


Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/
Journal of Travel and Hospitality Business
Cilt/Vol:19(3),Yıl/ Year:2022, ss/pp,366-380
Gönderim Tarihi/ Received: 28.06.2022
Kabul Tarihi /Accepted: 09.09.2022
DOI: 10.24010/soid.1137065

Araştırma Makalesi/ Research Article

“Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisinin” Bir Otel Örneğinde Uygulanması

Application of the “Learned Needs Theory” in the Case of a Hotel

Prof.Dr. Meryem AKOĞLAN KOZAK 
Anadolu Üniversitesi
İşletme Fakültesi, Eskişehir, Türkiye
E-posta: mkozak@anadolu.edu.tr

Özlem SEZER DENİZ 
Haliç Park Oteli
Balıkesir, Türkiye
E-posta: ozlemsezerdeniz@gmail.com

Öz

Bu çalışmada kat hizmetleri departmanında çalışan personelin motivasyonunda McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi'nin uygulanması amaçlanmaktadır. Araştırma, 1 Mayıs 2022 ile 15 Mayıs 2022 tarihleri arasında beş yıldızlı Haliç Park Otelde uygulanmıştır. Bu otelde kat hizmetleri departmanında çalışan toplam 26 personel uygulama kapsamına alınmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Bu kapsamda, motivasyon ile ilgili görüşlerin toplanması için derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış toplam 10 soru sorulmuştur. Araştırma sonucunda; kat hizmetleri personelinin para ve terfi gibi dışsal maddiyat unsurlarına düşük tercih sıklığı ile önem verdiği, ancak içsel motivasyona sahip oldukları ve Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi ile kolaylıkla motive edilebilecekleri görülmüştür. Personel sırasıyla, ilişki, güç elde etme ve başarı sağlama konularında tercih yapmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kat Hizmetleri, Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi, Motivasyon, Haliç Park Otel.

Abstract

In this research, it is aimed to apply McClelland's Learned Needs Theory in the motivation of the personnel working in the housekeeping department: The research was carried out between May 1, 2022 and May 15, 2022 at the five-star Haliç Park Hotel. A total of 26 personnel working in the housekeeping department of this hotel are included in the application. Qualitative research method was used in the research. In this context, in-depth interview technique was used to collect opinions about motivation. A total of 10 semi-structured questions were asked in the interviews. As a result of the research; It has been observed that housekeeping personnel give importance to external material elements such as money and promotion with a low frequency of preference, but they have intrinsic motivation and can be easily motivated by the Theory of Learned Needs. Personnel, in turn, made choices about establishing affiliation, power, and achievement.

Key Words: Housekeeping, Learned Needs Theory, Motivation, Haliç Park Hotel.

Extended Summary

Motivation enables people to make continuous effort towards a goal. On the other hand, work motivation is the action of the personnel for the goals and objectives of the business. With motivated personnel, operational efficiency and service quality increase, as well as personnel and customer satisfaction. Each staff member is a unique individual and different needs must be satisfied in order to be motivated. For this reason, different motivation tools are used to motivate personnel. These tools are; They are grouped under two main groups as internal ones originating from the personnel and external ones depending on external factors or environmental conditions.

The Learned Needs Theory, which is within the scope of internal theories, was developed by David McClelland. In this theory, it argues that the personnel are motivated according to the level of needs they need, and unlike other theories, personnel needs can be acquired later by learning. According to this theory, personnel learn from the environment they live in along with some needs as well as experiences. Learned needs cause personnel to perceive events that occur differently. In other words, personnel who do not have the same needs may act differently. In this theory, it also tries to clarify the issues of low or high willingness of staff, choosing easy or difficult targets. The theory mentions three basic needs that affect the behavior of personnel: achievement, relationship and power. The intensity of these needs varies from person to person and there is no specific hierarchy among these needs.

In this study, which was prepared to explain staff motivation, McClelland's Learned Needs Theory was used. The five-star Golden Horn Park Hotel was chosen as the application area. A total of 26 personnel working in the housekeeping department of this hotel were included in the case study. The hotel has 225 rooms and various support service units. The hotel serves with the concept of all inclusive. The collection of research data was carried out between 01.05.2022 and 15.05.2022.

A semi-structured interview form with 10 questions was used to collect data. The interviews were carried out on a voluntary basis, outside of working hours, during the tea and lunch breaks of the personnel and at the end of the working hours.

As a result of the research; It has been observed that housekeeping personnel give importance to external material elements such as money and promotion with a low frequency of preference and they have internal motivation and can be easily motivated with the Theory of Learned Needs. In this context, the order of needs for the motivation needs of the personnel are; relationship, power, and success. In other words, the motivation needs of housekeeping staff; first to establish relationships, secondly to gain power, and finally to success. These results are important in that they show that internal theories will be used to motivate today's employees as well as managers.

1. Giriş

Otel işletmeleri, müşterilerine konaklama, yiyecek-içecek, eğlence, spor etkinlikleri, çamaşırhane gibi hizmetleri sunmaktadır. Konaklama bağlamında sunulan önemli hizmetlerden biri de kat hizmetleridir. Kat hizmetleri bir otelin odalar, dinlenme alanları, toplantı salonları, plaj, havuz, SPA merkezi, personel alanları, çamaşırhane, idare ofislerini kapsayan geniş bir çalışma alanıdır. Bu kapsamda, ilgili alanların temizlik,

düzen ve bakımı ile ilgili işler yürütülür. Başka bir deyişle, bu departman otelin mutfak ve depolar hariç tüm alanlarında fonksiyonel olarak iş yapar (Fırtına, 1997; Akoğlan Kozak vd., 2016). Otelin geneline dağılmış olan çok sayıdaki sorumluluk alanı, kaçınılmaz olarak departmandaki işgücü sayısını da artırmakta ve çalışanları önemli hale getirmektedir. Denilebilir ki otelin emek yoğun çalışma alanlarından en önemlisi bu departmandır (Akoğlan Kozak, 2015). Ayrıca, birçok alanın temizlik ve bakım işleri yürütüldüğü için geniş bütçeye de ihtiyaç duyulur. Bu bütçede hizmet sunabilmek için gerekli işgücü, temizlik malzemeleri, yıpranan mobilya, tefrişat ve mefruşatın yenilenmesi kalemleri yer alır. Kat hizmetleri bölümünün yoğun iş gücü ve maliyeti yüksek kalemlerle faaliyet göstermesi departmanın yönetim sürecinin planlı, koordineli ve denetimli şekilde yürütülmesini gerekli kılmaktadır. Aksi takdirde, yanlış ve gereksiz kullanılan malzemeler, yanlış kullanılan ve seçilen ekipman, verimli kullanılmayan iş gücü gibi birçok noktada maliyetlerin artmasına hizmetin istenilen zamanda ve kalitede sunulmamasına sebep olacaktır (Erdem, 2010: 166; Fırtına, 1997). Bu karmaşık çalışma alanı, müşterinin zaman harcadığı ve kullandığı alanların önemli bir kısmını bu kapsama alırken, çok sayıda personel ihtiyacını da gündeme getirir. Bu gerekçe doğrudan personel ve müşteri tatminini sağlayan bir ilişkiye işaret eder (Ateşoğlu ve Erkal, 2021: 2).

