde edebileceğine inanıyorsa ve bunları önemsiyorsa motivasyonunun da güçlü bir seviyede olacağı (Tetik ve Pala, 2009) iddia edilmekte; ödüller ile kişisel arzular arasında bir uyum varlığı üzerinde durup bireylerin motivasyonuna etki eden tek bir ilkenin olmadığını ve yöneticilerin motive edici unsurlar üzerine daha fazla eğilmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Koç ve Titiz, 2016). Locke'nin Amaç Teorisinde ise bireylerin belirlemiş oldukları amaçlar motivasyon derecelerini belirlemekte (Hoşgörür, 2018); amaç belirleme konusunda, zor olsa da ulaşılabilir hedeflerin, kolay ancak geri bildirim olmayan ve belirsiz hedeflerin önünde tutulması gerektiğine dikkat çekilmektedir (Lunenburg, 2015).

Skinner'ın Edimsel Şartlandırma Teorisi'nin, amaç teorisinin karşıtı bir görüş olduğu kabul edilmekte ve amaç teorisindeki kişinin amaçlarının davranışlara yön verdiği doğrultudaki bilişsel yaklaşıma karşıt olarak, pekiştirmelerin davranışlara yön verdiğine ilişkin davranışsal bir yaklaşım izlemektedir (Tetik ve Pala, 2009). Çalışanların motivasyonları üzerinde etki yaratan dışsal nedenlerle ilgili olan süreç teorileri, çalışanların hangi amaçlar için nasıl motive olduklarına ilişkin görüşlerdir. İşyerindeki eşitlik algısından, hedefe ulaşmaya kadar birçok faktörün bu teorilerde rol oynadığı, dışsal nedenlerle ilgili yöneticilere rehberlik edebilecek görüşler olduğu görülmektedir.

Konaklama İşletmelerinde Çalışan Motivasyonuna Etki Eden Faktörlere İlişkin Örnekler

Turizmde hizmet alanlarının büyük bir bölümünün müşteri ile doğrudan ilişkiye açık olması ve sunulan hizmetin telafisinin mümkün olmaması nedeniyle çalışanların müşteri ile pozitif yönlü ilişkiler kurmaları daha da önemli hale gelmektedir (Güler vd., 2017). Daha spesifik olarak konaklama işletmeleri, turizm işletmeleri içindeki ağırlığı ve hizmetin sunulma şekli açısından bu ilişkinin en yoğun hissedildiği alt sektörlerden biridir. Bu nedenle konaklama sektöründe çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkilerin temeline motivasyon olgusunu yerleştirmek ve çalışanlardan beklenen pozitif performansa ilişkin kurguda, sonucu onların motivasyonlarının etkileyeceğini söylemek yanlış bir değerlendirme olmayacaktır.

Sui vd., (1997)'nin Hong Kong'daki konaklama işletmelerinde motivasyonla ilgili yaptıkları araştırmasında, motivasyon araçları olarak en önemli üç faktör sırasıyla, gelişime fırsat verilmesi, çalışanlara sadakat gösterilmesi ve iyi bir maaş olduğu ortaya çıkmaktadır. Charles ve Marshall (1992)'in, "Carribbean Otel" çalışanlarını motive eden faktörleri belirlemeye yönelik çalışmasında ise ilk sırayı yüksek ücret, sonrasında iyi çalışma koşulları, yapılan işin takdir edilmesi, yöneticilerin çalışanlara saygı göstermesi, kişisel problemlere ilgi ve anlayış gösterilmesi geldiği görülmektedir. Her iki çalışmadan birbirlerine benzer sonuçlar elde edilmiştir. Saygı, gelişme, iyi maaş gibi faktörler her iki çalışmanın motivasyon için ortak paydasını oluşturmaktadır.

Kıbrıs'ta hizmet sektörü çalışanlarının motivasyonuna etki eden faktörleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmada elde edilen bulgulara göre, iyi bir maaş en etkili motivasyon kaynağı olarak bulunmuş ve bu durumun varlığı sezonluk çalışmaya bağlanmıştır (Kaithapalli ve Gundala, 2009). Adak ve Hançer (2002) ise beş yıldızlı otel çalışanlarını motive eden faktörleri ve örgütsel ihtiyaçlarını belirlemek için yaptıkları çalışmada; iş güvenliği, işin yapılmaya değer olması, ücret ve yükselme fırsatlarının önem arz ettiğini saptamışlardır. Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir bölgelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörleri belirlemeye yönelik yapılan bir başka çalışmada ise her ne kadar; fiziksel şartlar, ücret, çalışma koşulları gibi dışsal motivasyon faktörlerinin önemi büyük olsa da en önemli faktörlerin içsel ya da psikolojik olarak bilenen; başarı, sorumluluk, kariyer yapma gibi unsurlar olduğu tespit edilmektedir (Alkış ve Öztürk, 2009).

