

## İŞ MOTİVASYONU İLE İŞ TATMİNİ ÜZERİNE OTEL İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA\*

### A COMPARATIVE RESEARCH ON JOB SATISFACTION AND JOB MOTIVATION IN HOTEL ENTERPRISES



DOI: 10.25204/iktisad.347203

Samet GÖKKAYA<sup>1</sup>

Nuray TÜRKER<sup>2</sup>

#### Öz

*Bu çalışmada, ‘‘Herzberg’in Çift Faktör Teorisi’’ çerçevesinde, Antalya ve Ankara’daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarının, iş motivasyonu ve iş tatmini düzeyleri ölçülerek, işgörenlerin motivasyon düzeyleri ile iş tatminleri temelinde kent ve kıyı oteli çalışanları arasında bir farklılaşma olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla ilgili çalışmada iş motivasyonu ve iş tatmini anketleri kullanılmış olup görgül çalışmadan elde edilen verilerin analizinde istatistiksel analiz programından yararlanılarak ‘frekans analizi’, ‘yüzde dağılımı’, ‘t-testi’, ‘Anova’ ve ‘Tukey’ testleri yapılmıştır. Çalışmada kent otelleri yöneticilerinin kıyı otelleri yöneticilerine kıyasla dışsal motivasyon araçları olarak belirtilen, sigorta ve emeklilik imkânı, çalışma ortamının fiziksel koşulları, iş için gerekli araç-gereç ve ekipman desteği gibi faktörlere daha fazla önem verdikleri saptanmıştır. Ayrıca çalışmaya konu iki ilden Antalya’daki işgörenlerin, Ankara’daki işgörelere kıyasla, iş başarma, işi zamanında bitirme gibi görevlerini yerine getirdiklerinde, üstleri tarafından takdir edilmedikleri ya da ödüllendirilmedikleri bu durumun ise çalışanlarda içsel motivasyonu azalttığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra kıyı işletmelerinde, iş ile ilgili kararlar alınırken ilgili işgörenin görüşlerine başvurulmadığı saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Çift Faktör Kuramı, Herzberg, Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon, İş Tatmini.

**Jel Kodları:** Z31, Z32.

#### Abstract

*In this study, in the context of 'Herzberg's Two Factor Theory', job satisfaction and motivation levels of employees, working at four and five-star hotels in Antalya and Ankara, are determined and the difference between motivations and job satisfaction of employees, working for urban hotels, and employees, working for resort hotels, are presented within the scope of work motivation and satisfaction. For this purpose, motivation and job satisfaction questionnaires were used in this study and using the data obtained from empirical study, frequency analysis, percentage distribution, t-tests, Anova and Tukey tests were performed for the statistical analysis program. In this study, it is determined that urban hotel managers give much emphasis to external motivation factors such as insurance and retirement facilities, physical conditions of the working environment, support for the necessary equipment for the job when compared to coastal hotel managers. Besides, when compared to employees working in Ankara, employees working in Antalya have lower internal motivation because of not being appreciated or being rewarded by their superiors when having a good work performance or finishing the work on time. Furthermore, it has been determined that coastal hotels employees have no affect when making decision about relevant job issues.*

**Keywords:** Two Factor Theory, Herzberg, External Motivation, Internal Motivation, Job Satisfaction.

**Jel Codes:** Z31, Z32.

\* Bu çalışma Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne sunulan ‘‘Konaklama İşletmelerinde Çift Faktör Kuramı ile İş Tatmini Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma’’ adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Arş. Gör., Karabük Üniversitesi, Safranbolu Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü,  
ORCID: 0000-0002-6946-2030, sametgokkaya@hotmail.com

<sup>2</sup> Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, Safranbolu Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü  
ORCID: 0000-0001-5701-5674, tnuray@hotmail.com

## 1. GİRİŞ

Konaklama işletmelerine rekabette en büyük üstünlüğü sağlayan unsur, sahip oldukları insan kaynağıdır. Çünkü maddi kaynaklar çeşitli finansal kuruluşlar ya da farklı kuruluşlar aracılığıyla bir şekilde temin edilebilir. Ancak insan kaynağı hem bulunması hem de eğitilmesi uzun zaman alan önemli bir unsur olması nedeniyle kolay temin edilemez. Özellikle işgören devir hızının yüksek olduğu günümüz konaklama işletmeleri, işgörenleri işte tutmaya ve daha verimli çalışmalarını sağlayacak yöntemleri bulmaya çalışmaktadırlar (Kaya, 2007:369). Bununla birlikte çalışanları işte tutan çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların en önemlilerinin başında iş motivasyonu ve iş tatmini gelmektedir.

Motivasyon ve iş tatmini kavramı gerek işgören gerekse yönetici ve işletme açısından iş başarımında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de yöneticinin başarısı, idaresindeki işgörenlerin başarısı ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla yöneticilerin sorumlulukları altında bulunan işgörenlerden maksimum faydayı sağlaması gerekir ki bu da işgörenleri en iyi şekilde motive etmelerine bağlıdır (Garih, 2005:105).

Bu çalışmadaki temel husus, motivasyon ve iş tatmini konuları ile ilgili olarak birçok araştırmanın yapıldığı ancak çalışmalar incelendiğinde konu ile ilgili olarak şehir ve kıyı otelciliği arasında karşılaştırmalı analiz içeren çalışmaların eksikliğinin göze çarpmasıdır. Dolayısıyla bu çalışma ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Araştırmada kent (Ankara) ve kıyı (Antalya) otellerinde çalışan işgörenler üzerinde yapılan ampirik çalışmanın bulgularına yer verilmiş ve işgörenlerin motivasyonları ve iş tatminleri, F. Herzberg'in çift faktör kuramı ve iş tatmini çerçevesinde karşılaştırmalı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

## 2. LİTERATÜR

Motivasyon, davranışı açıklamaya yarayan psikolojik süreçlerden biri olan (Tınaz, 2009:5), aynı zamanda kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları kendi performansları hakkında bilgi verilmesi (Koç ve Topaloğlu, 2010:201) konularını içeren bunların yanı sıra istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, beklenti, arzu, tatmin, moral gibi kavramları da çağrıştıran (Deniz, 2005:127) bir kavramdır. Motivasyon, insanın istek ve ihtiyaçlarını doyumak için harekete geçecek düzeyde "isteklenmesidir". Bu yüzden bireyin harekete geçmesi yani motive olması için bazı süreçlerden geçmesi gerekmektedir. Bu noktada motivasyon süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla gereksinim, uyarılma, davranış ve doyum noktasından oluşmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011:279). Eğer bir güdü, doyumsuzluğa düştüğünde ya da yeterince doyurulmadığında başka bir ifade ile erişmek istediği hedeften yoksun bırakıldığında ya da hedefine ulaşamadığında insanı gerilime iter. Bu gerilim insanı çeşitli şekillerde güdüsünü doyumaya zorlar ve güdüsünü doyumak için gerekli olan davranışı ona yaptırır. Güdüsünü doyuran birey gerilimden kurtulur (Başaran, 2000:70).