Kat hizmetleri departmanında çok fazla fiziksel güç gerektiren işlerin yapılmasına bağlı olarak fazla sayıda personel istihdam edilir. Her ne kadar kat hizmetlerinin sunulmasında gelişen teknolojik gelişmelerden faydalanılması söz konusu olsa da halen en önemli faktör insan gücüdür. Ancak insan gücü kontrolü ve yönetimi ise güç olan bir konudur (Akkaya ve Hazer, 2008: 165). Bu süreçte, müşterinin beklentilerini karşılayarak kaliteli bir hizmet sunabilmesi için iş gücü, ekipman ve malzeme gibi kaynakların en verimli şekilde kullanılması gerekmektedir (Gül, 2007). Yaşanan sosyal, ekonomik, teknolojik gelişmelerin etkisiyle müşteri istek beklentileri farklılaşmış, işletmeler arası rekabetin artmasıyla birlikte geleneksel hedeflerin dışında yeni rekabet alanları öne çıkmaya başlamış, en belirgin olanı da kalite olgusu olmuştur. Müşteri istek ve beklentilerinin karşılanıp, hizmetin güvenilirliğinin yükseltilip örgütün başarısının sunulan hizmetin kalitesiyle ilişkili olduğu görülmüştür. Hizmet işletmelerinin rakiplerine karşı üstünlük sağlayıp farklılık yaratabilmelerinin başlıca unsuru işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli hizmet sunumunu sürekli hale getirebilmeleridir (Erdem, 2010: 168). Ayrıca, motive olarak çalışan bir personel istekli ve hevesli çalışacağı için daha kaliteli hizmet sunarak, rekabet gücü ve karlılık olarak işletmeye olumlu geri dönüş sağlayacaktır (Akoğlan Kozak ve Çiçek, 2005: 41). Bu durum, personelin performansının artıp, müşteriye daha iyi hizmet sunması için motive olarak çalışmasını gerekli hale getirmektedir (Ateşoğlu ve Erkal, 2020: 2; Çelebi ve Özer, 2019: 208). Çünkü tatmin olmuş bir personel müşteri tatmini oluşturmada daha hevesli olacaktır (İslamoğlu vd., 2014: 133).

Günümüzde kat hizmetleri departmanında personel ile ilgili çeşitli sorunlar yaşandığı bilinmektedir. İş yoğunluğu, terfi sorunu, ücret düşüklüğü, çalışma saatlerinin uzunluğu, fiziksel yorgunluk, mevsimsellik, statüsüz bir işte çalışma algısı, motivasyonsuzluk, tükenme ve duyarsızlaşma gibi sorunlar bunlardan bazılarıdır (Özdemir Yılmaz ve Demir 2014: 30). Dahası, bu departmanda çalışanların, saygın bir işlerinin ve terfi olanaklarının olmaması, yapılan işin takdir edilmemesi, iş kazası riskinin yüksek olması gibi nedenlerle yaptığı işi en az seven ve düşük motivasyonla çalıştıkları söylenebilir (Ünlüönen vd., 2007: 30). Bu zorlu isteksiz çalışma ortamına, 2020 yılında ortaya çıkan ve son iki yılda etkili olan Covid 19 virüsünün de olumsuz etkileri olmuştur. Daha fazla hijyen, daha fazla iş yoğunluğu, enfekte olma, dönemsel işsizlik bunlardan bazılarıdır (Akay, 2021: 57). Geline nokta, kat hizmetleri departmanında düşük motivasyonsuzluk sorununun devam ettiği ve çözümü için

alışılabilir yöntemler dışında daha bütüncül ve hümanist bakış açısına ihtiyaç olduğu söylenebilir. Böyle bakıldığında, bu departmandaki personelin performansı ve tatmini ivme kazanmaya başlar. Bu gerekçeden hareketle, çalışanların işlerine bağlılıkları, tatminleri ve işlerini sevmelerinde motivasyon konusu kaçılmaz bir araç olarak ortaya çıkar.

Başlangıç dönemlerinde salt dışsal araçlarla yürütülen motivasyon çalışmaları, günümüzün insan odaklı olma yaklaşımları çerçevesinde yerini içsel motivasyon araçlarına bırakmıştır. Ancak halen teknik düzeyde çalışanların ya da yönetici olmayan çalışanların motivasyonunda dışsal öğeler olan para, ek ödenekler, çalışma ortamı vb. unsurlar önerildiği görülmektedir. Oysa yönetici olmayan çalışanların da motivasyonda içsel unsurlar önemlidir (Çetin vd., 2019: 602). Bu çalışmada, personelin motive olmak için ihtiyaç duyduğu *başarı, ilişki kurma ve güç unsurlarına* yönelik tercihlerinin öğrenilmesi hedeflenmiştir. Elde edilen sonuçlar, kat hizmetleri personelinin motivasyonunda içsel faktörlerin kullanılması gereğine işaret etmesi bakımından önemlidir. Araştırmada, kat hizmetleri personelinin motive eden diğer faktörlerin neler olduğu yolunda bazı çıkarımlara da ulaşılmaya beklenmektedir. Bu yolla, genellikle dışsal faktörlerle motive edilmeye çalışılan kat hizmetleri personeli için başarı, ilişki ve güç sahibi olma gibi içsel faktörlerin kullanılabileceğine dikkat çekilmesi amaçlanmıştır. Araştırma konu ile ilgili kavramların açıklandığı iki bölüm ve sonrasında bir uygulama bölümü şeklinde tasarlanmıştır.

2. Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

Motivasyon başka bir deyişle güdüleme, kişileri bir amaç doğrultusunda sürekli olarak gayret sarf etmesini sağlayan nedenlerden biridir. İş motivasyonu ise personelin ihtiyaçlarının uyarılması ile işletmenin amaç ve hedefleri için harekete geçmesidir. Motive edilmiş personel ile işletme verimliliği ve hizmet kalitesi yanında personel ve müşteri memnuniyeti de artmaktadır. Her personel kendine özgü bir bireydir ve motive olması için farklı ihtiyaçların tatmin edilmesine gereksinim duyar. İşletmelerde personelin motive edilmesinde ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel bir takım motivasyon araçlarından yararlanılmaktadır. Motivasyonda içsel ve dışsal olmak üzere iki grup araçlar bulunmaktadır. Zamanla yaşanan sosyal, teknolojik ve ekonomik değişim ve gelişmelerin neticesinde motivasyonda kullanılan bu araçlar da farklılaşmış ve çeşitli motivasyon teorileri ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinde çalışan personel motivasyonu için içsel güdü kaynakları yanında dışsal etkenlerden de yararlandığı görülmektedir (Alkış ve Öztürk, 2009:215; Selviden Albayrak, 2012).

