



GAZİANTEP UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Journal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>



Araştırma Makalesi • Research Article

Kafe İşletmecilerinin İşgören Motivasyonunun Öneme ve Artırılmasına Yönelik Değerlendirmeleri: Anamur İlçesinde Nitel Bir Uygulama

Café Operators' Evaluations on the Importance and Increase of Employee Motivation: A Qualitative Application in Anamur District

Mustafa ATSAN^{a*}

^a Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Anamur Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği ABD, Mersin / TÜRKİYE
ORCID: 0000-0001-6221-7342

MAKALE BİLGİSİ

Makale Geçmişi:

Başvuru tarihi: 15 Ağustos 2023

Kabul tarihi: 14 Kasım 2023

Anahtar Kelimeler:

İşgören motivasyonu,

İnsan kaynakları,

Yönetim,

Kafe.

ÖZ

Motivasyon kavramı bireyler için önemli bir kavramdır. Çalışan motivasyonu ise hem bireyler hem de işletmelerin sürdürülebilirliği açısından vazgeçilmez unsurlardan birisidir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireyler yoğun işgücü ve müşteriler ile temasın daha çok olduğu bir sektörden dolayı motivasyona daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, hizmet sektöründe yer alan kafe işletmecilerinin çalışan motivasyonunun öneme ve artırılmasına yönelik değerlendirmelerini ortaya koymaktır. Çalışma, Anamur ilçesinde bulunan ve en çok tercih edilen 5 kafe işletmesinin işletmecilerine nitel araştırma yöntemlerinden olan fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Analizin ardından varılan sonuçlara göre, kafe işletmecilerinin işgörenlerinin motivasyonlarına önem verdikleri, motivasyon kavramının ve öneminin bilincinde oldukları, işgörenlerinin motivasyonlarının artırılmasına yönelik motivasyon tekniklerini kullandıkları saptanmıştır. Ayrıca araştırmanın ulaşılan bulgularında katılımcıların vermiş oldukları cevaplarda kafe çalışanlarının, literatürde yer alan bazı motivasyon yöntemlerini kullanmadıkları görülmüştür. Bunun nedeni olarak ise kafede çalışan bireylerin daha çok öğrenci olması ve hedeflerinin, beklentilerinin farklılık göstermesinden ötürü bu yöntemleri kullanmadıkları düşünülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların vermiş oldukları cevaplar ile ulaşılan bulguların literatürde bahsedilen önem ve yöntemleri desteklediği görülmüştür. Ayrıca çalışmanın bulgularının kafe işletmecileri ile paylaşılacak olmasından ötürü, sonuç kısmında işletmeciler için motivasyonu artırmaya yönelik farklı yöntem önerileri sunulmuştur.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: August 15, 2023

Accepted: November 14, 2023

Keywords:

Employee motivation,

Human resources,

Management,

Café.

ABSTRACT

Motivation is an important concept for individuals. Employee motivation is one of the indispensable elements for the sustainability of both individuals and businesses. Individuals working in businesses operating in the service sector need motivation more, especially since it is a sector with a busy workforce and more contact with customers. From this point of view, the aim of the study is to reveal the evaluations of café operators in the service sector regarding the importance and increase of employee motivation. The study was conducted by applying the interview technique, which is one of the qualitative research methods, to the operators of the 5 most preferred café businesses in Anamur district. Phenomenological design, one of the qualitative research types, was preferred in the study. The data were analyzed by content analysis method. According to the results of the analysis, it was determined that café operators attach importance to the motivation of their employees, are aware of the concept and importance of motivation, and use motivational techniques to increase the motivation of their employees. In addition, in the findings of the research, it was seen that the café employees did not use some motivational methods in the literature. The reason for this is that the individuals working in the café are mostly students and it is thought that they do not use these methods because their goals and expectations differ. In this context, it was seen that the answers given by the participants and the findings supported the importance and methods mentioned in the literature. In addition, since the findings of the study will be shared with café operators, different method suggestions for increasing motivation for operators are presented in the conclusion section.

* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: mustafaatsan@mersin.edu.tr

EXTENDED ABSTRACT

Motivation is one of the elements that mobilize individuals. It is defined as a phenomenon that drives the individual to do work in line with a specific goal (Yılmaz & Eroğlu, 2010). It is used for individuals throughout life from birth to death. For example, even in children, the rewarding tool is useful for motivation. Appreciation or rewarding for doing a job or teaching something helps the child to do the job. In addition, motivation has an important place in business life and its importance should not be underestimated. This is because employees are the most valuable assets for businesses. Especially for individuals working in the service sector, motivation is vital. The reason for this is that in this labor-intensive sector, it is even more important than in other sectors that the employee providing the service is physically and physically strong (Ölçer, 2005). Employees' behaviors are effective in retaining customers and ensuring their satisfaction. In this context, it is important that the motivation of employees is high in order for them to devote themselves to their work and show high performance. For this, managers should have strong communication with their employees. Otherwise, they may have difficulty in understanding whether employees need to be motivated or not. Businesses that can provide employee motivation will be able to gain competitive advantage over their competitors. Especially in business life, there are many studies on the motivation of employees. For this reason, managers in all organizations need to use human resources effectively in order to be successful (Aksu, 2012). In order to use this resource effectively, managers should act by taking into account the goals and expectations of their employees. It is also important that they know their employees very well. Otherwise it is possible that they may experience deficiencies in how to determine the motivation method. While one employee may be motivated by a leave of absence, another employee may be motivated by a reward.