Almanya, ABD, Hollanda, Macaristan, İsrail, Kore, Tayvan ve Çin'i kapsayan 8 ülkeden 2.280 kişinin katılımıyla çalışanları motive eden unsurlar ve bu unsurların önem derecelerini belirlemeye ilişkin yapılan bir başka çalışmada, ABD, Hollanda, İsrail, Kore, Tayvan ve Çin'de en motive edici birinci ya da ikinci unsur, ücret yerine başarı olurken; Macaristan'da ücret beşinci sırada, Çin'de yirminci sırada yer almakta ve puanlamada beklenenin altında kalıp hiç ilk sırada yer almamıştır (Elizur vd., 1991). Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel çalışanlarının yaratıcılığında, motivasyon araçlarının etkisini belirlemek amacıyla yürütülmüş çalışmada, yine benzer şekilde içsel motivasyon unsurlarının çalışanların yaratıcılığı üzerinde dışsal motivasyonlardan daha etkili olduğu sonucu elde edilmiştir (Akagündüz, 2013). Alqusayer (2016) ise Suudi Arabistan'ın başkenti Riyadah'daki otel çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ve motivasyonlarına etki eden faktörleri ölçmek için yaptığı çalışmada "İyi ücret", "iş güvenliği", "ilerleme ve gelişme için fırsatlar", "başarılar için takdir" ve "iyi çalışma şartları"nın en önemli beş motivasyon faktörü olduğu belirlemiştir. Aynı çalışmada motivasyon faktörlerinin demografik özelliklere göre değişkenlik gösterdiği, örneğin iyi bir maaş imkanın kadınları erkeklerden çok daha fazla motive ettiği ve bu faktörlerin Suudi çalışanların motivasyonları üzerinde Suudi olmayan çalışanlara göre daha çok etki yarattığı sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte Türkiye'de Edremit Körfezi'nde bulunan 24 otelde, çalışanların motivasyonlarının demografik ve meslekî özelliklerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış ve iş motivasyonlarının, demografik ve meslekî özelliklere bağlı olarak değişmediği sonucuna varılmıştır (Ertan ve Kaya, 2012).

İtalya'da 5 yıldızlı otel çalışanlarının yaş, cinsiyet gibi demografik faktörlerin ve çalışılan departmanın çalışanın motivasyonuna etki eden konularda farklılaşma gösterip göstermediği üzerine Hekman ve Lashley (2017) tarafından yapılan çalışmada, departmana göre çalışanların farklı motivasyon faktörlerinden etkilendikleri; örneğin misafir ilişkileri bölümünde çalışanların motivasyonlarını, iyi bir maaştan ziyade iyi bir iş ve takdir görme daha olumlu yönde etkilerken, bu durum kat hizmetleri departmanında başta iş güvenliği olmak üzere iyi bir maaş ve çalışma koşulları olarak ortaya çıkmıştır.

Suudi Arabistan, Türkiye ve İtalya gibi farklı ülkelerde yapılan çalışmalarda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak ortak bir değerlendirme yapmak gerekirse; demografik özelliklere ve farklı departmanlara göre çalışanların motivasyon kaynaklarının farklılaştığı Suudi Arabistan ve İtalya'da yapılan çalışmada birbirlerini destekler nitelikte sonuçlar elde edilirken Türkiye'de Edremit körfezinde yapılan çalışmada iki çalışmanın tersi yönde bir sonuç elde edilmiş; motivasyon faktörlerinin her departman için aynı olduğu sonucuna varılmıştır.

Literatürdeki motivasyon odaklı araştırmalarda görüldüğü gibi hem içsel hem dışsal faktörlerin, bu anlamıyla kapsam ve süreç teorilerinin teori ve öngörülerini teyit eden ampirik çalışmalar yapılmıştır. Ne çalışanlara sadece yüksek maaş vererek onların tatmin olabileceği ne de sadece onları onore etmenin işi beklenen düzeyde yapabileceklerini düşünmek için her zaman tek bir sonuç anlamına gelmemektedir. Çalışmalarda demografik faktörlerin ve kültürel faktörlerin etkili olduğu, bunun yanında fiziksel olarak çalışılan alan, departman vb. gibi unsurların da motivasyonları etkileyen bir çerçeveye sahip olduğu söylenebilir. İyi bir motivasyon unsuru olarak spesifik başlıklar ya da uygulamalardan söz etmek de doğru olmayabilmektedir.

YÖNTEM

Araştırma, çalışanların motivasyonu konusuna odaklanmıştır. Bu nedenle çalışma, konaklama işletmelerinde çalışanların motivasyonu üzerinde etkiye sahip olan unsurları araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmanın evreni, İstanbul ve Batman'daki Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı otel kategorisindeki konaklama işletmelerindeki çalışanlardır. 2019 Mart Ay'ı itibarıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre; İstanbul'da işletme belgeli 410, Batman'da ise işletme belgeli dokuz otel bulunmaktadır. Araştırma evreninin hepsine ulaşmak mümkün olmadığı için evreni temsil edilen örneklem oluşturma yöntemine başvurulmuştur. Örneklem ise küme örnekleme yöntemi kullanılarak İstanbul'da birbirine coğrafi olarak ve kategori (Bakanlık tesis belge kategorisi) olarak yakın 18, Batman'da ise 8 otel ve bu otellerin çalışanları seçilmiştir. İller ve oteller ayrıca araştırmacıların bulunduğu iller olduğu için tercih edilmiştir.