İçsel teoriler kapsamında yer alan, Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi, Harvard üniversitesi'nden David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland personelin farklı gereksinim duyduğu ihtiyaç düzeylerine göre motive olduğunu savunmuştur (Eryılmaz, 2019: 68). Personel, yaşadıkları çevreden edindikleri deneyimlerle bağlı birtakım ihtiyaçları öğrenmektedir. Öğrenmiş oldukları bu ihtiyaçlar, olayları algılama durumlarını değiştirerek, aynı ihtiyaca sahip olmayan personele göre farklı hareket etmelerine neden olmaktadır (Alkış ve Öztürk, 2009: 216; Çetin, Boyraz ve Özer, 2019: 604). McClelland diğer teorilerden farklı olarak personel ihtiyaçlarının öğrenmeyle sonradan kazanılabileceğini savunmaktadır (Soykenar, 2008; Keskin, 2008). Personel yaşam süresi boyunca çevresindeki yaşanan olaylar neticesinde pozitif ve negatif duyguları birleştirerek öğrenirler (Soykenar, 2008). McClelland personel neden düşük veya yüksek seviyelerde isteklidir, neden farklı zorluğa sahip işlerde çalışmak isterler, neden bazı personel kolay olan hedefleri seçerken bazı personel başarısızlık riski taşımaya rağmen zor hedefleri kendilerine seçer gibi sorulara açıklık getirmeye çalışmaktadır (Küçükçivil, 2019: 89). Teoriye göre personelin davranışlarını etkileyen

başarı ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güç ihtiyacı olarak üç temel ihtiyaç bulunmaktadır (Toker, 2006; Özdemir ve Özer, 2018: 917; Eryılmaz, 2019: 68; Çetin, Boyraz ve Özer, 2019: 604; Antalyalı ve Bolat, 2017: 86; Bulşu vd., 2020:746; Tahmaz, 2020; Başaran, 2019). Bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik açıdan olduğu kadar, toplumsal açılarından da önemli olup (Küçüközkan, 2015:105), yoğunlukları kişiden kişiye göre değişir (Soykenar, 2008). Bu ihtiyaçlar arasında belirli bir hiyerarşi yoktur, personelin kişisel özelliklerine ve o anki ihtiyacına göre farklılık göstererek motive edici faktör olmaktadır (Ay, 2007; Erdoğan, 2013; Güçlü Nergis vd., 2018). Bu temel faktörlere aşağıda yer verilmektedir.

Başarı ihtiyacı; Personelin üstlenmiş olduğu görevi en üst düzeyde başarılı bir şekilde yerine getirmek istemesidir (Özdemir ve Özer, 2018: 917). Personelin işletme standartlarında işinde çok iyi ve başarılı olmak için çaba göstermesidir (Yıldız ve Bostancı 2016: 67). Personel görevini yerine getirirken yüksek düzeyde başarı sağlamaya ve karmaşık işleri başarıyla ve herkesten daha iyi yapmaya ihtiyaç duyar (Antalyalı ve Bolat, 2017: 86; Erdoğan, 2013). Başarı ihtiyacı yüksek personel işinin en iyisi olmak için çalışarak, kendisine zor hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmak için yüksek motivasyonla hareket eder (Soykenar, 2008; Selviden Albayrak, 2012; Çakır, 2015; Varsholodmidze, 2019). Başarma ihtiyacına sahip olan personel güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusu içindedir. Personelin amacı işini daha önceki yapmış olduğundan daha iyi ve verimli şekilde yapmaktır (Toker, 2006). İşini yapmak için gerekli bilgi ve beceriyi kazanarak, kazanmış olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanacak davranışları gösterecektir (Selviden Albayrak, 2012; Demir, 2017). Başarı ihtiyacı yüksek personel bağımsız çalışıp, sorumluluk alır ve yüksek düzeyde performans gösterir. Göstermiş oldukları performansları hakkında geri bildirim almak isterler (Antalyalı ve Bolat, 2017: 87; Varsholodmidze, 2019). Başarı ihtiyacı yüksek olan personel göstermiş olduğu başarı veya başarısızlıklarıyla ilgili geri bildirim aldığı daha istekli çalışmaktadır (Toker, 2006; Eryılmaz, 2019: 68). Başarı ihtiyacı yüksek personel başarılı olabilmek için bütün fırsatları değerlendirir (Eryılmaz, 2019: 68). İşin çok zor olduğu durumlarda ise iş tatmin sağlar ancak başarma ihtimalinin düşük olması nedeniyle personel bu işlerden de kaçınır, başarıyı şansa bırakmak istemez (Erdoğan, 2013; Küçüközkan, 2015:105; Kanbur, 2005). Başarı ihtiyacına sahip personel için başarının kendisi, başarının sonucunda elde edilecek ödüllerden çok daha önemlidir. Bir işte rekor kırmak, işi daha önce hiç yapılmadığı kadar iyi yapmak, başarma ihtiyacını karşılayıcı davranışlara örnektir (Güçlü Nergis vd., 2018).

İlişki İhtiyacı: ilişki ihtiyacı, bireylerin yaşamlarını tek başına sürdüremeyeceği ve toplumda her bireyin çevresindeki diğer bireylere bağlılık, üyelik ve dostluk ilişkileri kurma ihtiyacını ifade etmektedir (Toker, 2006; Özdemir ve Özer, 2018: 917). İlişki kurma ihtiyacına sahip personel ilişkilere değer veren, işletme içerisinde arkadaşça ve yakın ilişkiler kurmak ve aidiyet hissetmek istemektedir. (Çakır, 2015; Eryılmaz, 2019: 68; Erdoğan, 2013). Personel bir gruba dâhil olma, sosyal ilişkiler geliştirmeye önem vermektedir (Demir, 2017; Selviden Albayrak, 2012). Personel işletme içi ilişkileri geliştirebilecek kutlama, parti, piknik gibi faaliyetlerin yapılmasından hoşlanır (Çakır, 2015; Akoğlan Kozak, Maviş, İplik ve Çiçek 2016; Kanbur, 2005). Bu ihtiyaca sahip personel, diğer personel tarafından sevilme ister ve duygusal olarak ilişki de bulunarak kabul görmek ister (Toker, 2006; Varsholodmidze, 2019). İlişki kurma ihtiyacı yüksek personel çatışmalardan kaçınma eğilimi göstermektedir (Antalyalı ve Bolat, 2017: 87; Erdoğan 2013; Eryılmaz, 2019: 68). Personel için rekabetten çok dayanışma önemlidir (Toker, 2006). Personel tek başına çalışmaktan çok ekip olarak çalışmayı tercih eder. Personel arası ilişki kurma ve geliştirme onlar için çok önemlidir (Yeşil, 2016: 171). İlişki kurma ihtiyacına sahip personel, toparlayıcı ve organizasyonel yönü gelişmiş olması sayesinde farklı departmanlar arası işlerin koordine edilmesini

sağlarlar. İşletme içerisinde çatışmaları yumuşatıcı etkileri vardır (Erdoğan, 2013). Diğer personelle pozitif ilişkiler kurabilirler. Bu ihtiyacı yüksek olan personel ilişkileri zarar görebileceği düşüncesiyle diğer personel için değerlendirme yapması söz konusu olduğunda olumsuz geri bildirim yapmaktan kaçınabileceğinden dolayı iyi bir lider olmakta zorlanırlar (Antalyalı ve Bolat, 2017: 87).