Literatür incelendiğinde motivasyon kavramı ile ilgili olarak birçok bilim insanı tarafından farklı teorilerin ortaya konulduğu görülmektedir. Bu teoriler kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki temelde kategorize edilmiştir. Kapsam teorilerinin temel noktasını bireysel ihtiyaçlar oluşturmada ve bu ihtiyaçlar psikolojik ve fizyolojik olarak ikiye ayrılmaktadır (Tınaz, 2009:6). Süreç teorilerinin odak noktası ise, çalışan davranışının ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçleri temel alması ve incelemesidir. Kapsam teorilerin içerisinde yer alan F. Herzberg'in ortaya koymuş olduğu Çift Faktör motivasyon teorileri de motivasyon konusunda literatüre geçmiş en önemli motivasyon teorilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Keser, 2012:107). Çift faktör teorisi ya da motivasyon teorisi Herzberg tarafından 'İnsanlar işinden ne ister?' sorusuna cevap ararken doğmuştur (Güzel, 2010). Herzberg, bu sorudan aldığı cevaplar doğrultusunda oluşturduğu modelin içeriğini motive edici gelişmeye yol açan içsel faktörler ve sağlık (hijyenik) açısından

kaçınma davranışlarını sağlayan dışsal faktörler olarak iki grupta toplamıştır (Torlak, 2008:245). Herzberg, hijyen (dışsal) faktörlerini; işletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk, teknik gözetimden hoşnutsuzluk, ücret yetersizliği, kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk, çalışma koşullarından hoşnutsuzluk olarak ifade ederken, motive edici (içsel) faktörleri ise; işin kendisi, başarıma, fark edilme, yükselme, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, sorumluluk alma ve görevi yerine getirme olarak belirtmiştir (Ağırbaş vd., 2005:330; Tikici, 2005:146-147). Aslında çift faktör kuramının Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından temel farklılığının, incelediği değişkenlerin niteliğine bağlı olarak ve çift faktör teorisindeki değişkenlerin dorudan iş ile ilgili olduğu ve örgütsel ortamdaki unsurları içerdiği anlaşılmaktadır (Yüksel, 2005). Çift faktör kuramına göre, hijyen faktörleri iş tatminini sağlayan ön koşullardır. Yönetici çalışanları sadece hijyen faktörleri ile motive tatmin edemez (Şimşek vd., 2008:188), fakat tamamlanmamış hijyen koşulları, çalışanların tatmin olmasını önlemektedir. Motivasyon faktörleri ise, hijyen faktörleri tamamlandıktan sonra çalışanları tatmin etmektedir (Stroh vd., 2001). Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Hijyen faktörlerin varlıkları ancak motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler ile sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, işgörenleri motive etmeye yetmeyecektir (Koç ve Topaloğlu, 2010:205).

Motivasyon çalışmalarında çalışanların motivasyonunu etkileyen farklı etkenler araştırılmıştır. Türkiye'nin öncü sektörlerinden olan turizm sektöründe içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının çalışanları hangi yönde motive ettiğinin tespitine yönelik çalışmalar yer almaktadır (Torlak, 2008; Alkış ve Öztürk, 2009; Güzel, 2010; Hotamışlı ve Şenol, 2010; Çetinkaya, 2011; Ertan ve Kaya, 2012; Akgündüz, 2013; Tanrıverdi ve Şahin, 2014; Aslan vd., 2014; Yıldırım ve Arslan, 2015; Gün, 2016;).

Tatmin kavramı, arzu edilen bir amaca ulaşma ve bunun sonucunda gönül doygunluğuna erme anlamı taşımaktadır (Futrel ve Parasuraman, 1984; Henne ve Locke, 1985; Akıncı, 2002; Tengilimoğlu, 2005). Bireylerin ulaştıkları imkânların seviyesi beklenti ve özlem seviyelerine yakın ise tatmin, bu seviyelerin altında ise tatminsizlik söz konusudur (Örücü vd., 2006:40).

Motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişki, gerçekte karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin motive olabilmesi için ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde güdülenmiş birey de tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru bulabilir ve zevki tadabilir (Kaynak, 1973:58). Başka bir deyişle motivasyon, tatmin yaratabilir.

İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki hakkında, yönetim literatüründe birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda ortak nokta bu iki kavramın farklı oldukları ancak birbirleriyle ilişkileri olduğu yönündedir. Motivasyonun iş tatminine etkisini araştıran Toker (2006)'e göre, iş tatmini, çalışanların yaptıkları işe ve çalıştıkları ortama olumlu duygular beslemeleriyle ilgilidir. Bu bağlamda, çalışanların işlerinden ve işyerlerinden doyum sağlamaları, iş ortamında yeterince motive olmalarıyla yakından ilişkilidir. Çalışanların motivasyonlarını ise en etkin biçimde özendirme araçları ile sağlamanın mümkün olduğunu belirtmiştir. Başka bir çalışmada Sabuncuoğlu ve Tüz (2001), çalışanların hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, hangi ölçüde ve hangi tür özendirme araçları ile motive edilebileceğini öngörebilen bir işletmenin, iş doyumunu, örgütsel bütünlüğü ile çalışma verimini arttırabileceğini ifade etmektedir. Eren (2001) ise, çalışanların motivasyonunu en etkili biçimde, özendirme araçları ile sağlamanın mümkün olduğunu vurgulamakta ve çalışanların ihtiyaçlarını işletme yönetiminin kendilerine sunduğu bu özendirme araçları ile tatmin ederek, iş görme istekleri ve verimliliklerinin arttırılabileceğini söylemektedir. Yazara göre, çalışanların amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan özendirme araçları, onların çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemelerini ve bu doğrultuda motive olmalarını sağlayacaktır.

Yönetim açısından incelendiğinde, bir iş görenin iş bakımından yüksek bir iş tatminine sahip olabileceği, ancak bunun yanında da düşük seviyede bir motivasyona sahip olacağı anlamına gelir. Bu durumun tersi de doğru olabilir. Bir başka ifade ile düşük iş tatminine sahip ancak üst derecede motive olmuş işgörenler başka işler arayabilirler. Aynı şekilde yaptıkları işi özendirici bulan fakat arzu ettiklerinden ya da hak ettiklerini düşündüklerinden daha az ücret alan işgörenlerin başka bir iş aramaları kuvvetle muhtemeldir (Günbayı, 2000:14).

### 3. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, kent (Ankara) ve kıyı (Antalya) bölgelerindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyon düzeylerini tespit etmek ve Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kapsamında içsel ve dışsal motivasyon faktörlerinin, işgörenlerin motivasyonları üzerinde ne derece etkili olduğunu saptamak ve bu farklılığın kent ve kıyı otellerinde farklılaşmış farklılaşmadığını belirlemektir. İşgörenlerin motivasyonları konusunda Türkiye'nin birçok ilinde çeşitli araştırmalar yapılmış, ancak ilgili literatürde araştırmanın örneklemini oluşturan kent ve kıyı otellerindeki işgörenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri hakkında karşılaştırmalı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada Ankara ve Antalya illerinde faaliyetlerini sürdüren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, şehir ve kıyı otelciliği organizasyon yapılarının, işgören devir hızının ve müşteri portföyünün farklı olması nedeniyle literatüre katkı sağlayacaktır. Literatür ve yöntemden hareketle çalışmanın işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin ve verimliliklerinin belirlenmesi, ilgili literatüre katkı sağlaması ve bunların yanı sıra ortaya çıkacak verilerle işletme yöneticilerine, işgörenlere ve turizm sektörü paydaşlarına, çalışanların tatmin düzeylerini ve verimliliklerini artırma konusunda öneriler sunacağı düşünülmüş ve çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

H1: Kent ve kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Kent ve kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Kent ve kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

#### 3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evreni Ankara ve Antalya bölgesinde faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir oteller ile bağımsız nitelikteki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Konaklama işletmeleri sayısının çok fazla olması, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin daha kurumsal olmaları nedeniyle araştırma bu otel sınıfları ile sınırlandırılmıştır. Konaklama işletmelerinin ve işgören sayısının belirlenmesi, Kültür ve Turizm Bakanlığı ve bakanlığa bağlı Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü ile Ankara İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre yapılmıştır. Ancak araştırma alanının genişliği ve araştırmaya konu olan alanın tamamına ulaşmanın gerek maliyet gerekse de zaman açısından zor olması, evren üzerinden örneklem alınmasını gerektirmiştir. Örneklem olarak Antalya ve Ankara'da toplam 21 otel ile görüşülmüş ancak 6 otelin yöneticileri çeşitli nedenlerle uygulamayı kabul etmemişlerdir. Dolayısıyla toplamda 15 otel işletmesi uygulama alanı olarak değerlendirilmiştir. Anketler, otellerin bir kısmına araştırmacı tarafından, kalan kısmına ise posta yoluyla ulaştırılmıştır. Araştırmanın amacı ve sağlayacağı faydalar ilgili yöneticilere aktarılmış ve işgörenlerin objektif olarak soruları yanıtlamalarına yardımcı olmaları istenmiştir. Anketler 15 konaklama işletmesinde çalışan 800 işgörene ilgili departman yöneticileri tarafından dağıtılmış ve değişen zamanlarda tamamlanan anketler geri toplanmıştır. Geri dönüşü

sağlanan ölçeklerden 63 tanesinin yanlış ya da eksik doldurulmuş olması nedeniyle değerlendirilmeye alınmamıştır. Dolayısıyla var olan ölçekler 737 tanesi değerlendirme kapsamındadır. Araştırma kapsamında yer alan 15 otelin sınıfları ise Tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1:** Araştırmanın Yapıldığı Otellerin Yıldız Sayılarına Göre Dağılımları

Yıldız Durumu	f	%
5 Yıldızlı Otel	8	53
4 Yıldızlı Otel	7	47
<b>Toplam</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Araştırmanın yapıldığı otel sayılarının toplamı yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu otellerin bölgelerine ve niteliklerine ilişkin sayıları ise şu şekildedir; Ankara'da uygulama yapılan 4 yıldızlı otel sayısı "4", 5 yıldızlı otel sayısı ise yine "4"tür. Antalya'da faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmelerinden "3", 5 yıldızlı otel işletmelerinden ise "4" tanesinde uygulama yapılmıştır.

### 3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma konusuyla ilgili olarak literatürde, çeşitli zaman ve mekânlarda yapılan pek çok çalışmada (Yavuz, 2008; Pelit, 2008; Alkış, 2008; Günel, 2009; Telbalkan, 2010; Kaş, 2012) geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak ölçeklendirilmiş anket formları kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, işgörenlerin motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik, Güzel'in (2010), çalışmasında kullanmış olduğu, otuz ifadeden oluşan 'iş motivasyonu' anketi kullanılmıştır. Son bölümde ise, Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilen, Pelit'in (2008) de çalışmasında kullanmış olduğu, 20 sorudan oluşan ve işgörenlerin iş tatmin düzeylerini ölçen, iş tatmin ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, ilgili literatürde 'Minnesota Doyum Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSO)' olarak da bilinmekte olup kapsamlı bir iş doyum ölçeğidir (Ezzedeem, 2003:8). Otel işletmeleri çalışanlarından Likert ölçeği (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak hazırlanan ifadelerle katılıp katılmadıklarını (ya da ne ölçüde katıldıklarını) işaretlemeleri istenmiştir.

### 3.3. Analiz Sonuçları

Güvenilirlik katsayısı aralıkları, güvenilirlik analizi yaklaşımları aracılığıyla veri toplama araçlarının güvenilirliğini ölçmektedir. Alan araştırmasında kullanılan ölçeğin, Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Alpha ( $\alpha$ ) Katsayısından hareketle ölçeğin güvenilirliğini Tablo 2'deki gibi yorumlamak mümkündür.

**Tablo 2:** Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı Aralıkları

Güvenilir Değildir.	$0,00 \leq \alpha < 0,40$
Güvenilirlik Düşüktür.	$0,40 \leq \alpha < 0,60$
Oldukça Güvenilirdir.	$0,60 \leq \alpha < 0,80$
Güvenilirlik Yükseklerdir.	$0,80 \leq \alpha < 1,00$

Bu çalışmada iki değişken mevcut olup bu değişkenler iş motivasyonu ve iş tatminidir. Ayrıca iş motivasyonu boyutunun iki alt boyutu mevcuttur. Bu boyutlar dışsal ve içsel motivasyon olarak açıklanmaktadır. Hem işe yönelik motivasyona hem de bu alt boyutlarına ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizleri Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 3:** İçsel ve Dışsal Motivasyon Alt Boyutları ile Motivasyon Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Motivasyon	Anketteki soru sayısı	Anketteki soru numarası	Güvenilirlik katsayısı alfa	$\alpha$
Dışsal Motivasyon	15	1–15	0,892	0,958
İçsel Motivasyon	15	16–30	0,911	

Tablo 3’ten de anlaşılacağı üzere işgörenlerin dışsal motivasyon ile ilgili sorulara verdikleri cevapların yüksek güvenilirlikte ( $\alpha = 0,892$ ) olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda iş motivasyonunun diğer alt boyutu olan içsel motivasyon boyutuna verilen cevapların da yüksek güvenilirlikte ( $\alpha = 0,911$ ) olduğu tespit edilmiştir. İş motivasyonunun alt boyutları haricinde genel güvenilirlik boyutuna bakıldığında genel güvenilirlik seviyesinin ( $\alpha = 0,958$ ) yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Yapılan analiz ve sonuçlar ışığında iş motivasyonu ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğunu söylemek mümkündür.

Yukarıda bahsedilen iki değişkenden bir diğerini oluşturan iş tatminine ilişkin güvenilirlik testi sonuçları ise Tablo 4’de yer almaktadır.

**Tablo 4:** İş Tatmini Alt Boyutları ile İş Tatmini Sorularına İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İş Tatmini	Anketteki soru sayısı	Anketteki soru numarası	Güvenilirlik katsayısı alfa	$\alpha$
	20	1–20	0,930	0,958

Araştırmanın örneklemini oluşturan işgörenlerin, iş tatmini ile ilgili kullanılan ölçekteki yirmi ifadeye verdikleri cevapların genel güvenilirliğinin ( $\alpha = 0,958$ ) yüksek olduğu görülmektedir.

### 3.3.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile İlgili Frekans Dağılımları

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özellikleri ve işletmeden aldıkları ücret, işletmede çalıştıkları süre, turizm sektöründe çalıştıkları süre, unvan ve işletmede çalışmakta oldukları departman gibi özelliklerini tespit etmek amacıyla yapılan frekans analizi ve sonuçları Tablo 5’de yer almaktadır.

**Tablo 5: İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları**

	n = 737	f	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	453	61,5
	Kadın	284	38,5
<b>Yaş</b>	18-23	166	22,5
	24-29	257	34,9
	30-35	170	23,1
	36-41	96	13
	42-47	48	6,5
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	394	53,5
	Evli	343	46,5
<b>Eğitim</b>	İlköğretim	87	11,8
	Ortaöğretim	359	48,7
	Önlisans	168	22,8
	Lisans	123	16,7
<b>Gelir</b>	600-900	238	32,3
	901-1200	293	39,8
	1201-1500	142	19,3
	1501 ve üzeri	64	8,7
<b>Otelde Çalışma Süresi</b>	1 veya daha az	298	40,4
	2-5 yıl	272	36,9
	6-10 yıl	119	16,1
	11 ve üstü	48	6,5
<b>Turizmde Çalışma Süresi</b>	1 veya daha az	114	15,5
	2-5 yıl	222	30,1
	6-10 yıl	212	28,8
	11-16 yıl	132	17,9
17 ve üstü	57	7,7	
<b>Kadro Durumu</b>	Sürekli	653	88,6
	Mevsimlik	84	11,4
<b>Ünvan</b>	İşgören	538	73
	Alt kademe yön	81	11
	Orta kademe yön	95	12,9
	Üst kademe yön	23	3,1
<b>Departman</b>	Önbüro	156	21,2
	Muhasebe	78	10,6
	Servis-bar	208	28,2
	Mutfak	117	15,9
	Kat hizmetleri	110	14,9
	Diğer	68	9,2

Tablo 5'e göre otel işletmeleri çalışanlarının %61,5'i erkek (f=453), %38,5'i (f=284) ise kadındır. Bu sonuç Yazıcıoğlu (2009)'un çalışmasıyla aynı sonucu ifade etmektedir. İşgörenlerin yaşa göre dağılımları incelendiğinde cevaplayıcıların %80'inin 18-35 yaş aralığında olduğu görülmekte olup, bu durum cevaplayıcıların genç işgörenlerden oluştuğunu göstermekte ve otel işletmeleri çalışanlarının genelde gençlerden oluştuğu gerçeği ile örtüşmektedir. Araştırmaya katılanların diğer demografik durumları incelendiğinde %48,7'sinin (f=359) lise mezunu, %53,5'inin (f=394) bekar, %39,8'i (f=293) 901 – 1200 TL ücret almakta olup, %32,3'ü ise (f=64) aylık olarak 600-900 TL kazanmaktadırlar. Bu durum işgörenlerin düşük ücret (asgari ücretin altında ya da çok az üzerinde)

aldıklarını göstermektedir. İşgörenlerin %40,4'ünün (f=298) 1 yıl ve daha az süreyle aynı işletmede çalıştıkları görülmektedir.

### 3.3.2. İşgörenlerin İçsel ve Dışsal Motivasyonları Alt Boyutları ile İlgili Frekans Dağılımları

Tablo 6'da işgörenlerin, dışsal motivasyon düzeylerine ilişkin frekans dağılımları yer almaktadır.

**Tablo 6: Dışsal Motivasyon Araçlarına İlişkin Frekans Dağılımı**

Dışsal Motivasyon	f/%	1	2	3	4	5	Ort.	s.s.
1.Oteldeki ücret seviyesinden memnunum.	f %	193 26,2	213 28,9	200 27,1	55 7,5	76 10,3	2,46	1,24
2.İşimdeki bahşiş, yüzdelik ücret gibi ek gelirlerden memnunum.	f %	238 32,3	185 25,1	160 21,7	69 9,4	85 11,5	2,42	1,33
3.Oteldeki yöneticilerin davranışları, çalışanları motive eder.	f %	108 14,7	151 20,5	248 33,6	101 13,7	129 17,5	2,98	1,27
4.Bu otelde, yöneticilerle işgörenler arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.	f %	236 32,0	176 23,9	164 22,3	117 16,1	42 5,7	2,39	1,24
5.Otelde, çalışanlara yeterli önem ve saygının gösterildiğini düşünüyorum.	f %	246 33,4	151 20,5	179 24,3	117 15,9	44 6,0	2,40	1,25
6.Otel yönetimi, çalışanların özel hayatına saygılıdır	f %	118 16,0	159 21,6	235 31,9	94 12,8	131 17,8	2,95	1,30
7.Otelde, çalışanlar arasındaki iletişim iyidir.	f %	90 12,2	173 23,5	255 34,6	115 15,6	104 14,1	2,95	1,20
8.Çalışanlar iş konusunda birbirlerine yardımcı olurlar.	f %	69 9,4	156 21,2	267 36,2	126 17,1	119 16,1	3,09	1,18
9.Çalıştığım işletmede, sigorta ve emeklilik imkânı vardır.	f %	72 9,8	127 17,2	210 28,5	105 14,2	223 30,3	3,37	1,33
10.İşletmenin, çalışanlara sağladığı sağlık imkânları yeterli düzeydedir.	f %	65 8,8	156 21,2	253 34,3	119 16,1	144 19,5	3,16	1,21
11.Oteldeki çalışma ortamının fiziksel şartları (ısı, havalandırma, konfor vb.) yeterli düzeydedir.	f %	87 11,8	183 24,8	230 31,2	106 14,4	131 17,8	3,01	1,25
12.İşletmenin çalışma saatleri uygundur.	f %	217 29,4	188 25,5	160 21,7	116 15,7	56 7,6	2,46	1,26
13.İşletme, iş için gerekli araç-gereç ve ekipmanları sağlamaktadır.	f %	73 9,9	132 17,9	219 29,7	110 14,9	203 27,5	3,32	1,31
14.İşletmenin, çalışanlara sağladığı lojman imkânları vardır.	f %	80 10,9	85 11,5	204 27,7	116 15,7	252 34,2	3,50	1,34
15.Otel yönetimi tarafından, çalışanların servis-ulaşım ihtiyaçları karşılanmaktadır.	f %	92 12,5	120 16,3	175 23,7	99 13,4	251 34,1	3,40	1,41

Tablo 6'ya bakıldığında söz konusu ifadeye ilişkin ortaya çıkan analiz sonuçlarında, ifadelerin aritmetik ortalaması ( $\bar{x}=2,39$ ) alt düzey olarak ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin yarısından fazlası, organizasyon içerisindeki yönetici-işgören ilişkilerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca işgörenlerin büyük bir kısmı "çalıştığım işletmede, işgörenlere yeterli önem ve saygının gösterildiğini düşünüyorum" ifadesine olumsuz yanıt vermiş ve bu konuda memnuniyetsiz olduklarını ifade etmişlerdir. Diğer bir yüksek düzeyde memnuniyetin sağlandığı dışsal motivasyon aracı ise; "emeklilik ve sigorta" olanakları ile ilgili ifadedir ( $\bar{x}=3,37$ ). Katılımcıların %44,5'inin, kendilerine sağlanan "emeklilik ve sigorta" imkânlarından memnun oldukları görülmektedir.



Tablo 7’de, araştırmaya katılan işgörenlerin çalışmakta oldukları işletmedeki içsel motivasyon araçları ile ilgili motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelerle katılım düzeylerinin aritmetik ortalaması yer almaktadır.

**Tablo 7: İçsel Motivasyon Dağılımlarına İlişkin Frekans Dağılımı**

İçsel Motivasyon	f/%	1	2	3	4	5	Ort.	s.s.
16.Üstlendiğim işi yerine getirebilmem için işletme tarafından yeterli imkân ve destek sağlanır.	f %	67 9,1	378 51,3	121 16,4	117 15,9	54 7,3	2,61	1,08
17.Yaptığım işte yeterli deneyime sahip olduğumu düşünüyorum.	f %	8 1,1	70 9,5	198 26,9	374 50,7	87 11,8	3,62	0,85
18.Çalıştığım işletmede, bağımsız hareket edebilme olanağım var.	f %	101 13,7	359 48,7	135 18,3	107 14,5	35 4,7	2,47	1,04
19.Yaptığım işi benimsiyor ve gurur duyuyorum.	f %	10 1,4	60 8,1	228 30,9	361 49,0	78 10,6	3,59	0,83
20.Turizmin karakterime ve değer yargılarıma uygun olduğunu düşünüyorum.	f %	10 1,4	100 13,6	456 61,9	110 14,9	61 8,3	3,15	0,80
21.Çalışma başarımla etkileyecek yeterli yetki ve sorumluluk bana sağlanmaktadır.	f %	10 1,4	113 15,3	274 37,2	284 38,5	56 7,6	3,35	0,87
22.Çalıştığım işletme, işgörenlerin kendilerini geliştirmesi için gerekli imkânları sağlamaktadır.	f %	90 12,2	374 50,7	112 15,2	118 16,0	43 5,8	2,52	1,07
23.Bu işletmede, kariyer geliştirme imkânım vardır.	f %	20 2,7	149 20,2	201 27,3	326 44,2	41 5,6	3,29	0,94
24.Çalışanlara terfi imkânları sunulmaktadır.	f %	20 2,7	120 16,3	212 28,8	335 45,5	50 6,8	3,37	0,92
25.Bu işletmede çalışanlar, işi başarma, zamanında bitirme vb. nedenlerle sözlü ya da yazılı şekilde yöneticiler tarafından takdir edilirler.	f %	134 18,2	352 47,8	114 15,5	94 12,8	43 5,8	2,40	1,10
26.Çalışanlar başarılı oldukları takdirde ödüllendirilirler.	f %	169 22,9	335 45,5	93 12,6	106 14,4	34 4,6	2,32	1,11
27.Bu işletmede, adaletli bir ödüllendirme sistemi vardır.	f %	53 7,2	316 42,9	244 33,1	92 12,5	32 4,3	2,63	0,94
28.Çalıştığım işletmede, çalışmalarımın dolaylı tanındığımı düşünüyorum.	f %	20 2,7	97 13,2	231 31,3	330 44,8	59 8,0	3,42	0,91
29.Bu işletmede, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili işgörenin görüşlerine de başvurulmaktadır.	f %	123 16,7	354 48,0	111 15,1	108 14,7	41 5,6	2,44	1,09
30.İşgörenlerin iş ile ilgili fikirlerine, yöneticiler tarafından gerekli önem verilmektedir.	f %	29 3,9	273 37,0	287 38,9	111 15,1	37 5,0	2,80	0,91

Tablo 7’deki iş görenlerin içsel motivasyon dağılımlarına ilişkin frekans tablosu incelendiğinde, en yüksek katılımın ‘yaptığım işte yeterli deneyime sahip olduğumu düşünüyorum’ ( $\bar{x}=3,62$ ) ifadesine olduğu görülmektedir. Bu durum; işgörenlerin mesleki anlamda kendilerini yeterince tecrübeli olarak gördüklerini göstermektedir. Diğer bir deyişle iş görenlerin yeterli bilgi ve deneyime sahip olmaları, onların işle ilgili içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. En yüksek katılımın gerçekleştiği ikinci durum ( $\bar{x}=3,59$ ) ise; ‘yaptığım işi benimsiyor ve gurur duyuyorum’ ifadesidir. Katılım oranının yüksek olması, iş görenlerin icra etmekte oldukları işi benimsedikleri, görevlerini severek yerine getirdikleri, dolayısıyla yaptıkları işlerde içsel motivasyon düzeylerinin yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde yüksek katılım oranının olduğu bir diğer ifade ise ‘çalıştığım işletmede, çalışmalarımın dolaylı tanındığımı düşünüyorum’ ( $\bar{x}=3,42$ ) ifadesidir. Bu durumda, çalışanların yaptıkları işlerde ve yerine getirdikleri görevlerde, kendilerini beklenen tanınma seviyesinde buldukları ve içsel motivasyon düzeylerinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir. Dolayısıyla iş görenler görevlerini başarıyla yerine getirdikleri sürece, motive olmaktadır. Bu sonuçlar ışığında, genel anlamda kent ve kıyı bölgesinde dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin, yaptıkları

işlerde kendilerini yeterli bilgi ve deneyime sahip olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların, yaptıkları işleri benimsedikleri ve sahip oldukları işleri başarıyla yerine getirdikleri dolayısıyla iş kaynaklı herhangi bir çatışma ortamının olmadığı ve işgörenlerin iş ile ilgili motivasyon durumlarının olumlu düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm bu olumlu sonuçların yanı sıra, işgörenlerin içsel motivasyon düzeylerinin yeterli düzeyde olmadığı durumlarında var olduğu görülmektedir. Katılımcıların içsel motivasyon düzeyleri dağılımları incelendiğinde en düşük ( $\bar{x}=2,32$ ) katılımın ‘çalışanlar başarılı oldukları takdirde ödüllendirilirler’ ifadesine olduğu görülmektedir. Diğer ifadeler de incelendiğinde katılımcıların, çalıştıkları işletmelerdeki ödüllendirme ve takdir edilme sisteminden, iş ile alakalı işgörenlerin düşüncelerine başvurma politikalarından ve işletme içindeki hareket kabiliyetlerinden yeterince hoşnut olmadıkları anlaşılmaktadır.

### ***3.3.3. İşgörenlerin İş Tatmini ile İlgili Frekans Dağılımları***

Tablo 8’de araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları iş ve işletmedeki iş tatmin düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelerle katılma düzeyleri ile ilgili analizden elde edilen ortalamalar ve standart sapmaları yer almaktadır.

**Tablo 8:** İş Tatminine İlişkin Frekans Dağılımı

İş Tatmini	f/%	1	2	3	4	5	Ort.	s.s.
1.Otelde kendi kararlarımı (yargılarımı) uygulayabilme-kullanabilme özgürlüğüm yönünden.	f	30	88	210	226	183	3,60	1,10
	%	4,1	11,9	28,5	30,7	24,8		
2.İşletmede üstlendiğim işleri başarıyla tamamlamış olma yönünden.	f	14	18	209	122	374	4,11	1,02
	%	1,9	2,4	28,4	16,6	50,7		
3.Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapmama tercihimin olması yönünden.	f	16	59	174	249	239	3,86	1,02
	%	2,2	8,0	23,6	33,8	32,4		
4.Yaptığım işin beni her zaman meşgul etmesi yönünden.	f	34	106	260	214	123	3,38	1,06
	%	4,6	14,4	35,3	29,0	16,7		
5.Yaptığım işte kalıcı olma yönünden.	f	29	121	125	244	218	3,67	1,17
	%	3,9	16,4	17,0	33,1	29,6		
6.Birlikte çalıştığımız kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması yönünden.	f	84	196	257	162	38	2,82	1,05
	%	11,4	26,6	34,9	22,0	5,2		
7.Tek başına çalışma şansının olması yönünden.	f	86	170	145	171	165	3,21	1,08
	%	11,7	23,1	19,7	23,2	22,4		
8.Yetenekleri kullanabilme imkânını bulduğum şeyleri, yapabileme şansının verilmesi yönünden.	f	56	69	180	331	101	3,47	1,18
	%	7,6	9,4	24,4	44,9	13,7		
9.Bir işi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanlarımın olması yönünden.	f	45	140	193	202	157	3,38	1,18
	%	6,1	19,0	26,2	27,4	21,3		
10.Başkaları için bir şeyler yapabileme şansı olması yönünden.	f	37	108	194	230	168	3,52	1,14
	%	5,0	14,7	26,3	31,2	22,8		
11.Toplumda ‘saygın’ bir kişi olma şansını bana sağlaması yönünden.	f	91	162	254	166	64	2,93	1,13
	%	12,3	22,0	34,5	22,5	8,7		
12.Farklı işler yapabileme şansı olması yönünden.	f	95	147	216	180	99	3,05	1,22
	%	12,9	19,9	29,3	24,4	13,4		
13.İşimde yükselebileme olanakları yönünden.	f	149	111	187	157	133	3,01	1,37
	%	20,2	15,1	25,4	21,3	18,0		
14.Şirket politikaları ve onların uygulanışı yönünden.	f	135	135	170	158	139	3,04	1,37
	%	18,3	18,3	23,1	21,4	18,9		
15.Aldığım ücret karşılığında yaptığım iş miktarı yönünden.	f	147	142	175	154	119	2,94	1,35
	%	19,9	19,3	23,7	20,9	16,1		
16.Başarılarımda övgü almak yönünden.	f	48	88	167	234	200	3,61	1,18
	%	6,5	11,9	22,7	31,8	27,1		
17.Üstümün karar vermedeki becerisi-yeteneği yönünden.	f	24	83	240	95	295	3,75	1,18
	%	3,3	11,3	32,6	12,9	40,0		
18.Yönetimin, çalışanları kontrol etme yöntemi yönünden.	f	28	47	197	121	344	3,95	1,15
	%	3,8	6,4	26,7	16,4	46,7		
19.Çalışma koşulları (ısıtma, aydınlatma, havalandırma vb.) yönünden.	f	15	35	250	130	307	3,92	1,06
	%	2,0	4,7	33,9	17,6	41,7		
20.İş ortamındaki kişilerin birbirleriyle anlaşması (iyi geçinmesi) yönünden.	F	27	39	227	105	339	3,93	1,14
	%	3,7	5,3	30,8	14,2	46,0		

Elde edilen frekans analizi sonuçlarına göre, en yüksek cevaplanma ortalamasına ( $\bar{x}=4,11$ ) sahip olan “üstlendiğim işleri başarıyla tamamlamış olma yönünden” ifadesi ilk sırada yer almaktadır. Bu durum, çalışanların yaptıkları işlerde başarılı oldukları ve bu başarılarını somut olarak görebildikleri durumlarda yaptıkları işten tatmin oldukları şeklinde yorumlanabilir. Yine frekans analizi sonuçları ışığında en düşük katılımın olduğu ilk ifade “başkalarına (birlikte çalıştığınız) ne yapmaları gerektiğini söyleme şansı olması yönünden” ( $\bar{x}=2,82$ ), bunu takip eden en düşük ikinci ifade ise “toplumda ‘saygın’ bir kişi olma şansını sağlaması yönünden” ( $\bar{x}=2,93$ ) olarak öne çıkmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar dikkate alındığında üst yönetimin, organizasyon içindeki mevcut hiyerarşik

düzeni sağlamak adına işgörelere, kendileri haricindeki başka bir işgörelere yapılması gerekenler konusunda herhangi bir sözlü bildirimde bulunmalarını engellemeye çalışıldığı söylenebilir. Bu varsayım organizasyonun yönetim sisteminin düzenli bir şekilde işleyişi açısından gereklidir.

Tablo 9 ve 10'da Antalya ve Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörelerin, Herzberg'in çift faktör kuramında yer alan dışsal ve içsel motivasyon faktörlerine ilişkin ifadelerle katılma derecelerine verdikleri cevaplardan elde edilen dağılımlar yer almaktadır.

**Tablo 9:** Antalya ve Ankara'daki İşgörelerin Dışsal Motivasyon Boyutlarının Dağılımı

	Şehir	n	Ort	s.s.	t	p
<b>Dışsal Motivasyon</b>	Antalya	398	2,59	0,71	-15,814	0,000
	Ankara	339	3,39	0,65		

Frekans analizi sonuçlarına göre Antalya'daki otel işletmelerinde çalışan işgörelerin ( $\bar{x}=2,59$ ) Ankara'daki otel işletmelerinde çalışan meslektaşlarına ( $\bar{x}=3,39$ ) göre daha düşük seviyede dışsal motivasyona sahip oldukları görülmektedir. Dışsal motivasyon düzeylerindeki farklılık  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmış olup H1 hipotezi kabul edilmiştir. Böyle bir sonucun en büyük nedenlerinden birisi olarak Antalya'da faaliyetlerini sürdüren otel işletmelerinin uyguladığı ücret sisteminin Ankara'ya kıyasla daha düşük olması gösterilebilir. Antalya'daki yöneticilerin uyguladıkları işgörelere istihdam yönetimi, çalışma sistemlerinin mevsimlik olması ve buna bağlı olarak işgücü devir hızının yüksek olması da yine en önemli etkenler olarak yorumlanabilir.

**Tablo 10:** Antalya ve Ankara'daki İşgörelerin İçsel Motivasyon Boyutlarının Dağılımı

	Şehir	n	Ort	s.s.	t	p
<b>İçsel Motivasyon</b>	Antalya	398	2,58	0,33	-19,657	0,000
	Ankara	339	3,35	0,68		

Yukarıdaki frekans analizinin bir diğer sonucu olan içsel motivasyon düzeyleri ortalamaları incelendiğinde ise yine Ankara'da çalışan işgörelerin ( $\bar{x}=3,35$ ) içsel motivasyon düzeylerinin Antalya'da çalışan meslektaşlarına ( $\bar{x}=2,58$ ) kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların içsel motivasyon düzeylerindeki farklılık  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı olduğu sonucu ortaya çıkmış olup H2 hipotezi kabul edilmiştir. Bu farklılığa neden olan en büyük etken, dışsal motivasyon düzeylerindeki farklılıkta da bahsi geçen mevsimlik çalışma şartları ve işgücü devir hızı olarak düşünülebilir. İçsel motivasyon faktörlerinden birisi olan "başarma ihtiyacı" faktörü sürekli çalışma sistemine sahip kent otellerinde daha sistematik bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Çünkü kent otellerinde 12 aylık bir çalışma imkânına sahip olan işgörelere, aynı zamanda terfi olanaklarına da daha fazla sahip olmaktadır. Diğer bir deyişle sürekli kariyer olanaklarına sahip kent otelleri çalışanlarının içsel motivasyon faktörleri daha yüksektir.

Tablo 11'de Antalya ve Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörelere iş tatmin düzeylerindeki farklılıklara ait frekans analizleri yer almaktadır.

**Tablo 11:** Antalya ve Ankara'daki İşgörelere İş Tatmini Boyutlarının Dağılımı

	Şehir	n	Ort	s.s.	t	p
<b>İş Tatmini</b>	Antalya	398	3,13	0,70	-14,440	0,000
	Ankara	339	3,85	0,63		

Tablo 11 incelendiğinde Ankara ve Antalya’da faaliyetlerini sürdüren otellerde çalışan işgörenlerin iş tatminleri arasında önemli bir fark göze çarpmaktadır. Antalya’da bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ( $\bar{x}=3,13$ ) dür. Ankara’da faaliyetlerini sürdüren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ise ( $\bar{x}=3,85$ ) olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, kent ve kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeylerindeki farklılık  $p<0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Bu noktada söz konusu farklılığa ait araştırma hipotezi olan H3 kabul edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işletme içerisindeki tüm tutum ve davranışlarının oluşmasında pek çok farklı sosyal ve psikolojik etken rol oynarken, bunlardan ikisi bu çalışmaya da konu olan motivasyon ve iş tatmini konularıdır. Örgütün çalışanlarına sunduğu imkânlar, çalışanların yaptıkları işe motive olmalarında ve işten duyulan tatminin artmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. İşgörenlerin, örgütün sunduğu olanaklara karşılık olarak olumlu bir şekilde işletme hedeflerine doğru yöneleceği ve daha verimli çalışabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca işe motive olmuş bir işgörenin, iş tatmini ve işe devam arzularının da artacağı öngörülmektedir.

Günümüzde her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin de çalışma isteklerinin başında ekonomik etkenler yer almaktadır. Bu ekonomik boyutlarla birlikte işletmenin sağlamış olduğu çeşitli araçlar sayesinde işe yönelik motivasyon düzeyleri de artmaktadır. İşgörenlerin birincil çalışma nedenlerini oluşturan ekonomik amaçlar karşılandığında işgörenlerin çeşitli sosyal nedenlerle farklı beklentiler içerisine girdikleri görülmektedir. F. Herzberg vd.’nin (1959) çift faktör teorisinde bu durum ‘içsel ve dışsal motivasyon faktörleri’ olarak ifade edilmiştir. Herzberg’in teorisinde içsel etmenler, işin kendisi, başarıma, fark edilme, yükselme, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, sorumluluk alma ve görevi yerine getirmeden oluşurken; dışsal etmenler, işletme yönetimi ve politikaları, teknik gözetim, ücret, kişilerarası ilişkiler ve çalışma koşullarından meydana gelmektedir. Teorideki bu iki başlık altında yer alan etmenlerle yeterli motivasyon düzeyine ulaşan işgörenlerin, kendilerinden beklenen performans ve verimi ortaya koyacakları ifade edilmektedir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının içsel motivasyon araçlarından memnuniyet düzeylerinin, dışsal motivasyon araçlarından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki bazı çalışmalarla farklılık göstermektedir. Örneğin, Ertan (2008)’ın yaptığı çalışmada işgörenlerin dışsal motivasyon araçlarından memnuniyet düzeylerinin içsel motivasyon araçlarından daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada işgörenlerin dışsal motivasyon araçları içerisinde değerlendirilen servis ve ulaşım ihtiyaçları, lojman imkanları, sigorta ve emeklilik imkanları, işyerindeki arkadaşlık ortamı ve iş için gerekli araç-gereç ve ekipman ihtiyaçlarının karşılanması gibi etkenlerden memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra işgörenlerin, çalıştıkları otellerdeki yöneticilerle işgörenler arasındaki iletişimden, kendilerine yeterli önem ve saygının gösterilmemesinden, bahşiş/ücret gibi ek gelirlerden ve son olarak çalışma saatlerinden memnun olmadıkları saptanmıştır. Çalışmada ayrıca Ankara’da faaliyet gösteren otellerde, işgörenlerin dışsal motivasyon düzeyleri daha yüksek çıkmıştır. Bu durum şehir otelleri yöneticilerinin dışsal motivasyon araçlarına daha fazla önem verdiklerini ve işgörenlerin motive olması için gerekli şartları sağladıklarını göstermektedir. Hotamışlı ve Şenol (2010)’un araştırmasında da belirttiği gibi; kıyı otelciliğinde bu imkânlar, işletmelerin genellikle mevsimlik faaliyet göstermeleri ve işgören devir hızının yüksek olması nedeniyle sağlanamamaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin, ücret ve bahşiş gibi ek gelirlerden memnun olmamaları, motivasyon düzeylerini düşürmekte ve onların işlerine olan sadakatini azaltmaktadır.

Antalya’da çalışan işgörenlerin içsel motivasyon düzeylerinin, Ankara’da görev yapan işgörenlerden daha düşük olduğu saptanmıştır. Kent ve kıyı otelciliği açısından değerlendirildiğinde işgörenlerin, içsel motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu durum, Antalya’daki otel işletmelerinin, işgörenlerin içsel motivasyonunu sağlamada yetersiz kaldıklarını ya da içsel motivasyon araçlarına gereken önemi vermediklerini göstermektedir. İçsel motivasyon ve alt boyutlarını oluşturan; ‘işgörenlerin, işi başarma, zamanında bitirme vb. nedenlerle sözlü ya da yazılı olarak takdir edilmesi’, ‘çalışanların başarıları ölçüsünde ödüllendirilmesi’ ve ‘işletmede, yapılan iş ile alakalı kararlar alınırken ilgili işgörenin görüşlerine başvurulması’ konularında işgören motivasyonuna önem verilmemektedir. Antalya’da bulunan otel işletmeleri yönetimlerinin, içsel motivasyon unsurlarına daha fazla önem vermeleri, özellikle işgöreni en büyük motive edici faktörlerden birisi olan ödüllendirme sistemlerinde düzenlemeler yapıp uygulamaya geçmeleri, işgörenlerin iş tatmini, işi bırakma davranışının azalması ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi ve iş başarımı açılarından önemlidir.

İş tatmini ve alt boyutları incelendiğinde; işgörenlerin, işlerinden üstlenilen işi başarıyla yerine getirme, yönetimin çalışanları kontrol etme yöntemi, çalışma koşulları ve arkadaşlık ortamı açılarından memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, “aldığı ücret karşılığında yaptığı işin eşit olmaması”, “toplumda ‘saygın’ bir kişi olma şansının olmaması” ve “birlikte çalıştığı kişilere ne yapmaları gerektiğini söyleyememesi” açılarından işgörenlerin memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Özellikle Antalya’daki işgören devir hızı, iş yükünün ağırlığı ve mevsimlik olan çalışma şekli, işgörenlerin çalıştıkları işletmeye duydukları sadakati azaltmakta ve işlerine karşı sinik bir tutum yaratmaktadır. Dolayısıyla kıyı bölgesinde bulunan konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler şehir otellerine kıyasla daha düşük iş tatmini seviyesine sahip olmaktadır.

Çalışma sonuçları incelendiğinde; Ankara’daki otel işletmelerinde çalışanlar ile Antalya’daki otel işletmelerinde çalışanlar arasında iş tatmini açısından anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Şehir otellerinde çalışan işgörenlerin iş tatmininin kıyı otellerinde çalışan meslektaşlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin, iş tatminini olumsuz etkileyen faktörler şunlardır; ‘diğer çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söyleme şansının olmaması’, ‘yapılan işin, toplumda saygın bir iş olarak algılanmaması’ ve ‘alınan ücretin yapılan işin karşılığı olmaması’. Başka bir ifade ile işgörenler, aldıkları ücretten; yaptıkları işin niteliği ve onlara yüklediği sorumluluktan memnun değildirler. Tarlan ve Tütüncü (2001)’nün araştırmasında da iş tatminine etki eden faktörler, işin kendisi, amirler, ücret ve terfi olanakları olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, Tarlan ve Tütüncü’nün bulgularını desteklemektedir.

Bu sonuçlar çerçevesinde otel işletmeleri yöneticileri motivasyon faktörlerini kullanarak işgörenlerin iş tatminini arttırmaya çalışmalıdır. Çünkü tatmin olmayan bir bireyin işten ayrılma davranışında artış olmaktadır. Nitekim Türker (1995)’in yaptığı çalışmada kent ve kıyı otellerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma davranışını etkileyen en önemli iki faktörün yetersiz ücret ve ilerleme imkanının olmaması olduğu belirlenmiştir. İşgörenler işletmede ne kadar uzun süre çalışırlarsa, işletmenin amaçlarına ulaşması da o derece kolaylaşır. Otel yönetimlerinin, işgören motivasyonu ve tatmininde önemli olan, terfi edebilme ve başarı ödüllendirme sistemlerinde gerekli düzenlemeleri yaparak, işgörenlerin hem motivasyonlarını hem de iş tatminlerini arttırabildikleri oranda işgörenlerin işletmede kalma eğilimi daha fazla olacaktır. Bu bağlamda hem kıyı hem de şehir otelleri ödüllendirme sistemlerini cazip hale getirmelidir. Bu ödüllendirmeler, ayın personeli, ikramiyeler, terfi, ek ödeme ve yan gelirler, ücretsiz tatil vb. şeklinde uygulanabilir. Tüm bu gelişme ve iyileştirmeler hem ekonomik hem de sosyolojik açıdan işletmeye katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ağırbaş, İ. ve Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005) Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 8(3), 326-350.
- Akgündüz, Y. (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(20), 131-148.
- Akıncı Z. (2002) Turizm Sektöründe İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 2, Sayı 4.
- Alkış, H. (2008) Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi E.B.E., Ankara
- Alkış, H. ve Öztürk, Y. (2009) Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. Electronic Journal of Social Sciences, 8(28).
- Aslan, Z., Çoban, G., & Çokal, Z. (2014) Turizm Öğrencilerinin Staj Deneyiminde Algıladıkları Motivasyonun Herzberg Kuramına Göre Değerlendirilmesi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Örneği. Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Dergisi, (33), 164-188.
- Başaran, İ. E. (2000) Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, (Üçüncü Baskı), Ankara: Feryal Matbaası.
- Çetinkaya, A. Ş. (2011). The Impact of Employee Motivation on Emotional Commitment: Research Undertaken in A Five-Star Hotel. Journal of Transnational Management, 16(3), 149-156.
- Deniz, M. (2005) İşletme Yönetiminde Motivasyon, Tikici, M. (Ed.), Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, (Birinci Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık, ss. 126-172.
- Eren, E. (2001) Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ertan, H. (2008) Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, S.B.E., Afyonkarahisar.
- Ertan, H. ve Kaya, İ. (2012) Edremit Körfezi'ndeki Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının İş Motivasyon Düzeylerinin Demografik ve Meslekî Özelliklere Göre İncelenmesi. Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences, 14(1).
- Ezzedeen, S. R. (2003) Research Note on Job Satisfaction, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Futrell, C. M. ve Parasuraman, A. (1984) The Relationship of Satisfaction and Performanceto Sales force Turnover, The Journal of Marketing, 33-40.
- Garih, Ü. (2005) İş Hayatında Motivasyon, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Gün, G. (2016) Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(1).
- Günbayı, İ. (2000) Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme, Ankara: Özen Yayıncılık.

- Günel, Ö. D. (2009) Turizm Sektöründe Mevsimsellik Sorunu ve Mevsimlik İstihdamın Sektör Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E., İzmir.
- Güzel, F. Ö. (2010) Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirmesine Yönelik Bir Araştırma. Journal of Yaşar University, 5(20), 3415-342.
- Henne, D. ve Locke, E. A. (1985) Job Dissatisfaction: What Are The onsequences?, International Journal of Psychology, 20(2), 221-240.
- Herzberg, F., Mausner, B., and SNYDERMAN, B. (1959). The Motivation to Work. New York, NY: Mc Graw-Hill.
- Hotamışlı, M. ve Şenol, F. (2010) Turizm Sektöründe İş Güvencesi Algısı: Dört ve Beş Yıldızlı Otelde Bir Araştırma. Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences, 12(1).
- Kaş, L. (2012) Herzberg'in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri ile İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E., Ankara
- Kaya, İ. (2007) Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 355-372.
- Kaynak, T. (1973) Beşerî İlişkiler Açısından Motivasyon, İstanbul, s.58.
- Keser, A. (2012) Çalışma Psikolojisi, Bursa: Ekin Yayınları.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010) Yönetim Bilimi, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Örücü, E. ve Yumuşak, S., ve Bozkır, Y. (2006) "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma." Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(1), 39-51.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011) Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Yayınları.
- Pelit, E. (2008) İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E., Ankara
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001) Örgütsel Psikoloji, (Dördüncü Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B., ve Neale, M. A. (2001) Organizational Behavior: A Management Challenge. Psychology Press..
- Şimşek, M. Ş. ve Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2008) Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, (Altıncı Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tanrıverdi, H. ve Şahin, M. A. (2014) Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma. Journal of Management & Economics, 21(2).
- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001) Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş doyumunu Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), 141-163.
- Telbakan, M. (2010) Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E, Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (2005) Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 23-45.



- Tınaz, P. (2009) Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, (İkinci Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Tikici, M. (Ed.), (2005) Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, (ss.127), Ankara: Nobel Yayınları.
- Toker, B. (2006) Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Ugulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E, İzmir.
- Torlak, N. G. (2008) Organizasyon Teorileri, İstanbul: Beta Yayınları.
- Türker, N. (1995) Konaklama İşletmelerinde İşgücü Devri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., Ankara.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V. ve England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.
- Yavuz, E. (2008) Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, E.B.E., Ankara.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009) Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması, Electronic Journal of Social Sciences, 8(30).
- Yıldırım, M. ve ARSLAN, Ö. E. (2015) İşgörenlerin İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Turizm Akademik Dergisi, 2(1).
- Yüksel, İ. (2005) "İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma." Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 291-306.