Araştırma örnek grubundaki çalışanlardan veri toplamak için anket tekniği kullanılmasına karar verilmiş ve bunun için literatür taranarak daha önce uygulanmış olan ölçeklerden (Charles ve Marshall, 1992; Karadağ vd., 2015) yararlanılarak bir soru havuzu geliştirilmiştir. Uyarlanan ölçekte oluşan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.817 bulunmuş ve anketin güvenilir olduğuna, uygulanabileceğine karar verilmiştir.

Anketin birinci bölümünde demografik özelliklere ikinci bölümde çalışanların işletme içerisinde etkili olan motivasyon faktörlerine ilişkin algılarını ölçmeye yönelik ifadeler yer almıştır. Çalışanlara, motivasyonlarına etki eden 10 maddeyi (başarı, takdir edilme, gelişme fırsatı, ücret, terfi, iş güvencesi, sosyal aktivite, kararlarda söz sahibi olma, fikirlerini rahatça dile getirme, hitap şekli) önem derecelerine göre 1'den 10'a kadar sıralamaları istenmiştir. Geliştirilen ölçek ile İstanbul ve Batman illerindeki belgeli konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların motivasyonları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Anketler araştırmacıların bulunduğu illerde, çoğu elden teslim edilmiş ve kalan kısmıysa kargo ile iletilmiş ve çalışanlara uygulanması sağlanmıştır.

BULGULAR

İstanbul'da toplam 18 otelden 223 anket toplamış; bu anketlerin 23'ü eksik doldurulduğu için çalışmaya dahil edilmemiştir. Batman'da ise toplam 8 otelden 135 anket toplanmış olup, anketlerin 3'ü eksik doldurulduğu için çalışmaya dahil edilmemiştir. Veri toplama sürecinin

sonucunda, toplam 332 geçerli anket kullanılarak analize dahil edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 21 istatistik analiz programı üzerinden analiz edilmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler ve Yüzde Dağılımları

Değişken	Frekans	Oran	Değişken	Frekans	Oran	Değişken	Frekans	Oran
Yaş Grup N:329			Yaş Grup N:324			Yaş Grup N:325		
18-24 yaş arası	75	22,6	Erkek	197	59,3	İlköğretim	60	18,1
25-34 yaş arası	176	53,0	Kadın	127	38,3	Lise	82	24,7
35-44 yaş arası	58	17,5	Medeni Durum N:298			Ön Lisans	72	21,7
45-54 yaş arası	20	6,0	Evli	135	40,7	Lisans	103	31,0
55-64 yaş arası	0	0,0	Bekar	163	49,1	Y. Lisans/Doktora	8	2,4
65 yaş üstü	0	0,0	Gelir Düzeyi N:318			Çalıştığı Departman N:299		
İşletmedeki Pozisyon N:331			2000-2500	217	65,4	Önbüro	83	25,0
Müdür	36	10,8	2600-3500	70	21,1	Satış ve Pazarlama	50	15,1
Şef	63	19,0	3600+	31	9,3	Mutfak	8	2,4
Çalışan	232	69,9				Kat Hizmetleri	41	12,3
						Yiyecek İçecek	59	17,8
						Güvenlik	1	0,3
						Muhasebe	20	6,0
						Satın Alma	3	0,9
						Sağlık Kulübü	5	1,5
						İnsan Kaynakları	4	1,2
						Teknik Servis	6	1,8
						Çamaşırhane	19	5,7

Tablo 2. Çalışanları Motive Eden Unsurlar (Otel Çalışanlarının Motivasyon Faktörleri)

İfadeler	Önem Derecesi	Frekans	Oran	İfadeler	Önem Derecesi	Frekans	Oran	İfadeler	Önem Derecesi	Frekans	Oran
BAŞARI	1	109	31,0	HİTAP ŞEKLİ	1	34	9,7	GEİŞME FIRSATI	1	42	11,9
	2	40	11,4		2	40	11,4		2	34	9,7
	3	27	7,7		3	14	4,0		3	50	14,2
	4	26	7,4		4	16	4,5		4	38	10,8
	5	33	9,4		5	18	5,1		5	44	12,5
	6	22	6,3		6	18	5,1		6	49	13,9
	7	19	5,4		7	30	8,5		7	32	9,1
	8	24	6,8		8	32	9,1		8	28	8,0
	9	18	5,1		9	47	13,4		9	15	4,3
	10	34	9,7		10	103	29,3		10	20	5,7
ÜCRET	1	98	27,8	TERFİ	1	12	3,4	İŞ GÜVENCESİ	1	29	8,2
	2	35	9,9		2	34	9,7		2	33	9,4
	3	48	13,6		3	40	11,4		3	37	10,5
	4	34	9,7		4	49	13,9		4	44	12,5
	5	24	6,8		5	41	11,6		5	29	8,2
	6	17	4,8		6	27	7,7		6	36	10,2
	7	20	5,7		7	36	10,2		7	28	8,0
	8	22	6,3		8	37	10,5		8	39	11,1
	9	21	6,0		9	33	9,4		9	35	9,9
	10	33	9,4		10	43	12,2		10	42	11,9
SOSYAL AKTİVİTELER	1	16	4,5	KARARLILIKTA SÖZ SAHİBİ OLMA	1	26	7,4	FİKİRLERİNİ RAHATÇA DİLE GETİRME	1	34	9,7
	2	30	8,5		2	25	7,1		2	33	9,4
	3	23	6,5		3	20	5,7		3	37	10,5
	4	19	5,4		4	31	8,8		4	37	10,5
	5	27	7,7		5	43	12,2		5	30	8,5
	6	31	8,8		6	43	12,2		6	42	11,9
	7	34	9,7		7	47	13,4		7	39	11,1
	8	36	10,2		8	53	15,1		8	34	9,7
	9	70	19,9		9	29	8,2		9	30	8,5
	10	66	18,8		10	35	9,9		10	36	10,2
TAKDİR EDİLME	1	36	10,2								
	2	30	8,5								
	3	35	9,9								
	4	34	9,7								
	5	45	12,8								
	6	45	12,8								
	7	48	13,6								
	8	28	8,0								
	9	34	9,7								
	10	17	4,8								