Güç ihtiyacı; güç ihtiyacı personelin, diğer personeli etkileme, prestij oluşturma ve oluşturmuş olduğu prestiji koruma ihtiyacıdır (Küçüközkan, 2015: 106; Soykenar, 2008). Güç ihtiyacı personelin başkaları üzerinde güçlü bir biçimde etki etme, başkalarını kontrol altında tutma ve otorite kurma arzusudur (Antalyalı ve Bolat, 2017: 88; Özdemir ve Özer, 2018: 917). Güç ihtiyacına sahip personel için temel motivasyon kaynağı içinde buldukları ortama hakim olarak, ortamı kontrol edebilmek yatar (Çakır, 2015). Güç ihtiyacının yüksek olduğu personel güç ve otorite kaynaklarını genişletmek ister (Akoğlan Kozak vd., 2016; Yılmaz, 2006). Personel çevresinde etkinliğini gösterebilmek için her türlü araca başvurabilir. Bunun sonucunda da çatışma yaşayabilmektedir (Yeşil, 2016: 172). Bu ihtiyaca sahip personel çevresini, maddi kaynakları ve bilgiyi kontrol altında tutmak istemektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008). Personel üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları korumak için riske girer (Ay, 2007). Güç kazanma ihtiyacı olan personel buldukları ortamda çevrelerine egemen olmak isteyerek bir işin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsünü göstermekten ve sahip olduğu prestij ile diğer personeli kazanmaktan eğilimindedir (Toker, 2006; Güçlü Nergis vd., 2018). Güç ihtiyacı yüksek personel, rekabetçi bir çalışma ortamında olmayı ve işlerin kendi kontrolünde olmasını isterler. Personel yüksek kademeli işlerde çalışmak ister ve amacına ulaşabilmek için de ilişkilerini geliştirerek kritik yerlere ulaşma eğilimi gösterir (Antalyalı ve Bolat, 2017: 89; Eryılmaz, 2019: 68).

3. Örnek Olay

Çalışmanın uygulama alanı Balıkesir ilinin Ayvalık ilçesinde bulunan *Haliç Park Otel* işletmesinin kat hizmetleri departmanıdır. Bir şahıs işletmesi olan otel, beş yıldız statüsündedir. Otel 2001 tarihinde hizmete açılmıştır. Otelin 225 odası, aquapark, 1 adet açık, 1 adet kapalı yüzme havuzu, 1 adet çocuk havuzu, spor salonu, TV salonu, oyun salonu, tenis kortu, mini futbol sahası, basketbol sahası, hamam, sauna, masaj, çamaşırhanesi, animasyon, mini club, çocuk bahçesi, sağlık kulübü, doktor, amfi tiyatrosu bulunmaktadır. Otel her şey dâhil konseptiyle hizmet vermektedir.

Oteldeki hizmet çeşitliliğinin ve oda sayısının fazlalığı kat hizmetleri personel sayısı üzerinde etkili olmuştur. Otelin Mayıs ayı itibarıyla toplam çalışan sayısı 100, kat hizmetleri personeli sayısı 29'dur. Araştırmacı bu otelde kat hizmetleri departman yöneticisi (housekeeper) olarak çalışmaktadır. Bu uygulamaya, toplam 29 kat hizmetleri personelinin 26 kişi housekeeper de dahil gönüllü olarak katılmıştır. Diğer 3 kişi yıllık izin ve raporlu olmaları nedeniyle araştırmaya katılamamışlardır. Araştırma verilerinin toplanması 01.05.2022-15.05.2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış 10 sorunun yer aldığı görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler personelin çay ve yemek molaları ve mesai bitim saatlerinde iş zamanlarından alınmadan gönüllük esasıyla gerçekleştirilmiştir.

Görüşmelerde katılımcıya motivasyon ile ilgili sorular sorulmuş ve cep telefonuna yapılacak ses kayıt konusunda personelin çok isteksiz olması görüldüğünden, cevaplar elle not tutularak kayıt altına alınmıştır. Her bir görüşme en az 45 dakika sürede tamamlanmış olup, bir çalışma gününde üç personel görüşmesi şeklinde planlanmıştır. Görüşmeler toplam 12 günlük bir sürede tamamlanmıştır. Kayıt

altına alınan metinler daha sonra deşifre edilerek analize hazır hale getirilmiştir. Görüşmelerden elde metinlerin değerlendirilmesinde içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. İçerik analizi ile katılımcıların söylemlerinin içeriğine bakılarak hangi kavramlara ve düşüncelere vurgu yapıldığı belirlenir (Miles ve Huberman, 1994). Elde edilen görüşme metinlerinin içerik analizleri sırasında, dayanak olarak kullanılan McClelland 'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi bağlamındaki kritik ifadelerden yararlanılmıştır. Görüşme metinlerde bu ifadelerin yer alma durumuna göre personelin hangi içsel faktör ile (başarı, ilişki ve güç) motive edileceğine yönelik bilgiler elde edilmesi düşünülmektedir. Genel amaçlı sorulara verilen cevaplar ise diğer soru ifadelerini sınamak yanında, personelin McClelland'ın Kuramı dışındaki motivasyon unsurlarına yakınlık durumu ile ilgili değerlendirme yapmak amacıyla sorulmaktadır.

4. Verilerin Analizi

Uygulamaya yönelik değerlendirmelerin sağlıklı yapılabilmesi için bu departmanda çalışan personelin profilinin bilinmesinde yarar vardır. Bu amaçla Tablo 1 düzenlenmiştir.

Tablo 1: Kat Hizmetlerinde Personel Profili (Toplam: 26 kişi)

PROFİL TANIMI	ÖZELLİKLER	SAYI/ KİŞİ
CİNSİYET	Kadın	10
	Erkek	16
YAŞ	15-25	11
	25-35	7
	35-45	6
	45+	2
EĞİTİM	İlköğretim	19
	Lise	5
	Ön Lisans	1
	Lisans	1
DENEYİM	1-5 YIL	6
	5-10 YIL	8
	10-15 YIL	10
	15-20 YIL	2
MEDENİ DURUM	Evli	10
	Bekar	16
GÖREV	Housekeeper	1
	Kat Şefi	1
	Kat Görevlisi	24

Tablo 1'de görüldüğü üzere kat hizmetlerinde 10 kadın ve 16 erkek çalışmaktadır. Bu durum alışlagelmiş kadın yoğun kat hizmetleri personeli dağılımdan farklılık göstermektedir. Burada çalışan kişilerin erkek olması gelinen noktada artık bu alanda erkeklerin de var olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, kat hizmetleri çalışanlarındaki toplumsal cinsiyete dayalı önyargının günümüzde ortadan kalmakta olduğunu gösteren önemli bir gelişmedir. Çalışanlar genellikle, 15-25 yaş aralığındadır ve bunu daha sonra 25-35 yaş grubu takip etmektedir. Başka bir deyişle kat hizmetleri çalışanları genç kişilerden oluşmaktadır. Bu durum yapılan işin fiziki güç gerektirmesi bakımından görev yapısı ile uyumludur. Ancak çalışanların önemli bir kısmının (19 kişi) ilköğretim mezunu olması, kariyer ve statü arayışı için gerekli alt yapıya sahip olunmadığına işaret etmektedir. Sadece 5 kişi lise mezunu, 1 kişi ön lisans ve 1 kişi lisans mezunudur. Kat hizmetleri çalışanlarının deneyim sürelerinin 10-15 yıl aralığında yoğunlaşması, hatta 6 kişinin 15-20 yıl aralığında bu işi yapması bu işi meslek

edindiklerine ve işe bağlılıklarına yorumlanabilir. Ayrıca, çalışanların önemli bir kısmı (16 kişi) bekâr iken, 10 kişi ise evlidir. Bu profil, otelcilik mesleğinin halen bekar işi olduğu algısının devam ettiğine yorumlanabilir.