Therefore, it is important to know the employees very well when determining the motivation tool. In order for employees to have high performance in the work environment, they must be satisfied with both the work environment and the work done. In addition, although salary is shown as the biggest source of motivation, it can sometimes have negative effects. From this point of view, if the employees think that they are not getting paid for their labor, the wages they receive are among the factors that negatively affect the motivation of individuals (Pirinçi and Güngör, 2019). Based on the importance of all this motivation, this study aims to measure the evaluations of café operators about what they think about the importance of employee motivation and what they do to increase it. The reason for choosing café businesses in particular is that although studies have been conducted on employees working in corporate companies in the literature, not many studies have been conducted on café employees. Because individuals working in cafes are usually students or individuals who want to earn their pocket money, their goals and expectations differ. In addition, the thoughts of café operators on motivation differ from corporate company managers. For this reason, café operators were selected because they are expected to bring a different perspective to the literature. Qualitative research method was preferred in the study. A semi-structured interview form was used as a data collection tool. In this context, 5 open-ended questions were asked to the operators of the 5 most preferred café businesses operating in Anamur district. Necessary permissions were obtained before the interview and the data of the study were obtained by interviewing them in their own places between 13/07/2023- 03/08/2023. The analysis of the data was carried out by content analysis method. Before the interview started, the participants were given information about both the study and employee motivation. Before analyzing the research data, themes, categories and codes were created. After 5 themes and 5 categories were created, codes were created from the answers of the participants. Then, as a result of the analysis, it was determined that café operators are conscious about the importance of employee motivation and that they attach importance to the motivation of their employees. They also stated that motivation is important for the employees to be friendly and treat the customers well. In the question asked to understand the need for motivation, it was seen that answers were given in support of the literature that they understand the emotions and situations of the employees. In addition, it was found that the tools used by the employees to increase their motivation are compatible with and support the literature. It is thought that some factors among the motivational tools were not mentioned in the interview because the goals and expectations of individuals working in cafes differ. For example, the participants did not mention these tools because the employees did not have goals such as promotion or advancement. They generally mentioned wages, fun environment and rewarding methods. Regarding the contributions of employees to the business, they referred to customer retention, bringing new customers, and the atmosphere within the business. In the question asked about how they determine the motivation of their employees, they stated answers such as getting to know their employees and establishing one-to-one communication. Based on the answers given by the participants, it is seen that café operators are conscious about motivation. When the findings obtained with the data obtained with the research questions are compared with the literature, it is determined that they are similar. It is concluded that employee motivation is important for both employees and operators and highly motivated employees contribute to the business. At the same time, it is mentioned in the literature that it is not enough to have qualified employees in enterprises, they should be motivated and mobilized. In this context, it is seen that the answers given by the participants and the importance they are aware of are in line with the literature.

Giriş

Motivasyon tüm bireyler için önemli bir kavramdır. Motivasyon, bireylerin hedefleri doğrultusunda kendi istekleriyle hareket ederek çabalamaları şeklinde belirtilmektedir (Koçel, 2003). Hedefleri belli olan bireylerin isteklerinin oluşması için ise içsel ve dışsal güdüler olması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanlar bazen kendi içlerinde motive olabilirken bazıları için ise dış faktörler gerekmektedir. Bireyin içsel motivasyonu genel anlamda işlerin kolay ya da komplike olması ile ilgili olabilmektedir. Diğer bir deyişle, işlerin basit ve önemsiz olması motivasyonu düşüren etkenler arasında olduğu belirtilmektedir (Rowe, 2007'den akt, Kantarcıoğlu, 2022). Dış faktör için ise yöneticilerin çalışanlarını tanıyıp analiz ederek o yönde aksiyon almaları gerekmektedir (Koçel, 1993). Bu bağlamda iş hayatında çalışan tüm bireyler mutlaka içsel ya da dışsal motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar.

Çalışan motivasyonunun önemine istinaden ulusal ve uluslararası literatürde çok fazla çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların bulguları genel anlamda yüksek motivasyonlu çalışanların işletmenin performansının artmasına ve çalışanların aidiyetine olan olumlu etkilerini göstermektedir. Süzen (2020), çalışmasında motivasyonu yüksek olan çalışanın kurumuna olan bağlılığının artış göstereceği gibi performans ve verimin de önemli ölçüde yüksek olacağını belirtmektedir. Bu durum doğal olarak işletmenin başarısına da olumlu şekilde etki edeceğini göstermektedir. Sektörlere ve çalışanlara göre motivasyon yöntemleri de farklılık göstermektedir. Her birey kendi özelinde değerlendirilerek motivasyon yolları belirlenmelidir. Bu yüzden, yöneticiler çalışanlarının motivasyonuna önem vermesi, karakterlerine hâkim olması ve hangi yöntemleri kullanması gerektiğini iyi bilmesi gerekmektedir.

Bu kapsamda, bu araştırmada hizmet sektöründe yer alan kafe işletmecilerinin çalışanlarının motivasyonlarına ne derece önem verdikleri ve motivasyonu artırmak için neler yaptıklarının incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın önemi ise araştırmaya dâhil edilen bu kafe işletmelerinin kurumsal olmaması, çalışanlarının daha çok öğrenci veya geçici olarak bu kafelerde çalışan bireylerden oluşmasıdır. Alan yazın incelendiğinde, genel anlamda kurumsal şirketlerde çalışan personellere yönelik motivasyon ölçme çalışmalarının olduğu görülmektedir. Kurumsal şirket çalışanları ile kafe gibi kurumsal olmayan işletmelerde çalışanların hedef ve beklentileri farklılık gösterebilmektedir. Bu noktadan hareketle bu çalışma ile birlikte kurumsal olmayan işletmelerdeki yöneticilerin motivasyona bakış açıları, çalışanların hedef ve beklentilerine göre motivasyonu artırma yöntemleri ve motivasyon değerlendirmelerinin literatüre katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Motivasyon

Literatür incelendiğinde motivasyonun çok fazla tanımı olduğu görülmektedir. Motivasyon, bireylerin belirli hedefler doğrultusunda başarmak veya yapmak istediklerine yönelik kendilerinde buldukları güç şeklinde tanımlanmaktadır. (Yılmaz ve Eroğlu, 2010). Diğer bir tanıma göre ise bireyleri teşvik etmek, bireysel taleplerinin en güzel şekilde karşılanacağına ikna etmek olarak belirtilmektedir. (Ataman, 2009). Bir başka tanımda ise motivasyon güdü ve eylemin bir kombinasyonu şeklinde tanımlanmaktadır (Nabi ve Dip, 2017). Bununla birlikte Hasibuan (2016), motivasyon kavramını en iyi çıktığı alabilmek adına bireylerin istekli olmalarını sağlayan ve destekleyen olgu şeklinde tanımlamaktadır. Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere motivasyon kavramının bireylerin başarısı ve bir işi yapma arzuları açısından önemli olduğu görülmektedir.

Motivasyon bireyin hem içinden gelen hem de dış faktörlerin etkisi ile olan istek şeklinde sınıflandırılmaktadır. İçten gelen istek ile birlikte işgören, motivasyonunu kendisi

sağlayarak dış etkenlere ihtiyaç duymamaktadır. Bir başka ifadeyle işgörenin dışarıdan herhangi bir ödüllendirmeye, strese maruz kalmadan kendi inisiyatifi ile işlerini halletmesidir. (Doğan ve Aslan, 2018). İçten gelen isteklere bireyin kendi içinden gelen çalışma azmi, özgüveni, çalıştığı işe ve pozisyona karşı pozitif oluşu belirtilebilir. Çalışanların kendi istekleriyle yaptıkları işlerin daha etkili olduğu belirtilmektedir (Klopota vd., 2018). Buna benzer bir çalışmada ise içsel motivasyonun dışsal motivasyona oranla daha büyük bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Truter, 2021). Bununla birlikte iş hayatında önemli bir kavram olan geri bildirim konusu da motivasyonu yakından ilgilendirdiği düşünülmektedir. Olumlu geri bildirimler motivasyonu artırırken olumsuz geri bildirimler motivasyonu olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. 78 çalışmaya yönelik yapılan meta-analiz çalışmasında ulaşılan bulgular olumsuz geri bildirimlerin içsel motivasyonu olumsuz şekilde etkilediği belirtilmektedir (Fong vd., 2019). Bu bulgudan hareketle yöneticiler çalışanlarının hataları olması dahilinde yapıcı geri bildirimini kullanmaları gerektiği düşünülmektedir.