Tablo 1’de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri sunulmuştur. Buna göre katılımcıların yaş grupları incelendiğinde %22,6’sının 18-24, %53’ünün 25-34, %17,5’nin 35-44, %6’sının ise 45-54 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların cinsiyetlerine ve medeni durumlarına ilişkin veriler incelendiğinde yarısından fazlasının, %59,3 erkek olduğu, %38,3’ünün ise kadın olduğu ve bunlardan %49,1’inin evli olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına işletmedeki pozisyonlarına ilişkin veriler incelendiğinde katılımcıların %79,8’inin en az lise düzeyinde eğitime sahip oldukları ve %69,9’unun çalışan geriye kalan ise üst ve orta düzey yönetici olduğu görülmüştür. Katılımcıların gelirlerine ve çalıştıkları departmana ilişkin veriler incelendiğinde %25’inin önbüro departmanında istihdam edildiği ve %65,4’ünün gelir düzeyi 2000-2500 TL civarında olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon unsurları konaklama işletmelerinin çalışanlarına sorulmuş ve burada önem sırasına göre 1’den 10’a kadar sıralama yapmaları istenmiştir. Tablo 2’de yer alan bilgiler hangi motivasyon unsurlarının çalışanlar için ne düzeyde etkili-önemli olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 3. İstanbul’daki Otel Çalışanlarının Motivasyon Algıları

İfadeler	Önem Derecesi	Frekans	Oran	İfadeler	Önem Derecesi	Frekans	Oran	İfadeler	Önem Derecesi	Frekans	Oran
BAŞARI	1	51	23,2	HİTAP ŞEKLİ	1	19	8,6	GELİŞME FIRSATI	1	30	13,6
	2	28	12,7		2	7	3,2		2	25	11,4
	3	22	10,0		3	3	1,4		3	28	12,7
	4	22	10,0		4	7	3,2		4	25	11,4
	5	25	11,4		5	10	4,5		5	28	12,7
	6	15	6,8		6	10	4,5		6	30	13,6
	7	13	5,9		7	22	10,0		7	20	9,1
	8	15	6,8		8	24	10,9		8	18	8,2
	9	10	4,5		9	36	16,4		9	7	3,2
	10	19	8,6		10	82	37,3		10	9	4,1
ÜCRET	1	54	24,5	TERFİ	1	4	1,8	İŞ GÜVENCESİ	1	15	6,8
	2	18	8,2		2	25	11,4		2	18	8,2
	3	31	14,1		3	27	12,3		3	23	10,5
	4	24	10,9		4	33	15,0		4	26	11,8
	5	16	7,3		5	32	14,5		5	20	9,1
	6	14	6,4		6	19	8,6		6	23	10,5
	7	16	7,3		7	26	11,8		7	23	10,5
	8	14	6,4		8	23	10,5		8	32	14,5
	9	15	6,8		9	14	6,4		9	23	10,5
	10	18	8,2		10	17	7,7		10	17	7,7
SOSYAL AKTİVİTELER	1	5	2,3	KARARLARDA SÖZ SAHİBİ OLMA	1	14	6,4	FİKİRLERİNİ RAHATÇA DİLE GETİRME	1	20	9,1
	2	22	10,0		2	21	9,5		2	27	12,3
	3	13	5,9		3	15	6,8		3	24	10,9
	4	9	4,1		4	21	9,5		4	22	10,0
	5	14	6,4		5	30	13,6		5	20	9,1
	6	22	10,0		6	28	12,7		6	25	11,4
	7	18	8,2		7	31	14,1		7	22	10,0
	8	26	11,9		8	30	13,6		8	19	8,6
	9	50	22,7		9	19	8,6		9	18	8,2
	10	41	18,6		10	11	5,0		10	23	10,5
TAKDİR EDİLME	1	20	9,1								
	2	23	10,5								
	3	28	12,7								
	4	22	10,0								
	5	23	10,5								
	6	29	13,2								
	7	27	12,3								
	8	17	7,7								
	9	22	10,0								
	10	9	4,1								