Tablo 2: Kat Hizmetleri Personelinin Motivasyon Boyutları (n=26)

SORULAR	CEVAP KRİTERLERİ	SIKLIK	MOTİVASYON UNSURLARI
1.Sizin için başarı ve başarılı olmak nedir?	Bol para kazanmak	4	BAŞARI
	İşimi severek yapmak	10	
	Yaptığım işi kusursuz yapmak	10	
	İlişki kurmak	2	
2.İşinizde başarılı olmak için nelerin olmasını beklersiniz?	Bol para kazanmak	3	İLİŞKİ
	Gerekli ekipmanlara sahip olmak	7	
	Yöneticilerimle iyi ilişkiler kurmaya çalışmak	5	
	Arkadaşlarımla iyi vakit geçirmek	8	
	Güvende olmak	3	
3.İşinizi ve iş yerinizi sevmenizden arkadaşlarınızla olan ilişkileriniz önemli midir?	İş arkadaşlarımla bir arada olmak ve aktivitelere katılmaktan hoşlanırım	11	İLİŞKİ
	Ekip olarak çalışmaktan keyif alırım	9	
	Yöneticilerimle iyi ilişkiler kurmayı önemserim	6	
4.Yöneticilerinizle ilişkileriniz işinizde etkili midir?	Diğer kişilerle rekabet etmek yararlıdır	4	GÜÇ
	Yöneticilerimle iyi ilişkiler önemlidir	5	
	İşim ile ilgili kontrolü elimde tutmak isterim	8	
	Görüşlerime önem verilmesini isterim	9	
5. Çalışma ortamınıza size yetki verilmesinden ve işinizde inisiyatif almaktan hoşlanırsınız mı?	Evet, işimi daha titiz yaparım	4	GÜÇ
	Hayır, ekip olarak çalışmayı severim	2	
	Ekip çalışmasında ekip üyelerini yapacakları işlerle ilgili yönlendiren kişi olmak isterim	6	
	İş ile ilgili kontrolün benim elimde olmasını isterim	8	
6.Ekip içinde lider ve öncü olmak ister misiniz?	İş arkadaşlarımla bir arada olmak ve aktivitelere katılmaktan hoşlanırım	6	GÜÇ
	İş ile ilgili kontrolün benim elimde olmasını isterim	8	
	İş arkadaşlarımla bir arada olmak ve aktivitelere katılmaktan hoşlanırım	6	
	İş arkadaşlarımla bir arada olmak ve aktivitelere katılmaktan hoşlanırım	6	
	İş arkadaşlarımla bir arada olmak ve aktivitelere katılmaktan hoşlanırım	6	
7."Para, iyi çalışma ortamı ya da başarılı olmak" sizi en çok hangisi motive eder? Neden?	Daha fazla imkân için isterim	3	GÜÇ
	Zor görevleri yapmaktan keyif alırım	5	
	Ekip çalışmasında ekip üyelerini yapacakları işlerle ilgili yönlendiren kişi olmak isterim	7	
	Yaptığım işi kusursuz yaparım	3	
8.Terfi almayı en çok hangi nedenle istersiniz?	İş arkadaşlarımla bir arada olmak ve aktivitelere katılmaktan hoşlanırım	8	GÜÇ
	İş arkadaşlarımla bir arada olmak ve aktivitelere katılmaktan hoşlanırım	8	
	İş arkadaşlarımla bir arada olmak ve aktivitelere katılmaktan hoşlanırım	8	
9.Başka yerden iş teklifi aldığınızda, tercih nedeniniz ne olur?	Başarılı olmak	13	BAŞARI VE ÇALIŞMA ORTAMI
	İyi çalışma ortamı	9	
	Para	4	
10.Neden çalışıyorsunuz?	Para için	7	GÜÇ
	Başarılı olmak	7	
	Güçlü olmak	12	
9.Başka yerden iş teklifi aldığınızda, tercih nedeniniz ne olur?	Maddiyat ve sosyal haklar	15	MADDİYAT VE İLİŞKİ
	Kötü yönetici tavrı	3	
	Daha iyi ilişkiler kurma	8	
10.Neden çalışıyorsunuz?	Maddiyat ve sosyal haklar	12	MADDİYAT, İLİŞKİ BAŞARI
	Sosyal statü için	7	
	Bir işe yaramak için	7	

1-“Sizin için başarı ve başarılı olmak nedir?” sorusuna kat hizmetleri personeli ağırlıklı olarak (20 kişi); “yaptığım işi kusursuz yapmak” ve “işimi severek yapmak” olarak cevap vermiştir. Bu durum, personelin motivasyonu içsel olarak tanımlayan McClelland’ın başarı tanımına uygun olarak ifade ettiği şekilde yorumlanabilir. Bu kapsamda sadece 2 kişi ilişki boyutunu önemserken, 4 çalışan ise “para kazanmak” demiştir. Bu sonuçlar, kat hizmetleri personelinin üstlenmiş olduğu görevi en iyi ve kusursuz şekilde yapmaya istekli olduğunu göstermektedir. Başarıyı iş ve işi sevmek ya da severek yapmak olarak tanımlayan grup, aynı zamanda dışsal

olarak başarı için motive edilmeyeceğini (terfi, para ve maddi olanaklar) de üstü kapalı olarak ifade etmiştir. Personel başarılı olmak için çalışmak ve işini severek yapmak derken, başarı için içsel olarak güdülendiğini ve bu yöndeki katılımı ile kat hizmetleri çalışanlarından beklenen maddi ya da somut nesnelere güdülenme algısını önemli ölçüde nötrlediği söylenebilir. Bu durum aynı zamanda, kat çalışanlarının en çok sayı ile ilköğretim mezunu olmasına ve 10-15 yıl uzun süreli deneyimlerine bağlanabilir. Ancak az sayıda da olsa (4 kişi) başarıyı para kazanma ile ilişkilendirmiştir. Bu kişilerin genellikle yeni işe başlayan genç elemanlar olması dikkat çekmektedir.

