

## OTEL İŞLETMELERİNDE İŞGÖREN MOTİVASYONUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Haluk TANRIVERDİ \*

Kutay OKTAY \*\*

*Turizm sektörünü oluşturan işletmeler arasında önemli bir yeri olan otel işletmelerinin sundukları hizmetlerin kalitesi, bir ülkeye olan turistik talebi etkileyen nedenler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin seviyesinin belirlenmesinde, tesislerin özelliklerinin yanında, otellerde çalışan işgörenlerin de etkileri bulunmaktadır. Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin üst seviyelere çıkarılması, kalifiye işgörenlerin yetiştirilmesine, işgörenlerin eğitime ve geliştirilmesine ve verimlilik ve performanslarının artırılmasına bağlıdır. Bu unsurlar arasında önemli bir yeri olan işgörenlerin verimliliklerinin ve performanslarının artırılması ise otel işletmelerinde işgören motivasyonunun sağlanması ile mümkün olabilir. İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir yeri olan işgören motivasyonu ile ilgili kavramlara otel işletmeleri açısından yaklaşılacak bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin görüşleri doğrultusunda işgörenleri motive eden faktörler ortaya koyularak, otel yöneticilerine işgören motivasyonu konusunda çeşitli önerilerin sunulması amaçlanmıştır.*

*Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, İşgören Motivasyonu.*

### Giriş

Her geçen gün önemi biraz daha artmakta olan işgören yönetimi, günümüzün modern işletmelerinde de artık işletme yönetiminin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. İşgören yönetiminin önemini kavrayan işletmeler, bünyelerinde insan kaynakları bölümlerini oluşturmakta ve bu konuda uzmanlaşmış yöneticileri istihdam etmektedirler. İşgören ya da insan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşması için bir dizi yönetsel teknikler ve araçlar geliştirilmiştir. İş analizleri, iş tanımları, işgören performans değerlendirmeleri, işgören eğitimi, işgören geliştirme, kariyer planlama ve iş tasarımları gibi yöntemlerin uygulanması, işletmelerde işgören yönetiminin başarı ile yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yine bu yöntemler arasında yer alan işgören motivasyonu da işgören yönetiminin yerine getirmesi gereken önemli ödevlerden birisidir.

İşgören yönetiminde uygulanan yönetsel araçlardan biri olan ve işletmelerin başarıya ulaşmalarında önemli bir rol oynayan işgören motivasyonu işletmelerde gerçekleştirilmesi güç ve zorunlu

olan bir unsurdur. İşgören motivasyonu, işgören yönetiminin diğer yönetsel araçlarından farklı olarak sadece işgören bölümü yöneticilerinin değil, işletmede görev alan bütün yöneticilerin hatta çalışanların gerçekleştirilmesi gereken bir görevdir. Bu nedenle işgören motivasyonunun sağlanmasında işgörenlerle daha sık iletişim kurabilen departman yöneticileri önemli bir fonksiyona sahiptirler.

İşletmelerde işgören motivasyonunun sağlanması için bir dizi teori ortaya atılmış ve yöntemler geliştirilmiştir. İşgören motivasyonunu sağlama konusunda başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu teori ve yöntemleri çok iyi tanımaları, işletmelerinde uygulayacakları yöntemlerin seçiminde doğru kararlar vermelerinde etkili olacaktır. Bu kararların doğru olarak verilmesi için yöneticilerin, işletmelerini ve işgörenlerini çok iyi tanıması gerekmektedir. Ayrıca, bir işletmede işgören motivasyonunun başarı ile yürütülmesi, o işletmedeki yöneticilerin yaratıcılıklarına ve liderlik niteliklerine bağlıdır.

Diğer işletmelere göre işgören yönetiminin

\* Sakarya Üniversitesi Sakarya Meslek Yüksekokulu (Yrd.Doç.Dr.)

\*\* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı

ayrı bir öneme sahip olduğu otel işletmelerinde ise, müşterilere kaliteli hizmetlerin sunulmasında, işgören motivasyonunun sağlanmasının rolü büyüktür. Bu nedenle otel işletmelerinde işgören motivasyonu, otel işletmelerinin başarılarını doğrudan etkileyen önemli bir konudur.

### **İşgören Motivasyonu ve Otel İşletmeleri Açısından Önemi**

Motivasyon; İnsanların arzuladıkları bir hedefe ulaşmaları için içlerinde hissettikleri başarıya karşı olan istek ve inancı açığa vurmaları sonucu, başarı için daha fazla çaba göstermeleridir. Motivasyon kavramı, "güdüleme" ve "güdülenme" olarak ikiye ayrılmaktadır. Bir insanın ya da insan topluluğunun bir işi başarması için çabalarını yoğunlaştırması amacı ile gerekli olan arzuyu ve inancı o insan ya da insan grubuna vermek güdüleme, bir işi başarmak için duyulan arzunun ve inancın kişiler üzerinde kendi kendine veya bir başkasının etkisi ile oluşması ise güdülenme olarak tanımlanabilir. Motivasyon kavramı kimi zaman güdüleme kavramı olarak da karşımıza çıkmaktadır ve bu her iki kavramda aynı anlamda kullanılmaktadır.

Güdüleme, insanoğlunun başarıya ulaşmak için çaba gösterdiği her konuda karşımıza çıkmaktadır. Tarih boyunca yapılan savaşlarda büyük orduların komutanları askerlerini güdüleyerek zaferler kazanmaya çalışmışlardır. Günümüz spor karşılaşmalarında iyi güdülenen sporcular ve takımlar daha başarılı olmaktadır. Öğrenciler güdülenerek derslerine daha iyi çalışmakta ve sınavlarında başarıyı yakalamaktadırlar. Motivasyon kavramının günlük hayatın her kesiminde karşımıza çıkmasıyla beraber, işletmecilik ve yönetim bilimleri ile ilgili eserlerde yapılan tanımlamalarda, daha çok işletmelerde çalışan işgörenlerin güdülenmeleri üzerinde durulmaktadır. Bu yüzden güdüleme genel anlamına değinildikten sonra, işletmecilik ve yönetim alanında yapılan tanımlamalara yer verilmesinde yarar vardır.

Motivasyonun bir çok tanımı yapılmıştır. Bunun nedeni ise, temelde psikolojik bir olgu olan motivasyona araştırmacıların değişik açılardan yaklaşımlarıdır. Güdüleme, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlamak mümkündür.

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. İnsanları çalışmaya özendirmek çok karışık nitelikleri olan bir kavramdır. Bunun temel nedeni ise, insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı ve karmaşık yapısıdır. Bu nedendir ki; insanların davranışlarını ve anlamak ve etkilemek için onların ihtiyaçlarını bilmek gerekir. Çünkü daha önce belirtildiği gibi ihtiyaçlar, başka bir deyişle insanların ihtiyaçları onların davranışlarının temelini oluşturur (Dinçer ve Fidan, 1999:307).

Güdüleme; İşletmede oluşturulan organizasyon yapısının, emir verme dışındaki yöntemlerle harekete geçirilmesi söz konusu olduğunda uygulanan bir yöntemdir. Güdüleme, yönetimin çalışanlara bakış açısını olumlu yönde geliştiren ve işgörenlerin yaptıkları işi sevmelerinde önemli etkileri olan unsurdur (Akoğlan, 1999:47-48). Güdüleme; çalışma ortamında, işgörenlerin çalışma ve verimli olma arzularını yükselten ve onu harekete geçiren güç olarak tanımlanabilir (Şener, 1997:253).

Tüm bu tanımlamaların ortak noktalarından harekete çıkılarak güdüleme; bir işletmede çalışan işgörenlerin performanslarının ve verimliliklerinin kendi istekleri ile artırılması için uygulanan çeşitli yöntemler olarak tanımlanabilir.

Otel işletmeleri, yönetim, üretim, pazarlama, mali yapı ve sunulan hizmetlerin nitelikleri bakımından diğer işletmelere göre bazı farklı özelliklere sahip işletmelerdir. Otel işletmelerinin sundukları hizmetler daha çok müşterilerin psikolojik tatmin duygularına yöneliktir ve bu hizmetlerin üretiminde en çok kullanılan kaynak insan emeği ve işgücüdür. Bu yüzden otel işletmelerinin sunduğu hizmetlerin kalitesi bir anlamda bünyesinde çalışan işgörenlerin bilgi ve deneyimlerine, yeteneklerine, davranışlarına, dış görünüşlerine, müşterilerle iletişim becerilerine ve müşterilere en iyi hizmeti sunmak için gösterdikleri çabaya bağlıdır. Otel işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için müşterilerine en iyi hizmeti sunmak ve müşterilerin tatmin düzeylerini en üst seviyeye çıkarmak için çaba göstermek zorundadırlar. Otellerde sunulan hizmetlerin üretiminin otellerde çalışan işgörenler tarafından yapılması ve otellerin başarısının büyük

oranda işgücüne bağlı olması, otel işletmeleri açısından işgören yönetimini diğer işletmelere göre daha önemli bir konuma getirmektedir.

Otel işletmeleri açısından hayati önemi olan işgören yönetiminin, işgören seçimi, işgören eğitimi, işgören değerlendirilmesi, iş analizi, iş tanımları, ücretleme, sosyal hizmetler ve iş tasarımı gibi görevlerinin yanında işgören motivasyonu da otel işletmeleri açısından gerçekleştirilmesi gereken en önemli fonksiyonlardan biridir. Çünkü müşterilerinin tatmin düzeyi, işgörenlerin sunduğu hizmetlerin kalitesine bağlı olan otel işletmelerinde işgörenlerin performanslarının ve verimliliklerinin artırılmasında motivasyon ayrı bir öneme sahip konumdadır. Otelde sunulan hizmetlerin kalitesi, işgörenlerin verimlilikleri ve gösterdikleri performans yanında, işgörenlerin tatmin düzeylerine de bağlı bir durumdadır. Toplam kalite anlayışının en önemli unsurlarından biri olan müşteri ve işgören tatmininin en üst seviyeye çıkarılması otel işletmeleri açısından ayrı bir öneme sahiptir. İşgören güdülemenin, işgörenlerin kendi istekleri ile performanslarını ve verimliliklerini artırma fonksiyonu yanında, otel işletmelerinde üretilen hizmetlerin kalitesini doğrudan etkileyen bir unsur olan işgörenlerin tatmin düzeylerini yükseltme fonksiyonu da bulunmaktadır. İşgören yönetiminin gerçekleştirdiği görevlerden biri olan işgören güdüleme, işgörenlerin performanslarının, verimliliklerinin, maddi ve manevi tatmin duygularının artırılarak, otelde sunulan hizmetlerin kalitesine ve müşteri tatminine olumlu katkı sağlayan bir yönetim tekniğidir.

Otel işletmeleri açısından işgören güdüleme, işgören yönetiminin diğer fonksiyonlarından farklı özelliklere sahip bir fonksiyondur. Otel işletmeleri sundukları hizmetlerin çeşitliliği bakımından bir çok değişik departmanı bünyesinde bulunduran bir örgüt yapısına sahiptir. Bu yüzden otel işletmelerinde yönetim, gerçekleştirilmesi güç ve karmaşık bir yapıya sahip olan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu güçlüklerin ve karmaşıkların en az seviyeye indirilmesi için otel işletmelerinde geniş bir örgüt yapısı bulunmakta ve yetki ve sorumluluklar yatay ve dikey yönde dağıtılmaktadır. Bu dağılım sonucunda her departmanda üst, orta ve alt kademe yöneticiler görevlendirilmekte ve her yönetici kendi bölümünde çalışan işgörenlerin sorumluluğunu taşımaktadır. Yine her bir departmanda

çalışan işgörenin güdülenmesi de, kendi departmanında bulunan üst, orta ve alt kademedeki yöneticiler tarafından sağlanmalıdır. İşgören bölümü yöneticilerinin tek başlarına bütün oteldeki işgörenlerin motivasyonunu tek tek sağlaması mümkün değildir. İşgören bölümü, bütün otel bünyesinde çalışan işgörenlerin toplu halde motivasyonunu sağlayacak olayları organize eder ve departman yöneticileri tarafından kullanılacak motivasyon tekniklerini belirler. Bu yüzden otel işletmelerinde işgören güdüleme, sadece işgören bölümü yöneticilerinin bir görevi değil, genel müdürden en alt kademedeki yöneticiye kadar bütün yönetimin üstlenmesi gereken bir sorumluluktur.

İşgören güdüleme otel işletmelerinde başarıyı doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bu nedenle işgören güdüleme, tüm otel yönetimi tarafından üzerinde önemle durulması ve farklı yöntemlerle geliştirilmesi gereken yönetsel bir araç olarak kabul edilmektedir.

### **Güdülemede Temel Yaklaşımlar ve Yöntemler**

Motivasyonun karmaşık ve değişken doğası pek çok farklı fikir ve teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak bu teoriler tam olarak ispatlanmamış ve tümü de eleştiriye ve alternatif bulgulara açık bulunmaktadır. Herşeye rağmen bu teoriler insanların davranış ve performanslarını etkileyen pek çok motivasyon faktörlerinin aydınlatılmasına yardımcı olmaktadır. Bütün motivasyon teorileri bir arada değerlendirildiğinde, farklı teoriler işgörenin kendi istekleriyle ve rantabl çalışmaya nasıl daha iyi bir şekilde motive edileceği problemine yöneticilerin dikkatinin çekildiği bir çerçeve oluşturmaktadır (Şener, 1997:256). Motivasyon teorileri ve özellikleri toplu olarak Tablo 1'de görülmektedir.

İşletmelerde işgörenlerin motivasyonlarının sağlanması için çeşitli yönetsel teknikler kullanılmaktadır. Genellikle bu yöntemler "başarıya ödül ve başarısızlığa ceza" verilmesi temel mantığına dayanmaktadır. İşgören güdülemede kullanılacak yöntemler, örgüt yapısına ve örgütte yer alan işgörenlerin özelliklerine göre seçilmelidir. Bir işletmede kullanılan yöntemler başarılı olsa da, aynı yöntemlerin başka bir işletmede kullanılması uygun olmayabilir. Bu yöntemlerin başarı ile uygulanması ve örgüt yapısına uygun yeni yöntemlerin geliştirilmesi yöneticilerin yaratıcılıklarına ve kabi-

bağlıdır. Bir işletmede motivasyonunun başarı ile sağlanması için, yöneticilerin kendi örgütlerinde kullanabilecekleri motivasyon yöntemlerini seçerken çok dikkatli davranmaları gerekir.

**Tablo 1- Motivasyon Teorileri**

Teori	Düşünürün İsmi	Savunduğu Görüş
İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Abraham Maslow	Beş ayrı grupta toplanan insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır ve bu ihtiyaçların tatmini ile motivasyon sağlanabilir.
İki Faktör Kuramı	Frederick Herzberg	Motivasyonu sağlayan faktörler motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak iki ayrı grupta incelenir.
Eşitlik Teorisi	J.Stacey Adams	Örgütlerde bireyler arasında eşitliğin ve adaletli bir ödül ve ceza sisteminin kurulması ile motivasyon sağlanabilir.
Beklenti Teorisi	Victor Vroom	Gösterilen çabalar sonucunda beklentilere ulaşılabileceği ümidi ile motivasyonun sağlanabileceği görüşüdür.
Güç, İnsan İlişkileri ve Başarı Güdülleri	David McClelland	Bu güdüler arasında başarı güdüsüne yoğun olarak sahip olan insanların daha kolay motive olabilecekleri görüşüdür.

Kaynak: David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins, (1996). *Human Resource Management*, San Diego State University, s.299.

Otel işletmelerinde değişik bölümlerde çalışan işgörenlerin özellikleri, diğer bir bölümde çalışan işgörenlerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle her departman yöneticisi, otel müdürünün ve işgören bölümü yöneticisinin de onayını alarak kendi departmanında farklı yöntemleri uygulayabilir. Burada yöneticinin yaratıcılığı ve liderlik özellikleri önemli bir etken olmaktadır. Ancak eşitlik ilkesinin bozulmaması açısından tüm otel bünyesinde aynı yöntemlerin uygulanması uygun olur.

Motivasyon konusunda bütün söylenenlerden hareketle çalışanları özendirme konusundaki araçlar ve bunların kullanılma şekli işgören yönetimi açısından önemlidir. Çalışanları özendiren araçlar şu şekilde sıralanabilir: Çalışanın tanınması, iş ile birey arasındaki uyumun sağlanması, sağlıklı bir iletişim ortamının oluşturulması, tatmin edici ekonomik kazançların sağlanması, ödül-ceza sisteminin eşitlik ve adalet ilkesine uygun olması, çalışanların güvenliklerinin (gelecekte emin olma) sağlanması, işe yönelik yapısal müdahaleler (iş genişletme, iş zenginleştirme), iş ortamının sağlık fiziksel koşullara sahip olması (Fındıkcı, 1999:405).

#### Yöntem

Otel işletmelerinde işgören motivasyonunun önemine değinilmeyi amaçlayan bu çalışmada sunulan motivasyon hakkındaki genel bilgilerin otel

işletmeleri açısından değerlendirilmesi, Ankara'da bulunan 7 adet dört yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgören ve yöneticiler ile yapılan bir anket çalışması ile desteklenmiştir. Burada amaç otel yöneticilerinin işgören motivasyonu konusundaki eksikliklerini kavramalarına ve işgörenlerinin beklentilerini öğrenmelerine yardımcı olarak, yöneticilere işgörenlerinin motivasyonunu sağlamaları konusunda daha yaratıcı yöntemler geliştirmeleri için yol göstermektir.

Otel işletmelerinde işgören motivasyonu ile ilgili yapılan anket Ankara'da bulunan dört yıldızlı otelleri kapsayan bir çalışmadır. Anket çalışmasına katılan 7 adet Ankara otelinde, toplam 70 işgören anket formlarını doldurmuştur. Ayrıca bu otellerin çeşitli departman yöneticileri ile karşılıklı görüşmeler yapılarak onlara da konu hakkında sorular yöneltilmiştir. Anket Formları otellerin çeşitli departmanlarında çalışan alt kademedeki işgörenlerin cevaplandırılması için hazırlanmıştır ve 14 adet sorudan oluşmaktadır. Anket formlarında sorular seçenekli olarak hazırlanmıştır. Ayrıca anket formlarında ankete katılanların kendi görüşlerini de ekleyebilecekleri bölümler de bırakılmıştır.

Ayrıca ankete katılan otel işletmelerinde çalışan çeşitli departman yöneticilerinin de konu ile ilgili fikirleri alınmış ve çalışmanın bulgular bölümünde onların görüşlerine de yer verilmiştir.

## Bulgular

Anket sonuçlarında dikkati çeken noktaların başında, ankete katılan işgörenlerin ve yöneticilerin önemli bir bölümünün, iş ilişkileri, işletmelerdeki iletişim ortamı, sosyal ilişkiler, çalışma koşulları, motivasyon, verimlilik ve performans konularında sorulan sorulara olumlu cevaplar vermeleridir. Ankete katılan yöneticiler, işgörenlerinin motivasyonlarını sağlamak için uyguladıkları yöntemlerin genellikle olumlu sonuçlar verdiğini belirtmişler ve işgörenlerde yeterince güdüleme sağlayabildikleri yönünde cevap vermişlerdir. İşgörenler ise kendilerini en çok motive edebilecek faktörler arasında, ücret artışı, maddi ödüller ve terfi gibi ödüllerini göstermişlerdir ve işgörenler kendi yaptıkları iş ile ilgili alınan kararlarda söz sahibi olmadıklarından şikayet etmişlerdir. Ankette dikkati çeken diğer bir unsur ise işgörenlerin genel eğitim seviyelerinin düşük olması ve işgörenlerin az bir bölümünün mesleki eğitim aldığıdır.

**Çizelge 1-Ankete Katılan İşgörenlerin Çalıştıkları Bölümlere Dağılımları ve Eğitim Seviyeleri**

Eğitim Durumu	İlkokul		Ortaokul		Lise		Üniversite		TOPLAM	
	n	%**	n	%	n	%	n	%	n	%
Servis	3	4,2	10	14,2	10	14,2	1	1,4	24	14
Kat hizmetleri	2	2,8	3	4,2	9	12,8	0	0	14	20
Mutfak	2	2,8	2	2,8	9	12,8	0	0	13	18,5
Önbüro	0	0	0	0	7	10	5	7,1	12	17,1
Muhasebe	0	0	0	0	1	1,4	2	2,8	3	4,2
Teknik Servis	0	0	0	0	2	2,8	0	0	2	2,8
Bell Kaptanlık	0	0	0	0	1	1,4	0	0	1	1,4
Güvenlik	0	0	0	0	1	1,4	0	0	1	1,4
<b>TOPLAM</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>21,4</b>	<b>40</b>	<b>57,1</b>	<b>8</b>	<b>11,4</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Yapılan anket sonucunda Ankara'daki otellerde çalışan işgörenlerin genel olarak çalıştıkları işletmelerden memnun oldukları anlaşılmaktadır. Ankette çıkan sonuçların olumlu olması, bu otellerde çalışan işgörenlerin sendikal haklara sahip olmalarına ve mevsimlik otel işletmelerinde görü-

\* n; ankete katılan işgörenler arasında seçenekteki cevabı işaretleyen işgören sayısını ifade etmektedir.

\*\* %; seçeneği işaretleyen işgören sayısının toplam işgören sayısına göre yüzde olarak ifade edilmesidir.

len sezonluk çalışma, çalışma saatlerinin esnekliği, sosyal ve aile yaşamında düzensizlik gibi problemleri yaşamamalarına bağlanabilir. Bu yüzden ankette çıkan sonuçları Türkiye genelindeki otellerden ayırmakta ve bölgesel bazda değerlendirmekte fayda vardır.

Çizelge 1'de ankete katılan tüm işgörenlerin çalıştıkları otellerde görev aldıkları bölüm ve eğitim seviyeleri görülmektedir. Buradan ortaya çıkan bulgular ankete katılan işgörenlerin genel olarak eğitim seviyelerinin düşük olduğunu göstermektedir. Ankete katılanların % 57,1'lik bölümü lise mezunu olduklarını belirtmişlerdir. Onları % 21,4 ile orta okul mezunları ve % 11,4 ile üniversite mezunları takip etmektedir. Üniversite mezunlarının dağılımının ise, önbüro ve muhasebe bölümlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

**Çizelge 2- Ankete Katılan İşgörenler Arasında Mesleki Eğitim Alanların Otelde Çalışılan Bölümlere Dağılımı**

Çalışılan Bölüm Eğitim Düzeyi	Önbüro		Servis		Kat hiz.		TOPLAM	
	n	%*	n	%	n	%	n	%
İşbaşı eğitim kursu	0	0	0	0	2	2,8	2	2,8
Turizm otelcilik lisesi	0	0	6	8,5	0	0	6	8,5
Turizm otelcilik ön lisans	2	2,8	3	4,2	0	0	5	7,1
Turizm otelcilik lisans	2	2,8	0	0	0	0	2	2,8
<b>TOPLAM</b>	<b>4</b>	<b>5,6</b>	<b>9</b>	<b>12,8</b>	<b>2</b>	<b>2,8</b>	<b>15</b>	<b>21,4</b>

Çizelge 2'de elde edilen bulgular, ankete katılan işgörenlerin % 21'4'lük bölümünün turizm eğitimi aldığını göstermektedir. Turizm eğitimi alan işgörenler ise, önbüro, servis ve önbüro bölümlerinde yoğunlaşmaktadır.

**Çizelge 3- Ankete Katılan İşgörenlerin Cinsiyet ve Yaş Gruplarına Dağılımları**

Yaş grupları Cinsiyet	18-24		25-31		32-38		39-45		TOPLAM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kadın	9	12,8	3	4,2	2	2,8	2	2,8	16	22,6
Erkek	12	17,1	21	30	18	25,7	3	4,2	54	77,1
<b>TOPLAM</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>34,2</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>5</b>	<b>7,1</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların çoğunluğunu erkek işgörenler oluşturmaktadır ve örnekleme grubu genel olarak düşük bir yaş ortalamasına sahiptir. 18-

\* Ankete katılan tüm işgörenlere göre

31 yaş grubu ankete katılanların % 64,2'sini oluşturmaktadır.

**Çizelge 4-İş Ortamında İşgörenler Arasındaki İlişkilerin Tanımlanması**

	n	%
Olumsuz	3	4,2
Normal	38	54,2
Oldukça olumlu	18	25,7
Çok olumlu	11	15,7

Bir işletmede çalışan işgörenlerin motivasyonlarını etkileyen en önemli faktörlerin başında işyerinde çalışan işgörenler arasındaki iletişim gelmektedir. Anket çalışmasına katılan işgören büyük bölümü iş arkadaşları ile ilişkilerini normal ve olumlu olarak tanımlamaktadırlar. İş ortamındaki sosyal faaliyetlerin geliştirilmesi ile işgören ilişkileri de daha olumlu bir seviyeye yükseltilebilir. Bu da doğal olarak işgörenlerin yaptıkları işe karşı olan motivasyonunları arttıracaktır. Anket çalışmasına katılan otellerdeki yöneticilerle yaptığımız görüşmelerde ise yöneticiler, çalışanlar arasındaki iş ve insan ilişkilerini genellikle olumlu olarak değerlendirmişlerdir.

**Çizelge 5-Üstlerle ve Diğer Otel Yöneticileri İle Kurulan İlişkilerin Yeterliliğinin İşgörenlerin Eğitim Seviyesi İle İlişkisi**

Eğitim Düzeyi İletişim Düzeyi	İkoku		Ortaokul		Lise		Üniversite		TOP-LAM	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yeterli	1	1,4	4	5,6	15	21,4	6	8,5	27	38,5
Bazen Yeterli	3	4,2	3	4,2	15	21,4	2	2,8	30	42,8
Yetersiz	3	4,2	8	11,4	10	15	0	0	13	18,5
<b>TOPLAM</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>21,4</b>	<b>40</b>	<b>57,1</b>	<b>8</b>	<b>11,4</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

İşletmede işgörenlerin kendi aralarındaki ve yöneticileri ile ilişkileri motivasyonu doğrudan etkileyen bir unsurdur. Dikey ve yatay ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı otel işletmelerinde ise iletişimin ayrı bir önemi vardır. Otel işletmelerinde departmanlar arasındaki iletişim de motivasyon açısından önemli bir unsurdur. Çünkü işgörenler ve yöneticiler arasında yaşanabilecek herhangi bir iletişim sorunu müşterilere de olumsuz olarak yansımaya sebep olacaktır. Ankara'da dört yıldızlı otellerde yaptığımız anket çalışmasında, "Üstleriniz ve diğer otel yöneticileriniz ile aranızdaki iletişimi nasıl tanımlarsınız?" sorusuna, işgörelerin % 38,5'i "yeterli", % 42,8'i "bazen yeterli", % 18,5'i ise "yetersiz" cevaplarını vermişlerdir. Bu soruya verilen yanıtlarla ortaya çıkan diğer bir bulgu ise, otel yöneticileri ile kurulan iletişimin yeterlilik derecesi ve işgörenlerin eğitim seviyeleri arasında da doğrusal bir ilişki olduğudur. Ankete katılan işgörenler arasında eğitim seviyesi yüksek olanlar, amirleri ile daha rahat iletişim kurabildiklerini belirtmişlerdir.

Çizelge 6-Sizce Üstleriniz Sizin Bireysel Özelliklerinizi Yeterince Biliyorlar mı?

	n	%
Evet	35	50
Hayır	35	50

Herşeyden önce işletme çalışanlarını tanımalıdır. Bireysel özellikleri hakkında gerekli temel bilgilere sahip olmalıdır. Çalışanların bireysel dosyalarında, bireysel demografik özellikleri, kişilik özellikleri, yetenekleri, ayrıcalıkları, başarı güdeleri, hedefleri gibi temel bilgiler yer almalıdır. Böylece zaman zaman bu dosyaların incelenmesi yoluyla kişiler hakkında temel bilgiler kısa zamanda edinilebilir. Diğer yandan kişilerin kurum içindeki gelişmeleri yakından izlenebilir (Fındıkcı, 1999:397). Ankara'da dört yıldızlı otellerde yaptığımız anket çalışmasında çalışanların % 50'si bireysel özelliklerinin yöneticileri tarafından yeterince tanınmadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerle yapılan görüşmelerde ise yöneticiler otellerinde çalışan işgörenlerin bireysel özellikleri hakkında yeterince bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir.

**Çizelge 7-Yaptığımız İşin Gerekli olduğu Moral Koşulları ve Bununla İlgili Şikayetler Aşağıdakilerden Hangileridir?**

	n	%
Yeterli servis, yemek ve dinlenme hizmetleri yapılamıyor	18	25,7
Ücret yetersiz	19	27,1
Yeterince araç, gereç, donanım, makina yok	32	45,7
Çalışma saatleri çok fazla	9	12,8
Müşterilerin ve üstlerin sürekli farklı istekleri	24	34,2
Herşey yeterli	3	4,2
Sosyal alanda ilgi ve hoşgörü yok	1	1,4

İş ortamının fiziksel özellikleri, iş motivasyonunu yüksek tutacak şekilde düzenlenmelidir. İş ortamında ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psikoteknik bakımından kişiye uygun olup olmayışı ve benzeri çevresel koşullar, kişilerin motivasyon düzeyinde etkili olmaktadır (Fındıkcı, 1999:401). Yapılan anket çalışmasında işgörenlerin % 45,7'si çalıştıkları bölümlerde yeterli araç, gereç ve donanımın olmadığını belirtmişlerdir.

**Çizelge 8-Sizi Yaptığımız İşe Karşı En Çok Motive Edebilecek Ödüller Aşağıdakilerden Hangileridir?**

	n	%
Sözlü takdir	15	21,4
Yazılı takdir	10	14,2
Terfi	28	40
Ücret artışı	32	45,7
Maddi ödüller	32	45,7
İzin, tatil imkanı	24	34,2
Servis, yemek ve diğer hizmetlerin iyileştirilmesi	15	21,4
Performans ödülleri	22	31,4
Ayın ve yılın personeli seçilmesi gibi uygulamalar	26	37,1
Yetki çoğalması	19	27,1
Çalışma şartlarının iyileştirilmesi	18	25,7
Bireysel ödüller	12	17,1

İşgörenlerin motivasyonunu sağlayan en önemli araçların başında, ücret artışı ve performans ödülleri gibi ekonomik kazançlar gelmektedir. İşletmede başarılı olan işgörenlerin gelirlerini arttırıcı ödüller verilmesi, işgörenlerin motivasyonlarını ve dolayısı ile çabalarını ve verimliliklerini arttırmaktadır. Anket çalışmasında, işgörenler kendilerini motive eden faktörler arasında % 45,7'lik oran ile en çok ücret artışı ve maddi ödülleri göstermişlerdir. Çalışanları özendiren en somut araçlardan biri bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülürse bireyin, yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyona terfi etmesi güçlü bir özendirici olur. Bir kurumdaki çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir.

Dolayısı ile beklentinin de çalışanın işe yönelmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan hemen hemen her çalışan kendi işinde gelişmek, ilerlemek, yükselmek ister. Ankete katılan işgörenlerin % 40'ı, kendilerini yaptıkları işe karşı motive edebilecek faktörler arasında "terfi" seçeneğini işaretlemiştir.

**Çizelge 9-Çalıştığımız Otelin Bütününde Kendinizi Bir Ailenin Ferdi Olarak Görüyor musunuz?**

	n	%
Evet	34	48,5
Bazen	33	47,1
Hayır	3	4,2

İşgörenlerin çalıştıkları işyerlerinde kendilerini bir ailenin ya da takımın parçası olarak hissetmeleri onların motivasyonlarını arttıran bir unsur olarak kabul edilmektedir. Şunu unutmamak gerekir ki bir işletmedeki takım ruhu o işletmede bireysel motivasyonun yanı sıra takım olarak kazanılan başarıların da en üst seviyeye çıkmasını sağlayacaktır. Bu nedenle yöneticiler işletmede bir takım ruhu oluşturmaları ve her çalışana işletme içerisinde bir ailenin ferdi olarak gömelidirler. Anket çalışmasına katılan işgörenlerin yaklaşık yarısı kendisini çalıştığı iş yerinde bir ailenin ferdi olarak görmektedir. Bu konuda yöneticilerin düşünceleri ise daha çok sayıda işgörenin kendisini işletme bütününde bir ailenin ferdi olarak gördüğü yönünde olmuştur.

**Çizelge 10-İş Hayatınızın Kalan Kısmını Çalıştığımız İşletmede Tamamlamayı Düşünüyor musunuz?**

	n	%
Evet	31	44,2
Hayır	39	55,8

İşgören için önemli bir motivasyon unsuru da kişinin geleceğine ilişkin düşünceleri, planları ve amaçlara ulaşabilme yönündeki düşünceleridir. Kısaca kurumun bireye sağladığı uzun ve kısa vadeli güvenlik koşulları, onun motivasyonunda etkili olur. Örneğin herhangi bir hastalığa yakalandığında, kazaya uğradığında, emekliliğinde karşılaşılabilecek sıkıntılar, çocuklarına sağlayacağı olanaklar ve benzeri konulardaki düşünceleri kişi için önemlidir (Fındıkcı, 1999:400). Bu yüzden işgörenlerin geleceğe ilişkin endişeleri iş hayatının kalan kısmı

ile vereceği kararları da etkilemektedir.

**Çizelge 11-İş Hayatınızın Kalan Kısmını Farklı Sektörlerde Sürdürmeyi Düşünüyor musunuz?**

	n	%
Evet	23	32,8
Bazen	26	37,1
Hayır	21	30

İşgörenlerin çalıştıkları işletmenin faaliyet gösterdiği sektörlerdeki genel durum da, işgörenlerin motivasyonlarını önemli ölçüde etkileyen nedenler arasında yer almaktadır. Turizm sektöründe kimi zaman yaşanan istikrarsızlıklar, bu sektörde çalışan işgörenlerin de motivasyonlarını olumsuz olarak etkilemekte ve işgörelere farklı sektörlerde kaymayı düşündürmektedir. Anket sorularını cevaplayan işgörenlerin %32,8'lik bölümü iş hayatlarının kalan kısımlarını farklı sektörlerde tamamlamay düşündüklerini belirtmişlerdir.

**Çizelge 12-Bireysel Özelliklerinizin Yaptığınız İş İle Uyumlu Olduğunu Düşünüyor musunuz?**

	n	%
Evet	56	80
Hayır	14	20

İşgörenlerin çalıştıkları iş ile bireysel özellikleri arasındaki uyum işgörenlerin motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden işgören bölümü yöneticileri, işgören seçimi aşamasında çok dikkatli davranarak iş ile bireysel özellikleri uygun olan adaylar üzerinde tercihlerini kullanmalıdırlar. Ayrıca yöneticiler işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi ile işgörenlerin bireysel özellikleri ile yaptıkları iş arasındaki uyumu geliştirmelidirler. Otel işletmelerinde, yaptığı iş ile bireysel özellikleri uyumsuz işgörenler çoğu zaman rotasyon yoluna gidilerek diğer departmanlarda görevlendirilmektedirler. Yaptığımız anket çalışmasında otellerin çeşitli departmanlarında çalışan işgörenlerin % 80'i bireysel özelliklerinin yaptıkları iş ile uyumlu olduğu yönünde cevap vermişlerdir. Anket çalışmasına katılan otellerdeki yöneticiler de genel olarak otelde yapılan işlerle işgörenlerin bireysel özellikleri arasında uyum olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

## SONUÇ

Otel işletmeleri varlıklarını sürdürebilmeleri için müşterilerine kaliteli hizmet sunmak ve onların memnuniyetlerinin derecesini üst seviyelere çıkarmak zorunda olan işletmelerdir. Otel işletmelerinde bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ancak, iyi eğitilmiş ve geliştirilmiş, bilgili, deneyimli ve iyi motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir. İşgörenlerin başarılarında önemli bir rolü olan bu özelliklerin arasında yer alan işgören motivasyonu, otel işletmelerinde yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken konuların başında gelmektedir.

Otel işletmelerinde işgören motivasyonunun başarı ile gerçekleştirilmesi, tüm otel yönetiminin ve işgörenlerinin katılımı ile sağlanabilir. Yapılan anket çalışmasına katılan işgörenler, en çok, otel yönetiminin aldığı kararlarda söz sahibi olmak istediklerini belirtmişlerdir. Anket sonuçlarından, işgörenlerin, çalıştıkları otellerde daha katılımcı bir yönetim sisteminin oluşturulmasını istedikleri anlaşılmaktadır. Otel yöneticileri işgören motivasyonunda başarıyı sağlamak için, işgörenlerin bireysel özelliklerini çok iyi tanımak, onlara yaptıkları iş ile ilgili alınan kararlarda söz hakkı vermek, işletmedeki iletişim ortamını geliştirmek, işletme içerisinde sosyal faaliyetlere ve olaylara yer vermek, işgören motivasyonunda uygulanacak yöntemlerin seçiminde doğru kararlar almak, işgörenlerin motive edilmesi için yeni yöntemler geliştirmek, yaratıcı olmak ve liderlik vasıflarını geliştirmek zorundadırlar.

Turizm sektöründe diğer dünya ülkeleri ile rekabet eden ülkemizde, sektörün özellikle konaklamacılık kesiminde halen eğitilmiş ve yetiştirilmiş işgören eksikliğinin yarattığı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların aşılmasında kamu kesimi ve üniversitelerimiz elinden gelen çabayı sarfetmektedir. Ancak sektörde faaliyet gösteren işletmeler bu konuda üzerlerine düşen görevleri yeterince yerine getirmemekte ve işgören yönetimi konusuna gerekli önemi vermemektedirler.

Ülkemizde turizm sektöründe yaşanan işgören sorunlarının aşılmasında işgören motivasyonu, sektörde çalışan mevcut nitelsiz işgörenlerin eksikliklerinin giderilmesinde bir araç olarak kullanılabilir ve sektörde çalışan işgörelere



hakettikleri değer verilerek nitelikli işgörenlerin sektörde çalışmaya yönelmeleri sağlanabilir. Sonuç olarak otel işletmelerinde işgören motivasyonu, hem ülke turizminin gelişimi, hem de otel işletmelerimizin daha başarılı olmaları açısından üzerinde önemle durulması ve incelenmesi gereken bir konu olmaya devam edecektir.

#### **KAYNAKÇA**

Akoğlan, Meryem, (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık.

Cenzo, David A. De & Stephen P. Robbins, (1996). *Human Resource Management*, San Diego State University.

Diñer, Ömer & Yahya Fidan, (1999). *İşletme Yönetimi*, İstanbul.

Fındıkçı, İlhami, (1999). "İnsan Kaynakları Yönetimi", Alfa Yayıncılık.

Şener, Burhan, (1997). "Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon", Geliştirilmiş İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.

## İÇİNDEKİLER

Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Süreci

**Halis Gökdere, Serdar Tarakcıoğlu ..... 1**

Türkiye'de Konaklama Sektöründe Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine

Bir Araştırma

**Meryem Akoğlan KOZAK ..... 11**

Türk Turizmini Bazı Akdeniz Ülkeleri İle Kıyaslayarak Performansının Ölçülmesi Üzerine Bir

Araştırma

**Yüksel Öztürk ..... 20**

Büfe, Kafeterya, Pastane Gibi Toplu Beslenme Hizmeti Veren Yerlerin Mutfaklarının Hijyen

Durumlarının Değerlendirilmesi

**Nevin Şanlier, Saim Kütükkömürler ..... 29**

Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonuna Yönelik Bir Araştırma

**Haluk Tanrıverdi, Kutay Oktay ..... 33**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ VAKFI – AH&MA  
ULUSLARARASI TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMLARI  
TURİZM AKADEMİK DERGİSİ**

**DERGİNİN SAHİBİ** (Gazi Üniversitesi Vakfı adına)

Prof. Dr. Rıza AYHAN

**YAYIN KURULU**

Prof. Dr. Ahmet AKSOY

Prof. Dr. Levent TANER

Prof. Dr. M. Mithat ÜNER

Prof. Dr. Metin AKTAŞ

Prof. Dr. Faik İMAMOĞLU

Yrd. Doç. Dr. İbrahim ONGUN

**GENEL YAYIN YÖNETMENİ**

Prof. Dr. M. Mithat ÜNER

**EDİTORLER**

Öğr. Gör. Mustafa YAVAŞ

Arş. Gör. Muharrem TUNA

Arş. Gör. Rüçhan KAYAMAN

**Bu dergi yılda iki defa yayımlanır.**

**ISSN 1302-5759**

Dergide yayımlanması istenen yazılar ve diğer konularla ilgili yazışmalar aşağıdaki adresle yapılmalıdır.

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ VAKFI – AH&MA  
ULUSLARARASI TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMLARI  
Tunus Cad. No: 35, 06680, Kavaklıdere/Ankara  
Web : www.ahma.gazi.edu.tr  
e-mail : ahma@sirius.gazi.edu.tr**

**HAKEM LİSTESİ**

- Akdoğan, Nalan (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Aksoy, Ahmet (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Aktaş, Ahmet (Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi).
- Alkibay, Sanem (Doç. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Arıkan, Rauf (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Arpacı, Tamer (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Ayhan, Doğan Yaşar (Prof. Dr., Başkent Üniversitesi).
- Ayhan, Rıza (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Aypek, Nevzat (Doç. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Benligiray, Yılmaz (Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi).
- Boyacı, Cemil (Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi).
- Böge, Erinc (Prof. Dr., Başkent Üniversitesi).
- Bumin, Birol (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Çetiner, Ertuğrul (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Çil, Burhan (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Demirci, Rasih (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Dener, Hasan İsm (Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi).
- Denizler, Dündar (Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi).
- Ercan, Metin Kamil (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Ergeneli, Azize Verel (Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi).
- Ersoy, Abdullah (Doç. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Esen, Oguz (Doç. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Gümüş, İzzet (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Hacıoğlu, Necdet (Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi).
- İçöz, Orhan (Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi).
- Kahraman, Nüzhet (Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi).
- Karakaya, Mevlüt (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Kaval, Hasan (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Oral, Saim (Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi).
- Orhaner, Emine (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Öcal, Tezer (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Örtten, Remzi (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Sargut, Selami (Prof. Dr., Başkent Üniversitesi).
- Sayarı, Mehmet (Prof. Dr., Başkent Üniversitesi).
- Sevilengül, Orhan (Prof. Dr., Başkent Üniversitesi).
- Sezal, İhsan (Prof. Dr., Başkent Üniversitesi).
- Süer, İrfan (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Tarakcıoğlu, İhsan (Prof. Dr., Atılım Üniversitesi).
- Tatar, Tefik (Prof. Dr., Ahmet Yesevi Üniversitesi).
- Tenker, Nejat (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Timur, Alp (Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi).
- Tunç, Azize (Doç. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Turan, Kamil (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Ulu, Ahmet (Prof. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi).
- Usal, Alpaslan (Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi).
- Uslu, Selçuk (Prof. Dr., Başkent Üniversitesi).
- Usta, Öcal (Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi).
- Uçok, Tengiz (Doç. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Üner, Mehmet Mithat (Prof. Dr., Gazi Üniversitesi).
- Üreten, Sevinç (Prof. Dr., Başkent Üniversitesi).
- Yıldız, Rifat (Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi).
- Yüksel, Öznur (Prof. Dr., Çankaya Üniversitesi).

**Turizm Akademik, Gazi Üniversitesi Vakfı-AH&MA ile Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi işbirliği ile yayımlanmaktadır.**



**GAZİ ÜNİVERSİTESİ VAKFI**



**AMERICAN HOTEL  
&  
MOTEL ASSOCIATION**

# **TURİZM** AKADEMİK

**YIL : 2001**

**SAYI : 2**