Araştırmanın katılımcıları olan çalışanlardan “başarı, hitap şekli, gelişme fırsatı, ücret, terfi, iş güvencesi, sosyal aktivite, kararlarda söz sahibi olma, takdir edilme, fikirlerini rahatça dile getirme” gibi 10 maddeden oluşan motivasyon unsurlarını, en önemliden en önemsiz doğru sıralamaları (en çoktan en aza doğru tercih yapmaları) istenmiştir. Tablo 5 incelendiğinde çalışanların motivasyonlarına etki eden unsurlardan ilk beşinin sırasıyla; %31,3 ile başarı (109 kişi ilk sırada işaretlemiş), %27,8 ile ücret (98 kişi ilk sırada işaretlemiş), %11,9 ile terfi ve gelişme fırsatı (42 kişi ilk sırada işaretlemiş), %13,6 ile takdir edilme, %12,5 ile iş güvencesi olduğu görülmüştür.

Aynı sorular hem İstanbul’daki otel çalışanlarına hem de Batman’daki otel çalışanlarına yöneltilmiştir. İl bazında motivasyon faktörlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için Tablo 3 ve 4 incelendiğinde;

İstanbul’daki otel çalışanlarının motivasyonlarına etki eden ilk beş faktörün sırasıyla %24,5 ile ücret, %23,2 ile başarı, %13,6 ile terfi ve gelişme fırsatı, %12,3 ile fikirlerini rahatça dile getirme, %10,5 ile takdir edilme olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Batman’daki Otel Çalışanlarının Motivasyon Algıları

İfadeler	Önem Derecesi	Frekans	Oran	İfadeler	Önem Derecesi	Frekans	Oran	İfadeler	Önem Derecesi	Frekans	Oran	
BAŞARI	1	58	43,9	HİTAP ŞEKLİ	1	15	11,4	GELİŞME FIRSATI	1	12	9,1	
	2	12	9,1		2	33	25,0		2	9	6,8	
	3	5	3,8		3	11	8,3		3	22	16,7	
	4	4	3,0		4	9	6,8		4	13	9,8	
	5	8	6,1		5	8	6,1		5	16	12,1	
	6	7	5,3		6	8	6,1		6	19	14,4	
	7	6	4,5		7	8	6,1		7	12	9,1	
	8	9	6,8		8	8	6,1		8	10	7,6	
	9	8	6,1		9	11	8,3		9	8	6,1	
	10	15	11,4		10	21	15,9		10	11	8,3	
ÜCRET	1	44	33,3	TERFİ	1	8	6,1	İŞ GÜVENCESİ	1	14	10,6	
	2	17	12,9		2	9	6,8		2	15	11,4	
	3	17	12,9		3	13	9,8		3	14	10,6	
	4	10	7,6		4	16	12,1		4	18	13,6	
	5	8	6,1		5	9	6,8		5	9	6,8	
	6	3	2,3		6	8	6,1		6	13	9,8	
	7	4	3,0		7	10	7,6		7	5	3,8	
	8	8	6,1		8	14	10,6		8	7	5,3	
	9	6	4,5		9	19	14,4		9	12	9,1	
	10	15	11,4		10	26	19,7		10	25	18,9	
SOSYAL AKTİVİTELER	1	11	8,3	KARARLARDA SÖZ SAHİBİ OLMA	1	12	9,1	FİKİRLERİNİ RAHATÇA DİLE GETİRME	1	14	10,6	
	2	8	6,1		2	4	3,0		2	6	4,5	
	3	10	7,6		3	5	3,8		3	13	9,8	
	4	10	7,6		4	10	7,6		4	15	11,4	
	5	13	9,8		5	13	9,8		5	10	7,6	
	6	9	6,8		6	15	11,4		6	17	12,9	
	7	16	12,1		7	16	12,1		7	17	12,9	
	8	11	8,3		8	23	17,4		8	15	11,4	
	9	20	15,2		9	10	7,6		9	12	9,1	
	10	24	18,2		10	24	18,2		10	13	9,8	
TAKDİR EDİLME	1	16	12,1									
	2	7	5,3									
	3	7	5,3									
	4	12	9,1									
	5	22	16,7									
	6	16	12,1									
	7	21	15,9									
	8	11	8,3									
	9	12	9,1									
	10	8	6,1									

Batman'daki çalışanların motivasyonlarına etki eden ilk beş faktörün sırasıyla %43,9 ile başarı, %33,3 ile ücret, %25 ile hitap şekli, %16,7 ile terfi ve gelişme fırsatı ile beşinci sırada %12,9 ile fikirlerini rahatça dile getirme olduğu görülmüştür.