2- “İşinizde başarılı olmak için nelerin olmasını beklersiniz?” burada, kat hizmetleri personelinin başarıyı belli bir sayı çokluğu ile “ilişki” ile ifade ettiği görülmektedir. En fazla tercih ifadesi (8) “arkadaşlarımla iyi vakit geçirmek” bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Bu yöndeki “yöneticilerimle iyi ilişkiler kurmaya çalışmak” toplam 5 personel tarafından önemsenmiştir. Böylece, toplamda bu soruya verilen cevapların ağırlıklı olarak “ilişki kurma” bağlamında olduğu dikkat çekmektedir. Bu bölümde ayrıca, güvende (3 kişi) olmak ve para kazanmak (3 kişi) seçeneklerinin de az sıklıkla tercih edildiği dikkat çekmektedir. Personelin teknik düzey çalışmasına bağlı olarak, işini yapabilmesi için “ekipmanı” önemsemesi de bu çalışmanın çıktıları arasında elde edilen önemli bir bulgulardan biridir. Bakıldığında, çalışanlar (7 kişi) “gerekli ekipmanlara sahip olmak” ifadesini kullanmışlardır. Çalışan düzeyindeki kişiler önemli ölçüde ekipmanlara ihtiyaç duymakta ve başarılı olmak için bu malzemeleri elinin altında istemektedir. Bu soruda da personel McClelland’ın motivasyon için gerekli gördüğü ilişki kurmayı öncelikli olarak düşündüğü belirlenmiştir. Ancak çalışanların ekipmanları da buna yakın bir sayı ile tercih etmiş olması, çalışan düzeyindeki bu grubun ilişki kadar, ekipman konusunu da başarı ve motivasyon için bir ön şart olarak gördüğünü ortaya koymaktadır. Ekipmanlar bilindiği gibi öğrenilmiş ihtiyaçlar kuramı araçları içinde yer almamaktadır.

3- İşinizi ve iş yerinizi sevmenizle arkadaşlarınızla ilişkileriniz önemli midir? Sorusuna verilen cevaplara bakıldığında; “iş arkadaşlarımla bir arada olmak ve aktivitelere katılmaktan hoşlanırım” ifadesi 11 personel tarafından seçilmiştir. Bu ifade kat hizmetleri çalışanları için “ilişkinin” önemli olduğuna ve birlikte vakit geçirmenin onları memnun ettiğine işaret etmektedir. Yine bu soru kapsamında, bazı çalışanların (9 kişi) “ekip olarak çalışmak ve keyif alırım” ifadesini tercih etmiş olması, ekip halinde çalışmayı önemsediklerini göstermektedir. Bu soruda, McClelland’ın “ilişki” kuramının desteklendiği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, az sayıda da olsa (6 kişi) “yöneticilerimle iyi ilişkiler kurmayı önemserim” ifadesi, ekibin kendi arasında olduğu kadar, üstleri ile de iyi ilişkilerin bu bağlamda önemli olduğunun bilincinde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, kat hizmetleri personelinin tamamı için iş yerinde, iş arkadaşları ve yöneticilerle iyi ve olumlu ilişkiler içerisinde olmanın çok önemli ve motive edici bir faktör olduğu söylenebilir.

4- İlişki bağlamında sorulan yöneticilerinizle ilişkileriniz işinizde etkili olur mu? Sorusunda ise özellikle üstler ile olan ilişki durumu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu soruda bir önceki soruda olduğu gibi ilişki durumu net bir şekilde desteklenmezken (9 kişi), 8 kişinin “İşim ile ilgili kontrolü elimde tutmak isterim” ifadesinin yetkilendirilme ve otonomi istediğini ortaya çıkarmaktadır. Bu soruda ortaya çıkan durum, 16 kat hizmetleri personelinin işini kendi kontrolünde olmasını istemesi ve kendi fikirlerinin önemsenmesi ile ilgili net görüşte olduklarıdır. Bu durum kat hizmetleri personelinin, yönetici ile iyi ilişkileri aslında bir tür güç olarak gördüğünü göstermesi bakımından önemlidir. Başka bir deyişle, çalışanlar, McClelland’ın motivasyon için gerekli gördüğü “güç” boyutuna farkına varmadan gönderme yapmaktadırlar. Aynı durum, diğer kişilerle rekabet etmek yararlıdır” seçeneğine verilen cevapta da (4 kişi)

hissedilmektedir. Ancak, geriye kalan az sayıdaki (5 kişi), “yöneticilerimle iyi ilişkiler önemlidir” şeklinde cevap verdiği ve “ilişki” boyutunu destekler görüldüğü söylenebilir.

5-Çalışma ortamında size yetki verilmesinden ve işinizde inisiyatif almaktan hoşlanır mısınız? Kat hizmetleri personeli burada ağırlıklı olarak (20 kişi) “iş ile ilgili kontrolün benim elimde olmasını isterim”, “ekip çalışmasında ekip üyelerini yapacakları işlerle ilgili yönlendiren kişi olmak isterim” ve “iş arkadaşlarımla anlaşmalarını düzeltmeyi severim” şeklinde cevaplar vermiştir. Bu durum, kat hizmetleri personelinin McClelland’ın motivasyon için gerekli gördüğü güç ihtiyacını karşılamakta, ayrıca, personelinin içten içe güç ve otorite isteğini de ortaya koymaktadır. Bu soruya “evet, işimi daha titiz yaparım” diye cevap veren 4 personel yetkiyi başarı ile ilişkilendirirken, “hayır, ekip olarak çalışmayı severim” şeklinde cevap veren 2 personel ise ilişkiyi önemser görünmektedir.

6- Ekip içinde lider ve öncü olmak ister misiniz? Bu soruda personel (18 kişi) “iş arkadaşlarımla kararlarını etkilemeyi severim” şeklinde cevap vermiştir. Bu durum kat hizmetleri personeli için ekip içerisinde yönlendirici olup yönetme duygusuna sahip oldukları ve motivasyonlarının sağlanabilmesi için McClelland’ın güç ihtiyacına atıfta bulduklarına yorumlanabilir. Bu soruya ayrıca, 3 personel “zor görevleri yapmaktan keyif alırım” ve 2 personel “yaptığım işi kusursuz yaparım” şeklinde cevap vermişlerdir. Bu az sayıdaki çalışanın ise çok sorumluluk alma yoluyla başarı ihtiyacında oldukları söylenebilir. Bu bulgu, McClelland’ın başarı kuramının desteklediğini ortaya koymaktadır. Bu soruda sadece 2 personel lider ve öncü olmayı “daha fazla imkan için isterim” şeklinde cevaplamıştır.

7- Para, İyi Çalışma Ortamı ya da Başarılı olmak sizi en çok hangisi motive eder? Neden? Sorusuna 13 kat hizmetleri personeli “başarılı olmak” olarak seçmiştir. Bu durum personelin içsel motivasyona sahip olduğunu ve McClelland’ın başarı kuramını desteklediğini ortaya koymaktadır. Soruda “iyi çalışma ortamını” seçen 9 personel iyi çalışma ortamını iş şartları ve arkadaş ortamında ve iş yerinde olumlu ve iyi ilişkiler olarak ifade etmiştir. Bu durumun ilişki kurma bağlamında olduğu söylenebilir. Az sayıda da olsa 4 kişi “para” faktörünün motivasyonunda etkili olduğunu ifade ederek bu kuramın dışında görüş beyan etmiştir.