Dış faktörlerin etkisi ile oluşan istekte ise işgörenler dışarıdan güdülenmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Dışsal motivasyon yöneticilerin inisiyatifinde olan bir olgudur. Nabi ve Dip (2017), dışsal motivasyonu yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Bu tanım doğrultusunda, dışsal motivasyonu genellikle yöneticilerin ödüllendirme sistemi ile sağladıklarını belirtmek mümkündür. Bununla birlikte yöneticinin takdir ve teşekkür etmesi, alınan terfi, sosyal ilişkiler içinde bulunduğu kişilerin bireye inanması, teşvik etmesi vb. durumlar da örnek olarak gösterilebilmektedir (Özdaşlı ve Akman, 2012). Dışsal motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle dışsal motivasyonun çalışan performansını olumlu şekilde etkilediğini göstermektedir. 64 katılımcıya uygulanan ve dışsal motivasyonun, kişilerarası güven ve örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmada dışsal motivasyonun çalışanların performansını olumlu şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır (Gunawan vd., 2022). Bu noktadan hareketle dışsal motivasyonun da içsel motivasyon kadar önemli olduğu görülmekte fakat dışsal motivasyonun doğru yönetilmesi gerektiği savunulmaktadır (Li vd, 2015'den akt; Mashabane, 2022).

İşgören Motivasyonu ve Önemi

İşgören motivasyonu, iş dünyasının önemli konuları arasında yer almaktadır. Asif vd. (2019), çalışan motivasyonunu çalışan bireyin çalıştığı kuruma olan coşkusu, isteği ve aidiyeti şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir tanımda ise çalışan motivasyonunun işgörenlerin çalıştıkları kurumdaki performanslarını ve davranışlarını olumluya çeviren bir yetenek olduğu belirtilmektedir (Lindner, 1998). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar yoğun emek ve çaba gösterdiklerinden ötürü motivasyonları daha çok önemsenmesi gerekmektedir. Örneğin, kafe ve restoranlarda çalışan bireyler çalışma saatleri ve insanlarla birebir iletişim kurma zorunluluklarından dolayı daha çok motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar.

Alan yazın incelendiğinde, yöneticiler tarafından motivasyonlarının artırıldığı zaman çalışanların iş performanslarının artış gösterdiği çalışmalar mevcuttur. Riana (2015) çalışmasının bulgularında çalışan motivasyonunun iş performansını önemli ölçüde etkilediğini belirtmektedir. Diğer yandan 35 çalışana yönelik yapılan başka bir çalışmada ise motivasyon değişkeninin iş performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu belirtilmektedir (Andreas, 2022). Başka bir çalışmada ise çalışan motivasyonunun kurumsal performans üzerindeki etkileri incelenmiştir. 2010-2020 yılları arasında kapsam belirleme çalışması yapılmış olup araştırmanın bulgularında çalışan motivasyonunun örgütsel performansı etkilediği saptanmıştır (Kalogiannidis, 2021). Başka bir çalışmada ise motivasyonun işgörenlerin performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu ve yüksek performanslı çalışanların diğer çalışanlara oranla iş performansının daha iyi olduğu savunulmaktadır (Güngör, 2011). Ayobami (2013) ise çalışmasında çalışan motivasyonunun çalışanların performansını etkileyen önemli bir faktör

olduğunu belirtmektedir. Bu bilgiler kapsamında, işgören motivasyonunun iş yaşamında büyük önem arz ettiğini belirtmek mümkündür. Bu nedenden dolayı yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu önemsemeleri gerekmektedir. İşgörenlerinin motivasyonunu önemseyen yöneticiler hem performans hem de başarı açısından rakiplerine oranla avantajlı konumda yer almaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların motivasyon düzeyleri çalıştıkları kurumun başarımlarına ve gösterecekleri randımana etki ettiği görülmektedir (Toker, 2006). Bunun yanında, çalışanların motivasyonu, onların bir işi yapma ve o işte başarılı olma azmini ortaya çıkarmaya yaramaktadır (Gök, 2009). Motivasyonu yüksek olan bir çalışan daha istekli ve içinden gelerek görevini idame ettirir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonu işletmelerin başarısının yanında yöneticilerin de başarılı olabilmesi adına önem teşkil etmektedir (Tunçer, 2013). Diğer yandan çalışanların motivasyonunun işten duydukları memnuniyete ve tatmine de olumlu etkileri olmaktadır.

Literatürde, motivasyon ve iş tatmininin birlikte araştırıldığı görülmektedir. Bu sebeple motivasyonu yüksek olan çalışanların iş doyumlarının yüksek olacağı açıklanmakta ve çalışan motivasyonunun iş tatminine olumlu etkilerinin olduğu çalışmalar görülmektedir. Örneğin; Saracel, Taşseven ve Kaynak (2016)'ın Y kuşağına yönelik yapmış oldukları araştırmalarında Türkiye'de çalışan Y kuşağı işgörenlerinin iş tatmini ve motivasyonları arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Diğer bir çalışmada ise çalışan motivasyonu ile iş tatmininin etkileşim hâlinde olduğu ve birbiriyle bağlantılı oldukları saptanmıştır (Sulaiman vd., 2022). Çalışanların tatmini ise müşteri memnuniyeti ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Bunun nedeni olarak ise işinden tatmin olmuş bir çalışanın daha istekli olacağı ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına aidiyet duygusu ile cevap vererek müşterilerin memnuniyet duygusunu artıracığı belirtilmektedir (Karadeniz, 2013). Bu noktadan hareketle, işgören motivasyonunun iş tatminini ve iş tatmininin de müşteri memnuniyetini artırdığı görülmektedir. Diğer bir çalışmada ise isteği ve coşkusu yüksek çalışanların müşterilerine daha çok ilgi göstererek görevlerini ifa etmelerinden ötürü müşterilerin sadakatini sağladıkları belirtilmektedir (Kovancı, 2007). Bu bulguların hepsi işgören motivasyonunun önemini ve müşterilere karşı olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan alan yazında, çalışanların motivasyonlarının düşüklüğünün anlaşılması konusunda farklı görüşler yer almaktadır. Çalışan bireylerin işe gelme konusundaki isteksizlikleri, verimlerinin düşüş göstermeleri, işten memnuniyetsizlikleri gibi durumlar çalışanların doyum konusunda sorun yaşadıklarını göstermektedir (Karadeniz, 2013). Bu durum çalışanların motivasyon düşüklüğüyle ilişkilendirilebilir. Bir başka ifadeyle çalışanlarda mutsuzluk, iş arkadaşları ile uyumsuzluk, kısacası günümüzde yeni ortaya çıkan bir kavram olan sessiz istifayı yaşayan çalışanların motivasyona ihtiyacı olduğu anlaşılmaktadır. İşgören motivasyonu sağlandığı takdirde çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarına olumlu ölçüde etki edecektir. Bhakunie ve Saxsena (2023)'nın çalışması bunu destekler niteliktedir. Çalışma 80 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup araştırmalarında çalışanların motivasyonu ve bağlılıkları arasında pozitif ilişki olduğunu ifade etmektedirler. Aynı zamanda çalışmanın bulgularında işletmede olumlu bir çalışma kültürü oluşturacağı sonucuna varıldığı ifade edilmektedir.