Çalışanların motivasyonlarına etki eden faktörler her iki ilin genel ortalamasına ve il bazında olmak üzere ayrı ayrı araştırılmıştır. Öncelikle, her iki ilden edilen tüm veriler doğrultusunda motivasyon faktörlerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. İstanbul-Batman genelinde yapılan araştırmanın sonucunda çalışanların motivasyonlarına etki eden motivasyon faktörlerinin çeşitli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. İki den fazla birbirinden bağımsız anakütle ortalamasının birbirine eşit olup olmadığını ölçmek için tek yönlü varyans analizine başvurulur (Hamarat, 2017). Varyans analizinden önce verilerin normal bir dağılım gösterip göstermediğini test etmek için normal dağılım analizi yapılmış ve verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Verilerin normal dağılım göstermeği tek yönlü varyans analizinde Post Hoc testlerinde Tamhane's T2 testi uygulanmıştır. Yapılan Tek Yönlü Varyans analizinde daha önceki analizlerde elde edilen çalışanlar için en önemli ilk beş motivasyon faktörünün (başarı, ücret, terfi, gelişme fırsatı, takdir ve iş güvencesinin) demografik değişkenlere (eğitim, yaş, cinsiyet, işletmedeki pozisyon ve çalışılan departman) göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar elde edilmiştir.

Motivasyon faktörlerinden başarı faktörünün eğitim değişkeni ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Önlisans mezunlarının ilkökul mezunlarına, yüksek lisan/doktora mezunlarının ise önlisans mezunlarına göre başarıyı daha önemli bir motivasyon faktörü olarak gördükleri sonucu elde edilmiştir. Ayrıca başarı faktörü ile çalışılan departman arasından da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. İnsan kaynakları departmanında çalışanların mutfak departmanında çalışanlara göre başarıyı daha önemli bir motivasyon faktörü olarak gördükleri sonucu elde edilmiştir. Başarı faktörü ile yaş, cinsiyet, çalışılan pozisyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

Motivasyon faktörlerinden ücret faktörünün eğitim değişkeni ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma vardır. Yüksek lisans/doktora mezunlarının ilkökul mezunlarına göre ücreti daha önemli bir motivasyon faktörü olarak gördükleri sonucu elde edilmiştir. Ücret faktörü ile yaş, cinsiyet, çalışılan pozisyon ve departman değişkenleri arasındaysa istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucu elde edilmiştir. Motivasyon faktörlerinden terfi ve gelişme fırsatı, takdir edilme ve iş güvencesinin eğitim, yaş, cinsiyet, işletmedeki pozisyon ve çalışılan departman değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yok bulunmamıştır.

İl bazında varyans analizi sonuçlarına göre ise; Batman'daki otel çalışanlarının motivasyonlarına etki eden ilk beş en önemli faktör sırasıyla; başarı, ücret, hitap şekilleri, gelişme fırsatı, fikirlerini rahatça dile getirmedi. Bu faktörlerin çeşitli demografik değişkenlerle (eğitim, yaş, cinsiyet, işletmedeki pozisyon ve çalışılan departman) aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; başarı, hitap şekli, gelişme fırsatı, fikirlerini rahatça dile getirme faktörlerinin eğitim, yaş, cinsiyet, işletmedeki pozisyon ve çalışılan departman değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı; fakat sadece motivasyon unsuru olarak ücret faktörünün 18-24 yaş grubu ile 35-44 yaş grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu analizde, 35-44 yaş grubundakilerin 18-24 yaş grubundakilere göre ücreti, daha önemli bir motivasyon faktörü olarak gördükleri ortaya çıkmıştır.

İstanbul'daki otel çalışanlarının motivasyonlarına etki eden ilk beş en önemli faktör sırasıyla; ücret, başarı, gelişme fırsatı, fikirlerini rahatça dile getirme, takdir edilmedi. Bu faktörlerin çeşitli demografik değişkenlerle (eğitim, yaş, cinsiyet, işletmedeki pozisyon ve çalışılan departman) aralarında istatistiksel olarak bir fark olup olmadığını araştırmak için yapılan tek yönlü varyans analizi

sonuçlarına göre; ücret, başarı, gelişme fırsatı, fikirlerini rahatça dile getirme, takdir edilme değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmayıp, değişkenlerin tümünde en önemli motivasyon faktörü olarak görüldüğü sonucu elde edilmiştir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma, İstanbul ve Batman illerindeki konaklama işletmelerinde çalışanların motivasyon unsurları içindeki etkisi karşılaştırmalı olarak incelemiş; temel motivasyon unsurlarını tespit ederek iki il açısından çalışanların algılarındaki farklılıkları da ortaya çıkarmıştır. Bu farklılıklar düşük düzeyde olsa da kültürel faktörlerin bunda etkili olma ihtimali göz ardı edilmemelidir. Otel çalışanları açısından ekonomik faktörlerden daha çok psiko-sosyal ve yönetsel organizasyonel unsurların motivasyon açısından daha önemli olduğu görülmüştür. Bunun nedenlerini anlamak açısından, çalışanların iş bağlamındaki gelişim olanaklarına dayalı hedefler ile bireysel gelişme ve kendini gerçekleştirme ya da kanıtlama hedefi arasında paralellik kurulabilir ve bu açıdan çalışanlar için ücret gibi temel unsurlar hala etkili olsa da günümüz bireyi için saf ekonomik güdülerle arasındaki mesafenin git gide açıldığı ve çalışanların başarmak, gelişmek, takdir edilmek gibi psiko-sosyal güdüleyicilere daha çok ihtiyaç duyduğu düşünülebilir. Bu nedenle özel olarak konaklama sektörü bağlamında ve genel olarak hizmet sektöründe çalışan motivasyonu için çok daha fazla onları önemseyen ve bunu hissettiren yönetsel bakış açılarına ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Araştırma, genel bulgular açısından değerlendirildiğinde çalışanların motivasyonlarına etki eden unsurlardan ilk beşinin sırasıyla; başarı, ücret, terfi ve gelişme fırsatı, takdir edilme ve iş güvencesi olduğu görülmüştür. İl bazında değerlendirildiğinde ise İstanbul'daki otel çalışanlarının motivasyonlarına etki eden ilk beş faktörün sırasıyla ücret, başarı, terfi ve gelişme fırsatı, fikirlerini rahatça dile getirme, takdir edilme olduğu; Batman için en önemli ilk beş motivasyon faktörü ise başarı, ücret, hitap şekli, terfi ve gelişme fırsatı, fikirlerini rahatça ifade etme getirme olduğu görülmüştür.