8- Terfi almayı en çok hangi nedenle istersiniz? Sorusuna 12 kat hizmetleri personeli “güçlü olmak” cevabını vermiştir. Bu grup, terfi aldığı zaman makam sahibi olarak otoritesinin artacak olmasından dolayı mutlu olacağını ifade etmiştir. Bu durumda için McClelland’ın güç ihtiyacı kuramının bu grup için motive edici bir faktör olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu soruya 7 personelin “başarılı olmak” cevabını vermesi yine, McClelland’ın başarı kuramının da bu grup personelin motivasyonun da etkili olduğu söylenebilir. Ancak bu soruda, terfi istemesinin sebebinin sadece “para” olduğunu ifade eden 7 personel, ilgili kuramdan farklı nedenlerle motive olduklarını ortaya koymuşlardır.

9- Başka yerden iş teklifi aldığınızda, tercih nedeniniz ne olur? Sorusuna 15 personel “maddiyat ve sosyal haklar” seçeneğini tercih ederek, içsel faktörlerle değil, dışsal faktörlerle motive olduklarına işaret etmişlerdir. Bu soruya 8 personel “daha iyi ilişkiler kurma”, 3 personel “kötü yönetici tavrı” şeklinde cevap vererek, başka bir yere geçme fikrinde “ilişkinin” önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu soruya verilen bu cevapların McClelland’ın “ilişki” boyutunu desteklediği görülmektedir. Bu grup personel için iş yeri içerisindeki arkadaş ortamının iş yeri değiştirmeye sebep olacağı söylenebilir.

10- Neden çalışıyorsunuz? Bu soruya, 12 personel “ maddiyat ve sosyal haklar” derken; toplam 14 personel “sosyal statü” ve “bir işe yaramak” olarak cevap vermiştir. Bu durum çalışanların yarısına yakın bir kısmının McClelland’ın içsel motivasyon faktörlerini benimsemediği ve dışsal bir faktör olan maddi ödüllerle motive olduğunu göstermektedir. Geri kalan personel ise başarının kendileri için önemli olduğunu, başarı ve ilişki ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum şimdiye kadar verilen cevapları önemli ölçüde desteklerken, sadece güç ihtiyacının temel çalışma nedeni olmadığı yönü ile ayrı düşmüştür. Bu durum, bu araştırmaya katılan kat hizmetleri personelinin önemli bir kısmının (24 kişi) çalışan düzeyinde olmasına bağlanabilir. Çünkü mevcut bir işte çalışırken personelin içsel olarak motive edilmesi (terfi etme ve güç kazanma güdüsü) önemli olurken, temel çalışma nedeni olmayabilmektedir. Bu kişilerin temel çalışma nedenleri hayatlarını ideme ettirme ve bir işe yarama, yani maddi imkanlar olmaktadır. Dolayısıyla, personelin diğer soruları önemli ölçüde gerçekçi bir şekilde cevapladığı görülmektedir.

Buraya kadar sorular itibariyle yapılan analizler, kat hizmetleri departmanında çalışan personelin içsel faktörler olan; başarı, ilişki kurma ve güç elde etme güdülere ile motive edildiklerini ortaya koymaktadır. Yukarıda sunulan Tablo 2’de yer alan McClelland’ın motivasyon kuramı boyutlarındaki bilgilere bakarak, tüm sorularda “içsel motivasyon” sağlamada ortaya çıkan boyutlarındaki tercih sayıları ise ilişki kurma, 4; güç kazanma: 4; başarı sağlama, 3 ve maddiyat, 2 şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu durum, kat hizmetleri personelinin, McClelland’ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi ile motive edilmeye hazır olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Yönetimlerde, genellikle alt düzey çalışanların salt “maddiyat” ile ilgili faktörler ile motive edildiği kanısı vardır ve bu yollarla motive edilmeye çalışılırlar. Bazen de korkutma ve cezalandırma gibi “negatif motivasyon” yöntemine de başvurulmaktadır. Bu uygulama, kat hizmetleri personelinin, içsel olarak “ilişki kurma”, “güç kazanma” ve “başarı sağlama” yolu ile motive edileceğini göstermektedir. Çalışanlar, maddi olarak güvende olmak yanında özellikle, içsel istek ve arzularının karşılanmasını da istemektedir. Bu sonuçlar, günümüzde çalışma hayatında artık, daha hümanist ve içsel yöntemlerin denenebilir olduğuna, insanların duygu ve düşüncelerine önem verilmesinin de önemli olduğuna işaret etmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, kat hizmetleri departmanında McClelland’ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi uygulanmıştır. Bir otel örneğinde ve 26 kişi ile derinlemesine görüşmeler şeklinde yürütülen örnek olaya dayalı araştırmada, kat hizmetleri personelinin içsel motivasyona sahip olduğu ve ilgili bu teorinin araçları ile motive edilebilir olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, kat hizmetlerinde çalışanları bu teorinin *ilişki, güç kazanma, başarı sağlama* boyutlarının motivasyonları için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada bu teori boyutlarından farklı olarak maddi durumun da önemli olduğu belirlenmiştir. Ancak maddiyat boyutunun ilişki, güç, başarı ihtiyaç sıralamasından sonra tercih edilmesi, ilgili teorinin kabulü ile ilgili herhangi sıkıntılı durum olmadığına işaret etmektedir.

Örnek olayda, ilişki ihtiyacının öncelikli boyut oluşturduğu görülmektedir. Bu ihtiyaca sahip olan personelin pozitif olma ve arkadaş ilişkilerine zarar vermeden rekabet etmek gibi bir özelliği vardır bu sonuçlar Toker’in (2006) çalışmasında da vurgulanmaktadır. Güç kazanma kat hizmetleri tarafından ikinci boyut olarak öncelikli bulunmuştur. Bu ihtiyaç sahipleri çevrelere egemen olarak ve başkalarını etkileyerek motive olmaktadır. Kat hizmetleri personelinin bu ihtiyaca önem vermesi bu özellikleri başarı için önemsediklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, personelin yüksek kademeli işlerde çalışmak istemesi ve kritik yerlere ulaşma eğiliminde olduğunu da

göstermektedir (Ay, 2007; Eryılmaz, 2019). Benzer sonuçlar Güçlü Nergis vd, (2018) tarafından yapılan çalışmada da ifade edilmektedir. Ayrıca, kat hizmetleri personelinin başarı ihtiyacına da önem verdiği; işini yapmak için gerekli bilgi ve beceriyi kullanarak amaçlarına ulaşmak istediği ortaya çıkan sonuçlar arasındadır. Başarı ihtiyacı olan personel yüksek düzeyde performans göstermek ve geri bildirimlerden beslenmek eğiliminde olduğundan, bu süreçte hedeflerine ulaşması kolaylaşmaktadır (Varsholodmidze, 2019). Bu kapsamda elde edilen ayrıntılı sonuçlar kısaca şöyle toparlanabilir:

- İlişki ihtiyacına sahip personel; iş yeri ortamında arkadaşları ve yöneticileriyle kurmuş olduğu olumlu ilişkiler, birlikte geçirilen vakit gibi unsurlar motive edici olmaktadır.
- Güç ihtiyacına sahip olan personel için başkalarını kontrol altında tutmak ve prestij sağlamak baskın güdülerdir.
- Başarı ihtiyacına sahip olan personelin işini herkesten daha iyi ve mükemmel bir şekilde yapması ve geri bildirimleri değerlendirmesi söz konusudur.