İşgören Motivasyonunun Artışına Etki Eden Faktörler

Çalışanların işlerinde hem huzurlu hem de verimli olabilmeleri için motive olmaları gerekmektedir. Çalışanların yüksek motivasyonu kendileri için önemli olduğu kadar çalıştıkları kurum açısından da önem teşkil etmektedir. İlgili alan yazın incelendiği zaman motivasyonun çalışanlar açısından önemli olduğundan bahsedilmektedir. Şimşek ve Öge (2014), bu önemli hususları şu şekilde ifade etmektedir; yüksek motivasyon ile birlikte işgörenlerin amaç ve isteklerine ulaşmaları kolaylaşacak bununla birlikte çalışan bireyler iş tatmini dışında kendi kişisel doyumlarını da sağlayabileceklerdir. Diğer önemli olan husus ise işgörenlerin farklı

yönlerinin ve özelliklerinin dışı vurumu sağlanacaktır. Motivasyon ile birlikte bireyin sosyal açıdan da gereksinimleri karşılanabilmesi kolaylaşacaktır. Bir başka ifade edilen önemli husus ise kurumların etkinlik, performans ve huzurlarının artış gösterecek olmasıdır. Son olarak, işgörenler arasında rekabet duygusunu geliştireceği ve pozitif rekabet ile birlikte başarının artacağı savunulmaktadır.

Belirtilen hususlardan anlaşılacağı üzere çalışanların motivasyonunun yüksek olması hem çalışanların hem de işletmelerin lehine olacaktır. Diğer yandan, her birey aynı değildir ve her bireyin isteklerini ve arzularını harekete geçirebilmek aynı yöntemlerle olmamaktadır. Çalışanların da iş yaşamında motivasyonu farklı yollardan sağlanmaktadır. Örneğin "A" kişisini ekonomik faktörler motive ederken "B" kişisini kariyer gelişimi motive edebilmektedir. Bunun yanında, ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre de çalışanların motivasyonlarını etkileyen etkenler farklılık gösterebilmektedir. Libya'da telekomünikasyon şirketinde çalışan bireylere yapılan bir çalışmanın bulgularına göre katılımcıları motive eden faktörlerin ücret, eğitim, iş zenginleştirme ve genişletme olarak saptandığı belirtilmektedir (Tumi vd., 2022). Bu kapsamda hangi yöntemlerin motivasyonu sağlayacağını ise yöneticilerin işgörenlerini iyi tanımaları ve ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Yöneticiler çalışanlarını motive etme şekillerini açık iletişim kurarak ve çalışanlarını iyi analiz ederek belirleyebilir. Bu bağlamda işgörenlerin motivasyonunun artışına etki eden bazı faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

Ekonomik Etkenler

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmeleri, işgörenler ise hayatlarını idame ettirebilmeleri için ekonomik koşullar hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemlidir. İşletmeler kâr elde etmek, çalışanlar ise aldıkları maaşların karşılığında beklentileri karşılamak istemektedirler. Eğer işgörenler düşük ücret aldıklarını düşünüyorlarsa çalışma istekleri azalabilmektedir. Bunu destekler nitelikte olarak Grant (2008) çalışmasında ücretin çalışanların motivasyonlarını artırılmasında önemli olduğunu savunmaktadır. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, işletmede uygulanan ödül sisteminin yöneticinin takdir yönteminden daha etkili olduğu ifade edilmektedir (Danish ve Usman, 2010). Bu sebepten dolayı yöneticilerin çalışanlarının ekonomik açıdan memnuniyetlerini sağlamaları gerekmektedir. Alan yazın tarandığında ekonomik etkenler; sosyal yardımlar, yüksek maaş, ekstra ücret, hediyeler, ulaşım ve yemek şeklinde ifade edilmektedir (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010).

Sosyal-Psikolojik Etkenler

İşgörenler sosyal birer varlıktır. Bu bağlamda çalışanları sadece çalışan olarak görmek yanlış olacaktır. İşgörenler değerli hissedilmek isterler. Bu yüzden "nasıl olsa parasını veriyorum istediğim gibi davranırım" mantığında olan yöneticiler çalışanlarını kaybetmeye mahkûm olacaktırlar. Bu yüzden ekonomik etkenlerin dışında çalışanlar psikososyal açıdan da motivasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun nedeni olarak ise çalışanların sadece maaşları ödenerek çalıştırılan kişiler değil, sosyal birer varlık oldukları belirtilmektedir (Keser, 2006). Sosyal-psikolojik etkenleri İdikut (2018), çalışanların özgür olması ve sorumluluk almaları, çalışanların fikirlerine önem verilmesi, işlerin çalışana güvenilerek delege edilmesi ve yetki verilmesi, yöneticilerin çalışanları ile aralarına duvar örmemeleri şeklinde açıklamaktadır.

Kurumsal ve İdari Etkenler

İşgörenlerin motivasyonunu artıran etkenler arasında işletmelerin yönetim tarzı ve kurumsal iklim de mevcuttur. Çalışanların motivasyonuna etki eden bu etkenler; çalışma ortamının iyileştirilmesi, çalışanların yükselme ve terfi olanakları, yapılan işi ilgi çekici hâle getirme ve her çalışana eşit şekilde davranma olarak belirtilmektedir (Bayrakdar, 2016). Bir

başka çalışmaya göre, işletme koşullarının performans üzerinde doğrudan etkisi olduğu belirtilmektedir. Bu doğrultuda, işletme koşullarının çalışan motivasyonuna da olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir (Mardikaningsh, 2022).

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada kafe işletmecilerinin işgörenlerinin motivasyonunun önemi ve artırılmasına yönelik değerlendirmelerini ölçmek amaçlanmaktadır. Aynı zamanda literatür taramasında daha çok kurumsal şirket çalışanlarının motivasyonlarının ölçüldüğü görülmüştür. Buradan hareketle bu çalışma, araştırmaya dâhil edilen kafe işletmelerinin kurumsal olmaması ve çalışanlarının genellikle öğrencilerden oluşmasından dolayı çalışmanın bulgularının alan yazına farklı bir katkı sunacağı düşünüldüğünden önemli görülmektedir. Araştırmaya dâhil edilen katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir;

1. İşgören motivasyonu neden önemlidir?
2. İşgörenin motivasyon ihtiyacını nasıl anlamaktasınız?
3. İşgörenin motivasyonunu artırmak için neler yapmaktasınız?
4. Motivasyonu yüksek çalışanınızın işletmenize ne gibi katkıları olmaktadır?
5. İşgöreninizi motive etme şeklini nasıl belirlemektesiniz?

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak ise yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde araştırmayı yapan birey soruları hazırlar ve buna istinaden görüşme süresince detay ve irdemeler de yapabilmektedir (Krysik ve Finn, 2015). Diğer bir deyişle sorular ile ilgili detaylandırmalar talep edilebilmektedir. Görüşme soruları literatür taraması yapılarak kuramsal çerçeve dâhilinde hazırlanmıştır. Araştırma sorularının hazırlanması ile alan yazın taraması aynı anda yapılmasını gerektiren bir süreç olarak belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Görüşme yöntemiyle yapılan çalışma için katılımcılar ile daha önceden görüşülmüş olup izinleri alınarak kendi istekleri dâhilinde araştırma için belirlenmiştir. Ayrıca, araştırmanın yapılabilmesi adına Mersin Üniversitesi Etik kurulundan 04/07/2023 tarih ve 134 sayılı karar neticesinde etik kurul onayı alınmıştır. Katılımcılara, görüşmeye başlamadan önce işgören motivasyonu kavramı ve çalışmanın amacı hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Araştırma için kafe işletmecileri ile görüşme 13/07/2023-03/08/2023 tarihleri arasında kendi mekânlarında yapılmıştır.

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen kullanılmıştır. Fenomenoloji deseni, önceden fikir sahibi olunan olgular ile ilgili daha detaylı ve ayrıntılı bilgi edinmeyi amaçlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 69). Bu desenin kullanılmak istenmesinin nedeni ise fenomenolojik desenin ana noktasını bireysel deneyimlerin oluşturması ve araştırmaya katılan katılımcıların meslekleri ve tecrübelerinin bu desene uygun olduğunun düşünülmesidir. Toplanan veriler ise içerik analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi, toplanan verileri tanımlayabilecek kavram ve bağlantıları elde etmek şeklinde tanımlanmaktadır (Baştürk, 2013). Diğer bir ifadeyle elde edilen verilerin kategorize edilerek tanımlanması şeklinde belirtilmektedir (Ungan ve Dincel, 2022).

Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırmanın iç geçerliliğini sağlamak adına görüşme soruları ile ilgili alanında uzman kişilerin görüşlerine başvurulmuş olup fikirleri alınmıştır. İç geçerliliğini sağlamak adına elde edilen bulgular ham hâliyle araştırmacının herhangi bir değiştirmesi olmadan direk olarak

verilmiştir. Görüşme formunun ham hâli de saklanmaktadır. Bunun yanında çalışmada, araştırmmanın dış güvenilirliğini artırmak için çalışmaya dâhil edilen katılımcılar, araştırmmanın gerçekleştirildiği mekân, alınan izinler, kuramsal çerçeve, analiz şekilleri ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmaya dâhil edilecek katılımcılar belirlenirken araştırılan olgu hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları dikkate alınmıştır. Katılımcıların deneyimli oldukları ve bu konu ile ilgili bilgi sahibi oldukları tespit edilmiş ve araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Anamur ilçesinin önde gelen 5 kafe işletmecisi oluşturmaktadır. İlçenin büyük olmamasından dolayı çok fazla kafe bulunmaması ve belirlenen kafelerin de ilçede en çok tercih edilmesinden ötürü bu çalışma grubu tercih edilmiştir. Nitel araştırmalarda katılımcı sayılarının çok fazla olmaması gerektiği savunulmakta ve 3 ila 10 kişi ile çalışılması önerilmektedir (Dukes, 1984'den akt; John Creswell, 2021). Bu bağlamda katılımcı sayısı 5 olarak belirlenmiştir. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Amaçlı örneklem, ilgilenilen olgu ile ilgili uzman ve tecrübeli kişilerin seçilmesini kapsamaktadır (Palinkas LA, Horwitz SM). Bu nedenden dolayı bu çalışma için amaçlı örneklemin uygun olduğu düşünülmüştür.

Tablo 1: Demografik veriler

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Görevi
K1	E	25	Lisans	İşletme Müdürü
K2	E	38	Lise	İşletme Müdürü
K3	K	26	Lisans	İşletme Müdürü
K4	E	23	Ön Lisans	İşletme Müdürü
K5	E	30	Lisans	İşletme Müdürü

Tablo 1'e göre araştırma grubu 4 erkek, 1 kadın olmak üzere toplam 5 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada katılımcılar için K1, K2, K3, K4, K5, K6 kısaltmaları kullanılmıştır. Eğitim düzeylerinin çoğunluğunun lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığı 23-38 arasında değişiklik göstermektedir.

Araştırma Bulguları

Tablo 2.: Belirlenen Tema, Kategori ve Kodlar

TEMA	KATEGORİ	KOD
Önem	İşgören motivasyonu önemi	1 Müşteriyi memnun ve rahat hissettirmek için, 2 İlgi alaka ve güler yüz 3 Müşteri memnuniyeti 4 Gelir artışı 5 Daha iyi hizmet

İhtiyaç			Motivasyon İhtiyacının anlaşılması		1 Müşteri ve işgörenlerin birbirlerini şikayetleri 2 Asık surat ve yorgunluk 3 Satışların durumuna göre 4 Arkadaşları ile uyumu 5 Olumsuz davranışlar
Artırma			Motivasyonu Artırma yöntemleri		1 İkili ilişkilere önem vererek 2 Sosyal etkinlik 3 Ödüllendirme 4 Alınacak kararlara katılım ve yetki 5 Eğlenceli çalışma ortamı
Katkılar			Motive olmuş işgörenin işletmeye katkısı		1 İş aksaklıklarını azaltır 2 Yeni müşteriler getirir 3 Satış artırır 4 Müşteriyi elde tutar 5 Eğlenceli ve modu yüksek bir ortam
Motivasyon biçimi			İşgörenin motivasyon şeklini belirleme		1 İletişim kurarak 2 Çalışanların huyuna göre 3 Çalışma arkadaşları vasıtasıyla 4 Birebir iletişim 5 Kişiye göre farklılık gösterir

Tablo 2’de belirtilen tema, kategori ve kodlar çerçevesinde kafe işletmecilerinin iş gören motivasyonunun önemi ve artırılmasına yönelik değerlendirmeleri aşağıdaki başlıklar altında detaylandırılarak tartışılmıştır.

İşgören Motivasyonunun Önemi

Araştırmada “İşgören motivasyonu neden önemlidir” sorusuna katılımcılar pozitif şekilde yaklaşarak önemli olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. İki katılımcı müşteri odaklılığı ve memnuniyeti ön plana çıkartırken diğer katılımcılar gelirlerin arttığını, daha iyi hizmet verildiğini ve güler yüze sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında, işletmeciler çalışanlarının çalışkan olsa bile bazı durumlarda güzel bir söze veya izine ihtiyaç duyabildiklerini belirtmişlerdir. Bu görüşü destekleyen Karakaya ve Alper Ay (2007) çalışmalarında, işletmelerde sadece nitelikli çalışanın olmasının yeterli olmadığı onlara iş yapma arzusunu harekete geçirmek gerektiğini savunmuşlardır. Bu bağlamda işletmelerde sadece yetenekli olmak yeterli olmamakta ve çalışanların motive edilmelerinin önemli olduğu görülmektedir. Bu soru kapsamında katılımcıların vermiş olduğu bazı cevaplar şu şekildedir;

- K1: İşgörenin motivasyonu yüksek olursa müşteriye yansır. Motivasyon yüksek olursa müşterinin işletmeye nazı geçmeye başlar. Daha rahat hisseder kendisini müşteri.
- K4: Sürekli sahada olamıyoruz ve müşteriler ile ilgilenen çalışanlar olduğu için onların motivasyonu önemli. Onların motive olması gelirimizi artırıyor.

- K5: *Daha verimli, istekli çalışması için. Daha iyi hizmet verebilmesi için.*

Motivasyon İhtiyacının Anlaşılması

“Çalışanın motivasyon ihtiyacını nasıl anlamaktasınız?” sorusuna katılımcılar farklı cevaplar vermişlerdir. Bir katılımcı “Müşterilerden gelen şikâyetler ile anlıyoruz.” şeklinde ifade etmiştir. Bu doğrultuda diğer katılımcılar ise “Çalışanların yorgun gözükmelelerinden, suratlarının asık olmasından ve ekip arkadaşlarıyla uyumsuzluklarından anlayabiliyoruz.” görüşünü belirtmişlerdir. Bu soru kapsamında alan yazın incelendiği takdirde işgörenlerin motivasyonlarının düşük olmasının etkenleri arasında iticilik, yaptığı işe karşı ilgisizlik, şikâyetler gibi unsurlar yer almaktadır (Simpson, 2001). Bu noktadan hareketle katılımcıların vermiş olduğu cevapların literatürde belirtilen sebeplere benzer olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların sorulara vermiş olduğu cevaplardan örnekler aşağıda belirtilmektedir;

- K2: *Güler yüzlü olmamasından dolayı anlarım. Surat asıksa anlarım*
- K3: *Mesela bugün şu tatlıdan şu kadar satalım diyoruz, o gün o tatlılar satılıyorsa motivasyon ihtiyacı yok şeklinde algılıyoruz.*
- K1: *Müşteriler ile ilgili şikâyetlerin gelmesi ve işgörenlerin birbirlerini şikâyetleri ile anlaşılır*
- K5: *Olumsuz davranışlar*

Motivasyonu Artırma Yöntemleri

Araştırma kapsamında sorulan “Çalışan motivasyonunu artırmak için neler yapmaktasınız?” sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplar; ödüllendirme, sosyal etkinlik, ikili ilişkiler, alınacak kararlara katılım sağlama şeklindedir. Bir katılımcı ise çalışma ortamının eğlenceli olması ve çalışanın da mutlu olacağı iş ortamının oluşturulmasının motivasyonu artırdığından bahsetmiştir. Verilen cevaplardan hareketle Kovach (1995)’in araştırmasında bahsetmiş olduğu motivasyonu etkileyen faktörlerin benzer olduğu görülmektedir. Katılımcıların bu soru nezdinde vermiş olduğu bazı yanıtlar aşağıda belirtilmiştir;

- K5: *Eğlenceli bir çalışma ortamı ve çalışırken onun da mutlu olacağı iş ortamı oluşturma*
- K4: *İş sonrası sosyal etkinlikler düzenler belirli günlerde birlikte yemek yeriz. Kahve, çay saatleri yapılır*
- K2: *Ekstra ücret veriyorum, bayramlarda hediyelik alıyorum.*

Motive Olmuş İşgörenin İşletmeye Katkısı

“Motivasyonu yüksek çalışanınızın işletmenize ne gibi katkıları olmaktadır?” sorusuna katılımcılar, motive olmuş bir çalışanın atmosferin modunu yükselteceği, iş aksaklıklarının azaltılacağı, yeni müşterileri işyerine kazandıracacağı gibi cevaplar vermişlerdir. Bu kapsamda işletmecilerin işgören motivasyonunun yüksek olmasının işletmeye katkısının olacağı konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. İşletmelere katkı bağlamında, Tuna ve Türk (2006) çalışmalarında, yüksek motivasyonlu çalışanların daha verimli çalışarak çalıştıkları işletmeye katkılarının olduğunu belirtmektedirler. Konuya ilişkin katılımcıların vermiş olduğu bazı cevaplar aşağıda belirtilmiştir;

- K1: *Motivasyonu yüksek olan çalışan iş aksaklıklarına sebep olmaz*
- K5: *Müşteri tarafından olumlu dönüşler, memnuniyet, işte eğlenceli ve modu yüksek bir ortam*
- K3: *Müşteri devamlılığını sağlıyor. Satış artışına etkisi oluyor.*

Motivasyon Şekli Belirleme

Araştırmada son olarak, “Çalışanınızı motive etme şeklini nasıl belirlemektesiniz?” sorusuna katılımcılar iletişim kurarak, çalışanları tanıyarak, bire bir sohbet ve karakterini

bilerek şeklinde ifade etmişlerdir. Bir katılımcı ise işgörenlerinin ekip arkadaşları vasıtasıyla motivasyon yöntemini seçtiğini belirtmiştir. Bu cevaplara benzer olarak Baygüz (2011) çalışmasında, motive etme yönteminin işgörenin fizyolojik, psikolojik ve sosyal özellikleri göz önüne alınarak belirlenebileceğini savunmaktadır. Katılımcıların cevapları şu şekildedir;

- K3: *Çalışma arkadaşları vasıtasıyla belirleyebiliyoruz.*
- K2: *Herkesin karakteri huyu farklı olduğu için birisi yeri geliyor işim var diyor o şekilde mutlu oluyor. Bu yüzden çalışanlarımı tanıyarak belirliyorum. Tanıdığım için benim çalışanlarımın genel anlamda ekstra ücret ile motive olduklarını biliyorum*
- K4: *Mutsuz çalışan varsa onun isteğine göre motivasyon şeklini belirliyoruz. Çalışanlara farklı yetki ve sorumluluklar veriyorum*
- K5: *Kişiyeye göre farklılık göstereceğini düşünüyorum. Önce o insanı tanımalı, işletme kuralları çerçevesinde mutlu olacağı ortam sunulmalı.*

Sonuç ve Öneriler

İşletmeler için dış müşteriler kadar iç müşteri olarak tabir edilen çalışanlar da önem teşkil etmektedir. Kavramın önemi göz önüne alındığında işgören motivasyonu üzerine literatürde çok fazla çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların çoğunun kurumsal şirket çalışanlarına ve yiyecek içecek sektörüne yönelik olduğu saptanmıştır. Bu noktadan hareketle, literatür taraması sonucunda işgören motivasyonu ile ilgili kafe işletmelerine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca kafe işletmelerinde çalışan bireylerin hedef ve beklentileri kurumsal şirketlerde çalışan bireylerden farklılık gösterebileceğinden bu çalışmanın literatüre farklı bir bakış açısı kazandırması düşünülmektedir. Çalışma, Anamur ilçesinde faaliyet gösteren ve ilçenin önde gelen 5 kafe işletmesinin işletmecilerine yönelik görüşme tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

Görüşme sorularının analizi sonucu, çalışmaya dâhil edilen kafe işletmecilerinin motivasyon konusunda bilinçli olduğu ve işgörenlerinin motivasyonuna önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda çalışmada ulaşılan bulguların literatürü desteklediği görülmektedir. Bununla birlikte katılımcıların eğitim düzeyi ve deneyimlerinin verilen cevaplara istinaden düşünce farklılığına yol açmadığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların işgören motivasyonunu önemsedikleri ve çalışanların daha iyi hizmet vermesi, müşteriyi memnun etmesi, gelirlerin artması için motive edilmeleri gerektiği yönünde görüşlerini dile getirmişlerdir. İşgören motivasyonunun önemine istinaden, işletmede sadece nitelikli işgörenin olmasının yeterli olmadığı, o işgörenlerin iş yapma arzusunu harekete geçirmenin de önemli olduğunu belirtilen çalışmalar mevcuttur. Kısacası, kurum içinde ne kadar çok başarılı çalışan olursa olsun onların çalışma şevkini ve isteğini artıracak bir güdü olmadıkça kurumsal başarıdan söz etmek mümkün olmayacaktır.

Çalışanların motivasyon ihtiyacını nasıl anladıkları ile ilgili katılımcılar olumsuz davranışlar, şikâyetler, asık surat gibi sebepleri belirtmişlerdir. Çalışan bireylerin davranış tarzı ve duygu durumları motivasyon ihtiyacının anlaşılmasında işleri kolaylaştırmaktadır. Daha net bir ifadeyle, işletme müdürleri çalışanlarının duygu ve hislerini, şikâyetlerin sebeplerini iyi şekilde analiz ederek motivasyon ihtiyaçlarını anlayabilmektedirler.

Katılımcıların motivasyonu artırmaya yönelik uyguladıkları yöntemlerin literatürde belirtilen araçlar ile benzerlik gösterdiği görülmüştür. Örneğin, katılımcılar motivasyonu artırmak için ikili ilişkilere önem vermek, ödüllendirme, ücret ve kararlara katılım gibi yöntemleri uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu faktörler arasında katılımcıların terfi ve yükselme, gelişim, statü vb. araçlardan bahsetmedikleri görülmektedir. Bunun nedeni olarak ise araştırmanın ilçedeki kafe işletmelerinde yapılması ve buralarda çoğunlukla genç bireylerin ve öğrencilerin harçlık kazanma amacıyla çalışmasından olduğu düşünülmektedir. Diğer bir

ifadeyle hedef ve beklentileri farklılık göstermektedir. Bununla birlikte motivasyonu yüksek olan çalışanların işletmeye çeşitli yönden katkıları olduğu da ifade edilmiştir. Çalışanların motivasyonu ne kadar yüksek olursa o kadar çok içten ve verimli çalışarak aidiyet duygusu ile işletmeye katkıda bulunacakları düşünülmektedir.

İşgörenlerin motive edilme şekillerinin belirlenmesi hususunda katılımcılar kişiye göre farklılık gösterdiğini belirtmiş olup çalışanları tanıyarak ikili ilişkiler ile belirlediklerini dile getirmişlerdir. İletişimin önemli olduğu günümüzde bu tespitlerin yerinde olduğu belirtilebilir. Bu bağlamda çalışanların motive edilebilmesi için işverenlerin işgörenlerini tanıması gerekmektedir. Tüm bu belirtilen görüşler ve literatürde yer alan bilgiler dâhilinde kafe işletmecilerine motivasyonu artırmaya yönelik bazı öneriler sunmak mümkündür. Kurumsal işletme olunmasa bile çalışanlara iletişim, motivasyon vb. konularda eğitim veya seminer vererek farkındalık oluşturulabilir. Bununla birlikte katılımcıların motivasyon artırıcı yöntemlerinden olan terfi konusundan bahsetmemelerine istinaden çalışan bireylerden bu sektörde çalışma hedefi olanların belirlenip terfi tarzında hedefler konularak motive edilebilir. Diğer yandan, sosyal sorumluluk bağlamında çeşitli sosyal projelere dâhil olup çalışanların aktif rol almaları sağlanarak motivasyon ve farkındalık artırılabilir. Bir başka öneri olarak alınacak kararlarda veya yetki konusunda çalışanlara daha fazla söz ve inisiyatif verilerek motivasyon sağlanılmasının yanında çalışanlar arası tatlı rekabet oluşturularak daha istekli olunması sağlanıp iş konusunda motivasyon artırılabilir. Son olarak, işgörenleri daha fazla takdir edip ve onlara daha fazla teşekkür ederek motivasyon artırılıp bağlılık sağlanabilir.

Araştırmanın bulguları işgören motivasyonunun ne kadar önemli olduğunu özellikle emeğin ve iş gücünün yoğun olduğu hizmet sektöründe daha fazla önem arz ettiğini göstermektedir. Bu çalışmanın sonuç ve önerileri araştırmanın yapıldığı ilçede faaliyet gösteren kafeler ile yol gösterici olması açısından paylaşılacaktır. Yapılacak olan diğer çalışmalar için evreni genişleterek hizmet sektörünün farklı iş kollarına yönelik uygulanıp yeni bakış açıları kazandırılması önerilir.

Kaynakça

- Aksu, A. G. G. (2012). Takım liderinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi: Çağrı merkezi incelemesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-21.
- Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 28-35.
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489.
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi: Temel kavramlar-Yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ayobami, P. (2013). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan. *Dept. Administrasi Bisnis*, 1-14.
- Baştürk, S., ve Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk (Ed.). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (s. 129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Baygüz, A. (2011). Çalışma yaşamında işgören motivasyonunu artıran özendirme araçlarının etkinlikleri üzerine hizmet sektöründe bir araştırma. Doctoral Dissertationi. Marmara Üniversitesi, Turkey.
- Bayrakdar, Birsen. (2016). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Bandırma Belediyesi örneği. Master's Thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bhakuni, S. & Saxena, S. (2023). Critically analyzing the role of total rewards and compensation in increasing employee motivation. *International Journal of Asian Business and Management*, 2(3), 225-240.

- Danish, R. Q. & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159.
- Doğan, S. & Aslan, M. (2018). Psikolojik sermaye, içsel motivasyon ve iş tatmini ilişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112-125.
- Fong, C. J., Patall, E. A., Vasquez, A. C. & Stautberg, S. (2019). A meta-analysis of negative feedback on intrinsic motivation. *Educational Psychology Review*, 31, 121-162.
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48.
- Gunawan, R. & Haryadi, D. (2022). The effect of extrinsic motivation, interpersonal trust, and organizational commitment in improving employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(5), 3670-3677.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*, edisi revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- İdikut S. (2018). Resmi ve özel ortaokul öğrencilerinin İngilizce dersindeki motivasyonlarıyla ilgili tutumlarının karşılaştırılması Adana ili örneği. Adana Çukurova Üniversitesi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Creswell, J. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri*. 6. baskı. Siyasal Kitabevi. Ankara. s. 159.
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (3), 984, 996(3).
- Kantarcıoğlu, N. (2022). Örgütlerde motivasyon. *Academy International Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(1), 10-20.
- Karadeniz, S. (2013). İç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine etkileri ve bir araştırma. Master's thesis, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, A. & Alper Ay, F. (2007). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi/Journal of Social Science*, 31(1).
- Keser, A. (2006). *Çalışma yaşamında motivasyon*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Klopotan, I., Mjeda, T. & Kurečić, P. (2018). Exploring the motivation of employees in a firm: A case-study. *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 9(1), 151-160.
- Koçel, T. (1993). *İşletme yöneticiliği yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış* (4. Baskı). İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. (Genişletilmiş 9. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22 (2), 93-107.
- Kovancı, A. (2007). *Toplam kalite yönetimi – Fakat nasıl?*. 4. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Krysiak, L. Judy., Finn, Jerry. (2015). *Etkili uygulama için sosyal hizmet araştırması*. Ercüment Erbay (Çev. Ed.). Ankara: Nika Yayınevi.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36(3), 1-8.

- Mardikaningsih, R., ve Darmawan, D. (2022). The influence of working conditions and employee motivation on job performance. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 1-10.
- Mashabane, E. S. (2022). Investigating the relationship between employee motivation and product quality in a manufacturing plant. Doctoral Dissertation, North-West University, South Africa.
- Nurun Nabi, I. M. & Dip TM, H. A. (2017). Impact of motivation on employee performances: A case study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. *Arabian J Bus Manag Review*, 7(293), 2.
- Ölçer, F. (2005). Departmanlı mağazalarda motivasyon üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (25), 1-26.
- Özdaşlı, K. & Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş. çalışanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S.M., Green, C.A., Wisdom, J. P., Duan, N., ve Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 42, 533-544
- Pirinççi, S. & Güngör, D. Ö. (2019). Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin AHP yöntemi ile değerlendirilmesi: Bir ilaç firması uygulaması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2512-2527.
- Riana, I. G. (2015). Effects motivation on business performance: The mediation role of job satisfaction and leadership (a study in village credit institutions). *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 3(2), 1-11.
- Saracel, N., Taşseven, Ö. & Kaynak, E. (2016). Türkiye’de çalışan Y kuşağında iş tatmini-motivasyon ilişkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(1), 50-79.
- Simpson, W. A. (2001). Motivasyon. Çev: Mesut Akyan, Yeryüzü Yayınevi, Ankara.
- Sulaiman, N. B., Jailani, N. A. J. B. M., Saari, N. J. B., Abidin, N. N. S. B. Z., Abidin, S. N. H. B. Z., Norizan, N. A. B. M. & Zolkapli, N. B. M. (2022). The importance of employee motivation and job satisfaction. *International Journal of Accounting*, 7(42).
- Süzen, E. (2020). *İnovasyon stratejileri ve çalışan motivasyonunun, işletme performansına etkileri: Sivil havacılık işletmesinde bir uygulama*. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Toker, B. (2006). Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri İzmirdeki 5 ve 4 yıldızlı otellere yönelik bir uygulama. Doctoral Dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Truter, T. (2021). Exploring the factors affecting employee motivation to be innovative on product development: A case study for Woolworths South Africa. Master's Thesis. Faculty of Commerce.
- Tumi, N. S., Hasan, A. N. & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139.
- Tuna, M. ve Türk, M. S. (2006). Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanlarının içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. *Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(16), 619-632.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 1(88), 87-108.

-
- Ungan, S. & Dincel, Ö. (2022). Ana dili olarak Türkçe öğretiminde ölçme değerlendirme temalı bilimsel araştırmalar: Bir içerik analizi çalışması. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 7(2), 562-576.
- Ünsar, A. S., İnan, A. & Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: Bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (6. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, Ali. & Şimşek, Hasan. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2010). *Meslek yüksekokulları için davranış bilimleri ve örgütsel davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
-