Tablo 5. İl Bazında Motivasyon Faktörlerinin Önem Sırası

Motivasyon Faktörü	İstanbul için önem sırası	Batman için önem sırası
Başarı	2	1
Ücret	1	2
Terfi ve gelişme fırsatı	3	4
Fikirlerini rahat ifade etme	4	5

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, toplam on faktör içinde ilk beşe giren faktörlerden dördü iki şehirde aynıdır ancak önem sıraları birbirinden farklıdır. Sonuç olarak iki şehirde de otel çalışanlarının temelde benzer faktörleri motivasyon unsuru olarak algıladığı ve çalışma hayatında önemsendiği söylenebilir. Ücret dışındaki ekonomik faktörlerden ziyade psiko-sosyal ve yönetsel faktörlerin otel çalışanları üzerinde daha etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların hem manevi hem de maddi olarak tatmin olmalarının motivasyonlarına ekti ettiği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin bu hususun farkında olup, çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

İşletmenin yürüttüğü çalışmalara karşılık olarak daha verimli çalışama ortamının yaratılacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın sonuçları literatürdeki sonuçlarla kıyaslandığında çalışanların motivasyonlarına etki eden ortak faktörlerin olduğu görülmektedir. Sui vd., (1997)'nin Hong Kong'da yaptıkları çalışmasında gelişme fırsatı, çalışanlara sadakat gösterilmesi, maaş en önemli üç faktördür. Charles ve Marshall (1992)'in Carribbean otel çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada ücret, iyi çalışma koşulları, takdir edilme, yöneticilerin çalışanlara saygı göstermesi, çalışanların kişisel problemleri ile ilgili anlayış gösterilmesi en önemli beş faktördür. Benzer sonuçlar Adak ve Hançer (2002)'in 5 yıldızlı otel çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada da görülmüş olup en önemli faktörler iş güvenliği, işin yapılmaya değer olması, ücret ve yükselme fırsatı (terfi)'dir. Ayrıca Kıbrıs'ta hizmet sektörü çalışanlarına yönelik yapılan çalışmada en önemli motivasyon faktör ücret olarak belirlenmiştir (Kaithapalli ve Gundala, 2009). Ücret faktörü neredeyse bütün çalışmalarda motivasyon faktörü olarak ilk beş sırada yer almaktadır. Batman ve İstanbul karşılaştırmalı örneğinde de ücret faktörü ikinci sırada en önemli motivasyon faktörü olarak görülmektedir. Bununla beraber literatür ile benzerlik gösteren diğer en önemli faktörler ise gelişme fırsatı, takdir edilme ve terfidir.

Hekman ve Lashley (2017) tarafından İtalya örneğinde yapılan çalışmada, departmana göre çalışanların farklı motivasyon faktörlerinden etkilendikleri görülmektedir. Batman İstanbul karşılaştırmalı örneğinde de motivasyon faktörlerinin (*başarı, ücret, terfi, gelişme fırsatı, takdir ve iş güvencesinin*) demografik değişkenlere (*eğitim, yaş, cinsiyet, işletmedeki pozisyon ve çalışılan departman*) göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin iki il genelindeki sonuçlar değerlendirildiğinde başarı faktörünün eğitim ve çalışılan departmana göre, ücret faktörünün ise eğitim düzeyine göre farklılaştığı görülmektedir. İl bazında farklılaşma olup olmadığına ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde ise İstanbul'daki katılımcıların verdiği yanıtlara göre bir farklılaşma olmadığı, Batman'daki katılımcıların verdiği yanıtlara göre ise ücret faktörünün yaş gruplarına göre motivasyon faktörü olarak görülmesinin farklılaştığı sonucu elde edilmektedir. Bununla birlikte Ertan ve Kaya (2012)'nin Türkiye'de Edremit Körfezi'nde bulunan 24 otelde yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre ise çalışanların motivasyonlarının demografik ve meslekî özelliklerine bağlı olarak değişmediği sonucuna varılmaktadır.

İşletme hedeflerinin elde edildiği zaman çalışan da kendi amaçlarına ulaşıyor ve tatmin oluyorsa, bunun sonucunda hizmet kalitesi ve memnuniyet ortamının yükselmesi ve hedeflenen verimlilik düzeyi mümkün olabilir. Çalışma iki il ve bu illerde bulunan seçilmiş otellerdeki çalışanlarla sınırlıdır. Araştırmanın sonuçlarının genelleştirilebilmesi açısından farklı ölçek ve alanlarda tekrarlanması gerektiği açıktır. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçların literatüre katkı sağlaması ve tartışma alanını genişletmesi umut edilmektedir.

KAYNAKÇA

Adak, N., ve Hançer, M. (2002). Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(13), 155-161.

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

Alkış, H., ve Öztürk, Y. (2009). Özel işletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 8(28), 212-236.

Alqusayer, A. (2016). *Drivers of Hotel Employee Motivation, Satisfaction and Engagement in Riyadh, the Kingdom of Saudi Arabia*. Riyadh: Rochester Institute of Technology, Master Thesis.

- Catherine, R. (1997). *Employee Motivation: A Comparison of Tipped Hourly Restaurant Employees, A Thesis Submitted in Partial Fulfilment os the Requirements for the Degree of Master Science in Rosen College of Hospitality Management at the University of Central Florida, Orlando, Florida.*
- Charles, K., and Marshall, L. (1992). Motivational Preferences of Caribbean Hotel Workers: An Exploratory Study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3), 25-29.
- Dulkadir, B. ve Güçlüer, K. (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Adıyaman İli İnşaat Sektöründe Bir Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 2016, 32.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., and Beck, I. (1991). The structure of work values:A cross cultural comparison. *The Journal of Organizational Behavior*, 12(1); 21-38.
- Erdem, A. R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 68-76.
- Ertan, H., ve Kaya, İ. (2012). Edremit Körfezi'ndeki Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerinin Demografik ve Mesleki Özelliklere Göre İncelenmesi. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences* , 1(14), 156-168.
- Gökçe, G., Şahin, A., ve Bulduklı, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt GelirGruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Güler, E., Demiralay, T., ve Selvi, F. (2017). Konaklama İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İşdoyumunuÜzerine Etkisi: Edirne. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 7(2), 31-38.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hamarat, B.(2017) SPSS ve MINITAB Uygulamalı İstatistik, Ankara: Paradigma Dağıtım
- Haque, M. F., Haque, M. A., and İslam, M. S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis . *ASA University Review*, 8, 61-68.
- Hekman, A., and Lashley, C. (2017). Workers in the luxury hospitality industry and motivation – the influence of gender, age and departments. *Research in Hospitality Management*, 7(2); 115-120.
- Hoşgörür, V. (2018). Motivasyon Kuramları. F. Ereş içinde, *Sosyal Bilimlerde Kuram*. Ankara: Pegem.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2); 86-115.
- Kaithapalli, M., and Gundala, R. (2009). Motivating Hospitality Industry Employees:A Study of Cyprus. *International Journal of Excellence in Tourism, Hospitality and Catering*, 2(2), 1-18.
- Karadağ, M., Işık, O., Akbolat, M., ve Çelen, Ö. (2015). Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerine Bir Uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 40, 311-320.
- Kırcı, E. (2010).Motivasyona Etki Eden Faktörler: Ankara Çevik Kuvvet Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 1-153.
- Koç, M., ve Titiz, H. (2016). Kadın Yöneticilerde İş Tatmin Düzeylerinin Orta Yetişkinlik Dönemi Açısından İncelenmesi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(15), 331-364.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285-299.

- Lawter, L., Kopelman, R. E., and Prottas, D. J. (2015). McGregor's Theory X/Y and Job Performance: A Multilevel, Multi-source Analysis. *Journal of Managerial Issues*, 1 (4), 84-101.
- Lunenburg, F. (2015). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara: Sevinç Matbaa.
- Onay, M., ve Ergüden, S. (2011). Örgütsel Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışan Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Bir Çalışma: Manisa Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 22-230.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., and Osborn, R. (1994). *Managing Organizational Behavior*. 5th Edition, Jhon Wiley ve Sons: New York
- Semerci, A. S. (2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama*. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Sui, V., Tsang, N., and Wong, S. (1997). What motivates Hong Kong's Hotel Employees? The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. *ScienceDirect*, 38(5), 44-49.
- Tekin, Ö. A., Baş, M., ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının DOUGLAS MCGREGOR'UN X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Tetik, D., ve Pala, T. (2009). Turizm İşletmelerinde Motivasyon. Z. Sabuncuoğlu içinde, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (s. 83-99). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Thomas, N. (2004). *Concise Adair on Teambuilding and Motivation*, Londra: Thorogood Publishing.
- Ulukuş, S. K. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (25), 247-262.
- Ünsar, A. S., İnan, A., ve Yörük, P. (2010). Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 12 (1), 248-262.
- Ward, L.A. (1994). Impact of Employee Motivation of Management's Perspective of What Employees Want From Their Work: An Application to The Ski Resort Industry Department of Hotel Management University of Nevada, Published Master Thesis.