Bu çalışmada ayrıca, kat hizmetleri personelinin motivasyonunda maddiyat ile ilgili unsurların da etkili olduğu belirlenmiştir. Ancak bu güdülerin diğer içsel güdüleri baskılamadığı ortaya çıkan çarpıcı sonuçlar arasındadır. Bu sonuç, insanların bir işe sahip olmak için temel çalışma nedenlerinin para ve maddi kaynaklara ulaşmak olduğu; ancak bir çalışan olarak iş yeri huzuru ve içsel tatmin öğelerine daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen sonuçların yöneticilere farklı bir bakış açısı getirmesi bakımından katkısı olacağı düşünülmektedir. Kat hizmetleri çalışanları, salt maddi unsurlarla değil, içsel olarak da tatmin edilmek ve bu yolla motive edilmek istemektedirler. Yöneticilerin onları motive edecek bu duygu boşluklarını ya da içsel motivasyon unsurlarını bilerek davranması, personel tatminini, işin kalitesini ve verimliliğini artıracaktır. Dahası, bu çalışma alanında yaşanan statülü olma eksikliği de bu yolla ortadan kaldırılabilecektir.

6. Kaynakça

- Akay, E. (2021). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Otellerde Covid-19 Sonrası Personel Sorunları Kırşehir İli Örneği. *Sivas Interdisipliner Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 50-60.
- Akkaya, G, ve Hazer, O. (2008). Otellerde Ev İdaresi Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunların İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1),163-184
- Akoğlan Kozak, M. ve Çiçek, D. (2005). Kat Hizmetlerinde HACCP Uygulaması Üzerine Bir Model Önerisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1),31-45.
- Akoğlan Kozak, M. (2015). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*,9. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akoğlan Kozak, M., Maviş, F., İplik, F. Çiçek, D (2016). *Otellerde Yönetim*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28) , 212-236
- Antalyalı, Ö. L. ve Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1) , 83-114

- Ateşoğlu, L. ve Erkal, S. (2021). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Kat Hizmetleri Personelinin Bireysel Performans Algısını Etkileyen Etmenler: Ankara Örneği. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Dergisi*, 5(1), 1-11.
- Ay, Z. (2007). Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları, *Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Başaran, R. (2019.). *Yönetim Biliminde Etkin ve Güncel Konular: Motivasyon Yönetimi*, Kriter Yayınevi: İstanbul
- Bulşu, Ç. Doğan, M. ve Çağlar, Z. (2020). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Motivasyonu: İstanbul ve Batman Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(10), 742-756.
- Çakır, O. (2015). Otel İşletmelerinde Çalışan Motivasyonunun Sağlanmasında ABCD Modelinin Kullanılması, *Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Çelebi, D. ve Özer, F. (2019). Turizm Endüstrisinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Bölümü Yönetenlerin Perspektifinden İncelenmesi. *Journal Of Recreation And Tourism*, 6(3), 207-213.
- Çetin, A. , Boyraz, M. ve Özer, S. (2019). Otel Çalışanların İş Motivasyonu ve Çeşitli Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşması: Denizli Şehir Otellerinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22 (2) , 601-614 .
- Demir, A. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Önbüro Departmanında Bir Araştırma, *Yüksek Lisans tezi*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Erdem, B. (2010). Kat Hizmetleri Yöneticilerinin Hizmet Kalitesi Algıları: Konaklama İşletmelerinde Görgül Bir Araştırma. *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(19),165-182.
- Erdoğan, Ş. (2013). Örgüt İklimi İle Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler. Özel Bir Hastanede Uygulama, *Yüksek lisans Tezi*, Gediz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, İzmir.
- Eryılmaz, İ. (2019). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları İle Lider Üye Etkileşimi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *International Journal of management and administration*, 3(5), 66-79.
- Fırtına, E. (1997). Otel İşletmelerinde (Housekeeping) Departmanının Rolü ve Önemi ve Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Güçlü Nergis, H, Aytemiz Seymen, O. ve Bolat T. (2018). *Otel yönetimi*. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını: Eskişehir.
- Gül, E. (2007). Otel İşletmeleri Kat Hizmetleri Departmanında Malzeme Yönetim Sürecinin İyileştirilmesine Yönelik Uygulama Çalışması. *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Eskişehir.
- İslamoğlu, E., Yıldırım, S., Cam, E. (2017). Türkiye'de Otel İşletmelerindeki Beceri Açığı Sorunu: Kocaeli, Sakarya, İstanbul İllerinde Bir Araştırma. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 7(2), 63-86.
- Kanbur, E. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İş Gören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Mobilya ve Gıda Sektörlerinde Amprik Bir Çalışma, *Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Balıkesir.
- Keskin, B. (2008) . Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

- Kurgun, H. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi*, 3.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükçivil, B. (2019). Tüketici Davranışlarının Etkilenmesinde McClelland'ın Motivasyon Kuramına Yönelik Bir İnceleme. *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi*, 1 (2) , 79-102.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1 (2), 86-115.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd Edition). California: Sage Publications, Inc. <https://books.google.com.tr/books/>. Erişim Tarihi: 31.05.2022
- Özdemir, F. ve Özer, G. (2018). Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçları Üzerine Bir Araştırma: İskenderun İlçesi Örneği. <https://www.researchgate.net/publication/327235732> . Erişim Tarihi: 15.03.2022
- Özdemir Yılmaz, G. ve Demir, G. (2014). Otel İşletmelerinin Kat Hizmetleri Biriminde Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 4 (10) , 23-32.
- Özer, P. S., ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. C. Serinkan(Ed). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar içinde* (s.1-22). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Selviden Albayrak, S. (2012). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonuna Etkileri: İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*,Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
- Seymen, O., Erdem, B. ve Karagöz Gül, M. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi*.5. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, İzmir.
- Tahmaz, Z.(2020). *Personel Güçlendirme ve İş Gören Motivasyonu İlişkisi: Otel işletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, *Yüksek Lisans Tezi*,Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrıverdi, H. ve Şahin, M. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 129-140.
- Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği, İzmir.
- Ünlüönen, K., Ertürk, M. ve Olcay, A. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 09-32.
- Varsholodmidze, M. (2019). "Motivasyon Faktörlerine Kültürel Bir Bakış: Türkiye, İtalya, Gürcistan Örneği, *Yüksek Lisans Tezi*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Yeşil, A. (2016) Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180
- Yıldırım, M. ve Arslan, Ö.E. (2015). İş Görenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Turizm Akademik Dergisi*, 2 (1), 23-37.

- Yıldız, N.O. ve Bostancı, T.G. (2016). Bireylerin İş Yaşamlarına İlişkin Motivasyon Düzeylerine Dağılım Sporunun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(3), 64-77.
- Yılmaz, A.G. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul.