

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARININ
İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERİN ÖNBÜRO
DEPARTMANINDA BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Adil DEMİR

İSTANBUL, 2017

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARININ
İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERİN ÖNBÜRO
DEPARTMANINDA BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Adil DEMİR

Öğrenci No:

140745006

Danışman:

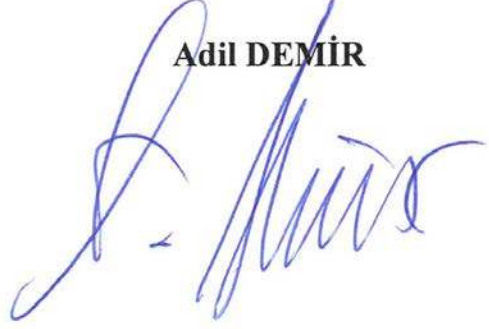
Doç. Dr. Kazım SARI

İSTANBUL, 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Otel İşletmelerinde Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Önbüro Departmanında Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 01/05/17

Adil DEMİR



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ,
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

6.12.2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **140745006** numaralı **Adil DEMİR** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Otel İşletmelerinde Çalışma Koşullarının İş gören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Otellerin Ön büro Departmanında Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 21.11.2017 tarih ve 2017/45 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince **50** dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

Doç. Dr. Kazım SARI
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Halit KESKİN
(Yıldız Teknik Üniversitesi)


ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Gül Nihan Güven YEŞİLDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Adil DEMİR
Danışmanı : Doç. Dr. Kazım SARI
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2017
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Çalışan, İşgören, Çalışma Koşulları, Motivasyon, Motivasyon Araçları, Önbüro Departmanı

ÖZ

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERİN ÖNBÜRO DEPARTMANINDA BİR ARAŞTIRMA

Otel işletmeleri yoğun işgücü ve rekabet ortamında faaliyet göstermektedirler. Otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin çoğu çalışanlar aracılığıyla verilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar otel işletmelerin en önemli kaynağıdır. Otel işletmelerinde hizmeti satın alan müşteri ve hizmeti sunacak çalışanın yüz yüze olmasından dolayı motivasyon ve çalışma koşullarının tatmin edici olması çok önem taşımaktadır. Çünkü otel işletmelerinde çalışanların motivasyonu ve çalışma koşulları müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesini ve iş verimliliğini etkilemektedir.

Neredeyse bütün işletmelerin ortak sorunu, çalışanların verimli bir şekilde veya istenilen verimlilikte çalışmamasıdır. Çalışanların istenilen verimlilikte çalışmamasının nedeni onların yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamaları olabilir. Ancak bazen işletme içerisinde eğitim görmüş ve deneyim sahibi çalışanların istenilen verimlilikte iş ortaya koymadıkları gözlemlenebilir. Dolayısıyla çalışanları işletme içerisinde verimliliklerini artırmak işletmeler ve yöneticilerin ortak sorunu haline gelmiştir. Bundan dolayı çalışanları motivasyonlarını artırmaya yönelik çeşitli çözümleri araştırılmıştır. Motivasyonun kavramını açıklık getirmeye çalışan birçok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler ışığında çalışanları motive etmenin yöntemleri ve araçlarını ortaya konmuştur.

Name and Surname : Adil DEMİR
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Kazım SARI
Degree and Date : Master, 2017
Major : Business Administration
Keywords : Employee, Personnel, Working Conditions, Motivation,
Motivation Tools, Front Office Department

ABSTRACT

EFFECTS OF WORKING CONDITIONS ON EMPLOYEE'S MOTIVATION IN HOTEL MANAGERMENTS: A RESEARCH IN 4 AND 5 STAR HOTELS' FRONT OFFICE DEPARTMENT IN ISTANBUL

Hotel managements operate in labor-intensive and competitive environment. Most of the services provided in the hotel managements are provided by employees. So employees are the most important source of hotel managements. It is very important that motivation and working conditions are satisfactory for employees because services are bought in hotel managements are provided by employees personally. Because motivation and working conditions of employees in hotel managements affect customer satisfaction, service quality and labor productivity.

Almost all businesses managements have a common problem which is either employees do not work efficiently nor work at desired efficiency. The reason why employees do not work at desired efficiency can be result of not having enough knowledge or experience. However, sometimes even trained and experienced employees don't work as at desired efficiency. Thereby it has been a common problem for managers and business owners increase their productivity within the management Therefore, various solutions have been searched to increase employee motivation. Many theories have been developed to clarify the concept of motivation. In light of these theories, methods and means of motivating employees have been sought out

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. OTEL İŞLETMELERİ	3
1.1. Otel işletmelerinin Önemi	3
1.2. Otel işletmelerinin Tanımı.....	4
1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri	5
1.4. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişmesi	7
1.5. Dünyada Tarihsel Gelişmesi.....	7
1.6. Türkiye’de Tarihsel Gelişmesi	10
1.7. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	11
1.8. Türkiye’deki Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	12
1.8.1. Turizm İşletme Belgeli Oteller.....	13
1.8.2. Turizm İşletme Belgeli Olmayan (Belediye Belgeli) Oteller.....	13

İKİNCİ BÖLÜM

2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO DEPARTMANI	16
2.1. Otel İşletmelerinde Önbüro Departmanının Yeri, Önemi	16
2.1.1. Önbüro Departmanında Hizmet Bölümleri	17
2.1.1.1 Önbüro Departmanında Ön Ofis Hizmet Bölümleri	17
2.1.1.1.1. Resepsiyon Bölümü	18
2.1.1.1.2. Önkasa Bölümü	18
2.1.1.1.3. Danışma Bölümü	18
2.1.1.2. Önbüro Departmanında Arka Ofis Hizmet Bölümleri.....	19
2.1.1.2.1. Rezervasyon Bölümü.....	19

2.1.1.2.2. Santral Ofis Bölümü	19
2.2. Önbüro Departmanında Organizasyon Şeması	20
2.3. Önbüro Departmanının Personelin Görev ve İş Tanımları	21
2.3.1. Önbüro Müdürü	21
2.3.2. Önbüro Müdür Yardımcısı	22
2.3.3. Nöbetçi Müdür	23
2.3.4. Gece Müdürü	25
2.3.5. Resepsiyon Şefi	26
2.3.6. Vardiya Lideri	27
2.3.7. Resepsiyon Memuru (Resepsiyonist)	28
2.3.8. Özel Katlar Resepsiyon Memuru (Executive Lounge Agent)	29
2.3.9. Gece Resepsiyon Memuru	30
2.3.10. Gece Kontrolcüsü (Night Audit)	30
2.3.11. Rezervasyon Şefi	31
2.3.12. Rezervasyon Memuru	32
2.3.13. Santral Memurları	34
2.3.14. Önkasa Memuru	34
2.3.15. Danışma Şefi (Head Concierge)	35
2.3.16. Danışma (Concierge)	36
2.3.17. Bagaj Amiri (Bell Captain)	36
2.3.18. Bagaj Taşıyıcıları (Bellboy)	37
2.3.19. Anonsçu (Pageboy)	38
2.3.20. Kapı Görevlisi (Doorman)	38
2.3.21. Vale	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON KAVRAMI VE ÇALIŞMA KOŞULLARI	40
3.1. Otel İşletmelerinde Çalışma Koşulları	40
3.1.1. Ücretler	40
3.1.2. Çalışma Süreleri	41
3.1.3. İş Güvencesi	42

3.1.4.	Sendikal Haklar	42
3.1.5.	Sosyal Güvenlik Hakları	43
3.1.6.	Mesleki Eğitim Olanakları	43
3.1.7.	Fiziksel Çalışma Ortamının Etkisi	44
3.2.	Otel İşletmelerinde Motivasyon Kavramı	45
3.2.1.	Motivasyon Kavramı	45
3.2.2.	Motivasyon Kavramının Tanımlanması ve Önemi	46
3.2.3.	Otel işletmeleri Çalışanlarındaki Motivasyonun Önemi	47
3.2.4.	Motivasyon Süreci	48
3.2.5.	Motivasyon Aşamaları	48
3.2.6.	Motivasyon Kuramları	49
3.3.	Kapsam Kuramı	50
3.3.1.	İhtiyaç Hiyerarşisi Yaklaşımı- Abraham Maslow	50
3.3.2.	Çift Faktör Teorisi (Hijyen- Motivasyon Teorisi) Frederick Herzberg	51
3.3.3.	Başarma İhtiyacı Teorisi- David McClelland	52
3.3.4.	ERG Yaklaşımı Clayton Alderfer	53
3.3.5.	Mc Gregor X ve Y Teorisi	54
3.4.	Süreç Kuramı	55
3.4.1.	Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi	55
3.4.2.	Vroom'un Bekleyiş Teorisi	57
3.4.3.	Lawler Porter Modeli	60
3.4.4.	Adams'ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi	61
3.4.5.	Locke'in Bireysel Amaçlar ve İş Teorisi	63
3.5.	Motivasyonda Özendirici Araçlar	63
3.5.1.	Ekonomik Özendirici Araçlar	64
3.5.1.1.	Ücret Artışı	64
3.5.1.2.	Primli Ücret	65
3.5.1.3.	Kara Katılma	66
3.5.1.4.	Sosyal Fayda ve Yardımlar	66
3.5.1.5.	Ekonomik ve Diğer Ödüller	67
3.5.2.	Psiko-Sosyal Özendirici Araçlar	67
3.5.2.1.	Çalışanlarda Bağımsızlık	68

3.5.2.2.	Sosyal Katılma	69
3.5.2.3.	Değer (Statü)	69
3.5.2.4.	Çevreye Uyum	70
3.5.2.5.	Terfi ve Gelişme Olanakları.....	71
3.5.2.6.	Öneri Sistemi	72
3.5.2.7.	Psikolojik Güvence	72
3.5.2.8.	Tebrik (Takdir).....	73
3.5.2.9.	Sosyal Uğraşlar	73
3.5.3.	Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	74
3.5.3.1.	Amaç Birliğı.....	74
3.5.3.2.	Yetki Devri ve Sorumluluk Dengesi	75
3.5.3.3.	Eğitim ve Yükselme.....	75
3.5.3.4.	Kararlara Katılma.....	76
3.5.3.5.	İletişim	77
3.5.3.6.	İş Genişletme	77
3.5.3.7.	İş Zenginleştirme	78
3.5.3.8.	Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	79

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDE ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERİN ÖNBÜRO DEPARTMANINDA BİR ARAŞTIRMA.....	80
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	80
4.2. Evren ve Örneklem.....	81
4.3. Araştırma Yöntemi ve Kapsamı.....	82
4.4. Araştırma Verilerin Toplanması.....	83
4.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	83
4.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	86
4.7. Bulgular	91
4.8. Motivasyon Ve Çalışma Koşulları Ölçeklerine İlişkin Görüşlerin İncelenmesi.....	96

SONUÇ	121
KAYNAKÇA	126
EKLER	134
Ek 1: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Önbüro Departmanında Çalışan İşgörenlere Uygulanan Anket Formu	134

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Otel İşletmeleri Sınıflandırılması.....	12
Tablo 2: Turizm Bakanlığı Tesis Sınıflandırılmasında Konaklama Tesislerinin Yeri.....	14
Tablo 4: Motivasyon Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları.....	86
Tablo 5: Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	87
Tablo 6: Çalışma Koşulları Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 7: Çalışma Koşulları Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 8: Çalışma Koşulları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	90
Tablo 9: Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular	91
Tablo 10: Katılımcıların Çalışma Koşulları Alt Boyut Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	94
Tablo 11: Katılımcıların Motivasyon Algısı Alt Boyut Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	95
Tablo 12: Katılımcıların Motivasyon Ve Çalışma Koşulları Algılarına Bağlı Normal Dağılım Testi Sonuçları	96
Tablo 13: Çalışma Koşullarının Cinsiyetlerine Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	96
Tablo 14: Çalışma Koşullarının Medeni Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	97
Tablo 15: Çalışma Koşullarının Turizm İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları.....	98
Tablo 16: Çalışma Koşullarının İşveren İle Yapılan Hukuki Bir Sözleşme Olması Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	98
Tablo 17: Çalışma Koşullarının Sosyal Güvence Olması Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	99
Tablo 18: Çalışma Koşullarının İşyerinin Bağlı Olduğu Sendikal Örgütlenme Olması Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	100

Tablo 19: Motivasyonlarının Cinsiyet Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz	
Sonuçları	101
Tablo 20: Motivasyonlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz	
Sonuçları	101
Tablo 21: Motivasyonlarının Turizm İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumlarına	
Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları.....	102
Tablo 22: Motivasyonlarının İşveren İle Yapılan Hukuki Bir Sözleşme Olması	
Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	103
Tablo 23: Motivasyonlarının Sosyal Güvencenin Olması Durumlarına Göre Farklılıklarına	
Ait Analiz Sonuçları	104
Tablo 24: Motivasyonlarının İşyerinin Bağlı Olduğu Sendikal Örgütlenme Olması	
Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	105
Tablo 25: Çalışma Koşullarının Yaş Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz	
Sonuçları	106
Tablo 26: Çalışma Koşullarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz	
Sonuçları	107
Tablo 27: Çalışma Koşullarının Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Durumlarına Göre	
Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları.....	108
Tablo 28: Çalışma Koşullarının İşletmede Çalışma Süresi Durumlarına Göre	
Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları.....	109
Tablo 29: Çalışma Koşullarının Gelir Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz	
Sonuçları	110
Tablo 30: Çalışma Koşullarının Görev Türüne Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	
.....	111
Tablo 31: Motivasyonun Yaş Durumuna Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	112
Tablo 32: Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları .	113
Tablo 33: Motivasyonun Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Durumuna Göre	
Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları.....	114

Tablo 34: Motivasyonun İşletmede Çalışma Süresi Durumuna Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları.....	115
Tablo 35: Motivasyonun İşletmede Gelir Durumuna Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	116
Tablo 36: Motivasyonun İşletmede Göre Türüne Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları	116
Tablo 37: Çalışma Koşulları ve Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Analizi Sonucu	118
Tablo 38: Çalışma Koşulları Alt Boyut Algıları ve Motivasyon Alt Boyut Algıları Arasındaki İlişkiyi Analizi Sonucu.....	118
Tablo 39: Çalışma Koşullarının Motivasyon Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Sonuçları	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Ön büro Hizmet Departmanları Şeması	17
Şekil 2: Motivasyon Süreci.....	48
Şekil 3: Klasik Şartlandırma Yaklaşımı.....	56
Şekil 4: Davranışsal Şartlandırma Yaklaşımı	56
Şekil 5: Vroom Bekleyiş Teorisi	58
Şekil 6: Lawler Porter Modeli	60

KISALTMALAR

a.g.k	: Adı Geçen Kitap
Ed.	: Editor
C.	: Cilt
S.	: Sayfa

GİRİŞ

Otel işletmeleri içerisindeki en büyük kaynak, insan gücü ve emeğidir. Bu işletmelerin amacı elindeki mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanarak maksimum verimliliği sağlamaktır. Bunlar ancak insan odaklı yaklaşımlarla mümkün olacaktır. İnsan faktörünün olduğu birçok yerde olduğu gibi insan merkezli yönetim anlayışında motivasyon kilit rol üstlenir.

İşletmelerde motivasyon, çalışanların performansları, çabalarını ve gayretlerini artırmak, anlamak ve bunları belli bir seviyede tutmak bakımında çok önemlidir. Motivasyon olgusu birçok işletmede olduğu gibi, turizm işletmelerinde de önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda motivasyon, işletme içerisindeki çalışanların davranışlarını büyük ölçüde etkileyen, güdüleyen ve yönlendiren faktörlerin başında gelmektedir.

Motivasyon kavramı, işletmelerin istikrarlı ve sürekli verimliliği ve kalitesi için büyük bir rol oynamaktadır. İşletmeler ile çalışanlar karşılıklı olarak birbirlerinden beklentileri vardır. Bu durum çalışan açısından değerlendirildiği zaman finansal anlamda yeteri kadar tatmin edilmeleri, iş güvencesi, sosyal hakların korunması ve psikolojik adaletin sağlanmasıdır. İşletmeler açısından değerlendirildiği zaman ise sürekli verimlilik ve kalite ve istikrar vb. Diğer birçok sektörde olduğu gibi otelcilik sektörü de yoğun emek ve insan gücü isteyen sektörlerin başında gelir. Otelcilik sektöründe hizmet pazarlanması yapılır. Bu nedenle çalışanların motivasyonu önemli rol oynar.

Bu çalışma kapsamında motivasyon ve çalışma koşulları konuları ele alınmış ve çalışma koşullarının işgören motivasyonu üzerindeki etkilerin araştırılmıştır. Bu çalışmada uygulanan anket aracılığıyla; İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otellerin işletmelerinin önbüro departmanındaki çalışan işgörenlerin çalışma koşullarının motivasyonu üzerinde etkilerini ölçmeye çalışılmıştır. Bu çalışma doğrultusunda İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerin önbüro departmanındaki işgörenlerin motivasyonları araştırılacaktır. Bu çalışma dört ana başlık adı altında toplanmıştır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; otel işletmelerinin tanımı, özellikleri, Türkiye’de ve Dünya’daki tarihsel gelişimi ve turizm işletme belgeli ve turizm işletme belgeli olmayan oteller araştırılmıştır.

Bu çalışmanın ikinci bölümünde; önbüro departmanın organizasyon şeması, hizmet bölümleri, önbüro departmanında çalışan işğörenlerin iş tanımları ve sorumluluklarından bahsedilmiştir.

Bu çalışmanın üçüncü bölümünde; çalışma koşulları, motivasyon kavramı, tanımı, motivasyon süreçlerini ve motivasyon teorileri ana başlıklarında altında motivasyon kavramının önemi, tanımı ve motivasyonu özendirici araçları incelenmiştir.

Bu çalışmanın dördüncü ve son bölümünde; çalışma koşullarının işğören motivasyonu üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. İstanbul’daki dört ve beş yıldızlı otellerin önbüro departmanın çalışan işğörenlere yönelik anket tekniğinde faydalanarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada çalışma koşullarının işğören motivasyonu üzerinde etkileri ölçülerek analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. OTEL İŞLETMELERİ

Bu bölümde otel işletmelerin tanımı yapılarak otel işletmelerin sınıflandırılması, özellikleri hakkında bilgi verilecektir. Aynı şekilde önbüro departmanının turizm işletmelerindeki fonksiyonları ve önemi açıklanıp önbüro departmanında çalışan işgörenlerin görev tanımları hakkında bilgi verilecektir.

Oteller, bulundukları lokasyonların iş görüşmelerinde, toplantılarında ve kongre ve konferans faaliyetlerinde olduğu gibi eğlence faaliyetlerinde ve konaklama hizmetlerinde de aktif rol oynarlar. Bu bağlamda oteller, toplumlar ve ekonomiler için vazgeçilmez bir konumdadır. Bu durum ulaştırma faaliyetlerinde, yeterli haberleşmede ve perakende dağıtımda da geçerlidir.¹

Birçok ülkede oteller, gerek iş faaliyetleri, toplantılar, kongre ve konferanslar gibi faaliyetlerin düzenlenmesinde, gerekse eğlence ve konaklama faaliyetlerinin düzenlemesi açısından kolaylıklar sağlamaktadır.²

1.1.Otel işletmelerinin Önemi

Oteller, birçok ülkede toplantılar, iş görüşmeleri, rekreasyon, kongre, konferans ve eğlence faaliyetleri için olanaklar sağlamaktadır. Bundan dolayı otel işletmeleri, toplumlar ve ekonomiler için önemli bir yere sahiptir. Otel işletmeleri, çeşitli hizmet ve mallar için perakende sistemlerin, iletişim ve dağıtım kanallarının gelişmesinde etkin rol oynarlar. Oteller, sağladıkları hizmetler aracılığıyla bir ülkenin veya bir toplumun refah düzeyini gösteren toplam mal ve hizmetlerin gelişmesine ve artmasına katkı sağlarlar.³

Oteller, hem kendilerine harcama yapabilecek potansiyel ve imkanlarıyla gelen konukları ve daha sonrasında büyük miktarda harcama yapmaya meyilli konukları kendine çeken yerlerdir. Konuklar, yaptıkları yüksek harcamalarla bölge ekonomisine doğrudan katkı

¹ Aktaş, A., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya, 2002, s. 24

² Bayer, M. Z., Turizme Giriş, İstanbul, 1992, s. 24

³ Medlik, S., Otel İşletmeciliği, Bursa, 1997, s. 4

bulunurlar. Yapılan bu harcamaların toplum içerisindeki diğer kişilerle dağıtmasıyla konuklar, bölge ekonomisine dolaylı olarak büyük ölçüde katkı sağlarlar.⁴

Yabancı turistlerin konakladıkları bölgeler, ülkeye döviz getiren önemli merkezlerdir. Bundan dolayı ülkenin ödemeler bilançosuna ihmal edilmeyecek düzeyde katkıda bulunurlar. Özellikle dışsattım olanakları sınırlı olan ülkelerde oteller, turizm aracılığı ile döviz sağlayan birkaç kaynaktan birisi olabilmektedir.⁵

Oteller içinde bulundukları bölge halkı için önemli bir konaklama ve ağırlama merkezleridir. Oteller bünyesindeki lokantalar, barlar, ziyafet, kokteyl, balo, konferans salonları ve sportif oyun sahaları ve solanları ve sunulan diğer hizmetler genellikle yöresel müşterileri çeker. Bu yüzden oteller, içinde bulundukları toplum için birer sosyal merkezlerdir.⁶

1.2.Otel işletmelerinin Tanımı

Otel işletmelerinin en belirgin ve temel özelliği konaklama hizmetleri sunmasıdır. Animasyon, eğlence, yeme-içme vb. destekleyici hizmetler bir otel işletmesinde olmak zorunda. Ancak otel işletmelerinde konaklama unsuru kapsamayan bir otel işletmesi tanımlamak mümkün değildir. Otelleri tanımlarken bu belirgin temel unsur göz önüne alınıp ona göre kapsamlı bir tanımlama yapılmalıdır.

Oteller, geleneksel konaklama faaliyetlerin yapıldığı en yaygın tesislerdir. Oteller, öncelikli olarak insanların barınma ve konaklama ihtiyaçlarının giderdikleri tesislerdir. Bu konaklama hizmetlerinin yanında yeme-içme, eğlence ve sosyal ihtiyaçların karşılaştıkları tesisler olarak adlandırabiliriz. Otel işletmeleri, her ne kadar seyahat eden insanlar için geçici barınma ve konaklama ihtiyaçları hedeflese de bölgede yaşayan insanlar da otel işletmeleri için ciddi bir hedef kitle konumundadır. Aşağıda kurum ve çeşitli yazarlara ait otel tanımları verilmektedir.

⁴ Aktaş, a.g.k., s. 242

⁵ Bayer, a.g.k s. 92

⁶ Gökdeniz, A., Butik Otel İşletmeciliği (Ayvalık Cunda Ortunç Otel Örneği), Ankara, 2014, s. 14

S. Medlik, oteli; “geçici oturan ve seyahat edenler için tatmin edici bir konaklama ve yiyecek-içecek sağlayan ve aynı zamanda diğer yararlanıcılar için de yiyecek, içecek ve diğer hizmetleri sunan biri kurum” olarak tanımlamaktadır.⁷

Otel; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir.⁸

Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinimlerini sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.⁹

26.01.2011 tarihinde revize olan Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin 21.06.2015 tarihinde yürürlüğe giren 25852 sayılı Yönetmeliğe göre, “Oteller, aslî fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir.”¹⁰

1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmelerinin başlıca özellikleri aşağıda belirtilmiştir.

a. Otel İşletmeleri Zaman Satar

Otel işletmelerinde konuklara sağlanan imkanlar ve sunulan hizmetler ancak talebin sonucu ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile talep edilmeyen yiyecekler önceden hazırlanıp, konuklara talep ettiği zaman satılması mümkün değildir. Buna benzer olarak otel odaları günlük olarak satışa sunulur. Yani, satışa sunulan odanın süresi bir gündür/24 saattir. Otel odası satılmadığı zaman o güne ait oda satışını diğer bir güne aktarmak mümkün değildir.

⁷ Medlik, a.g.k. s. 4

⁸ Olalı, H., ve Korzay, M., Otel İşletmeciliği, İstanbul, 1989, s. 25

⁹ Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M., Genel Turizm, Ankara, 2011, s. 49

¹⁰ Turizm Bakanlığı, *Turizm Tesislerinin Belgelendirmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik* <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> , 10/07/17

Otel işletmelerinde sunulan ürünler ve sağlanan hizmetler zamana karşı duyarlıdır ve stoklanması mümkün değildir.¹¹

b. Otel İşletmeciliği ‘İnsan Gücüne’ Dayanır

Otel işletmelerinde genel olarak tüm bölümlerde misafirlere sunulan hizmetler yine insanlar tarafından yapılmaktadır. Otel işletmelerinde gerçekleşen hizmetlerin sunulması ve diğer fonksiyonların yerine getirilmesi neredeyse tamamı insan gücüne dayanmaktadır. Otel işletmelerinde otomasyon alanları çok kısıtlıdır. Örneğin, muhasebe, resepsiyon ve rezervasyon işlerinde işlemlerden otomasyon ve bilgisayar sistemlerinde faydalanılmaktadır. Ancak yemeklerin pişirilmesinde, odaların temizlemesinde, müşterilerin karşılanmasında ve onlara servis yapılmasında tamamıyla insan gücünden faydalanılır.¹²

c. Otel İşletmelerinde Hizmet Bölümleri ve Personel Arasında Yakın İlişkiler ve Karşılıklı Yardımlaşmayı Gerektirir.

Otel işletmeleri birbirine çok yakın ilişkiler gerektiren bölümlerden oluşmaktadır. Bu işletmeler, ekonomik ve sosyal tesislerdir. Bundan dolayı otel işletmeleri hem gerekli hizmetlerin sunulmasında hem de işletme içerisindeki diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde personel arasında ciddi koordinasyon, işbirliği ve yardımlaşmayı zorunlu kılmaktadır.¹³

d. Otel İşletmeciliği Dinamik bir Sektördür.

Otel işletmeciliği hem otelcilik anlayışı hem de teknoloji sayesinde sürekli gelişim içinde olan bir endüstri çeşididir. Ayrıca otel işletmeciliği, sağlıklı ve çağdaş yaşam tarzını kendine ilke edinmiş bir endüstri çeşididir. Bu nedenle müşteri tatmini sağlamak için hizmet anlayışını ve kullandığı teknolojiyi sürekli geliştirmek durumundadır. Otel işletmeleri aynı zamanda iç ve dış çevre faktörleri nedeniyle ortaya çıkabilecek fırsat ve tehlikelere karşı hazırlıklı olmak için sürekli dinamik olmak zorundadır.¹⁴

¹¹ Şener, B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2010, s. 17

¹² Gökdeniz, A., ve Dinç, Y., Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi; Örnek Önbüro Modülleri, Ankara, 2014, s. 14

¹³ Gökdeniz, A. ve Dinç, Y., a.g.k s. 14

¹⁴ Akıncı, Z., Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, Ankara, 2016, s. 85

e. Otel İşletmeciliği Faaliyetlerinde ve Etkinliklerinde Bir Zaman Kısıtlaması Yoktur

Otel işlemleri, sezonluk oteller hariç, günün yirmi dört saati, haftanın yedi günü ve bütün yıl boyunca otel misafirlerine hizmet etmeye devam etmektedir. Dolayısıyla otel çalışanları diğer insanlar tatillerini yaparken, onlar işletme içerisindeki hizmetleri sunmaktadırlar. Bu noktada otel çalışanlarının güler yüzlü olması ve mesleklerini sevmeleri müşteri memnuniyeti açısından çok önemlidir.¹⁵

f. Otel İşletmeciliğinde Risk Faktörü Oldukça Yüksek

Turizm sektöründe talepleri planlamak çok güçtür. Bu talepleri ekonomik ve politik koşullar belirlemektedir. Aynı şekilde otel işletmeleri de talep dalgalanmalarında anlık olarak etkilenmektedir. Bu durumda turizm endüstrisi için büyük risk oluşturmaktadır.¹⁶

g. Otel işletmelerinde Sermayenin Büyük Kısmı Sabit Değerlere Bağlanmıştır

Otel işletmelerinin kurulabilmesi ve işletilebilir hale getirilebilmesi için büyük oranda sermaye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sermayenin büyük oranı otel işletmesi faaliyete geçirilmeden önce sabit değerlere ayrılması gerekmektedir. Varlıkların dağılımı genellikle şöyledir. Duran varlıklar %85-90'lık kısmını oluştururken dönen varlıklar %10-15'lik kısmını oluşturmaktadır.¹⁷

1.4.Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişmesi

Otel İşletmelerin dünya ve Türkiye'deki tarihsel gelişiminde bahsedilecektir.

1.5.Dünyada Tarihsel Gelişmesi

Konaklama endüstrisi binlerce yıl eskiye dayanmaktadır. İnsanoğlu tarih boyunca farklı sebepler dolayı seyahat etmişlerdir. İnsanların seyahat etmesiyle birlikte konaklama ve ağırlama ihtiyaçlarını beraberinde getirmiştir. Bu seyahat sürecinde barınmak, korunmak ve

¹⁵ Akıncı, Z., a.g.k. s. 85

¹⁶ Aktaş, A., a.g.k. s. 27

¹⁷ Akıncı, Z., a.g.k. s. 85-86

temel ihtiyaçlarını karşılayacakları sıradan ya da gelişmiş konaklama yerlerine ihtiyaç duyup aramışlar. Bu durum da konaklama endüstrisinin ilk temellerinin atılmasına yol açmıştır. Ancak paranın bir değışim aracı olarak kullanılmaya başlanmasıyla ve ticaretin artmasıyla beraber konaklama tesislerine olan talebi artırmıştır.

Günümüz otel işletmelerin öncüsü olarak kabul edilen hanların ilk ne zaman inşa edildi tam olarak bilenmemektedir. Hanlar, sahipleri tarafından işletilen ve aynı zamanda oturdukları ev konumdaydı. Hanlar, misafirlere ve yolculara geçici barınma, dinlenme ve yemek ve içecek sunan mekanlardı.

İnsanların bulundukları yerlerden başka yerlere seyahat ettikçe ve seyahatlerin yayılma alanı genişlemiştir. Bu durumda insanlar geçici barınma ve konaklama ihtiyacını beraberinde getirmiştir, böylece ilk hanlar kurulmaya başlanmıştır.¹⁸

Ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişmesi ile beraber, han, taverna ve ileriki zamanlarda otel olarak adlandırılan konaklama işletmeleri de gelişme göstermiştir.¹⁹

Han ve tavernalar insanların seyahat etme ihtiyaçları sonucu ortaya çıkmıştır. Han ve tavernaların ortaya çıkmaları ilk çağlara (M.Ö. 500-M.S. 500) dayanmaktadır. Yazılı Eski Yunan ve Eski Roma kaynaklarına göre hanlar, yolcuların ve hayvanların barınma, yeme-içme ihtiyaçlarını giderildiğı yerlerdir. Bu bilgilere İncil’de de rastlamak mümkündür.²⁰

Posting House’lar, otel ve motel işletmeleri oluşumlarının ilk örneğı olarak kabul edilmektedir. Posting House’ların tarihi Eski Roma İmparatorluğu dönemine (yaklaşık M.Ö.200- M.S.500) dayanmaktadır. Bu ‘Posting House’larda, seyahat edenler için konaklama hizmetleri veriliyordu. Bu dönemde öğrenciler, tüccarlar ve sanatçılar için hanlar ve tavernalar inşa edilmiştir. Ancak yapılar arasında farklılıklar olduğu görölmektedir. Örneğın bazı han ve tavernalar sadece yolcuların barınacakları ve konaklayacakları odalar varken ve bazılarında ise ahırlar olmadığı hatta bazılarında sadece ahırlar bulunmaktaydı. Daha sonraki

¹⁸ Olalı, H., Korzay, M., a.g.k. s. 8

¹⁹ Maviş, F., Otel işletmeciliğı: İlke ve Kavramlar, Eskişehir, 1994, s. 41

²⁰ Aktaş, A., a.g.k. s. 27

dönemlerde, Romalı rahipler tarafından yönetilen ‘Roma Hospice’ler geliştirildi. Bu yapılarda seyahat edenlere konaklama ve yiyecek-içecek hizmetleri veriliyordu.²¹

Orta Çağda, konaklama kavramı boyut kazanarak daha da gelişmiştir. Birçok yerde manastırlar, yolculara sadece konaklama hizmetleri, yiyecek ve içecek hizmetlerini vermekle yetinmeyerek ilave yapılar ve binalar inşa etmiştir.²² İngiltere’de hancılığın gelişmesi Orta Çağ Dönemine denk gelmektedir. İngiltere’deki seyahatlerin artması hancılığı geliştirmiştir. İngiltere’deki ilk hanlar geleneksel birahanelerin devamıydı. Londra’dan Edinburg’a seyahat güzergahında tavernalar ve hanlar inşa edildi. İnşa yerleri olarak yaylı arabaların mola verdikleri yerler seçildi.²³

Orta çağ döneminde (yaklaşık M.S.500-1300) konaklamada yine dinin etkisi olduğu görülmektedir. Örneğin, Clemagne hükümdarlığı, seyahat edenler için kanun hazırlatmıştır. Bu kanunlara göre seyahat edenleri konuk etmek Hristiyanlarca bir görevdir. Bu dönemlerde, manastırlar ve kiliseler dini işlevlerinin yanında han görevini üstelenmişlerdi. Daha sonraki dönemlerde Yunanca “Xencdocheions” denilen han ve dinlenme yerleri inşa edilmiştir. Yer olarak manastır ve kilise yakın alanlar seçilmiştir.²⁴

XVI. ve XVIII. yüzyılları arasında Amerika’da ilk hanlar inşa edildi. İnşa edilen ilk hanlar İngiltere’dekilere benzerlik göstermekteydi. Ancak İngiltere’de kurulan otel hanlar yaylı arabaların izlediği güzergâh üzerindeyken, Amerika’da kurulan hanlar liman şehirlerindeydi. 1796 yılından sonra Amerika’da “otel” terimi kullanılmıştır.²⁵

XIX. yüzyıl sonlarında ve XX. yüzyıllar başlarında otel işlerinin sayısında büyük bir artış yaşanmıştır. Aynı şekilde otel müşterilerine sunulan hizmetin çeşitliğinde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu tarih aralığında günümüz modern otelciliğinin temelleri atılmıştır.

XIX. ve XX. Yüzyılları arasında lüks oteller inşa edildi. Tüccarların seyahat ihtiyaçlarını karşılamak için tren istasyonları yakınlarına yeni oteller inşa edilmeye başlandı. Otelcilik tarihinde birden fazla otel açarak “otel zinciri kavramını ilk kez ortaya koyan kişi

²¹ Akıncı, Z., a.g.k. s. 40-41

²² Şener, B., a.g.k. s. 6

²³ Maviş, F., a.g.k. s. 45

²⁴ Akıncı, Z., a.g.k. s. 41

²⁵ Maviş, F., a.g.k. s. 46

başarılı girişimci Ellsworth Milton Statler'dir. Statler, modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olarak kabul edilir. Otel zinciri kavramını, otelcilik sektörüne sokma özelliği taşıyan ilk kişi Statler'dir. 1930'lardan sonra Hilton ve Sheraton gibi oteller de otel zincirlerine eklendi.²⁶

1.6. Türkiye'de Tarihsel Gelişmesi

Bilinenin aksine Türkler konaklama hizmetleri Avrupa'dan çok önce başlamıştır. Avrupa'daki hancılık henüz ilk aşamalarındayken Türkler Anadolu'da gelen yolculara konaklama hizmetlerinin yanında her türlü hizmeti sunan kervansaraylar ve hanlarda yüzyıllardır hizmet veriyordu.

Türk otelciliğin kökeni hanlar ve kervansaraylara dayanmaktadır. Ribatlar, kervansarayların ve hanların ilk örnekleri olarak kabul edilmektedir. Ribatlar, askeri amaçlar için inşa edilmekteydi. Bazı tarihçi ve seyyahlar göre ribatların ilk izleri, VII. yüzyıla dayanmaktadır.²⁷

Gazneli Mahmut, Ribat-i Mahi adıyla ilk kervansarayı 1019-1020 yıllarında yaptırmıştır. Selçuklular, Anadolu'nun ekonomik stratejisinin farkındaydı. Selçuklular döneminde yapılan önemli örneklerle rastlamak mümkündür. Bu dönemde yapılan kervansaraylara örnek Konya-Aksaray yolu üzerindeki Sultan Han, Ürgüp yakınlarındaki Sarı Han ve Antalya yakınlarındaki Evdir Han verilebilir.²⁸

Osmanlı döneminde de birçok han ve kervansaray inşa edilmiştir. Han ve kervansaraylar devlet büyükleri ve zenginler tarafından yapılıyordu. Hanlar ve kervansaraylar yollar üzerinde yapıldığı gibi şehir merkezlerinde de yapılıyordu. Şehir merkezinde yapılan hanlar ve kervansaraylar gelir getirme esasına dayalıydı. Osmanlılar döneminde yapılan hanlar, iki ya da dört katlı olarak inşa edilmekteydi. Hanlar katları fonksiyonlarına göre ayrılmaktaydı. Bodrumlar ahır, zemin kat idare işleri ve katlar ise yolcular için kullanılmaktaydı.²⁹

²⁶ Akıncı, Z., a.g.k. s. 42

²⁷ Maviş, F., a.g.k. s. 47

²⁸ Batman, O., Otel işletmelerinin Yönetimi, Sakarya, 2003, s. 19

²⁹ Akıncı, Z., a.g.k. s. 45-46

Özellikle XVIII. yüzyılda kervansarayların yapımı azalmıştır. Çünkü kervansarayları finanse eden vakıflar ekonomik yönden zayıflamışlardır. Bunun sonucu olarak sosyal nitelikli kervansaraylar yapımının XIX. yüzyılda Tanzimat'tan sonra terk edilmiştir. Gelir sağlama amacına yönelik şehir hanlarının yapımına başlanmıştır.³⁰

Türkiye'de modern anlamda ilk otel 1982 yılında İstanbul Beyoğlu'nda hizmete giren Pera Palas Otelidir. Pera Otel'i ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Otel'i, Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun o dönem için en lüks otelleri arasında sayılmaktaydı.³¹

Daha sonra 1931 yılında İstanbul'da Park Otel'i hizmete girmiştir. Uzun yıllar Türk turizmine, hizmet veren Park Otel'i, Büyük Sürmeli Oteller grubu tarafından satın alınmıştır. Otel modern yapıya kavuşturulmak amacıyla yıktırılmış olup, yerine beş yıldızlı bir otel inşaatı yaptırılmıştır.³²

Modern Türk Turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel 1955 yılında açılan İstanbul Hilton'dur. 1956 yılında İstanbul Divan Otel'i, İzmir'de 1957 yılında Kilim Otelinin hizmete girmesiyle ülkemizde gelen turistlerin dinlenme, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmıştır.³³

1.7.Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerin tanımlamasında olduğu gibi otel işletmelerin sınıflandırılmasında da farklılıklar göstermektedir. Otel işletmelerin sınıflandırılmasında çeşitler yazarlar ve ülkeler, farklı kriterler göz önünde bulundurarak sınıflandırmalar yapmışlar.

Genel olarak otel işletmeleri aşağıdaki Tablo 1'de gösterildiği gibi çeşitli unsurlar göz önünde bulundurarak sınıflandırılmıştır. Sınıflandırmalar aşağıdaki gibidir.

1. **Faaliyetler Süresine Göre:** Sezonluk, Sürekli
2. **Konaklama Amacına Göre:** Kıyı, Şehir, Kaplıca, Kongre, Casino, Dağ, Spor
3. **Sunulan Hizmete Göre:** Kongre, Sağlık, Spor, Dinlenme, Eğlence

³⁰ Şener, B., a.g.k. s. 10

³¹ Akıncı, Z., a.g.k. s. 46

³² Şener, B., a.g.k. s. 10

³³ Maviş, F., a.g.k. s. 50

4. **Kuruluş Yerine Göre:** Kıyı, Şehir, Dağ, Termal, Havaalanı, Liman, Karayolu
5. **Hukuki Açıdan:** Turizm İşletme Belgeli, Turizm İşletme Belgesi Olmayan (Belediye Belgeli)
6. **Büyükliğüne Göre:** Çok Küçük, Küçük, Orta Büyüklükte, Büyük
7. **Fiyata Göre:** Ekonomik, Orta Gelir, Lüks
8. **Mülkiyet Durumuna Göre:** Kamu, Şahıs, Şirket, Vakıf, Dernek, Sendika

Tablo 1: Otel İşletmeleri Sınıflandırılması

Faaliyet Süresine Göre	Konaklama Amacına Göre	Sunulan Hizmete Göre	Kuruluş Yerine Göre	Hukuki Açıdan	Büyükliğüne Göre	Fiyata Göre	Mülkiyet Durumuna Göre
Sezonluk	Kıyı, Şehir	Kongre	Kıyı, Şehir	Turizm İşletme Belgeli	Çok Küçük (25 ve daha az oda)	Ekonomik	Kamu, Şahıs
Sürekli	Kaplıca, Kongre	Sağlık, Spor	Dağ, Termal	Turizm İşletme Belgesi Olmayan	Küçük (25-100 oda)	Orta Gelir	Şirket, Vakıf
	Casino	Dinlenme	Havaalanı	(Belediye Belgeli)	Orta Büyüklükte (100-299 oda)	Lüks	Dernek, Sendika
	Dağ ve Spor	Eğlence	Liman		Büyük (300 ve daha fazla oda)		
			Karayolu				

Kaynak: Ö. Güzel, S. ve Gedik, S. “Turizm İşletmeleri”, Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar, (Ed. Akova, O., Kızırmak, İ., Tanrıverdi, H.) Ankara, 20015 s.215

1.8. Türkiye’deki Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Ülkemizde otellerin sınıflandırılması bazı şekilsel farklar bir tarafa bırakıldığı takdirde hemen hemen Fransız sınıflama sisteminin esas yapısına benzemektedir. Hukuki bakımdan otel işletmeleri ikiye bölüme ayrılır. Bunlar; turizm işletme belgeli oteller ve işletme belgesiz (belediye belgeli) otellerdir.³⁴

Turizm işletme belgeli otel işletmelerini denetimi Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlıdır ve onun kontrolü altında işletmecilik faaliyetlerini sürdürmektedirler. Belediye

³⁴ Akıncı, Z., a.g.k. s. 86

belgeli otel işletmelerinin kontrolü ve denetimi ise belediyelere aittir. Belediye belgeli otel işletmeleri iki ayrı sınıfa ayrılır. Bunlar birinci sınıf ve ikinci sınıf otel işletmeleridir. Turizm işletme belgeli otel işletmeleri dünya standartlarına uygun olarak beş ayrı yıldız sınıfına ayrılmıştır.³⁵

1.8.1. Turizm İşletme Belgeli Oteller

Bu oteller, 21.06.2005 tarihinde Resmî Gazete 'de yayınlanan 25825 sayılı “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” in 19. maddesinde belirtilen kriterlere göre sınıflandırılmış otellerdir. Yönetmelikte yer allan oteller aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:³⁶

- Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri: Minimum 10 oda kapasiteli
- İki Yıldızlı Otel İşletmeleri: Minimum 20 oda kapasiteli
- Üç Yıldızlı Otel İşletmeleri: Minimum 40 oda kapasiteli
- Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri: Minimum 80 oda kapasiteli
- Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri: Minimum 120 oda kapasitelidir.

1.8.2. Turizm İşletme Belgeli Olmayan (Belediye Belgeli) Oteller

Turizm işletme belgesine sahip olmayan bütün otel işletmeleri bu sınıflandırma grubuna girmektedir. Bu grupta yer alan oteller bağlı bulundukları belediyelerin tespit ettiği normlara göre sınıflandırılır ve denetimleri ilgili belediyeler tarafından yapılır. Sunulan hizmetlerin ve odaların fiyatları belediye tarafından belirlenir.³⁷

Bu otel işletmeleri genellikle aşağıdaki gibi sınıflandırılır.

- Birinci Sınıf Oteller
- İkinci Sınıf Oteller
- Üçüncü Sınıf Oteller

³⁵ Özel, Ç. H., “Otelcilik Endüstrisi”, Otel İşletmeciliği, (Ed. K. Akoğlu, M.) Ankara, 2016, s. 16-17

³⁶ <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm>

³⁷ Akıncı, Z., a.g.k. s. 87

Birçok ülke konaklama ve otel işletmelerini sınıflandırmak için farklı kriterler ve yöntemler kullanılmaktadır. Genellikle konaklama işletmeleri, tesisin niteliklerine, kullanım amaçlarına veya sunulan hizmetlere göre sınıflandırılırlar. Ülkemizdeki konaklama tesislerinin sınıflandırılmasını kapsayan yönetmelik 2011 yılında yürürlüğe giren “Turizm Tesisleri Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” çevresinde verilen 19. Madde kapsamında ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Tablo 2: Turizm Bakanlığı Tesis Sınıflandırılmasında Konaklama Tesislerinin Yeri

Tesis Türü	Tesis Kapsamı
Asli Konaklama Tesisleri	Oteller (1,2,3,4,5 yıldızlı), moteller, tatil köyleri, kampingler, apart oteller, pansiyonlar
Kırsal Turizm Tesisleri	Çiftlik-köy evleri, yayla evi, dağ evleri
Özel Tesisler	Butik oteller
Sağlık ve Spor Tesisleri	Termal tesisler (termal konaklama tesisi ve termal kür tesisi), golf tesisleri, sağlık yaşam tesisleri, spor tesisleri
Kongre ve Sergi Merkezleri	Kongre Otelleri
Rekreasyon Tesisleri	Eğlence merkezleri, temalı tesisler, kayak merkezleri, günü birlik tesisler
Bileşik Tesisler	Turizm kentleri, turizm kompleksleri, tatil merkezleri, zincir tesisler, personel eğitim tesisleri
Diğer Tesisleri	B tipi tatil siteleri, A tipi tatil siteleri, butik tatil villaları

Kaynak: İplik, F. “Konaklama Sektörü”, Otellerde Yönetim, (Ed. A. Kozak, M.), Ankara, 2016, s.8

Ülkemizde konaklama işletmelerinin sınıflandırılması 2011 yılında yürürlüğe giren “Turizm Tesisleri Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” tarafından yapılan tesis sınıflandırması kapsamında tablo 2 ‘te verilmiştir. Tablo incelendiğinde sekiz tür tesis kategorisi olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki olan *asli konaklama tesisler*; otelleri, tatil köylerini, pansiyonları, kampingleri, motelleri ve apart otelleri kapsamaktadır. Butik oteller

ise *özel tesis* sınıflandırmasına dahil edilirken, çiftlik-köy evi, yayla evleri ve dağ evleri gibi kırsal konaklama tesisleri *kırsal turizm tesisleri* sınıflandırmasına girmektedir.³⁸

Ülkemizde otel işletmelerini yıldız nitelikleri kapsayan yönetmelik 2011 yılında yürürlüğe giren “Turizm Tesisleri Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik” çevresinde verilen 19. Madde kapsamında ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Yıldızlı otel işletmeleri beş grupta toplanmıştır. Yıldızlı otel; Bir Yıldızlı, İki Yıldızlı, Üç Yıldızlı, Dört Yıldızlı, Beş Yıldızlı olarak sınıflandırılmıştır.³⁹

³⁸ İplik, F. “Konaklama Sektörü”, Otellerde Yönetim, (Ed. A. Kozak, M.), Ankara, 2016, s. 8

³⁹<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>

İKİNCİ BÖLÜM

2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖNBÜRO DEPARTMANI

2.1. Otel İşletmelerinde Önbüro Departmanının Yeri, Önemi

Önbüro, otel işletmelerinde organize olmuş ilk hareket noktasını oluşturmaktır. Otel müşterileri ile ilk temasın sağlandığı, giriş ve çıkış işlemlerinin yapıldığı ve tesisler ile ilgili gerekli bilgi alışverişinin yapıldığı noktadır.

Konaklama işletmelerinde, işletmeye en çok kar getiren odalar bölümü içinde yer alan önbüro departmanı, hem konuklar ile işletme arasında ana ilişki noktası hem de konaklama işletmelerindeki faaliyetlerin başlangıç ve koordinasyon noktasıdır.⁴⁰

Önbüro, otelin kontrol merkezidir ve 24 saat boyunca müşteri isteklerinin ele alındığı ve gereken hizmetin verildiği bir yerdir. Bütün departmanlardan gelen ve misafir adına ödeme niteliği olan işlemlerin belgelendirildiği ve misafir hesabına kaydedildiği gerektiği zamanda tahsil edildiği yerdir. Bunun yanında misafir isteklerinin, ilgili tüm departmanlara iletildiği ve ele alınma sürecinin izlendiği bir yerdir.⁴¹

Önbüro bölümü, otel işletmelerin sinir sistemi olarak görülebilir. Önbüro bölümünde tüm bilgiler toplanır ve tüm bilgiler buradan dağıtılır. Yani bilgilerin toplandığın ve dağıtımının yapıldığı kaynaktır. Önbürorunun işlevsel görevinden dolayı burada otel misafirlerin karşılanır, ağırlanır ve uğurlanırlar.⁴²

Önbüro, konukların uğurlandığı ve karşılandığı yer olması sebebiyle işletme hakkında ilk ve son izlenimlerini oluşturduğu yer olmaktadır. Bu nedenle önbüro, konuklar üzerinde olumlu bir etki bırakmak için çok özel tasarlanmalıdır. Önbüro genellikle lobiden izole edilmiş, otelin ana giriş kapısına yakın konumlandırılır ki konukların işletmeye giriş ve çıkışların daha kolay kontrol edilebilensin.

⁴⁰Karaman, A. ve Sayın, K. “Otel İşletmelerinde Önbüro ve Kat Hizmetleri Bölümü”, Otel İşletmeciliği (Ed. Karaman, A. ve Sayın, K.) Konya, 2016, s. 69

⁴¹ Kantarcı, K. ve Ekinci, İ. Konaklama İşletmelerinde Önbüro, Ankara, 2014, s. 33

⁴² Akıncı, Z., a.g.k s. 348

2.1.1.Önbüro Departmanında Hizmet Bölümleri

Önbüro departmanındaki örgütlenme, organizasyon ve çalışan personel sayısı tamamıyla otel işletmesinin yapısına, politikasına, sınıfına, kapasitesine, büyüklüğüne ve küçüklüğüne göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle önbüro organizasyon yapısında genel geçer bir standart yoktur. Önbüro departmanı beş ana faaliyet bölümünden oluşmaktadır; resepsiyon, rezervasyon, önkasa, danışma ve santral.

Otel işletmelerinde önbüro departmanının faaliyet bölümlerini iki gruba ayırabiliriz. Önbüroda müşterilere bazı hizmetler doğrudan olarak, bazı hizmetler ise dolaylı olarak verilir. Diğer bir deyişle, önbüro bankosunda misafirlerle yüz yüze sıcak ilişkiler kurularak sağlanan hizmetler ön ofis çalışmalarını, dolaylı temas kurularak sağlanan hizmetler ise arka ofis çalışmalarını içerir.⁴³



Şekil 1: Önbüro Hizmet Departmanları Şeması

Kaynak: Akıncı, Z., Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, Ankara, 2016, s. 35

2.1.1.1 Önbüro Departmanında Ön Ofis Hizmet Bölümleri

Önbüro departmanındaki ön ofis hizmetleri, resepsiyon, önkasa ve danışma olmak üzere üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Bu üç bölüm, misafirlerle yüz yüze temas kurularak hizmet verilmesinde dolayı işletmesinin ilk intibahı ve misafirler üzerinde olumlu bir imaj bırakmak için hayati rol oynar.

⁴³ Gökdeniz ve Dinç, a.g.k. s. 24

2.1.1.1.1. Resepsiyon Bölümü

Otel işletmelerinde resepsiyon, genellikle ilk temas noktasıdır. Otel işletmesine gelen rezervasyonlu ve rezervasyonsuz konukların karşılandığı otel işletmesinin belirlediği kriterler doğrultusunda giriş işlemlerin yapıldığı yerdir. Ayrıca otel konaklayan konaklamayan tüm otel konukların isteklerin, beklentilerin ve şikayetlerin çözüm arandığı bölümdür. Resepsiyon bölümünde giriş-çıkış işlemlerin yapıldığı ve gerekli bilginin doğru ve eksiksiz koordine edildiği komuta merkezidir.⁴⁴

2.1.1.1.2. Önkasa Bölümü

Önkasa bölümü, otelin işlevine ve fonksiyonuna göre otelden otele değişiklik gösterir. Önkasa bölümü, mali sorumluluklar bakımında finans departmanına bağlıyken, işlevsel ve parasal sorumluluklar olarak önbüroya bağlıdır. Son yıllarda hem tasarruf amacıyla hem de gelişen teknoloji ile beraber küçük otellerde olduğu gibi büyük otellerde de önkasa bölümü, resepsiyon bünyesinde faaliyet gösterir. Günümüzde kabul edilen otelcilik anlayışında bütün resepsiyon görevliler birer kasiyer gibi çalışırlar.⁴⁵

2.1.1.1.3. Danışma Bölümü

Önbüro departmanında otel misafirlerine doğrudan hizmetin sunulduğu bölümlerden biridir. Bu bölüm bünyesinde üniformalı otel personelleri çalışırlar. Danışma bölümünde işler çok olmakla beraber misafir memnuniyeti kritik rol oynar. Bu bölümde misafirleri karşılanması, uğurlanması, valizler odalara taşınması, araçların park edilmesi, araçların park alanından çıkarılması gibi işlemleri yapılır. Bu bölümde aynı zamanda misafirlerin otel içerisinde veya otel dışı ihtiyaçlarına çözüm arandığı bölümdür. Bu departmanda bellboy, pageboy, doorman, vale, concierge görev almaktadır.⁴⁶

⁴⁴Emeksiz, M. ve Yolal, V., Konaklama işletmelerinde Önbüro Yönetimi, Ankara, 2007, s. 8

⁴⁵Kurgun, H., “Otel İşletmelerinde Odalar Bölümü Hizmetleri” Otel İşletmeciliği (Ed. A. Kozak, M.), Ankara, 2016, s. 209

⁴⁶ Akıncı, Z., Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, Ankara, 2016, s. 351

2.1.1.2. Önbüro Departmanında Arka Ofis Hizmet Bölümleri

Önbüro departmanındaki arka ofis hizmetleri rezervasyon ve santral ofisi olmak üzere iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Bu iki bölüm fonksiyonları bakımından otel işletmesi için hayati rol oynar. Santral ofisi bilgi akışın sağlıklı ve hızlı bir şekilde ilerlemesini sağlar.

2.1.1.2.1. Rezervasyon Bölümü

Rezervasyon bölümü, faks, telefon, internet ya da merkez rezervasyon sistemi gibi çeşitli yollarıyla gelen rezervasyon taleplerine tek tek titizlikle yakından izler, kaydını tutar, raporlarını hazırlar ve gerekli cevaplandırmaları yaparlar. Rezervasyon memuru, rezervasyon taleplerin yerine getirmekle sorumlu olmakla beraber resepsiyon memurları gibi oda satışlarına katkıda bulunurlar.⁴⁷

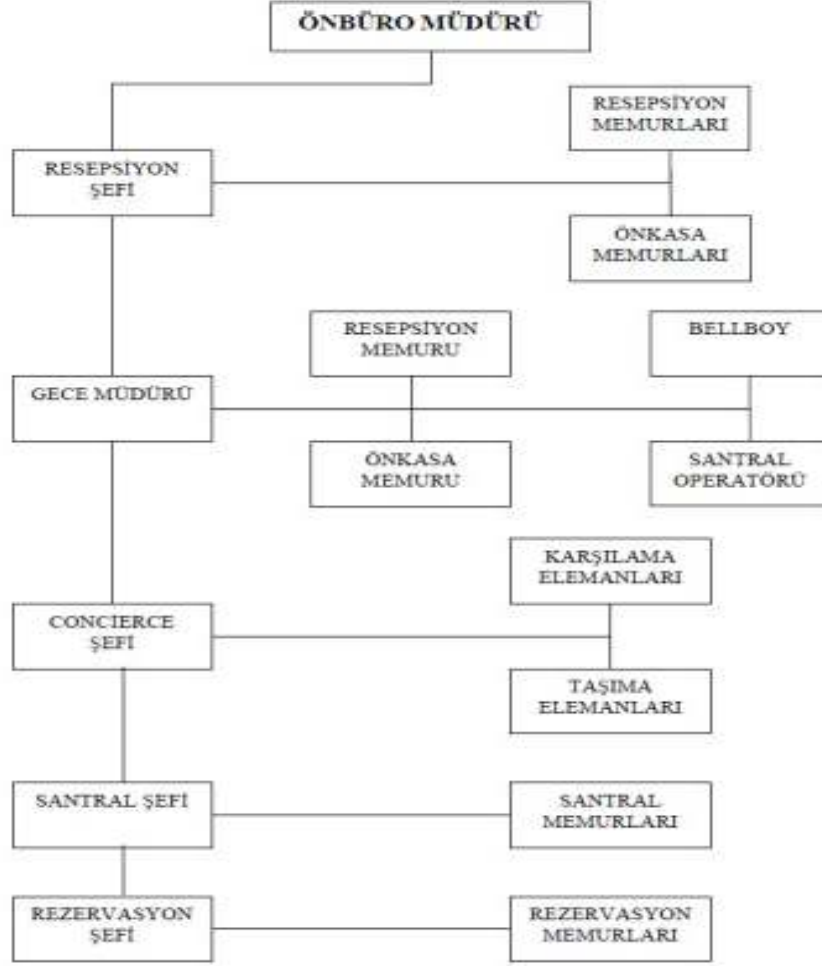
2.1.1.2.2. Santral Ofis Bölümü

Santral bölümü, nadiren misafirlerle karşılaşır. Diğer bölümlerde olduğu gibi bu bölüm de misafir memnuniyetin sağlanması kritik bir görevler üstlenir. Santral görevlileri, otel misafirlerinin istekleri doğrultusunda birçok departmanla koordineli çalışmaktadırlar. Asıl fonksiyonları otel içi ve otel dışı telefon trafiğini yönlendirmektir.

⁴⁷Kozak, S., Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi (2. Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998 s. 45

2.2. Önbüro Departmanında Organizasyon Şeması

Tablo 3: Büyük Bir Otelde Önbüro Organizasyon Şeması



Kaynak: Zengin, B., Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri. Adapazarı, 2001, s.64

Önbürodaki örgütlenme ve çalışan personel sayısı işletmenin büyüklüğüne ve küçüklüğüne göre değişmektedir. Doğal olarak işletme küçüldükçe işin hacmi daralacak, dolayısıyla birden fazla görev belli personelde toplanacaktır. Bu durumda, önbüronun organizasyon seması daha basit olacaktır.⁴⁸

⁴⁸ Gökdeniz, A. ve Dinç, Y., a.g.k. s. 24

Önbürodaki organizasyon yapısı, işletmenin büyüklüğüne, sınıfına, müşteri devir hızına ve işletmenin politikasına göre değişebilir. Bu yüzden önbüro organizasyon yapısında standart bir yapı yoktur.⁴⁹

Büyük tesislerde bölüm müdürünün koordinesinde, sorumlu şeflerinin yanında çok sayıda personel çalışabildiği gibi, orta büyüklükteki tesislerde şeflerin yönetimindeki çalışan personel sayısı da azalır. Küçük tesislerde ise bu sayı daha da azalarak sadece bir resepsiyon memuru bütün işleri tek başına takip edebilir.⁵⁰

Büyük oteller işlevlerine göre önbüro departmanlarını farklı şekilde bölümlere ayırır ve görev dağılımlarını gerçekleştirir. Önbüronun kendi özelliklerine göre bölümlere ayrılması kontrolleri kolaylaştırır ve belirlenen görev dağılımı ile her bölüm kendi işine daha çok özen gösterir fakat bu durum birkaç kişinin yapabileceği küçük işletmeler için uygun değildir.⁵¹

2.3.Önbüro Departmanının Personelin Görev ve İş Tanımları

Bu bölümde önbüro çalışanlarının görevleri ve sorumlulukları açıklanacaktır.

2.3.1.Önbüro Müdürü

Önbüro müdürü, önbüro departmanının tepe yönetici pozisyonundadır. Rezervasyon, santral, resepsiyon, önkasa ve üniformalı personelden sorumludur. Önbüro müdürü, bu bölümleri yönetir ve organize eder. Bu bölümlerde çalışan personelin uyumlu ve disiplin içerisinde çalışmasını sağlar. Üst ilişkilerinde tamamen otel yapısına bağlı olarak otel müdürüne veya odalar bölümü müdürüne bağlıdır. Önbüro müdürünün asıl fonksiyonu, tüm önbüro çalışanları denetimi sağlayarak, otel işletmesinde maksimum karlılık ve misafir memnuniyeti yaratmaktır.⁵²

⁴⁹ Kantarcı ve Ekinci, a.g.k. s. 34

⁵⁰ Eraslan, N., Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi, Ankara, 2012. s. 2

⁵¹ Karaman, A. ve Sayın, K. “Otel İşletmelerinde Önbüro ve Kat Hizmetleri Bölümü”, Otel İşletmeciliği (Ed. Karaman, A. ve Sayın, K.) Konya, 2016, s. 71

⁵² Kurgun, H., Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi, Ankara, 2004, s. 35

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Önbüro çalışanlarını eğitmek, yönlendirmek, yönetmek
- ❖ Önbüro çalışanlarının mesleki yeterlilik eğitim programlarını ve bu eğitimleri almalarını sağlamak,
- ❖ Önbüro çalışanlarını idare etmek, organize etmek,
- ❖ Önbüro ile ilgili her türlü iş faaliyetini raporlamak, denetlemek, kontrol etmek,
- ❖ Önbüro çalışanların işe alım görüşmelerini yapmak ve işe alımlarını gerçekleştirmek, terfi, izin ve çalışma vardiyalarını hazırlamak
- ❖ Tüm önbüro operasyonun kusursuz ve hatasız yürütülmesi için diğer departmanlarla iletişim halinde olmak ve koordinasyonlu çalışmak,
- ❖ Sorumluluğu altındaki tüm önbüro çalışanlarını, iş tanımları ve işletme faaliyetleri doğrultusunda denetlemek ve değerlendirmek,
- ❖ Üst yönetimin aldığı kararlardan, faaliyetlerden, özel durumlardan tüm önbüro personelinin haberdar olmasını sağlamak,
- ❖ Önbüro departmanını senelik, aylık bütçelerini hazırlamak ve uygulama koymak,
- ❖ Yakın iş birliği gerektiren diğer departmanlarla düzenli ve periyodik bilgi alışverişi yapmak,
- ❖ Misafir şikayetlerini kaydetmek, izlemek, çözüm sunmak ve misafir şikayetlerinin daha sağlıklı kayıt edilmesi için sistemli bir çalışma yürütmek,
- ❖ Önbüro departmanında otel doluluğunu, oda satışlarını, yapılan upsellleri vb. gibi periyodik raporları üst yönetime sunmak,
- ❖ VIP misafirleri listesini incelemek onlara gerekli oda numaralarını belirlemek ve gerekli departmanlarla paylaşmak,
- ❖ Oda satışları ile ilgili satış ve rezervasyon bölümleri ile toplantılar yaparak satışları attırmaya yönelik faaliyetler yürütmek.

2.3.2. Önbüro Müdür Yardımcısı

Önbüro müdürünün yardımcısı konumunda olup önbüro müdürüne vekalet edebilir. Otel yönetimi konusunda önbüro müdürüne bağlıdır ve önbüro müdürü olmadığı zaman bütün önbüro operasyonları onun sorumluluğu altındadır. Önbüro faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar ve aynı zamanda misafirlerin kalışları boyunca sunulan hizmet kalitesinin en üst düzeyde olmasını sağlar.

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Önbüro müdürünün verdiği özel işleri takip edip ve yapılmasını sağlamak,
- ❖ Günlük oda rezervasyonları kontrol eder ve misafirlerin istediklerine uygun odaların verilmesini sağlamak,
- ❖ Önbüro çalışanlarının çalışma saatlerini, vardiyaları ve haftalık izinleri takip etmek,
- ❖ Önbüro departmanındaki günlük operasyonların raporlarını tam ve eksiksiz hazırlamak ve ilgili departmanlara iletmek,
- ❖ Önbüroda kullanılan sistemler, işletme politikası ve prosedürleri hakkında eksiksiz bilgiye sahip olmak. Önbüro çalışanlarına ihtiyaç duyulduğu zaman tam ve doğru bilgiyi aktarmak,
- ❖ Önbüro çalışanlarının kılık kıyafetlerine, temizliğine ve dış görünüşlerine dikkat etmek,
- ❖ VIP misafirler ve sürekli gelen misafirler için housekeeping departmanı ile koordineli çalışıp uygun oda ayarlanmasını sağlamak,
- ❖ Fatura ve diğer resmi evrakların takibini sağlamak,
- ❖ Önkasa, resepsiyon, rezervasyon, kasa, gibi bölümlerin iş akışını takip etmek ve eksiksiz yürüdüğünden emin olmak,
- ❖ Üst yönetimden gelen talimatları, duyuruları çalışanlara iletmek,
- ❖ İstatistiki raporları hazırlamak ve bunların kontrolünü yapmak,
- ❖ İşe başlayan elemanların iş başı eğitimlerini vermek,
- ❖ Gece raporlarını her gün inceleyerek doğruluğunu denetlemek,

2.3.3. Nöbetçi Müdür

Otel işletmesinin standartları doğrultusunda işletmenin belirlediği zaman aralığında otel konuklarına karşı otel yönetimini temsil etmek, otel operasyonu takip etmek ve kontrol etmektir. Görevleri saatleri sürecinde misafir istek ve şikayetlerini çok yakında takip etmek ve maksimum misafir memnuniyeti yaratmak için çaba sarf eder. Nöbetçi müdür, oteli sürekli olarak gezer, dolaşır, kontrol eder ve gördüğü aksaklıkların girilmesi için gerekli departmanlarla iletişime geçer. Bütün bunları genel müdüre rapor eder. Genellikle önbüro deneyimi olan kişiler tercih edilir. Organizasyon yapısına bağlı olarak nöbetçi müdür, önbüro kadrosunda yer alabilir ya da bazı otellerde nöbetçi müdürü kadrosu yoktur. Bunun yerine departman müdürleri sırasıyla nöbetçi görevini üstlenirler.

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Otel kalite standartlarını ve prosedürlerini bilmek ve bunları uygulamak,
- ❖ Önbüro departmanın vardiya devir toplantısına katılmak ve devam eden operasyonlar ve gruplar hakkında bilgi almak,
- ❖ Otel doğruluğuna bakmak ve arrivaldaki misafirler ile ilgili bilgi almak ve varsa VIP misafirlerin odası kontrol etmek, ön hazırlıklar yapmak, misafiri karşılamak ve odasına eşlik edilmek,
- ❖ Overbooking durumlarda gerekli hazırlıkları yapmak, önlemler almak ve müdahalelerde bulunmak. Relocate olacak misafirleri, civar otellerde gerekli aranjmanları yapmak,
- ❖ İşletmenin genel güvenliğinden sorumludur. İşletmenin fiziksel olarak açık olan ve kilitli olması gereken mekanlar dolaşmak ve kontrol etmek ve güvenliği tehlikeye sokacak durumlara müdahale etmek,
- ❖ İçerinden ve dışarında gelecek tehlikeye karşı güvenlik görevlileri ve güvenlik noktalarını kontrol etmek,
- ❖ Acil durumlara müdahale etmek ve gerekli önlemler almak,
- ❖ Devam eden banket operasyon hakkında bilgi almak,
- ❖ İşletmenin akşam saatlerinde hizmet veren outlerine kontrol etmek, denetlemek ve gerekli organizasyonları yapmak,
- ❖ Görev sürecinde giriş ve çıkışları otel politikasına ve standartların uygun olduğuna emin olmak,
- ❖ Misafirlerin yaşamış olduğu sıkıntıları yakında takip etmek ve çözüm üretmek ve ilgili departman müdürlerine rapor etmek,
- ❖ İşletmenin acil durum prosedürlerini bilmek ve belirtilen şekilde uygulanmasını sağlamak,
- ❖ Görev süresi boyunca personele verilen hizmetlerin (servis, yemekhane vb.) zamanında ve düzenli bir şekilde verildiğinden emin olmak,
- ❖ Bir sonraki gün takip edilmesi gereken takip olaylar varsa açıklamalarıyla birlikte ve henüz bir çözüme ulaştırmamış misafir sorunları MOD (Manager On Duty) raporuna yazmak ve vardiya sonunda tüm yönetim ve departman müdürlerine iletmek,
- ❖ Haftalık departman müdürleri toplantısına katılarak bütün haftanın organizasyon ve faaliyetlerinden haberdar olmak,
- ❖ İşletme içerisindeki görev tanımlarını, prosedürleri ve talimatları bilmek ve bunları uygulatmak.

2.3.4. Gece Müdürü

Gece müdürü pozisyonu, otel işletmelerine özgü bir kavramdır. 23.00-07.00 saatleri arasında otel işletmesinde yürütülen operasyondan sorumlu idare amirdir. Otel müdürünün, gece vardiyasındaki vekili konumdadır. Oteller işletmelerinde gece müdürünün sorumluluğu fazladır. Asıl sorumluluğu gece vardiyası boyunca oluşabilecek herhangi tehlikeye karşı otel çalışanları, konukları, işletmeyi korumak, kollamak ve ilgili bölümlere rapor etmektir. Bu bağlamda gece müdürünün çok aktif olması gerekir. Otelin her yeri ve tüm personel kontrolü altında olmak zorundadır.⁵³

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Gece vardiyasında çalışan personelin disiplin içerisinde çalıştığından emin olmak,
- ❖ İşletme içerisinde gerçekleşen olaylardan önbüro müdürü ve genel müdürü bilgilendirmek,
- ❖ Misafir şikâyet ve sorunlarına çözüm üretmeye çalışmak ve bir sonraki vardiyadaki ilgili departmanları bilgilendirmek,
- ❖ Toplantı ve salon faaliyetlerinin zamanında kapanışlarını sağlamak,
- ❖ Otelin güvenliği ve emniyeti için kritik öneme sahip noktaların tek tek kontrol etmek,
- ❖ Otel içindeki ve dışındaki güvenlik noktaların ışıklandırmalarını denetlemek,
- ❖ Gece boyunca tüm faaliyetlerin düzenli şekilde yürütülmesini sağlamak,
- ❖ Vardiyası boyunca çalışanların, misafirlerin ve otele ait tüm fiziki varlıkların güvenliğini sağlamak,
- ❖ Bütün departmanlardaki çalışan personelin görevlerinin başında olup olmadığı kontrol etmek ve eksik olan personeli rapor etmek,
- ❖ Önbüro ekibinin raporlarının zamanında ve eksiksiz olarak kapatıldığından haberdar olmak,
- ❖ Periyodik olarak kat koridorları, otel bahçesini, dükkân önlerini ve dış mekanların gezmek ve aksaklıkları rapor etmek,
- ❖ Otel bünyesindeki restoranların, barların zamanında kapandığında emin olmak,
- ❖ Gece personeline zamanında yemek verildiğinden ve personel kafeteryasının düzenli ve temiz olduğuna emin olmak.

⁵³ Kantarcı, K. ve Ekinci, İ. Konaklama İşletmelerinde Önbüro, Ankara, 2014, s. 50

2.3.5. Resepsiyon Şefi

Resepsiyon faaliyetlerin ve işlerin aksamadan yürütülmesini sağlamakla sorumludur. Resepsiyon görevlilerin işlerinin doğru ve eksiksiz bir şekilde yapıldığını kontrol eder. Önbüro şefi, önbüro personelin işlerini denetler, tüm personeli organize eder ve yapılan tüm işlerin verimli şekilde yapılmasını sağlar. Aynı şekilde önbüro alanındaki hizmet ve faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi ve koordinasyonu yapılması ve oda işlerinin yapılmasında sorumludur. Bu sorumluluklar doğrultusunda sorumluluğundaki ast personeli denetleyerek işletme politikası ve standartlarına uygun hizmet sunarak misafir şikâyet ve sorunlarına çözüm üretmek.⁵⁴

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Önbüro yöneticileri ile koordineli bir biçimde resepsiyondaki iş akışını raporlandırma, belgelendirme, gözlemlleme ve bunların sonuçlarını önbüro müdürüne iletmek,
- ❖ Önbüro dahilindeki diğer bölümlerle iyi ilişkiler kurarak koordineli bir biçimde çalışmak,
- ❖ Resepsiyon çalışanların görevlerini yakından takip ederek aksaklıkları tespit etmek ve gidermek,
- ❖ Sistemdeki rezervasyonları kontrol ederek uygun oda dağılımını yapmak ve VIP misafirlere dikkat ederek onlara gönderilen ikramları takip etmek,
- ❖ Resepsiyona dair tüm periyodik kontrolleri yaparak oluşabilecek herhangi aksaklıkları önlemek,
- ❖ Önbüro çalışanları arasında iş ve görev dağılımı yapmak,
- ❖ Önbüro çalışanların eğitiminde aktif rol alarak kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak,
- ❖ Önbüro çalışanların tesis hakkında eksiksiz bilgiye sahip olmasını sağlamak,
- ❖ Önbüro yazışmaları şahsen yapmak ve takip etmek,
- ❖ Önbüro faaliyetlerini, fonksiyonları ve işlerini, otel politikası ve departman standartları çerçevesinde yürütmek,
- ❖ Kredili misafirlerin kredi durumlarını izlemek ve gerekli önlemleri almak,
- ❖ Oda blokajlarını takip etmek ve şahsen ilgilenmek,
- ❖ O günkü housekeeping raporları kontrol ederek bir aksaklık varsa müdahale etmek.

⁵⁴ Şener, B., a.g.k. s. 191

2.3.6.Vardiya Lideri

Resepsiyonda yürütülen operasyondan sorumlu olmak ve önbüro görevlilerin koordinasyonlarını sağlamak, konukların isteklerine etkin ve pratik çözümler sunmak ve diğer departmanlarla koordineli bir şekilde işleri yürütmek ve aksaklıkları gidermek. Bu pozisyon bazı işletmelerde sadece mevcuttur. Her ne kadar önbüro şefi yetkilerini kapsasa da bu pozisyon tam şeflik değildir. Sadece bulunduğu vardiya için geçerlidir. Genellikle çok deneyimli resepsiyonistlerden seçilir ve vardiyanın idare edilmesi beklenir.⁵⁵

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Günlük giriş ve çıkış listelerini kontrol etmek,
- ❖ Misafir sorunlarıyla şahsen ilgilenmek,
- ❖ Önbüro faaliyetlerinde resepsiyonistlere aktif bir şekilde yardımcı olmak,
- ❖ Arrivaldaki konuk odalarına blokajlarını atmak ve konukların ihtiyaçlarına yerine getirmek,
- ❖ Bir sonraki günün rezervasyonların oda blokajlarını atmak,
- ❖ Önbüro operasyonunu vardiya boyunca koordine ve kontrol ederek işletmenin standartlar ve prosedürleri tam anlamıyla uygulatmak,
- ❖ Odalarla ilgili misafirlerin özel isteklerini yerine getirmek,
- ❖ Giriş yapacak grupların oda blokajlarını ve dağılımını yapmak, ilave yatak ve bebek yataklarının hazırlatmak,
- ❖ Oda değişiklikleri kontrol etmek ve housekeeping ile koordineli çalışmak,
- ❖ VIP konukların rezervasyonlarını kontrol etmek ve odalara konulan set-upların hazırlıklarını yapmak, konukları resepsiyonda karşılamak ve onlarla ilgilenmek,
- ❖ Önbüroda kullanılan malzeme ve materyallerin kontrolünü yaparak ana depodan istetmek.

⁵⁵ Kantarcı ve Ekinci, a.g.k. s. 47

2.3.7. Resepsiyon Memuru (Resepsiyonist)

Resepsiyon memurları, resepsiyon şefine bağlı çalışırlar. Resepsiyon memurları, misafirleri karşılar, kayıtlarını yapar ve onlara uygun oda tahsisi yaparlar. Otele giriş ve çıkış işlemlerini belirlenen işletme standartlarına göre yapmak ve misafirlere tesise dair gerekli tüm bilgileri aktarmak. Misafirlerin istek ve şikayetlerine yakında ilgilenerek etkili çözümler sunmak. Otel işletmesinin odalarını maksimum karlılıkla ve etkili bir verimlilikle satmak.⁵⁶

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ O güne ait check in (giriş) ve check outları (çıkış) kontrol etmek,
- ❖ İşletmenin belirlediği standartlar ve prosedürler doğrultusunda check out ve check in işlemlerini yapmak,
- ❖ Misafirlere tesis içerisindeki tüm otel birimleri hakkında bilgi vermek ve bunların satışında aktif rol üstlenmek,
- ❖ Misafirleri karşılamak, kayıtlarını yapmak, onlara uygun oda tahsis etmek ve oda satışlarını yapmak,
- ❖ Misafirlerden gelen şikâyet, istek ve geri bildirimler için çözüm üretmek ve yardımcı olmak,
- ❖ Misafirlerin ödemelerini ve herhangi bir ödeme aracını otel politikası doğrultusunda yürütmek,
- ❖ Misafirlere gelen herhangi mail, posta, mesaj vb. almak ve misafire ulaşmasını sağlamak,
- ❖ Misafirlerin konaklamaları boyunca ortaya çıkan işlerine ve isteklerine cevap vermek,
- ❖ Tesis ve odalar hakkında tam ve eksiksiz bilgiye sahip olmak,
- ❖ Giriş yapan misafirlere satış artırıcı teklifler sunmak ve otelin oda gelirini artırmak
- ❖ Resepsiyondaki evrakları ve raporları zamanında eksiksiz hazırlamak,
- ❖ Tesisteki faaliyetler (saat, yer, zaman ve fiyat) hakkında bilgi sahibi olmak ve gelen misafir isteklerini karşılamak,
- ❖ Resepsiyondaki iş akışına göre diğer departmanlarla iletişim halinde olmak.

⁵⁶ Dereli, M., Otel işletmeciliğinde Önbüro, Ankara, 1989. s. 23

2.3.8. Özel Katlar Resepsiyon Memuru (Executive Lounge Agent)

Genel olarak beş yıldızlı ve lüks otellerde özel kat (Executive Lounge, Club Lounge, Concierge Club, Butler Floor) ismi altında daha çok özel hizmetin verildiği otel birimidir. Tesisin büyüklüğüne bağlı olarak çeşitli konumda otel personeli bulunur veya bulunabilir. Örneğin büyük tesislerde executive lounge host, executive lounge manager veya executive lounge supervisor bulunmaktadır ve önbüro müdürüne bağlıdırlar. Executive lounge personeli yüz yüze ve bire bir hizmet vererek misafir memnuniyeti artırmak ve misafirlerin hem tesise ve markaya bağlılığını artırmayı hedeflemektedir. Özel katlardaki otel misafirlerin istek, talep ve sorunlarına yüksek standartlar doğrultusunda çözüm üretmek ve cevap vermek temel görevleridir.⁵⁷

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Özel kat ve özel katlar ile ilgili gelen istekleri karşılamak ve şikayetlere çözüm bulmak,
- ❖ Özel ve VIP misafirlerin pürüzsüz ve etkili giriş ve çıkış hizmetlerinin sağlanmasından sorumlu olmak,
- ❖ Özel kat misafirlerine karşı ilgili olmak ve misafirlerin özel isteklerine cevap vermek,
- ❖ Özel misafirlerine otel içi ve otel dışı concierge (restoran rezervasyon, araç kiralama, transfer talebi, turlar vb.) hizmetleri sunmak,
- ❖ Özel katlar misafirlerini karşılamak ve kalışları boyunca onlardan gelen istek ve şikayetlere etkili çözümler üretmek
- ❖ Özel katlarda servis edilen ikramların belirlenen standartlara göre sürekli yenilenmesini sağlamak
- ❖ Özel kat misafirlerin birebir iletişim içerisinde bulunarak, misafirlerin istek, talep, şikâyet ve görüşlerini ilgili departmanlarla paylaşmak,
- ❖ Giriş yapacak özel kat misafirlerin oda blokajlarını atmak ve zamanında hazır olmasından emin olmak.

⁵⁷ Kantarcı ve Ekinici, a.g.k. s. 60-61

2.3.9. Gece Resepsiyon Memuru

Gece 23:00-07:00 veya 24:00-08:00 saatleri arasında resepsiyon işleri yapar ve bütün resepsiyon sorumluluğunu alır. Önbüroda en fazla dikkat, özen ve sorumluluk isteyen vardiyadır. Hem gece resepsiyon işlerini ve hem de diğer vardiyalarda yapılmayan işleri yapar.⁵⁸

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Gece resepsiyon görevlisi, diğer iki vardiyada yapılan tüm işleri yapmak
- ❖ Kasayı devralmak
- ❖ Beklenen rezervasyonları kontrol etmek
- ❖ Night Auditor (Gece Kontrolcüsü) yoksa onunda sorumluluklarını ve görevlerini üstlenmek,
- ❖ Giriş ve çıkış yapan misafirlerin listeleri kontrol etmek,
- ❖ Otelden ayrılan misafirlere ait belgeleri arşivlemek,
- ❖ Bir sonraki gün gelecek rezervasyonlara ait belge ve formları incelemek ve kullanıma hazırlamak,
- ❖ Sorumluluğunda olan raporları hazırlamak.

2.3.10. Gece Kontrolcüsü (Night Audit)

Gece kontrolcüsü pozisyonu hangi departman bünyesinde yer aldığı otel işletmesinin organizasyon yapısı bağlı olarak değişir. Kimi işletmelerde muhasebe kadrosunda yer alırken kimi işletmelerde ise önbüro departmanında yer alır. Büyük otel işletmelerinde gece vardiyasında çalışır. Asıl fonksiyonu otel işletmesinin o güne ait finansal bilgileri özet halinde raporlar haline getirmektir. Gece kontrolcüsü muhasebe sistemlerini bilmelidir ve para hareketlerine yabancı olmalıdır. Otel işletmeleri günün yirmi dört saati hizmet verdiği önbüroda, işletmenin günlük faaliyetlerini düzenli bir biçimde envanterini tutmak, doğruluğunu incelemek, tüm kayıtları yeniden gözden geçirmek çok önemlidir.⁵⁹

⁵⁸ Kantarcı ve Ekinci, a.g.k. s. 51-52

⁵⁹ Kozak, S., Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi, Eskişehir, 1998, s. 94

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Gece resepsiyon görevlisi çalışmıyorsa onun görevlerini üstlenmek,
- ❖ Oda fiyat kontrolünü yapmak,
- ❖ Önbüroda gün boyu yapılan işlemlerin doğruluğunu kontrol etmek ve varsa bir aksaklık onları gidermek,
- ❖ Oda fiyatlarındaki uyumsuzluğu gidermek,
- ❖ Gün sonu işlemlerini yapmak ve devam eden işlemleri tamamlamak,
- ❖ Kullanılan sistem üzerinde gün sonu raporlarını almak, bütün hesapları kapatmak ve yeni günün başlangıcını yapmak,
- ❖ Otelin günlük verimliliğini hesaplamak,
- ❖ Polis raporunu eksikleri giderildikten sonra sistem üzerinden göndermek,
- ❖ O güne ait oda raporunu hazırlamak,
- ❖ No-Show rezervasyonların ve iptal rezervasyonlarla ilgili işlemleri yapmak ve rezervasyon departmanına bilgi geçmek,
- ❖ Sistem üzerinde gerekli yedeklemeleri yapmak ve gerekli raporların kopyalarını çıkarmak,
- ❖ Gerekli faaliyet raporların hazırlanmak ve ilgili departmanlara dağıtılmak,
- ❖ Çalışacak günün döviz kurları sisteme girmek,
- ❖ Sabah vardiyasına o güne ait operasyon bilgilerini aktarmak.

2.3.11. Rezervasyon Şefi

Otel işletmesinin hizmet ve ürünlerinin satışından sorumludur. Oldukça büyük sorumluluk ve tesis ile ilgili bilgi birikimi getiren bir pozisyonudur. Bu işlemlerin hassasiyet ve öneminden dolayı önbüro bünyesinde farklı bir bölümün sorumluluğuna verilmiştir. Önbüro müdürü sorumluluğu altında olup ona rapor verir. Fakat beş yıldızlı veya büyük işletmelerde ayrıca bir departman olarak faaliyet sürmektedir. Çok önemli görev üstelenen rezervasyon şefleri satış ve pazarlama departmanları ile koordineli bir şekilde işler yürütürler. İşletmenin özellikle oda satışlarını maksimizasyonu ve bu amaçla yapılan rezervasyonları hatasız yapılmasını ve işlemlerle ilgili kayıtların doğru ve eksiksiz tutulmasını sağlar. En önemli çabası oda satışlarında elde edilen gelirlerin en yüksek oranlara ulaşmasıdır. Rezervasyon sürecinin hatasız yürütülmesini en önemli görevleri arasındadır.⁶⁰

⁶⁰ Gökdeniz ve Dinç, a.g.k. s. 52

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Rezervasyon alımlarını, değişikliklerini, iptallerini yapmak, konfirmasyonlarını yollamak, gelen, gelmeyen odaların ve no-show a düşen rezervasyonları takibini yapmak,
- ❖ Otel satış ve pazarlama politikası çerçevesinde oda satışları yapmak
- ❖ Bağlı olduğu müdürün direktifleri doğrultusunda rezervasyon işlemlerini doğru bir şekilde yapmak,
- ❖ İşletme içerisindeki diğer departmanlarla sürekli iletişim halinde olmak,
- ❖ Gelen tüm rezervasyon taleplerinin maksimum oranda satışını gerçekleştirmek için rezervasyon görevlilerine yönlendirmek,
- ❖ Sorunluluğundaki personeli yönlendirmek ve yönetmek,
- ❖ Rezervasyon görevlilerin çalışmalarını kontrol etmek ve olası bir yanlış düzeltmek,
- ❖ Rezervasyon görevlilerin eğitiminden sorumlu olmak,
- ❖ Herhangi bir kanaldan gelen rezervasyonları en kısa sürede cevaplamak,
- ❖ Acente ile yapılan senelik kontenjan anlaşmalarını takip etmek ve acente bilgilerinin ve fiyatlarının kayıtlarını yapmak,
- ❖ Otel ve acente forecastlarını sürekli takip etmek,
- ❖ Online kanallar aracılığı ile yapılan rezervasyonların işletmenin sistemi ile eşleşmelerini kontrol etmek ve takibini sağlamak,
- ❖ İşletme odaları hakkında tam ve eksiksiz bilgiye sahip olmak,
- ❖ Rezervasyonlarla ilgili planlamaların kontrollerini yapmak, odalar ile ilgili değişiklikleri ve işletmenin fiyatlandırma politikasını yakından takip etmek,
- ❖ Geçmiş dönemlerdeki rezervasyonları göz önünde bulundurarak gelecek rezervasyon talepleri konusunda tahmin yapmak,
- ❖ Kritik dönemlerde oda rezervasyon dağılımını ve fiyatlandırma konusunda stratejileri belirlemek

2.3.12.Rezervasyon Memuru

Genel olarak posta, telefon, merkez rezervasyon sistemi, online acenteler, acenteler ve internet yolu ile gelen tüm rezervasyon taleplerine cevap veren bu talepleri sistemli bir şekilde

kaydeden, cevaplandıran, gerekli raporları hazırlayan ve ilgili bölümlere dağıtımını yapan ve mümkün olduğu kadar oda satış ve gelirini maksimum seviyede tutan otel çalışanlarıdır.⁶¹

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ İşletmeye gelen tüm rezervasyon taleplerini almak, değerlendirmek ve cevaplamak,
- ❖ Tüm rezervasyon kayıtlarını işletmenin istediği standartlar doğrultusunda bilgisayar sistemlerine kaydetmek, gerektiğinde değişiklikleri ve iptalleri yapmak,
- ❖ Rezervasyon ile ilgili gerekli yazışmaları yapmak ve takip etmek,
- ❖ Rezervasyon şefi direktifleri doğrultusunda gelen rezervasyon talepleri cevaplamak ve dosyalamak,
- ❖ Rezervasyonlarla ilgili herhangi bir değişikliği, iptali, talepleri gibi işlemleri belgelendirmek ve dosyalamak,
- ❖ Dosyalar hakkında ilgili departmanlara özellikle resepsiyona bilgi geçmek,
- ❖ Rezervasyon yapılırken misafir bilgilerinin girilmesi ve ilgili birimler için gerekli notların almak,
- ❖ İşletmenin fiyat konusunda bilgi sahibi olmak ve bu doğrultuda davranmak,
- ❖ Şirket, acente ve şahıslarla ilgili tüm kontenjan anlaşmaları ve içeriklerini iyi bilmek,
- ❖ Seyahat acentelerden gelen rezervasyon talepleri işleme almak ve ödeme ve komisyonlara ilişkin bilgileri dosyalamak,
- ❖ Garantili rezervasyon ve no-show rezervasyon konusunda nasıl bir yol izlemesi gerektiğini bilmek,
- ❖ Ön ödemeli rezervasyonlarını ödemelerini almak ve bunları sisteme kaydetmek,
- ❖ Gelen tüm rezervasyon iptallerini ve değişikliklerini anlaşmalar doğrultusunda ve işletmenin politikası doğrultusunda değerlendirip buna göre işlemler yapmak,
- ❖ İşletmenin yerleşim yeri, odaların fiziksel ve teknik özelliklerini hakkında yeterli bilgiye sahip olmak,
- ❖ Grup rezervasyonların geliş gününü ve saatini resepsiyona bildirmek

⁶¹ Eraslan, N., Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi, Ankara, 2012. s. 6

2.3.13.Santral Memurları

Otel işletmesinin iç ve dış haberleşmesini yöneten bölümdür. Otel misafirleri ile yüz yüze iletişime çok nadiren geçmelerine rağmen işletme için önemli bir bölümdür. Gelen telefon aramalarını ilgili departmanlara aktaran sabit bölüm olarak düşünülmemelidir. Bunun tam aksine misafirlerin memnuniyetinin ön plana alan profesyonel, kurumsallaşmış ve kaliteli bir işletme imajı verir. Gerçekleşen görüşmeleri son derece nezaket çerçevesi içerisinde olması çok önemlidir. Bazı otellerde hem maliyet hem de misafir memnuniyeti için misafir isteklerinin tek birim üzerinde yürütülür. Bu bağlamda oda servisi siparişlerinin alınma görevi de santrale verilmiştir.⁶²

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Otel içerisinde ve dışında gelen her türlü haberleşme taleplerini uygun bir ses tonuyla, nezaketle ve dakiklikle cevaplamak,
- ❖ Acil durum ve bomba prosedürünü tam bilmek ve gerektiğinde bunu uygulamaya sokmak,
- ❖ Uyandırma listesini eksiksiz takip etmek ve bir sistem varsa uyandırma listesini kaydetmek,
- ❖ Misafirlerine isteklerine nazikçe cevaplamak ve yerine getirmek,
- ❖ Santral kullanılan teknik ekipman hakkında bilgi sahibi olmak ve nasıl kullanıldığını bilmek,
- ❖ Misafir adına gelen mesajların notunu almak ve ilgili bölümle misafire ulaşılmasını sağlamak,
- ❖ Otel hakkında telefon yoluyla bilgi almak isteyenlere işletmeleri izin verdiği kadar bilgi vermek,
- ❖ Oda servisi menusunda eksiksiz bilgiye sahip olmak,
- ❖ Misafir siparişleri almak ve diğer birimlere aktarmak,

2.3.14.Önkasa Memuru

Ön kasa, organizasyon içindeki yeri açısından otelden otele farklılıklar gösterir. Bazı otellerde önkasa gerek parasal gerekse operasyonel olarak önbüroya, mali sorumluluklar

⁶²Önbüro Öğretmen El Kitabı, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1993, s. 86

bakımından muhasebeye bağlıdır. Son zamanlarda büyük oteller ve tatil köylerinde de tıpkı küçük otellerde olduğu gibi önkasa ve resepsiyon ayrımı kaldırılmıştır.⁶³ Genel olarak misafirlerin hesaplarından sorumludur ve önbüro departmanının gelir girişi, tahsilatı ve döviz bozma, faturalanma ve çıkış işlemleri bu bölüm tarafında yürütülür.

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Rezervasyon depozitolarını almak ve odalar işlemek,
- ❖ Günlük döviz kurlarını sisteme işlemek,
- ❖ Çıkış ve giriş yapacak olan misafirler tahsilatları almak,
- ❖ Önbüro ve muhasebe arasında para akış işlemlerini yapmak,
- ❖ Misafirlere emanet kasa açmak,
- ❖ Misafirlerin faturaları hazırlamak ve tahsilatlarını gerçekleştirmek,
- ❖ Önbüro departmanının gelir raporlarını tutmak ve bunları muhasebeye teslim etmek,
- ❖ Misafirlere ait harcamaları odasına eklemek.

2.3.15. Danışma Şefi (Head Concierge)

Danışma bölümünde çalışan personelden sorumludur ve onların işlerini denetler. Önbüro müdürü sorumluluğunda otel içi ve otel dışı hizmetlerin verilmesini sağlar. Misafirlerin çeşitli konulardaki istek ve sorularına cevap verir. Concierge bölümünde araç kiralama, uçuş konfirmasyonları, tur rezervasyonları ve satışları, çeşitli eğlence ve faaliyetler için hizmet verilmektedir.⁶⁴

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Sorumlu olduğu personeli yönetmek ve yönlendirmek,
- ❖ Sorumlu olduğu personelin işbaşı eğitimleri vermek,
- ❖ Bölüme gelen istek ve şikayetlerle ilgilenmek,
- ❖ İşletme bulunduğu şehir ve şehir çevresinde her türlü sosyal ve kültürel faaliyetlerden haberdar olmak, takip etmek ve bu bilgileri sorumluluğundaki personelle paylaşmak,
- ❖ Personelin çalışma çizelgesini düzenlemek,
- ❖ Sorumluluğundaki personelin bakımlı ve üniformalı olmasını denetlemek.

⁶³ Karaman, A. ve Sayın, K. “Otel İşletmelerinde Önbüro ve Kat Hizmetleri Bölümü”, Otel İşletmeciliği (Ed. Karaman, A. ve Sayın, K.) Konya, 2016, s. 73

⁶⁴ Olalı, H. ve Korzay, M. Otel İşletmeciliği, İstanbul, 1993, s.361

2.3.16. Danışma (Concierge)

Concierge şefi kontrolünde misafirlerin otel içi ve otel dışı isteklerini yerine getirir ve misafirlere otel, otelin lokasyonu, çevresi hakkında bilgilendirir, misafirlerin kalışları boyunca bütün taleplerine cevap verir ve aynı zaman misafir şikayetlerine çözüm üretir.⁶⁵

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Misafirleri karşılamak ve uğurlamak,
- ❖ Misafirlere gelen kargo, posta ve mesajları onlara ulaşmasını sağlamak,
- ❖ Misafirlere kiralık araç ve transferler ayarlamak,
- ❖ Misafirlerin talepleri doğrultusunda otel içi ve dışındaki restoran, bar ve çeşitli yerler yer ayırtmak ve onları bilgilendirmek,
- ❖ Misafirlerin bagajların etiketlemek ve odaya yönlendirmek,
- ❖ Şehir ve otel çevresi hakkında bilgi içiren broşürler ve şehirdeki ulaşım ağını gösteren haritalar bulundurmak ve bunlar hakkında misafirlere bilgi vermek,
- ❖ İşletmenin imkanları ve olanakları hakkında misafirlere gereken bilgilendirmeyi yapmak,
- ❖ Ulaşım imkanları, alışveriş merkezleri ve turistik yerler ve faaliyetler konusunda misafirleri bilgilendirmek.

2.3.17. Bagaj Amiri (Bell Captain)

İşletmenin uygun gördüğü işletme politikasına, esaslarına ve ulusları arası standartlara bağlı kalınarak en iyi hizmeti verilmesinde sorumludur. Sorumlu olduğu personele misafirlere nasıl kaliteli ve etli hizmet vermesi gerektiğini öğretir. Misafirlerin memnuniyetinin sağlanması birincil amaçtır. Sorumlu olduğu personelin vardiya çizelgesini ve programını hazırlar. Bell Captain, misafirlerin karşılanmasına, ayrılışları, bagajları, yönlendirilmesi, anahtarlarının verilmesi vb. birçok konuda resepsiyona destek verir ya da ilgili personeli yönlendirir. Bell captain, vale, doorman, pageboy ve bellboy dan sorumludur. Bunların eğitimleri ile bizzat ilgilenir ve işletme politikası ve kültürü hakkında gerekli bilgileri verir.

⁶⁵ Kantarcı ve Ekinci, a.g.k. s. 54

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Mesai başlamadan önce kısa bir bilgilendirme toplantısı yapmak,
- ❖ Sorumluluğundaki personeli çalışma sırasında denetlemek,
- ❖ Bagajların etkilenmesi, odalara çıkarılıp ve alınması, kayıtlarının oluşturulması ve teslimi gibi işlemleri maksimum özenle yapılmasını sağlamak,
- ❖ Kendisine gelen misafir isteklerini vardiyadaki personelle koordineli paylaşmak ve yönetmek,
- ❖ Davranış ve görünüşlerinde sürekli profesyonel bir tavır sergilemek,
- ❖ Giriş yapan misafirlerin bagajlarını en kısa zamanda bellboylara servis etmelerini iletme,
- ❖ Misafir araçlardan bagajların indirilip ve bagajların araçlara yüklenmesine yardımcı olmak ve yardım için personel yönlendirmek,
- ❖ Sorumluluğundaki personelden herhangi birinin olmadığı durumda onun görevini üstlenmek.

2.3.18. Bagaj Taşıyıcıları (Bellboy)

Misafirleri, otel giriş ve çıkışlarında karşılayarak bagajlarının taşınmasına yardımcı olurlar. Otel, oda ve odadaki donanımlar hakkında bilgi verir ve bu süre içerisinde misafirlerden gelen sorulara cevap verir. Aynı zaman misafirlerin odalarına mesaj, paket, mektup gibi özel isteklerin odaya taşınmasında yardımcı olurlar. Bellboylar misafirleri ilk karşılayan ve son karşılayan otel personeli oldukları için misafirlerin otel işletmesi hakkında olumlu imaj bırakmasında çok etkililer.⁶⁶

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Misafirleri geliş ve çıkışlarında karşılamak,
- ❖ Misafirlerin bagajlarını odaya çıkarmak ve odadan almak,
- ❖ Bell Captine, concierge ve resepsiyon görevlilerin verdiği işleri yapmak,
- ❖ Oda değişikliklerinde misafirlere yardımcı olmak ve misafir bilgisi dahilinde eşyaları başka odaya nakletmek,
- ❖ Misafirlere gelen paket, mektup, kargo vb. eşyaları misafirin odasına bırakmak,
- ❖ Teslim alınan misafir eşyalarını muhafaza etmek ve takibini yapmak,

⁶⁶Gökdeniz, A. ve Dinç, Y., a.g.k s. 49

- ❖ Uyanmayan misafirleri odasına çıkıp uyandırmak,
- ❖ Misafirlerin taleplerini, isteklerini ve şikayetlerini gerekli departmanlara iletmek,
- ❖ Önbüroda kullanılan malzemelerin takibini yapmak ve depodan çekmek,
- ❖ Bildirilen gazeteleri misafirlere dağıtmak,
- ❖ Otelin bayraklarını düzenli olarak kontrol etmek ve gerekli bayrakları asmak,
- ❖ İstenildiği takdirde otelde konaklayan misafirlerin otel içerisindeki alışverişini yapmak.

2.3.19. Anonsçu (Pageboy)

Konuklara işletme içerisinde ulaşılacak ve bulmak için isimlerini küçük bir anons panosunu yazıp dolaştıran kişidir. İşletme ve konuklar için küçük alışverişler yapar ve getir götür işleri de yapar. Aynı zamanda gerektiğinde bellboy'un görevini üstlenir. Günümüz işletmelerinde pek yaygın bir pozisyon değildir. Bu sorumluluklar bellboyların görevlerine dahil edilmiştir.

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Misafir ve konuklar için küçük alışverişler yapmak,
- ❖ Bulunmak istenen misafirleri anons etmek,
- ❖ Bellboy görevini üstlenmek,
- ❖ Getir götür işleri üstlenmek,
- ❖ Otel dışı küçük alışverişler yapmak.

2.3.20. Kapı Görevlisi (Doorman)

Genellikle kapı önlerinde bekler. Gelen misafirleri karşılar ve giden misafirleri uğurlarlar. Misafirlerin ilk ve son iletişime geçtikleri birimlerden biri olduğu için otel ile ilgili geri bildirimde önemli rol oynarlar. Asıl fonksiyonları otel önündeki araç trafiği kontrol etmek ve araç güvenliğini sağlamak ve gelen giden misafirleri bagajları ve araçları konusunda yardımcı olmaktır.

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Otel misafirlerini karşılamak ve gerektiğinde misafirlerin eşya ve bagajlarını bellboylara teslim etmek,
- ❖ Araçlarıyla gelen misafirleri karşılamak ve kapılarını açmak,
- ❖ Gerektiğinde misafirlere park alanını göstermek ve yönlendirmek,
- ❖ Misafirlerin araçlarını garaj görevlisine teslim etmek,
- ❖ Talep eden misafirlere taksi çağırmak,
- ❖ Gerektiğinde kapı önüne park edilen araçlarını yerlerini değiştirerek trafiğin oluşmasını önlemek ve araçları korumak,
- ❖ Otelden ayrılacak olan misafirlerin araçlarına getirilmesini sağlamak,
- ❖ Misafirlerin araçlarından inmesinde ve binmesinde misafirlere yardımcı olmak,
- ❖ Misafirleri resepsiyon alanına yönlendirmek,
- ❖ Sakıncalı ve şüpheli şahısları otele girmelerini önlemek,
- ❖ Bilgi isteyen misafirlere doğru bilgi vermek ve misafirleri yönlendirmek.

2.3.21. Vale

Konuklama ve otel işletmelerinde misafirlerin araçlarını park etme ve aynı zamanda aracın misafire teslim etme görevini üstlenir. Otel kuralları ve prensipleri doğrultusunda misafirlerin ve işletmenin araçlarını güvenli bir şekilde park etme ve teslim etme.

Sorumlulukları ve Görevleri:

- ❖ Otele gelen misafirlerin araçlarını park alanına park etmek,
- ❖ Park alanındaki araçların güvenliğini sağlamak,
- ❖ Araçlarını park etmek isteyen konuklara park alanına yönlendirmek,
- ❖ Misafirler araçlarının isimlerini oda numaralarını ve araç plakalarını kaydetmek.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON KAVRAMI VE ÇALIŞMA KOŞULLARI

3.1. Otel İşletmelerinde Çalışma Koşulları

Birçok işletmede olduğu gibi otel işletmelerindeki işgörenler de evinden sonra en fazla zamanları işyerlerinde geçirirler. İşgörenler, çalışma ortamlarının iç acıcı olması, motive edici ve zevk verici niteliklerle dizayn edilmesini isterler. İşletme içerisinde kullanılan yeterli ışıklandırma, ısınma ve havalandırma aynı şekilde gürültüyü önleyici önlemlerin alınması işgörenlerin çalışma isteği ve temposu üzerinde olumlu bir etki bırakacaktır. Bundan dolayı işgörenlerin çok kısa sürede adapta olması ve uyarılması isteniyorsa, çalışma ortamının ve onu etkileyen fiziksel koşullarının çok iyi seçilmesi ve ona göre dizayn edilmesi gerekmektedir.⁶⁷

Otel işletmeleri, uzun çalışma saatleri, yoğun iş temposu ve iç içe karmaşık yapısından dolayı sıkı insan ilişkileri ve emek gerektiren yorucu işletmelerdir. İşgörenlerin içinde bulunduğu fiziksel çalışma koşulları işgörenin yaşamını etkilediği gibi işletme içerisindeki beklentilerin ve kendilerinden istenilen şartların yerine getirilmesinde kilit rol oynar. Çalışma ortamındaki aşırı stres ve iş yükü işgören üzerinde olumsuz sonuçlar doğurur. Aynı şekilde klasik otoriter yönetim anlayışı ve turizm işletmelerinin yapısından dolayı çok stres barındırması işgörenin yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. İşletme içerisindeki olumlu çalışma koşulları işgören performansı ve iş verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

3.1.1. Ücretler

Ücret, “çalışanın işverenden emeği karşılığı aldığı ekonomik değerdir”.⁶⁸ Gelir, bireyin kurumdan sağladığı ekonomik kazançların tümüdür. Gelir, çalışan için geçinme aracı, kurum için ise bir gider kalemidir. Dolayısıyla çalışan geçinme aracını yükseltmek için çabasını

⁶⁷ Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008, s.3

⁶⁸ Öge, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya, 2016, s. 208

gösterirken, kurum giderini azaltmak yani elamanlara daha az ekonomik katkı sağlamak eğilimden olacaktır.⁶⁹

Ekonomik kazanımların çalışanların motivasyonunu artırdığı çok yaygın bilinen bir gerçektir. Çünkü çalışanların büyük çoğunluğu ekonomik kazançlar elde etmek için çalışırlar. Bu ekonomik kazançlarla, çalışanlar hem kendilerinin hem de ailelerinin yaşam düzeylerini yükseltmek ve yaşamlarını güvence altına almak isterler.

Ücret, çoğu zaman çalışanların çalışmanın asil sebebi olmasına rağmen, onları motive eden etmenlerin başında gelmez. Ücret gelirinin yanındaki sosyal ödüller ve ek kazançların çalışanların motivasyonu ve verimliğinde önemli rol oynadığı bilinen bir gerçektir. Bütün bunlara rağmen emeğinin karşılığını almadığına inan çalışanların mutsuz olurlar. Bu durumda aidiyet duygusunun yok olmasına, iş verimliliğin düşmesine ve hatta çalışanların iş değiştirmesine yol açacaktır. Bu da ücretin iş hayatındaki ne kadar önemli bir olgu olduğunu göstermektedir.

3.1.2. Çalışma Süreleri

Otel işletmelerinin özelliklerinden biri haftanın 7 günün 24 saati ve bütün sene boyunca aralıksız bir şekilde hizmet vermesidir. Otel işletmeleri 24 saat çalışmayı ve aynı zamanda normal iş saatleri dışında çalışmayı gerektirmektedir. Bu durum farklı vardiyalar ve veya yarı zamanlı çalışma sürelerinin uygulamaya konulmasını gerektirmektedir. İşletmeler yüksek oranlı işgücü maliyetlerini düşürmek için ve vardiyalı çalışmaya gereksinim duydukları için geçici ve yarı zamanlı işgücü kullanımı tercih etmektedir.⁷⁰

Otel işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin en fazla şikâyetçi olduğu durum belirsiz ve karmaşık çalışma saatleridir. Otel işletmelerin 24 saat hizmet vermesi çalışma saatlerinde değişikliklerin olmasına yol açmaktadır. Bu durum da işgörenlerin vardiyalı çalışmaya mecbur bırakmaktadır. Değişken vardiyalı çalışma saatleri işgörenlerin özel yaşamlarını ve aile hayatlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü esnek, uzun ve vardiyalı çalışma saatleri işgörenlerin kendilerine zaman ayırmayı ve ailelerle zaman geçirmeyi

⁶⁹ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2012, s. 396

⁷⁰ B. İzgi, B. ve Olcay, A. *Çalışma Koşullarının Önemi: Gaziantep İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. 10/1 2008, s. 43-62

kısıtlamamaktadır. Bu olumsuz etkiler hem işgören yaşam kalitesini hem de işletme içerisindeki verimliliğini etkilemektedir.

3.1.3. İş Güvencesi

Son yıllarda global ve ulusal anlamda yaşanan ekonomik krizler, insan ihtiyacını gün geçtikçe azaltan teknolojik gelişmeler buna bağlı olarak yüksek oranlarda artan işsizlik, çalışanlar açısından iş güvencesini oldukça önemli bir hale getirmiştir. Kuşkusuz ki, günümüzde her çalışana iş güvencesi sunmak hayalcilikten öteye gitmez. Bu kapsamda imkanlar ve kriterler ölçüsünde sağlanabilecek iş güvencesi, çalışanlar için önemli bir motivasyon aracı olabilecektir.⁷¹

İş güvencesinin olmadığı işletmelerde, çalışanlar işlerini kaybetme korkusu hissederler. İşini kaybetme korkusu, kişisel sorunlara neden olur ve kişinin performansının yükselmesini engeller. Bu nedenle, çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri düşer.⁷²

3.1.4. Sendikal Haklar

Sendikalar, işgörenlerin çalışma şartlarının iyileştirmesi, verilen ücretlerin miktarlarının artırılması ve işverenlerin usulsüz uygulamalarını karşısında kendilerini güvenceye almak amacıyla bir araya geldikleri dış faktördür. Sendikaların en önemli görevi, çalışanlar adına işverenlerle iş ve çalışma koşulları hakkında toplu pazarlık yapmak suretiyle iş sözleşmeleri imzalamalarıdır⁷³. Sendikalaşma, işgörenlerin kendilerini daha güvende hissetmelerini sağladığı için, örgütsel ve yönetsel bir motivasyon aracı olarak ele alınabilir⁷⁴.

Sendikaların ana işlevi işgörenlerin istihdam koşullarını, hak ve çıkarlarını iş sözleşmeleri doğrultusunda işverenler karşı pazarlık etmek ve yürütmektir. Diğer önemli bir işlevi ise sendika üyelerini işverenlerin usulsüz ve haksız işlerine karşı korumak ve uyuşmazlık durumlarında onlara çözümler konusunda yardımcı olmaktır. Sendikadalar üyelerine birey olarak normal koşullarda sahip olamadıkları güvenlik, güç ve önem duygularını onlara kazandırarak, işverenler ve yönetim keyfi tutum ve davranışlarının

⁷¹ Sökmen, A., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2016, s. 215.

⁷² Ceylan, A. ve Anbar, A., Modern İşletmecilik, Bursa, 2014, s.367

⁷³ Öge, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya, 2016, s. 68

⁷⁴ Sökmen, A., a.g.k. s. 211

kontrolü üzerinde önemli ölçüde etki yaratabilir. Böyle güç aracılığıyla sendikalar, işgörenlerin motivasyonu ve yönetsel eğilimlerini olumlu yönde etkileyebilir.⁷⁵

3.1.5. Sosyal Güvenlik Hakları

Sosyal güvenliğin temelini, insan yaşamına verilen değer oluşturmaktadır. Çünkü insana değer verilmeyen bir ortamda, onun güvence altına alınmasının da anlamı tartışılır.⁷⁶ İşletmedeki çalışanların motivasyon ve iş verimliliğini ön plana çıkaran sosyal güvenlik ödemeleri, sağlık sorunların çözümü, aile yardımları, izinler çalışanlar için önem arz etmektedir.⁷⁷

Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde sosyal güvenlik haklarının korunması çok önemlidir. Çünkü geleceklerinin ve mevcut işlerinde çalışma koşullarının korunması, insanı psikolojik olarak rahatlatmaktadır. Sosyal haklarının güvende hissedilen çalışanlar, işletmeye olan bağlılığı ve güveni artacaktır. Bu durum da huzurlu bir çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır.

3.1.6. Mesleki Eğitim Olanakları

Küreselleşen dünyada ülkelerin gelişmesi ve ekonominin kalkınması için en gerekli unsur, nitelikli bilgi ve beceri donatılmış kalifiye çalışanların yetiştirilmesidir. Kalifiye çalışanların bilgi ve becerileri otel işletmelerin verimliliği ve başarısının temelini oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde yoğun rekabet söz konusudur. Bundan dolayı işletmeler niteliksiz çalışanlarla değil, iyi eğitilmiş, yeni beceriler kazandırılmış ve nitelikli çalışanlarla farkındalık yaratılabilir. Bu doğrultuda mesleki eğitimler büyük önem arz etmektedir.

Eğitim; önceden belirlenmiş amaçlara göre bireyin kendi davranışlarında ve kendi deneyimleri yoluyla istenilen olumlu davranışları değiştirme sürecidir. Eğitimin hedefi, işgörenin belli bir işi ya da görevi yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken

⁷⁵ Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1997, s. 294

⁷⁶ Tütüncü, Ö. ve Demir, M., Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi, Ankara, 2002, s. 73

⁷⁷ Kuzu, L., Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu, İstanbul, 2015 s.33-34

kullandığı becerileri daha iyi bir düzeye getirmektir. Eğitimin esas hedefi, işgörenlerin gerekli bilgi ve becerileri kazanmasıyla ilgilidir.⁷⁸

3.1.7. Fiziksel Çalışma Ortamının Etkisi

Fiziksel çalışma ortamı; işgörenin çalıştığı fiziki çevre ve çalışma süresi boyunca iletişim halinde olabilecek kişilerin tümünü ifade etmektedir. Çalışma ortamı temizlik ve sağlık kurallarına uymalıdır ve aynı şekilde estetik görüntü ve ergonomik dizaynı bünyesinde barındırmalıdır. Çünkü bu tür çalışma ortamları işgörenler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilir. İşgörenler, çalışma ortamlarının fiziksel şartlarının iyi bir şekilde düzenlenmiş olmasını tercih ederler. Verimli bir çalışma ortamı için düzen ve temizlik en temel koşullardır. Bu nedenle işletmeler bu konuda hassas davranmalı ve işi daha ilgi çekici ve zevkli hale getirmeye çaba göstermelidir. Çalışma ortamının istenilen özelliklere sahip olması işgörenleri motive eder, verimliliği artırır ve iş yaşam kalitesini artıracaktır.⁷⁹

Fiziksel çalışma ortamı, işgören motivasyonu üzerinde önemli bir rol oynar. Bundan dolayı otel işletmelerinde fiziksel çalışma ortamı dizayn edilirken bu faktör göz önünde bulundurulmalıdır. İşletme içerisindeki ışık, sıcaklık, nem, kullanılan araç-gereçlerin yeterli sayıda olması ve çalışma ortamı için ergonomik olması gibi fiziksel şartlar üzerinde olumlu ve motive edici etkileri vardır.

İşgörenlerin, içinde bulunduğu çalışma koşulları ve bu çalışma koşullarını etkileyen fiziksel koşullar, motivasyonu etkileyen en önemli faktörler olarak görülebilir. Bu koşulların iyileşmesi ve uygun düzeye çekilmesi işgörenler arasında motivasyonu artırarak işletmeye olan bağlılıkları artacak ve dolayısıyla işletmede verimlilik artacaktır. Bu nedenle fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi işgörenlerin işletmedeki motivasyon düzeyini artacağından çalışma temposu ve işe olan ilgi de aynı oranda artacaktır.

⁷⁸ Karaman, A. ve Kaya, M. “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Otel İşletmeciliği (Ed. Karaman, A. ve Sayın, K.) Konya, 2016, s. 228

⁷⁹ Çiçek, D., “Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, 2005, s.64

3.2. Otel İşletmelerinde Motivasyon Kavramı

Otel işletmeleri, gelişen teknolojiye rağmen yoğun emek ve insan gücü isteyen hizmetlerinden biridir bu yüzden iş gücünün ihtiyacı ve önemi çok fazladır. Günümüzde birçok alanda baş döndüren teknolojiye rağmen iş gücünün önemi bu sektörde azalmamıştır. Otel işletmelerinde işlerin yürütülmesi ve misafirlerin hizmet alması ve tatmin edilmesi büyük oranda işgörenlere bağlıdır. Çünkü otel işletmelerinde iş gücünü azaltacak otomasyon sistemleri çok sınırlıdır. Hizmet sektöründe iş gücü maliyeti oldukça yüksektir. İş gücünün minimuma azaltılması, misafir memnuniyetin artırılması, hızlı ve etkili hizmet sunabilmek tamamıyla motive olmuş çalışanlara bağlıdır. Çalışanların motivasyon düzeylerinin artması aynı şekilde verilen hizmetin kalitesinin artması demektir.

3.2.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, tanımlanması güç ve kompleks bir kavramdır. Motivasyon kavramı günlük yaşamda yaptığın işi niçin yaptığındır. İşletmelerde işgörenler için tanımlanan işleri kimleri büyük bir zevk ve şevk ile yaparken kimileri sadece yapmak için yapar. Bu tür durumlarsa motivasyon artırıcı önlemler alınması gerekir. Güdüleme olarak tanımlanan motivasyon kavramı insanları harekete geçiren güçtür. İşletmelerde işgörenleri motivasyonu hayatı önem taşır. Tüm çalışanları yapılan işi istekli ve uyumlu bir şekilde yapmaları tamamıyla motivasyonla alakalıdır.

Motivasyon, enerjilenmiş ve bir hedeften yönlendirilen davranışları açıklamak için kullanılan psikolojik bir yapıdır.⁸⁰ Motivasyonu, ‘kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları’ ve caba göstermeleri şeklinde tanımlamak mümkündür.⁸¹ Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibarıyla insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal ve adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelerde yakından ilgilidir.⁸²

⁸⁰Hyland, M., Motivation and Placebos: Do Different Mechanisms Occur in Different Contexts? Philosophical Transactions: Biological Sciences, c.366(1572), 2001, s.1828-1837.

⁸¹Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s. 483

⁸²Bingöl, D., Personel Yönetimi, İstanbul, 1997, s. 259

3.2.2. Motivasyon Kavramının Tanımlanması ve Önemi

Güdünün İngilizce karşılığı olan “motive”, hareket etmek anlamındaki Latince sözcükten gelmektedir. Dolayısıyla güdü, davranışı harekete geçirici olarak düşünülebilir. Gdüler, iç durumlar-organizmanın bir hedefe ulaşmak için çaba harcamasına neden olan kendi içindeki bir şey olarak sayılırlar da genellikle dış uyarıcılar tarafından uyarılırlar.⁸³

Kısaca, güdüleme, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu hâlde, motive harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motive” temel kavramında türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.⁸⁴

Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları” şeklinde tanımlamak mümkündür. Motivasyon konusu itibariyle

- Kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları,
- Amaçları,
- Davranışları,
- Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.

Dolayısıyla, motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürebilme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir.⁸⁵

Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler “dürtü”; insanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de “ihtiyaç” adı verilir.⁸⁶

Motivasyon, örgütte çalışan bireylerin olması muhtemel ihtiyaçlarının yeterli düzeyde tatminiyle sonuçlanacağı bir iş ortamının yaratılarak, bireyin kendisinden beklenen davranışı yapmak üzere harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci ya da işgörenleri

⁸³ Morgan, T.,C., Psikolojiye Giriş, Konya 201, s. 172

⁸⁴Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010, s.498

⁸⁵Maviş, F., Otel Yönetimi, Ankara, 2006, s. 180

⁸⁶Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2010, s.619

çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.⁸⁷

3.2.3. Otel işletmeleri Çalışanlarındaki Motivasyonun Önemi

İş ortamında motivasyon (iş motivasyonu), kişinin içinden ya da dışından kaynaklanan, işle ilgili davranışları harekete geçiren ve bu davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen enerjik güçler kümesidir. İnsanları harekete geçiren şeylerin, genellikle fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar, dürtüler ve teşviklerle ilgili olduğu düşünülmektedir.⁸⁸

Otel işletmeleri açısından ele alındığında ise motivasyonun önemi daha da artmaktadır. Otel işletmelerinin başarısı, koordineli ve hatasız bir iş akışının sağlanması ve çalışanların davranışlarını istenilen yerde, zamanda ve istenilen şekilde sergilenmelerinin sağlanması ile mümkündür.⁸⁹

Yöneticinin çalışan insanları motive etmesi önemlidir. Zira insanların davranışlarının temelinde güdüler vardır. Güdüler açık seçik bilinen türden olduğu gibi henüz açık olarak anlaşılmayan türden olabilir.⁹⁰

İşletmeler çalışanların motivasyonu çok sıkça konuşulan bir durum olmasına rağmen genellikle tam olarak anlaşılmayan ve çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri az bilinen bir olgudur. İşletmelerde motivasyon kavramı tam olarak kavranmadığı için işletme içerisinde verilen maddi manevi teşvik ve ödüllendirmeler etkili bir şekilde kullanılmamaktadır. İşletme yöneticileri, çalışanları motive ederken onları yaptıkları işten keyif olarak çalışmalarını sağlayacak düzenlemeler yapmalıdır. Çalışanlar dışsal faktörlerle ödüllendirilmedir. Çalışanların kişileri özellikleri bilinmelidir. Bu bilgileri çalışanları

⁸⁷Unur, K. ve Ak, G., “Motivasyon ve İşgörenler Açısında Önemi”, Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinde Örnekler ve Uygulamalar, (Ed. Özmen Timurcanday, Ö. ve Topaloğlu, C.) İstanbul. 2010, s.123

⁸⁸Akova, O., Kuşluvan, H. ve Çiftçi, İ., “Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış” Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar, (Ed. Akova, O., Kızıllırmak, İ., Tanrıverdi, H.) Ankara, 20015 s.215

⁸⁹Akoğlu, K., Maviş, F., Nergis, H. ve Çiçek, D., Otel işletmelerinde Yönetim Fonksiyonel Yaklaşım, Ankara, 2013, s.143

⁹⁰Taşkın, E., İşletme Yönetimi İlkeleri, Kavramlar, Uygulamalar, Yaklaşımlar, Ankara, 2013, s. 221

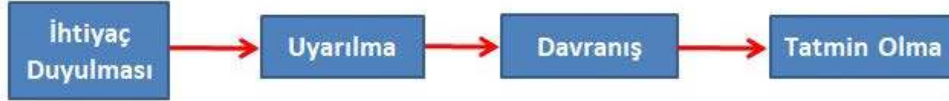
yaptıkları işleri daha verimli ve başarılı bir şekilde yapmalarına sağlayacaktır. İşletme başarısının artması için motivasyon yöntemleri kullanılmalıdır.

3.2.4. Motivasyon Süreci

Motivasyon ya da güdüleme, Latince ‘deki hareket anlamında olan ‘movere’den gelmektedir. ‘Motive’, kelimesinin Türkçe karşılığı, bir bireyin harekete geçmesine neden olan herhangi bir istek ya da amaçtır. Benzer bir açıklama ile motivasyon, eylemi harekete geçiren içsel unsurlar ve hareketi tetikleyen dışsal unsurlar olarak açıklanmaktadır.⁹¹

İnsanlar, yaşamları boyunca sürekli olarak bir şeyler isterler. Bunun nedeni, ihtiyaçlarının hiç bitmemesidir. Bu ihtiyaçlar, onların ulaşmaya çalıştığı amaçlar olarak ortaya çıkar ve dolayısıyla onları harekete geçirir. Harekete geçirilen ihtiyaca psikolojide motive adı verilir. Motivelere, insan davranışlarını yönlendiren dürtü ya da itici güçlerdir.⁹²

3.2.5. Motivasyon Aşamaları



Şekil 2: Motivasyon Süreci

Kaynak: Sökmen, A., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2016, s. 185

Buna göre motivasyon süreci dört aşamada oluşur. İlk aşamada belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar vardır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Bu motivasyonun başlangıcıdır. Bireyde itici bir gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu fiziksel ya da ruhsal bir isteklendirmeden başka bir şey değildir. Birey organizmada oluşan bu iç ya da dış uyarıcıların etkisiyle davranışa geçer. Böylelikle motivasyon sürecinin üçüncü aşamasına gelinir. Davranışın amacı, isteğin

⁹¹ Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. “Motivasyon” Örgütsel Davranış, (Ed. Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S.) İstanbul, 2015, s. 138

⁹²Can, H., Azizoglu, Ö.A. ve Aydın, E. M., Örgütsel Davranış, Ankara, 2015, s. 103

doğurulmasıdır. Eğer ortaya çıkan ihtiyaç doğurulmuşsa, motivasyon süreci istenen biçimde tamamlanmış olur ve birey mutlu olur.⁹³

Birey doyuma ya da amaca ulaşamadığı sürece kendisine bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak, ihtiyaç karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir ihtiyacın bittiği yerde diğer bir ihtiyaç başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izler. Fakat bir bireyin istediği umut, istek ve özlemleri sürekli değişme gösterir. Onun için motivasyonun sonuncu aşamada yer alan doyum noktasında bireyi sürekli tutmak çok zordur. Mutluluk kavramı, birey ve doyum noktasında ya da çizgisinde bulundukça varlığı korur.⁹⁴

3.2.6. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramları çalışanların ruhsal durumları ve ayrıca işin karakteri, örgüt kültürü ve teşvikleri gibi dışsal etkileri açıklar. Bu kuramlar, bireyin sergiledikleri davranışın nedenleri ile davranışa neden olan süreçlere odaklanır. Pek çok kuram aynı anda hem neden hem de süreçlere odaklanmaktansa, birisini üzerine daha güçlü şekilde odaklanma eğilimi göstermektedir.⁹⁵

“Motivasyonla ilgili literatür incelendiğinde, çok farklı motivasyon teorileri olduğu görülmektedir. Bu teoriler; kişinin içinden gelen onu belirli şekillerde davranışa sevk eden faktörlerin olduğu ve insanın özünden yatan ihtiyaçlar teorisi olarak adlandırılan kapsam teorileri ve kapsam teorilerine ek olarak bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan çevre faktörlerini de dikkate alan motivasyon süreci teorileri olmak üzere iki ana grup altında incelenmektedir.”⁹⁶

Motivasyon teorileri, yukarıda belirtildiği gibi literatürde iki ana grup altında incelenmektedir. Bunlar Kapsam teorileri ve Süreç teorileridir.

⁹³Albayrak, S.S., “Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonuna etkileri: İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s. 48

⁹⁴Bilecen, F., “İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 6-7

⁹⁵ Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. “Motivasyon” Örgütsel Davranış, (Ed. Sığı, Ü. ve Gürbüz, S.) İstanbul, 2015, s. 141

⁹⁶ Ünsalan, E. ve Şimşek, B., Temel İşletmecilik Bilgileri, Ankara, 2015, s. 127-128

- Kapsam (içsel faktörlere ağırlık veren) Teoriler; bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa iten motivasyon etmenlerini,
- Süreç (dışsal faktörlere ağırlık veren) Teorileri; bireyin dışından kaynaklanan etmenleri ise süreç teorileri inceler.

3.3.Kapsam Kuramı

Kapsam teorileri insanları işte neyin motive ettiği ile ilgilenirler. İnsanların ihtiyaçları ve dürtülerini tanımlamaya ve tüm bunlara nasıl öncelik tanınması gerektiğini sorgularlar. Diğer bir deyişle çalışanların tatmin olmak ve daha iyi performans göstermek için uğraştıkları güdüleyiciler ve hedeflerin türleri ile ilgilenirler. Kapsam teorileri her aşamada bir veya birkaç noktayı analize kattıkları veya geçmiş, ya da şimdiki zaman odaklı oldukları için “statik” diye de adlandırılırlar.⁹⁷

Kapsam Kuramları; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Aldefer’in ERG Kuramı, Herzberg’in İkili Etmen Kuramı, McClelland’ın İhtiyaçlar Kuramı ve Mc Gregor’un X ve Y Kuramı olarak ele alınabilir.

3.3.1. İhtiyaç Hiyerarşisi Yaklaşımı- Abraham Maslow

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında A. H. Maslow gelmektedir. Maslow, 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır.⁹⁸

Maslow'un en düşükten başlayarak en yüksek seviyeye doğru artan ihtiyaç hiyerarşisi şu şekildedir;

1. *Fizyolojik İhtiyaçlar*; İnsanların açlık, susuzluk, uyku gibi temel ihtiyaçları.
2. *Güvenlik İhtiyaçları*; Şiddet ve tehditlere karşı koruma sağlayan güvenli bir fiziksel ve duygusal ortam ihtiyacı.
3. *Sosyal/ Aidiyet İhtiyaçları*; Sosyal ortamda şefkat, ilişki ve bağlılığa karşılık gelen ihtiyaçlar. Dostluklar kurma, bir gruba katılma vb.

⁹⁷ Luthans F., Organizational Behavior, New York, 2005, s. 240

⁹⁸ Unur, K. ve Akdağ, G. “Motivasyon ve İşgörenler Açısından Önemi” Çalışama Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinden Örnekler ve Uygulamalar (Ed. T. Özmen, Ömür N. ve Topaloğlu, C.) İstanbul, 2010, s. 124

4. *Saygınlık İhtiyaçları*; Güç, statü, saygınlık kazanma ve diğer insanlar tarafından tanınma ihtiyacı.
5. *Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları*; Kendini tatmin etme, tüm potansiyelini, yetkinliklerini geliştirme gibi daha üst düzey ihtiyaçlar.⁹⁹

Görüldüğü üzere, Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilkeldirler. Örneğin, bir insan bu beş ihtiyacı aynı anda hissetse, evvela fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi düşünecektir. Bu tipteki ihtiyaçların giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkarak kişilerin etkileri altına alacaklardır. İnsanlar devamlı olarak birtakım ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar ve bu ihtiyaçlar bir kere tatmin edilirse, davranışlar için güdü olmaktan çıkarlar. Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar ivedilikle karşılanmak zorundadır.¹⁰⁰

Farklı bireylerin farklı ihtiyaç hiyerarşileri vardır ve aynı birey, hayatının farklı evrelerinde farklı bir ihtiyaç hiyerarşisine sahip olabilir. İhtiyaç hiyerarşisi dinamik, statik bir kavram değildir. Örneğin kariyerinin başlangıcındaki bir birey hayat beklentisi, kariyerinde iyi bir pozisyonda olan birey çok farklıdır. Çünkü bu bireylerin tatmin olma seviyeleri birbirinde farklıdır.¹⁰¹

3.3.2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen- Motivasyon Teorisi) Frederick Herzberg

Herzberg'in araştırması güdülemenin büyük ölçüde ilişkisiz iki faktörden oluştuğunu öne sürmektedir. Bunlardan ilki, işin tatminsizliğini engelleyen ancak çalışanların ilerlemesine ve gelişmesine etki etmeyen hijyen faktörler, diğeri ise işle ilişkili yönler olup bu tür gelişmeyi gerçekte cesaretlendiren güdüleyici faktörlerdir. Güdülemeyi sağlayan faktörler iş tatminsizliğini engelleyen faktörlerden ayrı ve farklıdır. Bu teorinin temel iması, sadece hijyen faktörlere odaklanmanın sadece iş tatminsizliğini engellediğidir. Çalışanların hakkıyla tatmin olmaları ve minimal olarak ortaya konmuş standartlardan daha fazla performans göstermeleri için güdüleyici faktörlerin işin kendi içinde yer alması veya dahil edilmesi gerekmektedir.¹⁰²

⁹⁹ Mirze, S. K., İşletme, İstanbul, 2010, s.150

¹⁰⁰ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), İstanbul, 2016, s. 537-538

¹⁰¹ DuBrin, A., J., Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective. New York, 1978, s. 43

¹⁰² Bowdich L.J ve Buono F.A., A Primer on Organizational Behavior, USA, 2005, s.69

Herzberg, iş doyumunun ayrı yönlerini etkilemesinde motivasyon ve hijyen faktörlerini olarak iki boyutta ele almıştır. Bu fikir, iş memnuniyetinin ve memnuniyetsizliğin aynı sürecin farklı iki zıt ucu olarak kabul eden geleneksel yaklaşımdan farklıydı. Hijyen faktörleri memnuniyetsizliği önler, ancak doyumluk ve memnuniyet yaratmaz. Bunlar yalnızca iş yerinde kötü duyguları önlemek için gereklidir. Öte yandan, motive ediciler işyerindeki çalışanları etkileyen gerçek faktörlerdir.¹⁰³

3.3.3. Başarma İhtiyacı Teorisi- David McClelland

Kapsam teorilerinin içinde yer alan diğer bir teori de 1930'lu yılların sonlarında ilk kez Henry McClelland tarafından ortaya atılmıştır. Diğer araştırmacılardan farklı olarak ihtiyaçların öğrenildiğini savunmaktadır. Bu ihtiyaçların insanların çevresel etmenlerle nasıl bir araya geldiğini belirtmektedir.

Bu teori ihtiyaçların sınıflandırılmasında kullanılmaktadır. Bu teori başarı, güç ve bağlanma ihtiyaçları üzerine odaklanmaktadır. Kimileri bu ihtiyaçların sonradan kazanılmış olduğunu savunmaktadır. Bu ihtiyaçlar kültürel edinimlerden etkilenmekte olup sonradan eğitimle kazanılabilmektedir. Bu üç ihtiyaç birbirinden bağımsız bir şekilde algılanmaktadır. Çünkü birey bu üç ihtiyaçtan birine ya da her üçüne yüksek veya düşük şekilde ihtiyaç duyabilir.¹⁰⁴ Kuramdaki üç tür ihtiyaç aşağıda açıklanmıştır.

Başarı İhtiyacı; Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kendisine, ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı göstermektir.¹⁰⁵

Güç İhtiyacı; İnsanın çevresine hâkim olma ve çevresini kontrol etme isteğini bir sonucu olarak ortaya çıkan ihtiyaçtır. Güç ihtiyacının baskın olduğu durumlarda birey güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını sergilenmektedir. Güç ihtiyacı güdüsüyle motive olmuş çalışanların; kademe yükseltme ve terfilerde ve yetki dağılımlarında daha fazla güç ve yetkiye sahip olacak şekilde konumlandırılmaları daha iyi motive olmalarını sağlayacaktır.¹⁰⁶

¹⁰³ Herzberg, F. Work and the Nature of Man. Cleveland, 1966, s. 75

¹⁰⁴ Hitt A.M, Miller C.C. ve Colella A., Organizational Behavior a Strategic Approach. USA, 2006. s. 202

¹⁰⁵ Koçel, a.g.k. 627

¹⁰⁶ Akoğlan, Maviş, Nergis ve Çiçek, a.g.k. s. 153

Bağlanma İhtiyacı; Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyaç kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.¹⁰⁷

3.3.4. ERG Yaklaşımı Clayton Alderfer

Clayton Alderfer tarafından geliştiren ERG teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını desteklemek ve eksiklerini gidermek amacıyla ortaya atılan ve adını insan davranışlarını şekillendiren üç temel ihtiyaç olduğunu savunduğu varolma (Existence), beraber olma (Relatedness) ve gelişme (Growth) kelimelerinin baş harflerinden alan bir teoridir.¹⁰⁸

Alderfer, Maslow'un beş bölümden oluşan ihtiyaç hiyerarşisini var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı olmak üzere üç bölümde toplamıştır.¹⁰⁹ Alderfer'e göre insanların sahip olduğu üç tür ihtiyaç şunlardır:

Varolma İhtiyacı; Bu grup Maslow'un fizyolojik ihtiyaçları, maddi ve maddi olmayan ödüllendirme ile cezalandırma ve iş koşullarını kapsamaktadır.

İlişki Kurma İhtiyacı; Bu grup, Maslow'un güven ve sosyal grup adı altında topladığı konuları içermektedir.

Gelişme İhtiyacı; Bu ihtiyaç grubu da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst düzeyde yer alan “kendini gerçekleştirme” kategorisine karşılık gelmektedir.¹¹⁰

ERG teorisine göre ihtiyaçlar birbirine sıralı bir şekilde bağlı değildir, yukarı doğru olduğu kadar aşağı doğru da hareket edebilir. Bu, kişinin yeteneğine ve ihtiyacına göre değişir. Üst düzey bir ihtiyaç karşılamakta yaşanan bir sorun alt düzeydeki ihtiyaç karşılama isteğini de etkileyecektir. Yani, ERG teorisinin belirlediği üç ihtiyaç grubu arasında dinamik

¹⁰⁷ Koçel, a.g.k. s. 627

¹⁰⁸ Akoğlu, Maviş, Nergis ve Çiçek, a.g.k. s. 149

¹⁰⁹ Alderfer, C.P. *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. Organizational Behavior and Human Performance, 1969, C.4, s.142-175.

¹¹⁰ Alderfer, a.g.k. s. 142-175

etkileşimler söz konusu olmaktadır. Bu teori, yöneticilerin motivasyon sorunları üzerinde düşüncelerine yardımcı olması anlamlıdır.¹¹¹

3.3.5. Mc Gregor X ve Y Teorisi

Mc Gregor, insan davranışı konusunda iki farklı ve birbirine zıt görüş ortaya atmıştır. Bunlardan birisine X teorisi ve diğerine de Y teorisi adını vermiştir. X Teorisi geleneksel tarzdaki yürütme ve kontrol olgusunu açıklamak üzere kullanılmaktadır. Mc Gregor 'a göre X teorisinin varsayımlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:¹¹²

X Teorisine Göre

1. Çalışanlar, çalışmayı sevmezler ve mümkün olduğunca kaytarmaya çalışırlar.
2. Çalışanlar, çalışmayı sevmediklerine göre, amaçlara ulaşmaları için yönlendirilmeli, denetlenmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
3. Çalışanlar sorumluluktan kaçarlar ve olası her durumda emir beklerler.
4. Çoğu çalışan, iş güvencesini tüm diğer etmenlerin üzerinde tutar ve bu kişiler çok az hırs gösterirler.¹¹³

McGregor'a göre klasik yöneticiler insanı X teorisi ışığı altında görmüşler ve onları motive etmek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir.¹¹⁴

Y Teorisine Göre

1. Çalışan bir kişi için işte fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
2. Dışarıdan kontrol ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet eden insanlar kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.
3. Hedeflere bağlılık, onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır.

¹¹¹ Barutçugil, a.g.k. s. 376

¹¹² Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2013, s. 170

¹¹³ Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. "Motivasyon" Örgütsel Davranış, (Ed. Sığı, Ü. ve Gürbüz, S.) İstanbul, 2015, s. 145

¹¹⁴ Ünsalan ve Şimşeker. a.g.k. s 130

4. Uygun koşullar altında sıradan bir kişi, sorumluluğu sadece kabul etmekle kalmaz daha fazla sorumluluklar da aramayı öğrenir.
5. Örgütsel sorunların çözümün de nispeten büyük ölçüde hayal gücü, ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında az değil, geniş ölçüde yaygındır.¹¹⁵

İnsanlar ya da çalışanlar; çalışmayı, yardımlaşmayı, paylaşmayı, iyilik etmeyi severler, bu anlayışın devamı olarak da çalışanları ve giderek insanları motive etmenin, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmenin, etkilemenin tek yolu sadece maddi özendirici ve caydırıcılar değildir. İnsanlar belki maddi özendirici ve caydırıcılardan çok, manevi özendirici ve caydırıcılarla daha iyi, daha kalıcı güdülenirler.¹¹⁶

3.4. Süreç Kuramı

Bu kuramlar davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatacağını açıklamaya çalışan kuramlardır. Bu kuramlar bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri noktasından hareket eder. Bireyin davranışı onun dışından kaynaklanan etmenlerle açıklamaya çalışır.¹¹⁷

3.4.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

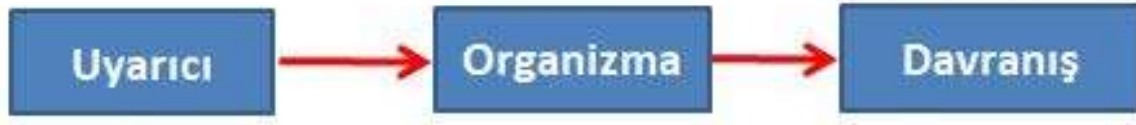
Psikolojik kökenli bir terim olan şartlandırma, klasik ve davranışsal (sonuçsal) olmak üzere iki kısımda incelenmektedir. Klasik şartlanmada öğrenme biçimi, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı araştırmaya dayanmaktadır. Bu tür şartlandırmada davranışlar, belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirilecek gözlemlenir. Bunu aşağıdaki şekilde görebiliriz.¹¹⁸

¹¹⁵ Ertürk, a.g.k. s. 171

¹¹⁶ Öztekin, A., Yönetim Bilimi, Ankara, 2002, s. 126

¹¹⁷ Maviş, a.g.k. s. 190

¹¹⁸ Sökmen, A., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2016, s. 200

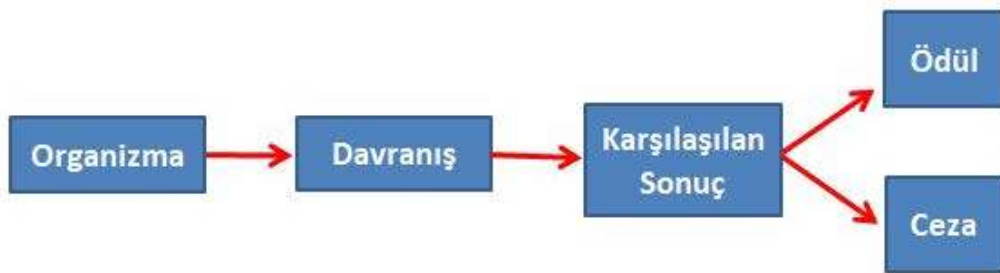


Şekil 3: Klasik Şartlandırma Yaklaşımı

Kaynak: Sökmen, A., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2016, s. 200

Motivasyon teorisi olarak ele alınan bir diğer şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı esas itibarıyla B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlandırma vs.) bir davranış (örneğin işini belli bir başarı ile gerçekleştirmek veya bir iş yapmak için çok istekli olmak) gösterir. Kişi açısından bu gösterilen davranışın karşılaşılabileceği sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir.¹¹⁹

Bu modeli aşağıdaki şekildeki gibi görebiliriz.



Şekil 4: Davranışsal Şartlandırma Yaklaşımı

Kaynak: Sökmen, A., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2016, s. 200

Teoriye göre insanların davranışları büyük oranda bunların sonuçlarından etkilenir. Olumlu sonuçlanan faaliyetler, sık sık tekrarlama eğiliminden olur. Tersine olumsuz

¹¹⁹ Koçel, a.g.k. s. 629-630

sonuçlanan faaliyetler daha az tekrarlama eğiliminde olur. Bir faaliyetin gerçekleşmesi gelecekte bir davranışı yüksek olasılıkla tekrarlanır hale getiriyor ise pekiştiren faaliyet olarak ifade edilir.¹²⁰

Edimsel koşullandırmada, istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcıya **pekiştireç** denir. Kendiliğinden ortaya çıkmayan bir davranışı, pekiştireçler yardımıyla gerçekleştirmek Skinner'ın teorisinin temelini oluşturur. Ödüllendirilen davranış tekrarlanır, aksi halde terk edilir şeklindeki “etki yasası”ndan hareketle belirgin bir ödüle ulaşan edim pekişir ve aynı koşullarda ortaya çıkma olasılığı artar.¹²¹

Pekiştireç, bir davranışın tekrar tekrar yapılma olasılığını artıran şeylerdir. Pekiştireçler, anında, doğru ve belirli bir faaliyete özel olduğunda daha yararlı olur. Dört tip pekiştireç bulunmaktadır.:

1. **Olumlu Pekiştireç:** Bir davranışın tekrarlanma olasılığı artırmak için ödüllerin kullanılması ifade etmektedir.
2. **Olumsuz Pekiştireç:** Bireyin bir davranışın tekrar yapma olasılığını artırmak için mevcut ya da gelecekte ortaya çıkacak olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması ifade etmektedir.
3. **Cezalandırma:** Bir davranışın olasılığını azaltmak için olumsuz sonuçların uygulanmasını ifade etmektedir.
4. **Son Verme / Söndürme:** Gerçekleşme olasılığını azaltmak için söndürülecek (ortadan kaldıracak) bir davranışın gerçekleşmesini takiben olumlu ya da olumsuz herhangi bir pekiştirecin ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir.¹²²

3.4.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Beklenti teorisi, motivasyonu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışı nasıl yönlendireceğini açıklamaya çalışır. Teori temelde kişinin davranışının kendisine ödül ya da arzu ettiği bir çıktı olarak döneceğine inanması durumunda motive

¹²⁰A. Kurgun, O., Örgütsel Davranış, Ankara, 2013, s. 88

¹²¹Tutar, H., Örgütsel Davranış; Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından, Ankara, 2016, s.50

¹²² A. Kurgun, a.g.k. s.88

olacağını söyler. Davranışın sonucunda herhangi bir ödül elde etmemesi durumunda ise, kişi o davranışın göstermeye motive olmaz.¹²³

Wroom'a göre motivasyon üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. İlki amacın gerçekleştirilmesi hususundaki arzusun gücü, diğeri, üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkinin görülebilmesi, bir diğeri ise kişinin kendi yeteneklerin, değerlendirme biçimidir.¹²⁴ Söz konusu faktörler şu biçimde açıklanabilir:

- 1. Bireyleri Performansa Ulaştıracak Bir Çabaya İlişkin Özel Değerlendirmeler;** Bu bir çalışmanın iş yapma yaklaşımının yapabilirlik unsurunu oluşturmaktadır.
- 2. Sonucun Birey İçin Değeri (Ödül):** Çekici ödüller çabayı teşvik ederken çekici olmayan ödüller caydırıcı olmaktadır.
- 3. Çalışanın Başarılı Bir Performansının İstenen Ödüle Ulaştırma Olasılığını Değerlendirmesi:** Çalışan görevi tamamlayabileceğini düşünürse motive olur Daha sonra çalışan görevi başarmasının ödülünü değerlendirir ve ödül çabalamaya değer ise motive olur.¹²⁵



Şekil 5: Vroom Bekleyiş Teorisi

Kaynak: Tutar, H., Örgütsel Davranış; Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından, Ankara, 2016, s.47

Vroom'un beklenti teorisi, üç temel kavram üzerinde kuruludur. Bu üç temel kavram valens, beklenti ve araçsallıktır.

¹²³ Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, Ankara, 2006, s. 37

¹²⁴ Tutar, a.g.k. s. 46

¹²⁵ A. Kurgun, a.g.k. s. 84

Valens (Arzulama Derecesi);

Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Vroom, iki ya da daha çok amaca karşı duyulan isteklerin güçleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir kavram olan valens'in (+) veya (-) değerli olabileceğini ifade etmektedir. Bu bireylerin bir sonuç için olumlu ya da olumsuz tercihleri olabileceği, dolayısıyla arzulama derecesinin negatif ya da pozitif olabileceği anlamına gelmektedir.¹²⁶

Beklenti;

Kişinin işe yönelik harcadığı çabaların onu beklenen performansa ulaştırma olasılığına ilişkin algıları olarak tamamlanır. Özetle bu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle karşılık bulacağı hakkındadır. Eğer birey, sarf edeceği gayret sonucunda ödüle ulaşacağını düşünüyorsa daha fazla gayret gösterecek, inanmıyorsa hiç çaba göstermemektedir. Beklentiyi 0 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür.¹²⁷

Araçsallık;

Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilir. Bu ödüllendirme **birinci kademe sonuç** olarak düşünülmelidir. Örneğin, birinci kademe sonuçlar, **ikinci kademe sonuç** olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır.¹²⁸

Vroom'un teorisi, çabayı performans ve sonuçlardan ayrı tutar. Algılamalar üzerinde çalışır ve bu davranışın zevki maksimize etmeyi ve acıyı önlemeyi amaçlayan alternatifler arasında bilinçli seçimlerin sonucu olduğunu varsayar. Bunları üç kavram altında Beklenti, Araçsallık ve Valens tanıtır.¹²⁹

Bu üç kavram kapsamında değerlendirildiğinde bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına (beklenti) ve bu performansın da

¹²⁶ A. Kozak, M., "Otellerde Motivasyon", Otellerde Yönetim, (Ed. A. Kozak, M.), Ankara, 2016, s.127

¹²⁷ Sökmen, a.g.k. s. 204

¹²⁸ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış), İstanbul, 1995, s. 395

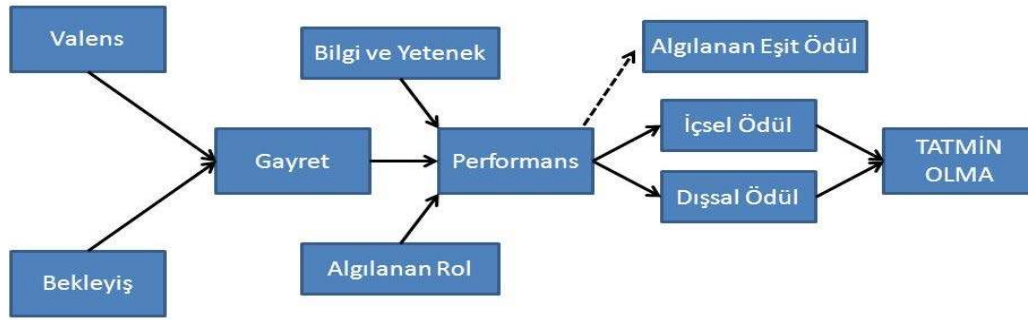
¹²⁹ Ball, B., A Summary of Motivation Theories, 2012, s. 26

<http://www.yourcoach.be/blog/wpcontent/uploads/2012/03/A-summary-of-motivationtheories1.pdf> (Erişim Tarihi: 12.12.17.)

belirli bir birinci kademe sonuç/ödül ile karşılaşacağına inanıyorsa (beklenti) ve aynı zamanda kişi ve bu birinci kademe ödüllü elde etmenin bazı ikinci kademe sonuçlar elde etmede elzem olduğunu görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, çalışan motive olacaktır.¹³⁰

3.4.3. Lawler Porter Modeli

Vroom'un bekleyiş kuramının Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Diğer bir deyimle, kurama onu güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlar.¹³¹ Eğer kişi; sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun onu elde edebileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak bu çaba performans için yeterli değildir.¹³²



Şekil 6: Lawler Porter Modeli

Kaynak: Koçel, T. İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış), İstanbul, 1995, s. 395

Şekilde de görüldüğü gibi kuram Vroom Kuramı'nın bir uzantısıdır ve onun üzerine kurulmuştur. Kuramda geliştirilen modelin ilk kısmı aynıdır; “valens ve bekleyiş”in şiddeti ölçüsünde çaba gösterecektir. Ancak gösterilen bu çabanın her zaman yüksek performansla sonuçlanacağı söylenemez. Bu noktada Lawler-Porter Modeline “bilgi ve yetenek” ile “algılanan rol” unsurları eklenmiştir.¹³³

¹³⁰ A. Kozak, M., “Otellerde Motivasyon”, Otellerde Yönetim, (Ed. A. Kozak, M.), Ankara, 2016, s. 127

¹³¹ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010, S. 540

¹³² Keser, a.g.k. s. 40

¹³³ Bolat, T., Seymen, A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, s. 240

Lawler-Porter Bekleyiş Kuramına önemli iki katkısı olmuştur. Bunlardan birincisi; kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifade ile birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algılamadığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir.¹³⁴

İkinci katkı, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi, üstler de astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesi, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır. Yani her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durumda kişinin performansı göstermesini engelleyecektir.¹³⁵

Porter ve Lawler tatmin ve performans arasındaki ilişkileri vurgulamışlardır. Örneğin, yüksek performans yüksek tatmine neden olabilir. Performans bir birey için ödül ile sonuçlanır.¹³⁶ Bireyin elde edebileceği ödüller, içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüller, ‘bir soruna çözüm bulması, fazla mesai ile işini bitirmesi’ gibi bireyin kendi davranışı sonucu elde edeceği ödüllerdir. Dışsal ödüller ise, ‘terfi almak, eğitime gönderilmek, maaş artışı almak’ gibi örgüt tarafından verilen ödüllerdir.¹³⁷

3.4.4. Adams’ın Ödül Adaleti (Eşitlik) Teorisi

Adams adlı Amerikalı teorisyen motivasyon konusunda bazı araştırmalar ve deneyler yaparak ödül adaletinin çalışanları sürekli motive etmek ve teşvik etmek bakımından çok önemli olduğunu vurgulamıştır.¹³⁸ Bu kurama göre, bireyler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, öncelikle örgüte sundukları katkılar (çaba, zaman, bilişsel kaynakları) ile elde ettikleri kazanımları (ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar) arasındaki orana

¹³⁴ Eren, a.g.k. s. 541

¹³⁵ Koçel, a.g.k. s. 396

¹³⁶ A.Kurgun, a.g.k. s. 86

¹³⁷ Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. “Motivasyon” Örgütsel Davranış, (Ed. Sıgır, Ü. ve Gürbüz, S.) İstanbul, 2015, s. 145

¹³⁸ Ünsalan ve Şimşeker a.g.k. s.133

bakarak, daha sonra da bu oranı, karşılaştırma yapılan diğer kişilerin katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler.¹³⁹

Eşitlik teorisinde iki temel adalet türü üzerinde durulur. Bunlardan ilki *dağıtılan adalet* ve diğeri *süreçsel adalettir*. Dağıtılan adalet örgütsel imkanların çalışanlar arasında eşit dağılımını öngörür. *Süreçsel adalet* ise ödül dağıtımı sırasında kullanılan süreçlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı üzerinde durur. Bir bakıma algılanan adalet türüdür. Burada Adams'ın belirttiği “eşitlik” kavramını adalet ve hakkaniyet anlamında kullandığını belirtmek gerekir. Aksine söz konusu olan bir matematiksel eşitlik değildir.¹⁴⁰

Bu teori dört temel unsura dayanır:

- 1) **Kişi;** Eşitliği ve eşitsizliği algılayan kişi, örgütsel anlamda bu karşılaştırmayı gerçekleştiren işgören.
- 2) **Başkaları;** Yapılan işlere ve harcanan emeklere karşılık olarak elde edilen sonuçların (ödüllerin) karşılaştırıldığı kişi veya gruplar.
- 3) **Girdi;** Kişinin işe taşıdığı ve ortaya koydukları. Örneğin, deneyimi, emeği, zekâsı, bilgisi, yeteneği ve buna bağlı olarak da gösterdiği başarı.
- 4) **Sonuç;** Elde edilen maddi ve manevi çıktılar, ödüller anlamındadır. Tanınma, ücret, yan gelir, terfi, takdir, statü vb. gibi.¹⁴¹

Eşitlik derecesi; girdi ya da bireysel niteliklerle çıktı ya da değişim sonucu elde edilen çıktı arasındaki ilişkilere bağlıdır. Eşitlik teorisine göre bir kimse daima kendisinin girdi/çıktı dengesiyle başkalarınınkini karşılaştırır. Doyum bu karşılaştırmanın doğrudan bir sonucudur. Çıktılar; ücret, yan ödemeler, statü, terfi için fırsatlar, iş güvenliği ve çalışanların kurumdan istedikleri ve aldıkları diğer şeyleri kapsamaktadır. Girdiler ise; çalışan özel becerileri, hizmet içi eğitim, iş deneyimi, iş için harcanan enerji ve zaman ile çalışanın bir kuruma verebileceğini düşündüğü diğer şeyleri içermektedir.¹⁴²

¹³⁹ Unur, K. ve Ak, G., “Motivasyon ve İşgörenler Açısında Önemi”, Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinde Örnekler ve Uygulamalar, (Ed. Özmen, -Topaloğlu, C. İstanbul. 2010, s.125-126

¹⁴⁰ Tutar, a.g.k. s. 52

¹⁴¹ Sökmen, a.g.k. s. 208

¹⁴² Gülnar, B., Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul, 2012, s. 180

3.4.5. Locke'in Bireysel Amaçlar ve İş Teorisi

Locke tarafından 1968 yılında geliştirilen Amaç Belirleme Kuramı davranışın temel nedeninin, bireylerin bilinçli amaç ve niyetleri olduğunu ileri sürer. Locke'a göre, kişi bir işe başladığında, belirli bir amacı varsa, ona ulaşmaya kadar çalışır. Kuramda niyetler özel bir önem taşımaktadır. Ayrıca amaçlar bilinçli seçilmiş olmalıdır. Kuram, **özendiriciler-amaç-performans ilişkisi** üzerinde durur.¹⁴³

Kuramın iki temel önermesi bulunmaktadır;

- Bir insanın kendisi için koyduğu amaçların büyük ölçüde onun davranışlarını yönlendiği şeklindeki önermedir. Buna göre birey, enerjisini bir amaç doğrultusunda kullanır ve bu amaçlar iş başarımı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- Bireylerin iş başarımları üzerinde örgüt tarafından verilen özendiricilerle işgörenlerin davranışları arasındaki ilişki, çalışanları kendileri için saptadıkları amaçlar yoluyla olmakta, bu amaçlar ilişkide aracılık vazifesi görmektedir.¹⁴⁴

Bu teoriye göre belirli ve iddialı amaçları olan bireyler genel olarak bunları daha iyi başlayacaklardır. Amaçlar yükseldikçe performans daha iyi olacaktır. Bireyler, amaçları başarmak için gerekli becerilere sahip oldukları ve amaçlara bağlı oldukları sürece zorlu amaçlara ulaşmak için daha fazla çalışacaklardır.¹⁴⁵

3.5. Motivasyonda Özendirici Araçlar

Motivasyonun asıl amacı, çalışma ortamında işgörenleri istekli ve etkili çalışmalarını sağlamak ve böylelikle verimlilik elde etmektir. Bundan dolayı işletmeler, işgörenleri işletme içerisinde çalışma isteklerini yoğunlaştırmak için çeşitli özendirici araçlar kullanırlar. Tahmin edileceği gibi bu araçlar her örgütte, her işletmede, her toplumda ve her organizasyonda aynı etkisi göstermesi beklenmez. Aynı şekilde bu araçların her durumda ve her zaman etkili olması beklenemez. Bu motivasyon araçların etkisi kültürde kültüre değişebileceği gibi aynı işletme içerisindeki bireyler üzerinde farklılıklar gösterebilir.

¹⁴³ Can, Azizoğlu ve Aydın,a,g,k., s.130

¹⁴⁴ A. Kozak, M., "Otellerde Motivasyon", Otellerde Yönetim, (Ed. A. Kozak, M.), Ankara, 2016, s. 130

¹⁴⁵ Kurgun, a,g,k. s. 92

Bu amaç doğrultusunda Ekonomik, Psiko-Sosyal, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar başlıkları incelenecektir.

3.5.1. Ekonomik Özendirici Araçlar

İşletmenin var olma amacı ve işgörenlerin çalışma amacı ekonomik kazançlara dayanır. İnsanları, ekonomik araçların motive ettiği su götürmez bir gerçektir. Çünkü işgörenler büyük çoğunluğu ekonomik kazanç elde etmek için çalışırlar. Ancak ekonomik araçların yanında, çalışanları motive eden diğer faktörler olduğu unutulmamalıdır. Motivasyonu sağlayan ekonomik araçlar aşağıda olduğu gibi açıklanmıştır.

3.5.1.1. Ücret Artışı

İşgören, yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle işgören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinimlerini karşılamaya çalışır. Dolayısıyla işgörenin yaşam düzeyini artıran yüksek ve doyurucu ücret kendisi için en iyi ücrettir.¹⁴⁶

Çoğu zaman çalışanlar, paraya onun değişim gücünün gerektirdiğinden daha fazla önem verebilmektedir. Çünkü para, toplumsal yaşamda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir faktördür. Yüksek statü de daha çok saygı ve ilgi sağladığından çalışanlar için önemli bir etkidir. Bu anlamda ücret, çalışanın kendi ideallerini gerçekleştirme arzusuyla yakından ilişkilidir. Yapılan ödemeler artıp çevresindekilerden daha fazla kazanç elde ettiğinde, başarılı olduğu inancı da öne çıkacaktır.¹⁴⁷

İşletmelerde çalışanların motivasyonların sağlanmasında ücret yapısının önemli bir yeri vardır. Ücret yapısının kurulmasında, özellikle şu hususlara dikkat etmek gerekir:

- ❖ Ücret çalışanların önem ve sorumluluklarına göre uygun ve adil olmalıdır.
- ❖ Ücretler çalışanları daha da verimli olmaya özendirmelidir.

¹⁴⁶ Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s. 208-209

¹⁴⁷ Serinkan, C., “İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi” İnsan Kaynakları Yönetimi, (Ed. Dolgun. U.,) Bursa, 2011, s. 204

- ❖ Tüm çalışanların anlayabileceği ve kabul edebileceği şekilde ayarlanmalıdır.
- ❖ Ücretler çalışanlar ile işverenler arasında ilişkilerin en iyi şekilde sürdürülmesine yardımcı olmalıdır.
- ❖ Uygulanan ücret politikaları kararlı ve güven verici olmalıdır.
- ❖ Ücret ödeme politikası oluşturulması gerekir.¹⁴⁸

3.5.1.2. Primli Ücret

İşgörene belirli bir iş yapma karşılığı olarak ödenen kök ücretin dışında işte gösterilen verimlilik, başarı veya ekstra hizmetin karşılığı olarak işletmeler tarafından çok çeşitli özendirici ücret modelleri uygulanmaktadır. Çoğu kez primli ücret olarak da tanımlanmaktadır.¹⁴⁹

İşgörenlere normal ücret ya da gelirin dışında ödenen ve daha çok verimli bir iş ortamı yaratmak ve işgörenleri çalışmaya özendirmek ve motive etmek için ödenen ek ücrete “prim” denir. Prim ödemelerin işgörenleri ödüllendirici, motive edici ve özendirici bir rollü vardır. Prim miktarlarını hesaplarken çeşitli kriterler göz önünde bulundurulur. Hesaplanması ve uygulanması çok güçtür genellikle saat başı ya da adet başı ücretlendirmeler yapılır.

Özellikle her işgörenin yapması gereken iş standardının doğru olarak saptanması gerekir. Bu standart, genellikle normal bir elemanın normal bir çalışma, bilgi, beceri ve temposuyla ortaya konan çalışması olarak tanımlanır. Ancak normal kavramın doğru standardını üstünde oluşturma eğilimdedir ya da işgörenin algılaması böyledir. İşgörenleri güdüleyerek başarı düzeylerinin yükselmesine yol açmaktadır. Çaba karşılığında kazancın artması, işgöreni daha çok çaba tüketmeye yöneltmektedir. İşgörenin işe ilgisini çeker. İşgücü devreni azaltır. İşe devamı artırır.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Serinkan, a.g.k. s. 205

¹⁴⁹ Doğdubay, M. ve Saatçi, G., “Üçlendirme” Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları, (Ed.Ş. Perçin., Güzel, B. ve A. Tükeltürk, Ş.) İstanbul, 2016, s. 345

¹⁵⁰ Doğdubay, M.ve Saatçi, G., a.g.k. s.345

3.5.1.3. Kara Katılma

Bu özendirici yöntemde işletmenin elde ettiği kazancının artması durumunda kazancının bir kısmını işgörenler arasında adaletli ve eşit bir şekilde paylaşılır. Böylece hem verimlilik artar hem de işletmeye olan aidiyetlik duygusu ortaya çıkar.

Kurumsal karın artırması ile bireyin payına düşen miktar da artacağından, işgören daha fazla üretmek ve karı azamileştirmek isteyecektir. Kara katılma bireyi motive etmekle birlikte, uygulamada çeşitli sorunların çıkmasına sebep olmaktadır.¹⁵¹

Kar dağıtımında farklı şekillerde yapılabilir. Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre dağıtımı üç şekilde yapılmaktadır;

- **Nakit Olarak Dağıtım:** Bir yıl ya da daha az süre içinde elde edilen karın, belli bir yüzdeki nakit olarak işgörelere dağıtılır
- **Ertelenmiş Dağıtım:** Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere, her yıl elde edilen karın, belirli bir yüzdeki işgörelere adına ayrı bir hesapta saklanır.
- **Karma Dağıtım:** Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Yani payına düşen karın bir kısmı dağıtılır, bir kısmı ertelenerek sonradan ödenmek üzere biriktirilir.¹⁵²

İşletmede dağıtılacak karın hesaplanmasında genel geçer bir yöntem yoktur. İşletme dağıtılacak karı, işgörelenin hizmet süresi, çalıştığı alan, işgörelenin unvanı ve vergiler göz önünde bulundurarak en uygun marjı hesaplayarak dağıtmalıdır.

3.5.1.4. Sosyal Fayda ve Yardımlar

Çalışanlara, işletme içinde veya dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlarıdır. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, bazı çalışana giyecek alınması vb. gibi uygulamalar, örgütün zorunlu olmadığı halde, çalışanlara sağladığı sosyal kolaylıklara örnek olarak verilebilir. Bu tür kolaylıklar ücret ve prim gibi nakdi olmamakla birlikte, çalışanların bu tür harcamalarından tasarruf yapmaları suretiyle ekonomik katkı sağlar.¹⁵³

¹⁵¹ Tunçer, P., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2012, s.325-326

¹⁵² Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2008, s. 71

¹⁵³ Tutar ve Erdönmez, a.g.k. s. 152

Bu tür sosyal fayda veya yardımlar, işgörenlerin çalıştıkları işletmelere yönelik olumlu tutum geliştirmelerine ve motive olmalarına yardımcı olacaktır.¹⁵⁴

3.5.1.5. Ekonomik ve Diğer Ödüller

Çalışanları işe özendirmek işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu tür uygulama, işletmede bir öneri, yenilik getiren, buluş yapan, yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan ödülün verilmesidir.¹⁵⁵

İşletme içerisinde çeşitli kriterler doğrultusunda başarılı olan işgörelere ekonomik değeri taşıyan ödülleri verilmesidir. Bu ödüller parasal olabileceği gibi maddi değeri taşıyan ödüller olabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus ödülün zamanında verilmesi ve verilen ödülün gösterilen performansın karşılığı olmasıdır.¹⁵⁶

Çalışanların paraya verdiği önem ile işe ilişkin unsurlar arasında önemli bir bağ vardır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, temel ihtiyaçlardan olan fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar arasında çok yakın bir ilişki olduğu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, çalışanların motive edilmesinde verilen ekonomik ödüllerin önemli bir rolü vardır.¹⁵⁷

Bütün bunlar göz önüne alındığında çalışanları teşvik ve motive edilmesinde, onların bireysel beklentiler ve ihtiyaçlarına azami önem verilmelidir. Bunu ortaya koymak için mevcut yönetim şekilleri değiştirilmeli ve kişiye özel ödüller ortaya konulmalıdır. Ancak gözden kaçırılmaması gereken en önemli husus benzer işlere benzer ödüllendirmeler yapılmalıdır. Böylece işletme içerisindeki adil ve eşitlik duygusu ortaya güçlenecektir.

3.5.2. Psiko-Sosyal Özendirici Araçlar

İnsanların birer sosyal bir varlık olduğu göz önünden alındığında onları yönlendiren faktörlerin büyük bir kısmının psikolojik olduğu bilinmesi gerekir. İnsan fizyolojik ve

¹⁵⁴ Sökmen, a.g.k. s. 211

¹⁵⁵ Keser, a.g.k. s. 166

¹⁵⁶ Sökmen, a.g.k. s. 210

¹⁵⁷ Serinkan, a.g.k. s. 216

psikolojik bir varlık olduğu için hem maddi hem de manevi araçlar ile tatmin olurlar. Ekonomik araçlar onun maddi yönüne seslenir, psiko-sosyal araçlar ise onun manevi yönüne seslenir. Bu bağlamda bireyin motivasyonunu sağlayan ve onun tatmin eden pek çok araç sayılabilir.¹⁵⁸

3.5.2.1. Çalışanlarda Bağımsızlık

İşgörenleri güdülemede kullanılan psiko-sosyal araçların ilki, çalışmada bağımsızlıktır. İşgörenlerin hemen hepsi çalışırken, bağımsız olmayı ve işlerine çok fazla müdahale edilmemesini arzu etmektedirler. Psikolojik olarak kendini özgür hissetmek psikolojik anlamda bireyi rahatlatmaktadır. Bu rahatlama da bireyi olumlu yönde güdülemektedir.¹⁵⁹

İşgörenin iş yerinde hissettiği bağımsızlık duygusu işgörene içsel güdüleme sağlamaktadır. İşgörenlerin işlerinde bağımsız olmaları hem işgörenler hem de işletmeler için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İş yerinde sağlanan bağımsız çalışma ortamı işgörenlerin performansını artırmakta, daha mutlu çalışmalarını sağlamakta, işletmeye olan güveni artırmakta, işgörenin işletmeye olan aidiyet duygusunu artırmakta ve işgörenlerin işlerinde tatmin olmasını sağlamaktadır.¹⁶⁰

İşgörenlerin çoğu, benlik duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinimlerine önem verir. Aşırı baskı, işgörenleri sıkıntıya sokar. Bu nedenle, daha geniş ve sorumluluk sağlandığından merkezkaç örgüt yapıları önerilebilir.¹⁶¹

Çalışmada bağımsızlık kavramı, işgörelere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. Ancak bu duyguyu saptamak ve doyurmak kolay bir iş değildir. Bu bağlamda işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığıyla saptayarak olanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta

¹⁵⁸ Tunçer, a.g.k. s. 326

¹⁵⁹E. Özler, N.D., “Güdüleme” Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Koparal, C., Özalp, İ.) Eskişehir, 2013 s.134.

¹⁶⁰Gagne, M. ve Deci E., “*Self- Determination Theory and Work Motivation*”. Journal of Organizational Behavior. 2005, C.26, S.4 s. 331– 362.

¹⁶¹ Budak, G. ve Budak, G., İşletme Yönetimi, Ankara, 2016, s.219.

yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir.¹⁶²

Bağımsız çalışabilme fırsatı motivasyonu artıran önemli bir unsurdur. Çalışanlar sürekli kontrol altında bulunmaktan hoşlanmazlar. Bu tür otoriter yaklaşımlar, çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini olumsuz etkiler; çünkü bu tür yaklaşımlar bireyde sürekli hata yapmalarına da yol açabilir. Bu tür uygulamalar diğer yandan bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin törpülenmesi anlamına da gelmektedir.

3.5.2.2. Sosyal Katılma

İşgörenler, işletmeye girdiklerinde, işletmede çalışan diğer bireylerle iletişim kurmak ve sosyalleşmek istemektedirler. Hatta bazı işgörenler için, işe girme isteğindeki temel öncelik, başkaları ile beraber olmak, onlarla kaynaşmak ve sosyal açıdan geniş bir çevreye sahip olmaktır. Bu açıdan bakıldığında, sosyal katılımın işgörenleri güdülemede etkili olduğu görülmektedir.¹⁶³

İşletmeler, her geçen gün işgörenlerin sosyal katılımına daha fazla önem vermektedir. İşletmeler, sosyal katılım oranlarını yükseltmek için personel balosu, piknik, personel gecesi ve yemek organizasyonları gibi çeşitli faaliyetler düzenlemektedir. Bu faaliyetlerin amacı işletme içerisindeki işgörenler arasında maksimum iletişim ve etkileşim yaratmak. Bu tür faaliyetler aynı zamanda işletme kültürünü güçlendiren faaliyetlerdir. Bu tür faaliyetlerde amaçlanan sosyal katılımı oranlarını yüksek tutarak işletme içerisindeki takım ruhunu, ekip kültürünü ve işletmeye olan bağlılıkları canlı tutmaktır. Bu tür faaliyetlerin işgörenler üzerinde olumlu bir etki bırakmaktadır ve aynı zamanda motive edici bir etkiye sahiptir.

3.5.2.3. Değer (Statü)

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte anılır. Dolayısıyla gerçek bir statüye sahip olan kimse, bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi içinde bulunduğu kişilerden saygı

¹⁶² Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., a.g.k.s.75.

¹⁶³ E. Özler, a.g.k. s. 134

görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu meydana getirir.¹⁶⁴

Çalışanlar için en önemli ihtiyaçlardan birisi de değer görmektir. Bugün birçok insan için kendisine değer verilmesi, ekonomik ödüllerden bile daha önemli olabilmektedir. Yüksek ücret alan ama yöneticilerinin ya da iş arkadaşlarının kendisine değer vermediğini gören bir çalışanın olumlu yönde güdülenmesini beklemek mümkün değildir. Herkes, kendi düşüncelerine, yaptığı işlere ya da kişiliklerine değer verilmesini arzu etmektedir. Değer görmek psiko-sosyal kökenli bir ihtiyaçtır.¹⁶⁵

Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinmesi, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu güdünün bir sonucudur.¹⁶⁶

3.5.2.4. Çevreye Uyum

Bireyler girdikleri her ortama ayak uydurmak ve bu ortamın fiziksel ya da psikolojik koşullarına uyum sağlamak arzusundadırlar. İşgörenleri işe başladıkları zaman belki de en çok kaygılandıran durum, çalışma koşullarına ve iş ortamına uyum sağlayamama korkusu olmaktadır.¹⁶⁷

Birey, çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamazlar. Çalışan yeni işe girdiği zaman işletme çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır.¹⁶⁸

İşgörenler, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır. Burada önemli rol

¹⁶⁴ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2016, s. 551.

¹⁶⁵ E. Özler, a.g.k. s. 134

¹⁶⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k.s.78.

¹⁶⁷ E. Özler, a.g.k. s. 134

¹⁶⁸ Keser, a.g.k. s.170

yöneticilere düşmektedir. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörenlere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli bir biçimde uygulamalıdır.¹⁶⁹

3.5.2.5. Terfi ve Gelişme Olanakları

Terfi, kısa bir ifade ile ileriye doğru hareket demektir. Terfi, işgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Buna göre; işgören halihazırda bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanması durumunda terfi olayı gerçekleşmiş olur.¹⁷⁰

Çalışanları özendiren en somut araçlardan bir bireyin pozisyonunu değiştirmektir. Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülürse bireyin, yükselme olanaklarının bulunduğu bir pozisyon terfi etmesi güçlü bir özendirici olur. Bir işletme içerisindeki çalışanların çoğunun çalışma isteklerinin temelinde terfi beklentilerinin bulunduğu bir gerçektir. Dolayısıyla beklentinin de çalışanın işe yönelmesinde motive edici rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan hemen hemen her çalışan kendi işinde, gelişmek, ilerlemek ve yükselmek ister.¹⁷¹

Her çalışan, bünyesinde çalıştığı işletmede yükselmek, başarılı olmak ve daha iyi bir pozisyona gelmek ister diğer bir ifade ile kariyerinde ilerlemek ister. Bu durum tamamıyla insanoğlunu daha iyiyi araması sonucu ortaya çıkmaktadır. Kariyerde yükselme, işletmedeki bütün çalışanlar için, özellik yönetim kadrosundakilerin yükselmesi, kariyerinde ilerleme olanakları sağlanması çok önemli bir motivasyon aracıdır. Bunun tam tersi durum ise işletme içerisinde çatışmaya açacak ve performanslarda ve iş verimliliğinde gerilemeye yol açacaktır.¹⁷²

¹⁶⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k.s.80.

¹⁷⁰ Bingöl, D., a.g.k. s.152

¹⁷¹ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2012, s. 399

¹⁷² Keser, A., a.g.k s.168

3.5.2.6. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, işletme içerisindeki demokratik yönetim anlayışının bir göstergesidir. İşgörenlerin işletme içerisindeki sorunlara çözüm önerebiliyor olması, önerilerin teşvik edilmesi, ciddiye alınması ve yararlı olanların uygulanması, bireyleri motive eden en önemli uygulamalardan birisidir. İşgörenler böylece işletme ile bütünleşmiş olurlar böylece içerisinde değerli fikirlerinin değerli olduğu hissine kapılarak tatmin ve motive olurlar. Üst yönetim tarafından fikirlerine ve önerilerine değer verildiğini gören işgörenlerin örgütsel verimliliği yükselir.¹⁷³

İşgörenler, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunma aracılığı ile ilişkiler kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme, istekli ve verimli çalışan bir elaman kazanacaktır.¹⁷⁴

3.5.2.7. Psikolojik Güvence

İşgörenlerin çalıştığı örgütteki iş güvencesi kadar psikolojik güvence de işgören üzerinde etkili bir yere sahiptir. İşgörenler, yöneticilerinin ve işverenin kendilerine yönelik olumsuz bir davranış sergilemeyeceğine inanıyor ise motivasyonu yüksek olacaktır. Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki bir güvenceden öte duygusal anlamda bir güvencedir. İşgörenlerin bu güveni hissettikleri ortamda kendilerini işlerine daha fazla verecek ve daha verimli olacaklardır.¹⁷⁵

Psikolojik güvence çalışma ortam ve iklimiyle ilgilidir. Motivasyonun artırılabilmesi için, işyerinin havasını bozan, olumsuz psikolojik faktörlerin ortadan kaldırılması gerekir. Diğer bir yandan işgörenlerin moral ve motivasyonlarını artıracak çeşitli örgütsel uygulamaların gerçekleştirilmesine özen gösterilmelidir. Bu bağlamda işgörelere, stres ve

¹⁷³ Tuncer, P., a.g.k. s. 329

¹⁷⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k.s.81.

¹⁷⁵ Keser, A., a.g.k s.168

çatışmadan uzak huzurlu bir çalışma ortam sağlanmalıdır. İşgörenin psikolojik bir güvence içinde bulunması, onun bütün enerjisini işine vermesine yol açar ve motivasyonu yükselir.¹⁷⁶

3.5.2.8. Tebrik (Takdir)

İşgörenlerin başarılı çalışması sonucu işletme içerisinde yöneticileri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir motivasyon aracıdır. Bu taktirin yalnızca yöneticilerinden ve üstlerden değil, akranlardan, astlardan, vatandaşlardan ve iş sahiplerinden ve hatta diğer kurum ve kuruluşlardan gelmesi dahi, kişiyi büyük ölçüde motive eder.¹⁷⁷

Takdir edilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından özellikle yöneticiler tarafından beğenilmesi, işgörelere büyük doyum verir. Ekonomik özendirme araçları, özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımakla beraber en az bu özendiriciler kadar önemli olan, işgörenlerin sevgi ve ilgiyle işlerine sarılacakları bir çalışma ortamının yaratılmasıdır. Takdir edilme böyle bir ortamın yaratılmasında en başta gelen etmenlerden biridir. Takdir edilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, çalışanları üretime güdülemede çok etkili bir özendirme aracıdır.¹⁷⁸

3.5.2.9. Sosyal Uğraşlar

İşyerinde sosyal uğraşların bulunması bireylerin motivasyonu artırıcı bir özelliğe sahiptir. İşletmede gerçekleştirilen sportif faaliyetler, geziler, konserler, piknikler, kutlamalar, eğlenceler ve kültürel aktiviteler sosyal uğraş olarak kabul edilebilir. Kısacası işyerinde nitelikli ve içerikli sosyal uğraşların düzenlenmesi çalışanlar motive etmektedir.¹⁷⁹

Yönetici örgütte, çalışanı motive etmek için, sosyal işleri ve sosyal etkinlikleri geliştirmeye çalışmalıdır. Böylece örgütte sosyal kaynaşmayı dayanışmayı temin etmeli ve

¹⁷⁶ Tuncer, P., a.g.k. s. 327

¹⁷⁷ Tutar, H. ve Erdönmez, C., İşletme Becerileri Grup Çalışması, Ankara 2008, s.152

¹⁷⁸ İncir, G., *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları c.313, 1984, s.67

¹⁷⁹ Keser, A., a.g.k s.171

çalışanı motive etmelidir. Zira, bir örgütte çalışanlar arasında sosyal ilişkilerini geliştirir ve o örgütü aileleştirir. Böylece örgüt, huzur içinde çalışan ve yaşanan yuva haline gelir.¹⁸⁰

İşgörenlerin örgütü ve işi sevmeleri, işte hiç sıkılmayacakları ve farklı birtakım uğraşlar arayışına girmeyecekleri anlamına gelmez. Herkes, boş zamanlarında kendisini eğlendirecek, rahatlatacak ya da psikolojik olarak dinlenmesini sağlayacak farklı sosyal uğraşlarla ilgilenmek isteyecektir. Bunun İşgörenler açısından bir ihtiyaç haline gelebileceğinin unutulmaması ve işletme yöneticilerinin bu konuda hassas davranması gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin ne tür sosyal uğraşlarla ilgilenmek istediğinin belirlenmesi ve bu tip faaliyetlerin işgörenlerden gelen talepler doğrultusunda düzenlenmesi de son derece önemlidir.¹⁸¹

3.5.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İşletme yönetimin önemli işlev, işletmenin amaçları ve işgörenler amaçları arasında bir dengenin sağlanmasıdır. Yöneticiler, işletme içerisindeki astlarına işlerinde dürüst olmanın işletmenin yararına olduğu kadar kendilerine olduğu düşüncesi kabul ettirilirse, işgörenler işletmenin amaçlarına katkıda bulunmakla aslında kendi amaçlarına hizmet ettiği bilinci olacaktır. Böylelikle işletme ve işgörenler arasındaki karşılıklı iyi niyet onların ortak bir nokta buluşmasını sağlayacaktır.¹⁸²

3.5.3.1. Amaç Birliği

İşgören ve örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. İşgörenler, örgütün beklentilerine cevap verdikleri takdirde onların ihtiyaçları da örgüt tarafından giderilecek böylece her iki taraf da karşılıklı amaçlarına ulaşabilecektir.¹⁸³

Bazı çalışanlar, zor da olsa, ulaşılabilir amaçlarla motive edilebilirler. Bazı işletmeler, çalışanlarla birlikte hedefleri belirlemek ve belirlenen hedeflere ulaşmak için birlikte çalışırlar. Böylece, yönetenler ile yönetilenler arasında çok daha iyi bir iletişim ağı kurulmuş

¹⁸⁰ Tutar, H. ve Erdönmez, C., a.g.k. s.153

¹⁸¹ E. Özler, a.g.k. s. 137

¹⁸² Adak, N. ve Hançer, M., *Otel Personelinde Gündüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği*, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, c. 13 s. 2 155-161.

¹⁸³ Şimşek, Ş., Çelik, A.ve Akgemci, T., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya, 2014, s.149

olur. Bunlara ilave olarak, amaç belirleme programları, tarafların ortak hedeflerde buluşmalarına yardımcı olur. Bu durum, hedeflere göre yönetimin esasıdır. Eğer, amaçlar, çalışanlara yukarıdan empoze edilirse, çalışanlar üst seviye ihtiyaçlarını karşılayamayacaklar ve kendilerini değersiz hissedeceklerdir.¹⁸⁴

3.5.3.2. Yetki Devri ve Sorumluluk Dengesi

Bireylerin davranışlarını ve kaynakları kullanımını denetleyici ve etkileyici yasal yüce yetki denir. Kısaca yetki, yasal güce sahip olma ve bunu kullanmadır. Yetki devri ise belli görevlerin yerine getirilmesi için yetkinin bir yönetici veya örgüt biriminde diğerin everilmesi ya da aktarılmasıdır.¹⁸⁵

Yeni yetki ve sorumlulukların verilmesiyle, işgörenlere işinde kendilerini geliştirme ve eğitim fırsatı da imkanları tanınmış olunuyor. Bu durum işgörenin karar alanlarının gelişmesine zemin hazırlar. Böylece işgörenlerin özgüveni ve motivasyonu artacaktır. Yetki ve sorumluluklardan kaçınıldığı zaman, güçler merkezde toplanır, işletmenin işleyişini yavaşlatır ve sorumluların artmasına yol açar. Bu durum işgörenler üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Dolayısıyla işgörenlerin moral ve motivasyonları düşecektir.

İşgörenlere yetki devri önemli bir motivasyon aracıdır. Yetki devriyle astların daha üst seviyede görev yapmaları ve yeni sorumluluklar almaları sağlanabilir. Yetki devri, işgörenlere işletmenin performansı ile ilgili olarak verilebilirlik ve büyük bir sorumluluk verir. Bu şekilde bir duyarlılık, işgörenlerin yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlar ve motivasyonlarını artırır.¹⁸⁶

3.5.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birbirini tamamlar ve genelde benzer amaçlar güder.¹⁸⁷ İşgörenlere, yeni bilgileri farklı elde etme fırsatlarının sunulması, böylece mevcut davranış ve

¹⁸⁴ Ceylan, A.ve Anbar, A., a.g.k. s.365

¹⁸⁵ Güney, S., Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Ankara 2000, s. 256-257

¹⁸⁶ Ceylan, A.ve Anbar, A., a.g.k. s.376-377

¹⁸⁷ Sabuncuoğlu, Z.ve Tüz, M., a.g.k. s.86

tutumların değiştirilmesi hedeflenmektedir. Kazanılan yeni bilgi ve yetenekler aracılığıyla işğörenler yükselmeyi amaçlarlar ve böylece daha üst bir pozisyona yükselirler. Eğitim çoğu kez, yükselmenin aracıdır.¹⁸⁸

Eğitim, işğörenlerin motive edilmesinde en çok kullanılan ve en etkili yöntemlerden biridir. Eğitimle, işğörenlerin işletme hedeflerine yönlendirilmesine ve işletme içerisinde işğörenlerine yeni kimlik kazandırılması yolunda önemli rol oynar.¹⁸⁹

İşletmelerde eğitim, hayatı öneme sahip olmasının yanı sıra, işğörenleri motive eden önemli araçlardan biridir. Eğitim, işğörenlerin eksik yönlerini gidermeyi ve gelişimini hedeflemektedir. Eğitim olanakların sunulması işğörenlerin kariyer hedefleri gerçekleştirmesinde önem kazanmaktadır. Böylece işğörenlerin sunulan eğitim imkanlarını olumlu yorumlayacaktır. Bu durumda işğörenlerin motivasyonuna olumlu yansıyacaktır.

3.5.3.4. Kararlara Katılma

İşğörenlerin kararlarına alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde, kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üstüne oturtulur. Kararlara katılma, bir yandan kuruluşun alt kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan, yönetimin daha etken karar almasını ve teşkilat sorunlarının daha gerçekçi bir biçimde çözümlenmesini sağlar.¹⁹⁰

İşletmelerde alınan kararlara işğörenlerin dahil etme olması, onların işe olan motivasyonunu artırmaktadır. Aynı şekilde kararların alınması sürecinde dahil olmak işğörenler üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Kararlara katılma, işğörenlerin işletmeyi ve onun amaçlarının benimsemesini sağlar. Kararlara katılma işletme içerisinde takımı ruhunu güçlendirmektedir. Oluşan takım ruhunun işğörenlerin motivasyonu üzerinde olumlu etkileri vardır.

¹⁸⁸ Budak, G., ve Budak, G., a.g.k s. 219

¹⁸⁹ A. Kozak, M. ve Y. Kale, E., Temizlik Hizmetleri İşletmeciliği, Ankara 2007, s. 54

¹⁹⁰ İncir, G., a.g.k. s. 74

3.5.3.5. İletişim

İletişim, iş dünyasında olduğu gibi bütün yaşamımızda da çok önemli bir yere sahiptir. İşletme veya kurum içerisindeki sağlıklı ilişkiler ancak etkili bir iletişim ile elde edilebilir. İletişimin olmadığı ya da eksik olduğu işletmelerde verimli bir çalışma düşünmek mümkün değildir. İnsan ilişkilerinin vazgeçilmez bir unsuru olan iletişim, aynı zamanda örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerin verimli ve etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlayan önemli bir araç niteliğindedir.¹⁹¹

İletişim tüm motivasyon programlarının en önemli unsurudur. Çalışanların bölümle ilgili gelişmeler ve işler hakkında bilgilendirilmeleri kişilere önemli oldukları hissi vermesi açısından bir motivasyon unsuru olarak kabul edilmektedir¹⁹². İşletmelerde pek sorunun ana sebebi yetersiz iletişimdir. İşletme içi işbirliğini ve motivasyonunu sağlayabilmenin en etkili araçlardan birisi de etkin bir iletişim sistemidir. Bundan dolayı işletmelerde iletişim, hayatı bir rol oynar. İşletmelerde hâkim olan mevcut iletişim ortamı işgören motive edici olabileceği gibi onlar üzerinde olumsuz etkiler de yaratabilir. İşletme içerisinde iyi sağlanan bir iletişim ağı işgörenler ve yöneticiler üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. İşletme içerisinde sorunlarla ilgili yöneticiler ve işgörenler arasında rahat bilgi alışverişi olduğu zaman, mevcut sorunlar çok daha hızlı çözüm üretilebilir. Fikirleri ve istekleri dikkate alınan işgörenler, işletmeye bağlılık duyarlar.

3.5.3.6. İşi Genişletme

İş genişletme; aşırı iş bölümlerinde kaynaklanan stresi ortadan kaldırmak ve işgörenleri daha motive etmek için birbirinde ayrı küçük işleri yapmak yerine birbirine benzerlik taşıyan işlerin yapılmasına öngören yeni bir düzenleme getirmek olarak tanımlanabilir. İşin genişletilmesi işgörenin birden fazla iş yapmasına olanak sağlayacağı için işgörenleri daha motive olacaktır ve daha az sıkılacaktır. Yani işgörenin motivasyonunu artıracaktır.¹⁹³

¹⁹¹ Bolat, T., Seymen, A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2016, s. 245

¹⁹² A. Kozak, M. ve Y. Kale, E., a.g.k. s. 54

¹⁹³ Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., a.g.k. s.90

İş genişletme, işletme içerisindeki işgörenlerin yapmakta oldukları ve yaptığı iş veya görev sınırının ve alanın artırmayı tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle halihazırda üstlendiği görevlerin yatay olarak artırmasıdır. İş genişletmedeki asıl fonksiyon; genişletilmiş olan işlerin hem işgören hem de işletme içerisinde motivasyonu artırmak, monotonluk kurtulmak, tatminsizliği gidermek ve işletme içi verimliliği artırmaktır.¹⁹⁴

Bu bağlamda iş genişletme, işgörenlerin sadece bir iş veya alan üzerinde uzmanlaşması yerine onun birden çok işi öğrenerek onların yetirme olarak ifade edilebilir. Bundan dolayı iş genişletme uzmanlaşmanın faydalarını azaltıyor, monotonluğu en aza indirir ve diğer sakıncaların önüne geçilmiş olur.¹⁹⁵

Ancak iş genişletme tekniği, işin kapsamında niceliksel olarak bir değişiklik öngörürken, kişilerin işteki yetki ve sorumluluklarının artırılmasına, karar verme ve planlama gibi konularda (işin derinliğiyle ilgili) bir değişiklik öngörmektedir.¹⁹⁶

3.5.3.7. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işgörelere verilen işlerin dikey olarak zenginleştirilmesidir. Birbirinden farklı işler yanı tarafında yapılır ve yeni yetki ve sorumluluklar verilir. Bu durumda işgörelenin iş akışı ve denetimi üzerindeki yetkinlikleri artıracaktır.¹⁹⁷

İş zenginleştirme, işgörelere kendi çalışma hızlarının belirlenme, ortaya koydukların ürünün kalitesinde sorumlu olma, yapılan hataların düzeltilme, kendi çalışma tekniklerini belirleme, işlerinde kullanılacak araçların belirlemesinde konusunda imkân sağlar. İş zenginleştirmede işgören, işinin planlama, karar verme ve yürütme aşamalarında söz sahibidir.¹⁹⁸

İş zenginleştirmede işgörelenler işin nasıl yapılacağı, hangi sürede yapılacağı konusunda karar vererek, mevcut kaynakların kontrol altına alarak, kişisel gelişimlerine

¹⁹⁴ Öge, S., a.g.k. s. 111

¹⁹⁵ Bingöl, D., a.g.k s. 106

¹⁹⁶ Gürbüz, S., “*Kiş-i-Çevre Uyumu, Örgütsel Sosyallezyon ve iş Dizaynı Uygulamaları*”, Örgütsel Davranış (Ed. Sığrı, Ü.ve Gürbüz, S.) İstanbul, 2015, s. 197.

¹⁹⁷ Sabuncuoğlu, Z.ve Tüz, M., a.g.k. s.90

¹⁹⁸ Öge, S., a.g.k. s. 112

katkıda bulunurlar.¹⁹⁹ Bu konuda yetki ve sorumluluk alan deneyim kazanan işgörenleri birer yönetici gibi düşünmeye başlayacaktır. İşgörenler daha motive olacaktır ve aynı şekilde iş tatminleri artacaktır.

3.5.3.8. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır. İşgörelere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikâyet edebilme olanakları tanınmalıdır. Şikâyetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır.²⁰⁰

Çalışanlar arasında adil davranışların sergilenmesi, çalışanların en duyarlı oldukları konulardan biridir. Özellikle, kişilere verilen ücret, ödöl, ceza, terfi, çalışma koşulları ve eğitimde fırsat eşitliliğinin sağlanması ve bu konuları ve eğitim de fırsat eşitliliğinin sağlanması ve bu konularda adalet algısının çalışanlarda oluşması son derece önemlidir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda, kararlar katıldıkları oranda adalet algısı daha da artacaktır. Bu algının artması ise, çalışanların kuruma bağlılıklarını da pozitif olarak etkileyecek, çalışma istekleri ve verimlilikleri düzeyleri yükselecek ve sonuç olarak çalışan mutluluğu ve çalışma performansı olumlu bir seyir izleyecektir.²⁰¹

İşletmeler, çalışanlarına maruz kaldıkları haksız davranışlar ve memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayetlerini dile getirme imkanları verilmelidir. Çalışanlardan gelen şikayetler hemen müdahale edilip çözüm üretilmelidir. Zamanında önlem alınmayan şikayetler çalışanın işine olan ilgisi azaltacağı gibi üstlerine karşı tutumlarını olumsuzlaştıracaktır.

¹⁹⁹ Barutcugil, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2016, s. 382.

²⁰⁰ Eren, E., 2016, a.g.k s. 556

²⁰¹ Sabuncuoğlu, Z.ve Tüz, M., a.g.k. s.3

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞGÖREN MOTİVASYONU ÜZERİNDE ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERİN ÖNBÜRO DEPARTMANINDA BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın dördüncü bölümünde; araştırma modeli ve yöntemi hakkında bilgilere yer verilmiştir. Bu araştırma kapsamında İstanbul'daki beş ve dört yıldızlı otellerin önbüro departmanındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonuna etkileri hususunda anket uygulanmıştır. Uygulanan ankette elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Otel işletmelerinde en fazla karşılan sorunlarında biri çalışanlara sağlanan çalışma koşullarının yetersizliğidir. Çalışanlara sağlanan çalışma koşulları tamamıyla iş verimliği ve motivasyon ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda otel işletmeleri çalışanları çalışma koşullarını iyileştirerek işletme içerisinde hem verimliği ve motivasyonu hem de işletmeye olan bağlılığı artıracaktır.

İstanbul'daki otel işletmelerinde yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanlara yönelik çalışma koşulları iyileştirilmesi ve motivasyon artırıcı yöntemlerin uygulamasında işletmelerin çok konuda yetersiz kaldıkları görülmektedir. Hatta birçok otel işletmeleri bu tür çalışmalara sıcak bakmadığı görülmektedir. Bu yüzden bu alanda yapılan çalışma sayısı çok sınırlıdır. Bu çalışma önemli kılan etken İstanbul'daki beş ve dört yıldızlı otel işletmelerin önbüro departmanının iş motivasyonu ve çalışma koşullarına yönelik yapılan çalışmaların çok sınırlı olmasıdır. Bu çalışmada hem işgören motivasyonuna hem de işgören çalışma koşullarına etki eden faktörler incelenerek analiz edilmiştir.

Bu çalışma turizm sektörü çalışanlarının çalışma koşullarını ve işletme içerisinde çalışanların motivasyonunu etkileyen sorunların belirlenmesinde ve tespit edilmesinde ve bu sorunlara çözüm oluşturulmasında önem bir kaynak oluşturulacaktır. Aynı zamanda bu alanda yapılacak araştırmalara kaynak sağlayacak olup araştırmacılara yazılı bir kaynak sunulmasında önemli bir rol oynayacaktır. Ayrıca bu çalışma işgören motivasyonlarını

etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi sonucu elde edilen verimliliğin saptanmasını konusunda işletmelere yardımcı olacaktır.

4.2. Evren ve Örneklem

Otel işletmelerinin önbüro departmanındaki çalışma koşulları ve işgören motivasyonu üzerindeki etkileri ve bu iki faktör arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışmanın evreni İstanbul'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otellerin önbüro departmanında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. İstanbul'da faaliyet gösteren otellerin sayılarının fazla olmasında dolayı bir örneklem seçme zorunluğu doğmuştur.

İstanbul'un tarihi ve kültürel bir şehir olması sebebiyle her sene milyonlarca turist ziyaret ettiği bir destinasyondur. İstanbul sahip olduğu bu güzelliklerinde dolayı dünya ve Türk turizm için önemli bir konumdadır. Her sene milyonlarca turist ziyaret etmesinde dolayı onlarca uluslararası zincir otel şirketi İstanbul'a yatırım yapmaktadır. İstanbul şehir otelciliğin en büyük halkasını oluşturmaktadır. İstanbul'daki otel işletmelerin bütün sene boyunca faaliyet göstermesi ve gelişmiş bir örgüt yapısına olmalarında dolayı Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otellere bu araştırma uygulanmıştır.

Araştırmanın örneklemini Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otellerin önbüro departmanında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu araştırma için önbüro çalışanlarının seçilmesinin nedeni yaptıkları faaliyetlerin yoğunluğu ve sürekli otel müşterisiyle yüz yüze bir iletişim halinde olmalarıdır.

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün Eylül 2017 tarihli İstanbul Turizm İstatistikleri Raporuna göre İstanbul'da Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerin toplam sayısıdır 218'dir.²⁰²

²⁰²İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, *İstanbul Turizm İstatistikleri* <http://istanbulkulturturizm.gov.tr/Eklenti/54043,eylul-2017pdf.pdf?0> (10/10/2017)

4.3. Araştırma Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmanın temel kavramların oluşturmak amacıyla yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılmıştır. Aynı şekilde yerli ve yabancı kaynaklarda literatür taraması detaylı bir şekilde yapılmıştır. Verileri toplama sürecinde tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada daha önce bilimsel makalelerde kullanılmış iki ayrı anketten birleştirme yapılarak yeni bir anket oluşturulmuştur. Berna Balcı İzgi (2008) ve Alptekin Sökmen (2008) tarafından kullanılan anketten yararlanılmıştır.

Hazırlanan anket üç ana bölümden meydana gelmektedir. Ankette kullanılan demografik sorularla birlikte amacına uygun olarak toplam 36 sorudan oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; araştırmanın asıl amaçları arasında yer alan ve araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerini ölçmeye yönelik 9 soru bulunmaktadır. Anket çalışmasının ikinci ve üçüncü bölümlerinde 5’li Likert Ölçeği kullanılarak veriler elde edilmiştir. 5’li Likert tipindeki “Motivasyon Araçları Ölçeği” ve “Çalışma Koşulları Ölçeği” önermelerin değerlendirmesi “1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Orta Düzeyde Katılıyorum; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılmıyorum” şeklindedir.

Bu çalışmada öncelikle motivasyon araçların ve çalışma koşulların ile motivasyona eden faktörler hakkında literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca bu konu ile çalışmalar ve araştırmalar incelenmiştir. Öncelikle bu çalışma yazılı kaynak taramasına dayanmaktadır. Bu araştırma yapılırken Yüksek Öğretim Merkezi (YÖK), İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Beykent Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi kütüphanelerin yazılı kaynaklarından faydalanılmıştır ve aynı zamanda internet ortamında kaynak taraması yapılmıştır. Yapılmış benzer çalışmalar incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kavramsal bir çerçeve oturtulmuştur.

Otel işletmelerin önbüro departmanında gören yapan işgörenlerin yeterli motivasyona sahip olmaları ya da motivasyon özendirici araçların kullanılarak işgören motivasyonun artırılmasının ölçülmesi konusunda anket tekniği ile veriler toplanmıştır.

Bu çalışmada verileri toplamak için anket tekniğine başvurulmuştur. Anketlerin doldurulması yüz yüze görüşmeler sonucu yapılmıştır ve anlaşılmayan sorulara gerekli açıklık getirilmiştir. Anket demografik sorular olmak üzere toplam 36 sorudan oluşmaktadır.

4.4. Araştırma Verilerin Toplanması

Öncelikle araştırmanın temel kavramlar doğrultusunda ortaya koymak için yazılı kaynak (literatür) taraması yapılmıştır. Araştırma materyalleri olarak konu ile alakalı kitaplar, makaleler, tezler, çeşitli kurum ve kuruluşlara ait yayınlar ve internet siteleri ve çeşitli kütüphane arşivlerinden yararlanılmıştır.

İstanbul'daki dört ve beş yıldızlı otellerin önbüro departmanındaki çalışma koşulları ile işgören motivasyonunun ilişkilendirilmesi için oluşturulan ankettin uygulanması için otellere mail ve telefon yoluyla ulaşılmıştır. Görüşmelere olumlu cevap veren otellere randevu talebinde bulunmuştur. Olumlu dönüş yapan işletmelere gidilip yüz yüze görüşme yöntemiyle anketler uygulamaları yapılmıştır. Aynı şekilde olumlu dönüş işletmelerin insan kaynakları departmanlarına ve önbüro departmanlarına anketler bırakılmış, bu iki departman aracılığıyla anketler işgörenlere uygulanmıştır ve aynı şekilde uygulanan anketler insan kaynakları ve önbüro departmanların teslim alınmıştır. Ayrıca elektronik ortamda e-mail yoluyla anketler ilgili işletmelerin müdürlüklerin ulaştırılmış ve aynı şekilde anketler elde edilmiştir. Bu anketler 2017 yılı Haziran, Ağustos ve Temmuz aylarında yapılmıştır.

İstanbul'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin içerisinde 39 otele bir şekilde ulaşılmıştır. Ancak bunların 10 tanesi şirket politikası gerekçe göstererek anketlerin uygulanmasını reddetmişlerdir. Geriye kalan 29 otelin önbüro departmanlarında çalışmakta olan işgörenlere anket uygulanmıştır. Sonuç olarak iletişime geçilen 29 dört ve beş yıldızlı otelden 100 adet anket toplanmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırma kapsamında hazırlanan anketteki sorular aracılığıyla ölçmeye çalışılan ifadeler doğrultusunda hazırlanan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H₂: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H3: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin turizm ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H4: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H5: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin sosyal güvence olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H6: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H7: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin cinsiyet durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H8: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H9: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin turizm ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H11: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin sosyal güvencenin olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H12: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin işyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H13: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin yaş durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H14: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H15: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H16: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işletmede çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H17: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin gelir durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H18: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin görev türüne göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H19: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin yaş durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H20: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H21: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H22: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin işletmede çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H23: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin işletmede gelir durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H24: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin görev türü durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

H25: Katılımcıların motivasyon algıları ile çalışma koşulları algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

H26: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları ile çalışma koşulları alt boyut algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

4.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analizleri Sonuçları

Tablo 4: Motivasyon Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları

	Madde Çıkarıldığında Oluşan Yeni Ölçek Ortalaması	Madde Çıkarıldığında Oluşan Yeni Ölçek Varyansı	Maddenin Diğer Madde Toplamları İle İlişkisi	Madde Çıkarıldığında Oluşan Yeni Güvenirliliği
Otelinizin başarısını arttırmak için çaba harcıyor musunuz?	45,4783	81,131	,620	,922
Mesleğiniz yaratıcılığınızı ortaya çıkarmaya yardımcı oluyor mu?	45,9348	80,303	,637	,922
Mesleğiniz sizi değişime zorluyor mu?	45,8478	82,438	,488	,928
Mesleğiniz kendinizi alanınızda geliştirmeye olanak sağlıyor mu?	45,8696	78,972	,699	,920
Mesleğiniz kendinize olan saygınızı arttırdığını düşünüyor musunuz?	45,9674	77,395	,778	,917
Yaptığınız işte dolayı takdir ediliyor musunuz?	46,0000	81,538	,590	,924
İşiniz size anlamlı geliyor mu?	45,7391	79,536	,751	,918
İşletmenizde özel sorunlarınızı paylaşacak kişileri rahatlıkla bulabiliyor musunuz?	45,6957	83,005	,502	,927
Yöneticilerinizin size olan yaklaşımlarını ideal buluyor musunuz?	46,1087	79,790	,636	,922
Otelinizde sorumluluk almaktan hoşlanıyor musunuz?	45,5109	79,022	,792	,917
Mesleğinizde yükselme arzusu duyuyor musunuz?	45,5217	78,648	,706	,919
İşinizde mutluluk duyuyor musunuz?	45,7717	78,530	,794	,916
Kendiniz mesleğinizde verimli bir işgören olarak görüyor musunuz?	45,5978	77,804	,793	,916

Tablo 4 de bulunan motivasyon ölçeğine ilişkin madde analizi sonuçları incelendiğinde, bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30'un altında olmaması gerektiğinden, motivasyon ölçeğinde bir maddenin diğer maddelerle ilişkisi 0,30'un altında

olan madde olmadığı belirlendiğinden, madde analizi sonucu ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığı belirlenmiştir.

Anket formunda motivasyona ölçeği 13 sorudan oluşmaktadır. 2 nolu tabloda görüleceği üzere $p=0.000$ ve $KMO=0.889$ sonuçlarına göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. İstatistiki sonuçlar tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 5: Motivasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcıları	Alpha
Örgütsel Bağlılık	6_yaptığınız işte dolayı takdir ediliyor musunuz?	0,825	35,552	0,909
	9_yöneticilerinizin size olan yaklaşımlarını ideal buluyor musunuz?	0,823		
	5_mesleğiniz kendinize olan saygınlığınızı arttırdığını düşünüyor musunuz?	0,807		
	12_işinizde mutluluk duyuyor musunuz?	0,802		
	4_mesleğiniz kendinizi alanınızda geliştirmeye olanak sağlıyor mu?	0,673		
	10_otelinizde sorumluluk almaktan hoşlanıyor musunuz?	0,628		
	7_işiniz size anlamlı geliyor mu?	0,598		
	8_işletmenizde özel sorunlarınızı paylaşacak kişileri rahatlıkla bulabiliyor musunuz?	0,480		
Kariyer Planlaması	1_otelinizin başarısını arttırmak için çaba harcıyor musunuz?	0,816	29,521	0,856
	3_mesleğiniz sizi değişime zorluyor mu?	0,786		
	11_mesleğinizde yükselme arzusu duyuyor musunuz?	0,708		
	13_kendiniz mesleğinizde verimli bir işgören olarak görüyor musunuz?	0,699		
	2_mesleğiniz yaratıcılığınızı ortaya çıkarmaya yardımcı oluyor mu?	0,694		
		Toplam	65,073	0,926
		Kaiser-Meyer-Olkin:		0,889
		Ki kare:		788,704
		Sd:		78
		p değeri:		0,000

Faktör analizi sonucunda, 13 maddelik motivasyon ölçeği 2 faktöre ayrılmış ve 2 faktör ölçeğin toplam %65,073'ünü açıklamaktadır.

Faktörlerin iç tutarlılıklarını gösteren Cronbach alpha değerinin 0,926 olduğundan güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Faktör 1'in güvenilirlik kat sayısının 0.909, faktör 2'nin güvenilirlik kat sayısı 0.856, olarak belirlenmiştir.

Çalışma Koşulları Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizleri Sonuçları

Tablo 6: Çalışma Koşulları Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları

	Madde Çıkartıldığında Oluşan Yeni Ölçek Ortalaması	Madde Çıkartıldığında Oluşan Yeni Ölçek Varyansı	Maddenin Diğer Madde Toplamı İle İlişkisi	Madde Çıkartıldığında Oluşan Yeni Güvenirliği
Ücretinizi tam ve zamanında alabiliyor musunuz?	37,359	52,320	0,700	0,846
Aldığım ücretin yapmış olduğunuz işin karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?	38,413	54,751	0,517	0,860
İşten çıkarılmanı durumunda kıdem tazminatınızı alabileceğinize inanıyor musunuz?	37,859	50,145	0,635	0,852
Haftalık ve senelik izinlerinizi kullanabiliyor musunuz?	37,424	52,533	0,791	0,842
Fazla mesai ücretlerinizi tam ve zamanında alabiliyor musunuz?	37,750	52,234	0,687	0,847
Çalışanlar arasında ayırım var mı?	38,239	66,096	-0,127	0,907
Bayan personel doğum ve süt izni haklarını kullanabiliyor mu?	37,304	53,774	0,669	0,849
İşletme kazalara karşı gerekli tedbirleri alıyor mu?	37,837	52,621	0,776	0,842
İşyerinizde alınan kararlara katılıyor musunuz?	38,261	55,580	0,501	0,861
İşyerinizde kişiliğinize ve mesleğinize saygı gösterildiğine inanıyor musunuz?	38,054	54,184	0,686	0,849
İşyerinizde huzurlu bir çalışma ortamı var mı?	38,022	55,296	0,695	0,850

Tablo 6 de bulunan çalışma koşulları ölçeğine ilişkin madde analizi sonuçları incelendiğinde, bir maddenin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30'un altında olan "Çalışanlar arasında ayırım var mı?" sorusuna ait değer -0,127 olduğundan ilgili madde önce ters çevrilmiş, ters çevrilmesine rağmen değeri 0,30'un altında kalmaya devam ettiği için ölçeğin

iç tutarlılığını bozduğundan ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Ölçekten madde çıkarımı yapıldıktan sonraki motivasyon ölçeğine ait madde analizi sonucu tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Çalışma Koşulları Ölçeğine İlişkin Madde Analizi Sonuçları

	Madde silindiğinde ölçek ortalaması	Madde silindiğinde ölçek varyansı	Madde- toplam ilişkisi	Madde silindiğinde ölçek güvenirliği
Ücretinizi tam ve zamanında alabiliyor musunuz?	33,979	52,301	0,688	0,895
Aldığım ücretin yapmış olduğunuz işin karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?	35,053	54,029	0,553	0,904
İşten çıkarılmanı durumunda kıdem tazminatınızı alabileceğinize inanıyor musunuz?	34,479	49,327	0,672	0,899
Haftalık ve senelik izinlerinizi kullanabiliyor musunuz?	34,053	52,546	0,776	0,891
Fazla mesai ücretlerinizi tam ve zamanında alabiliyor musunuz?	34,383	51,787	0,709	0,894
Bayan personel doğum ve süt izni haklarını kullanabiliyor mu?	33,936	54,082	0,634	0,899
İşletme kazalara karşı gerekli tedbirleri alıyor mu?	34,468	52,531	0,772	0,891
İşyerinizde alınan kararlara katılıyor musunuz?	34,894	54,956	0,529	0,905
İşyerinizde kişiliğinize ve mesleğinize saygı gösterildiğine inanıyor musunuz?	34,692	53,699	0,708	0,895
İşyerinizde huzurlu bir çalışma ortamı var mı?	34,649	54,983	0,705	0,896

Tablo 7 incelendiğinde, madde çıkarımı sonrasında çalışma koşulu ölçeğinde bir maddenin diğer maddelerle ilişkisi 0,30'un altında olan madde olmadığı belirlendiğinden, madde analizi sonucu ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığı belirlenmiştir.

Anket formunda çalışma koşuluna ait toplam 10 soru bulunmaktadır. 5 nolu tabloda $p=0.000$ ve $KMO=0.858$ sonuçlarına göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapılması için uygun olduğu görülmektedir. İstatistiki sonuçlar tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 8: Çalışma Koşulları Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcıları	Alpha
Güvence ve Haklar	4_ haftalık ve senelik izinlerinizi kullanabiliyor musunuz?	0,905	36,430	0,887
	7_ bayan personel doğum ve süt izni haklarını kullanabiliyor mu?	0,880		
	1_ ücretinizi tam ve zamanında alabiliyor musunuz?	0,872		
	8_ işletme kazalara karşı gerekli tedbirleri alıyor mu?	0,638		
	5_ fazla mesai ücretlerinizi tam ve zamanında alabiliyor musunuz?	0,577		
İşgörene Verilen Değer	9_ işyerinizde alınan kararlara katılıyor musunuz?	0,862	33,240	0,832
	10_ işyerinizde kişiliğinize ve mesleğinize saygı gösterildiğine inanıyor musunuz?	0,795		
	2_ aldığım ücretin yapmış olduğunuz işin karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?	0,708		
	11_ işyerinizde huzurlu bir çalışma ortamı var mı?	0,693		
	3_ işten çıkarılmanızı durumunda kıdem tazminatınızı alabileceğinize inanıyor musunuz?	0,552		
Toplam			69,670	0,906
			Ölçek Geçerliliği:	0,858
			Ki kare:	629,742
Bartlett Küresellik Testi			Sd:	45
			p değeri:	0,000

Faktör analizi sonucunda, 10 maddelik çalışma koşulları ölçeği 2 faktöre ayrılmış ve 2 faktör ölçeğin toplam %69,67'sini açıklamaktadır.

Faktörlerin iç tutarlılıklarını gösteren Cronbach alpha değerinin 0,906 olduğundan güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Faktör 1'in güvenilirlik kat sayısının 0.887, faktör 2'nin güvenilirlik kat sayısı 0.832 olarak belirlenmiştir.

4.7. Bulgular

Araştırma sonucunda anket formlarından elde edilen verilerin istatistiki sonuçları bu bölümde incelenmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Erkek	58	58,00
Kadın	42	42,00
Toplam	100	100,0
Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)
Evli	40	40,00
Bekâr	60	60,00
Toplam	100	100,0
Yaş	Sayı	Yüzde (%)
25'ten az	11	11,00
26-30	34	34,00
31-35	19	19,00
36-40	21	21,00
41-45	15	15,00
Toplam	100	100,0
Öğrenim Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Lise	16	16,00
Ön lisans	28	28,00
Lisans	40	40,00
Yüksek lisans	16	16,00
Toplam	100	100,0
Turizm İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu	Sayı	Yüzde (%)
Evet	82	82,00
Hayır	18	18,00
Toplam	100	100,0

Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)
2-3 yıl	14	14,00
4-6 yıl	29	29,00
7-10 yıl	28	28,00
11 ve üzeri yıl	29	29,00
Toplam	100	100,0
İşletmede Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde (%)
1'den fazla	19	19,00
2-3 yıl	32	32,00
4-6 yıl	22	22,00
7-10 yıl	8	8,00
11 ve üzeri yıl	19	19,00
Toplam	100	100,0
Gelir Durumu	Sayı	Yüzde (%)
1500-2000 TL	16	16,00
3000-4000 TL	54	54,00
4000-5000 TL	23	23,00
6000 TL ve Üzeri	7	7,00
Toplam	100	100,0
İşveren İle Yapılan Hukuki Bir Sözleşme Olması	Sayı	Yüzde (%)
Evet	97	97,00
Hayır	3	3,00
Toplam	100	100,0
Sosyal güvence	Sayı	Yüzde (%)
Evet	86	86,00
Hayır	14	14,00
Toplam	100	100,0
İşyerinin Bağlı Olduğu Sendikal Örgütlenme Olması	Sayı	Yüzde (%)
Evet	22	22,00
Hayır	78	78,00
Toplam	100	100,0
Göreviniz	Sayı	Yüzde (%)
Bagaj ve kapı görevlisi	26	26,0
Resepsiyon görevlisi	50	50,0
Önbüro yöneticileri	15	15,0
Santral görevlisi	9	9,0
Toplam	100	100,0

Araştırmaya katılan katılımcıların;

- Cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; %58,0'ının erkek, %42,0'ının kadın olduğu,
- Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %40,0'ının evli, %60,0'ının bekâr olduğu,
- Yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde; %15,0'ının 25'ten az, %34,0'ünün 26-30, %19,0'unun 31-35, %21,0'ının 36-40, %15,0'ının 41-45 olduğu,
- Öğrenim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %16,0'ının lise, %28,0'ının ön lisans, %40,0'ının lisans, %16,0'ının yüksek lisans olduğu,
- Turizm ile ilgili bir eğitim alma durumuna göre dağılımları incelendiğinde; 82,0'ının evet, %18,0'ının hayır olduğu,
- Turizm sektöründe çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde; %14,0'ının 2-3 yıl, %29,0'ının 3-4 yıl, %28,0'ının 7-10 yıl olduğu, %29,0'ının 11 yıl ve üzeri olduğu,
- İşletmede çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde; %19,0'ının 1'den fazla, %32,0'ının 2-3 yıl, %22,0'ının 3-4 yıl, %8,0'ının 7-10 yıl olduğu, %19,0'ının 11 yıl ve üzeri olduğu,
- Gelir durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %16,0'ının 1500-2000 TL, %54,0'ının 2000-3000 TL, %23,0'ının 4000-5000 TL, %7,0'ının 6000 TL ve üzeri olduğu,
- İşveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olma durumuna göre dağılımları incelendiğinde; %97,0'ının evet, %3,0'ının hayır olduğu,
- Sosyal güvence durumuna göre dağılımları incelendiğinde; %86,0'ının evet, %14,0'ının hayır olduğu,
- İşyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumuna göre dağılımları incelendiğinde; %22,0'ının evet, %88,0'ının hayır olduğu,
- Katılımcıların görev türleri incelendiğinde: %26'sının bagaj ve kapı görevlisi, %50'sinin resepsiyon görevlisi, %15'inin önbüro yöneticileri ve %9'unun santral görevlisi olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10: Katılımcıların Çalışma Koşulları Alt Boyut Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

ÇALIŞMA KOŞULLARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	$\bar{X}$	s.s.
Ücretinizi tam ve zamanında alabiliyor musunuz?	f 4	7	4	21	64	4,34	1,103
	% 4,0%	7,0%	4,0%	21,0%	64,0%		
Haftalık ve senelik izinlerinizi kullanabiliyor musunuz?	f 4	2	8	37	49	4,25	0,978
	% 4,0%	2,0%	8,0%	37,0%	49,0%		
Fazla mesai ücretlerinizi tam ve zamanında alabiliyor musunuz?	f 3	11	16	30	40	3,93	1,130
	% 3,0%	11,0%	16,0%	30,0%	40,0%		
Bayan personel doğum ve süt izni haklarını kullanabiliyor mu?	f 6	1	7	28	58	4,31	1,070
	% 6,0%	1,0%	7,0%	28,0%	58,0%		
İşletme kazalara karşı gerekli tedbirleri alıyor mu?	f 2	6	28	34	30	3,84	0,992
	% 2,0%	6,0%	28,0%	34,0%	30,0%		
Güvence ve Haklar Genel Ortalama = 4,13							
Aldığım ücretin yapmış olduğunuz işin karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?	f 5	27	28	24	16	3,19	1,152
	% 5,0%	27,0%	28,0%	24,0%	16,0%		
İşten çıkarılmanı durumunda kıdem tazminatınızı alabileceğinize inanıyor musunuz?	f 15	3	11	31	40	3,78	1,397
	% 15,0%	3,0%	11,0%	31,0%	40,0%		
İşyerinizde alınan kararlara katılıyor musunuz?	f 8	8	38	29	17	3,39	1,109
	% 8,0%	8,0%	38,0%	29,0%	17,0%		
İş yerinizde kişiliğinize ve mesleğinize saygı gösterildiğine inanıyor musunuz?	f 2	11	33	34	20	3,59	0,996
	% 2,0%	11,0%	33,0%	34,0%	20,0%		
İşyerinizde huzurlu bir çalışma ortamı var mı?	f 1	7	40	34	18	3,61	0,898
	% 1,0%	7,0%	40,0%	34,0%	18,0%		
İş Görene Verilen Değer Genel Ortalama = 3,51							
Ölçek ortalaması = 3,82							

Tablo 10’ de yer alan çalışma koşulları tutumlarının yüksek olduğu. ($\bar{X} = 3,82$) belirlenmiştir. Katılımcıların güvence ve haklar tutumlarının da yüksek olduğu ($\bar{X} = 4,13$) belirlenmiştir. Güvence ve haklar boyutu maddeleri incelendiğinde; “Ücretinizi tam ve zamanında alabiliyor musunuz?” 4,34 ile yüksek katılım düzeyinde iken, “İşletme kazalara karşı gerekli tedbirleri alıyor mu?” 3,84 ile düşük katılım düzeyine sahiptir. Katılımcıların işgörene verilen değer tutumlarının yüksek olduğu ($\bar{X} = 3,51$) belirlenmiştir. İş görene verilen değer boyutu maddeleri incelendiğinde; “İşten çıkarılmanı durumunda kıdem tazminatınızı alabileceğinize inanıyor musunuz?” 3,78 ile yüksek katılım düzeyinde iken, “Aldığım ücretin yapmış olduğunuz işin karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?” 3,19 ile düşük katılım düzeyine sahiptir.

Tablo 11: Katılımcıların Motivasyon Algısı Alt Boyut Algılarına Bağlı Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

MOTİVASYON ALGISI		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	$\bar{X}$	s.s.
Mesleğiniz kendinizi alanınızda geliştirmeye olanak sağlıyor mu?	f	4	7	25	38	26	3,75	1,048
	%	4,0%	7,0%	25,0%	38,0%	26,0%		
Mesleğiniz kendinize olan saygınlığınızı arttırdığını düşünüyor musunuz?	f	4	9	26	37	24	3,68	1,062
	%	4,0%	9,0%	26,0%	37,0%	24,0%		
Yaptığınız işte dolayı takdir ediliyor musunuz?	f	3	14	26	39	18	3,55	1,038
	%	3,0%	14,0%	26,0%	39,0%	18,0%		
İşiniz size anlamlı geliyor mu?	f	3	5	21	48	23	3,83	0,943
	%	3,0%	5,0%	21,0%	48,0%	23,0%		
İşletmenizde özel sorunlarınızı paylaşacak kişileri rahatlıkla bulabiliyor musunuz?	f	2	6	21	42	29	3,90	0,959
	%	2,0%	6,0%	21,0%	42,0%	29,0%		
Yöneticilerinizin size olan yaklaşımlarını ideal buluyor musunuz?	f	2	17	29	32	20	3,51	1,059
	%	2,0%	17,0%	29,0%	32,0%	20,0%		
Otelinizde sorumluluk almaktan hoşlanıyor musunuz?	f	2	4	13	45	36	4,09	0,911
	%	2,0%	4,0%	13,0%	45,0%	36,0%		
İşinizde mutluluk duyuyor musunuz?	f	1	9	21	40	29	3,87	0,971
	%	1,0%	9,0%	21,0%	40,0%	29,0%		
Örgütsel Bağlılık Genel Ortalama = 3,77								
Otelinizin başarısını arttırmak için çaba harcıyor musunuz?	f	4	2	10	45	39	4,13	0,960
	%	4,0%	2,0%	10,0%	45,0%	39,0%		
Mesleğiniz yaratıcılığınızı ortaya çıkarmaya yardımcı oluyor mu?	f	2	10	32	32	24	3,66	1,017
	%	2,0%	10,0%	32,0%	32,0%	24,0%		
Mesleğiniz sizi değişime zorluyor mu?	f	2	9	29	25	35	3,82	1,077
	%	2,0%	9,0%	29,0%	25,0%	35,0%		
Mesleğinizde yükselme arzusu duyuyor musunuz?	f	3	7	11	34	45	4,11	1,053
	%	3,0%	7,0%	11,0%	34,0%	45,0%		
Endiniz mesleğinizde verimli bir işgören olarak görüyor musunuz?	f	2	5	21	30	42	4,05	1,009
	%	2,0%	5,0%	21,0%	30,0%	42,0%		
Kariyer Planlaması Genel Ortalama = 3,95								
Ölçek Ortalaması = 3,86								

Tablo 11’ incelendiğinde, motivasyonlarının yüksek olduğu ($\bar{X} = 3,86$) belirlenmiştir. Katılımcıların örgütsel bağımlılıklarının da yüksek olduğu ($\bar{X} = 3,77$) belirlenmiştir. Örgütsel bağımlılık boyutu maddeleri incelendiğinde; “Otelinizde sorumluluk almaktan hoşlanıyor musunuz?” 4,09 ile yüksek katılım düzeyinde iken, “Yöneticilerinizin size olan yaklaşımlarını ideal buluyor musunuz?” maddesi 3,51 ile düşük katılım düzeyine sahiptir. Kariyer planlamasının yüksek olduğu ($\bar{X} = 3,95$) belirlenmiştir. Kariyer planlaması boyutu maddeleri incelendiğinde; “Otelinizin başarısını arttırmak için çaba harcıyor musunuz?” 4,13 ile yüksek katılım düzeyinde iken, “Mesleğiniz yaratıcılığınızı ortaya çıkarmaya yardımcı

oluyor mu?’’ maddesi 3,66 ile kariyer planlaması boyutundaki maddeler içerisinde en düşük katılım düzeyine sahiptir.

Tablo 12: Katılımcıların Motivasyon Ve Çalışma Koşulları Algılarına Bağlı Normal Dağılım Testi Sonuçları

Ölçekler	Shapiro-Wilk		
	İstatistik değeri	n	p
Motivasyon Genel	0,953	100	0,001
Örgütsel Bağlılık	0,958	100	0,003
Kariyer Planlaması	0,915	100	0,000
Çalışma Koşulları Genel	0,958	100	0,003
Güvence Ve Haklar	0,845	100	0,000
İş Görene Verilen Değer	0,976	100	0,006

Yapılan normal dağılımız analizi sonucunda motivasyon ve çalışma koşulları ölçeklerine ve boyutlarına ilişkin normallik testi sonucunda verilerin dağılımının normal olmadığı ($p < 0,05$) belirlenmiştir.

4.8. Motivasyon Ve Çalışma Koşulları Ölçeklerine İlişkin Görüşlerin İncelenmesi

Araştırma sonucunda anket formlarından elde edilen motivasyon ve çalışma koşulları ölçeklerine ait verilerin demografik değişkenlere ilişkin istatistiki sonuçları bu bölümde incelenmiştir.

Tablo 13: Çalışma Koşullarının Cinsiyetlerine Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	U	P
Çalışma Koşulları	Erkek	58	49,76	1175,00	0,764
	Kadın	42	51,52		
Güvence ve Haklar	Erkek	58	50,10	1195,00	0,871
	Kadın	42	51,05		
İş Görene Verilen Değer	Erkek	58	50,20	1200,50	0,902
	Kadın	42	50,92		

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "çalışma koşulları", "işgörene verilen değer" ve "güvence ve haklar" algılarının cinsiyetlerine göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre, katılımcıların çalışma koşulları, güvence ve haklar ile işgörene verilen değer algıları cinsiyetlerine göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 14: Çalışma Koşullarının Medeni Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Medeni Durum	n	Sıra ortalaması	U	P
Çalışma Koşulları	Evli	40	49,95	1178,00	0,877
	Bekâr	60	50,87		
Güvence ve Haklar	Evli	40	50,25	1190,00	0,943
	Bekâr	60	50,67		
İş Görene Verilen Değer	Evli	40	49,86	1174,50	0,857
	Bekâr	60	50,93		

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "çalışma koşulları", "işgörene verilen değer" ve "güvence ve haklar" algılarının medeni durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre, katılımcıların çalışma koşulları, güvence ve haklar ile işgörene verilen değer algıları medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 15: Çalışma Koşullarının Turizm İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Turizm İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma	n	Sıra ortalaması	U	P
Çalışma Koşulları	Evet	82	50,16	710,00	0,801
	Hayır	18	52,06		
Güvence ve Haklar	Evet	82	51,12	687,50	0,648
	Hayır	18	47,69		
İş Görene Verilen Değer	Evet	82	49,26	636,50	0,361
	Hayır	18	56,14		

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin turizm ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin turizm ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "çalışma koşulları", "işgörene verilen değer" ve "güvence ve haklar" algılarının turizm ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre, katılımcıların çalışma koşulları, güvence ve haklar ile işgörene verilen değer algıları turizm ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 16: Çalışma Koşullarının İşveren İle Yapılan Hukuki Bir Sözleşme Olması Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	İşveren İle Yapılan Hukuki Bir Sözleşme Olması	n	Sıra ortalaması	U	P
Çalışma Koşulları	Evet	97	50,09	105,50	0,418
	Hayır	3	63,83		
Güvence ve Haklar	Evet	97	50,47	142,50	0,951
	Hayır	3	51,5		
İş Görene Verilen Değer	Evet	97	49,81	79,00	0,178
	Hayır	3	72,67		

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "çalışma koşulları", "işgörene verilen değer" ve "güvence ve haklar" algılarının işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olması durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre, katılımcıların çalışma koşulları, güvence ve haklar ile işgörene verilen değer algıları işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olması durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 17: Çalışma Koşullarının Sosyal Güvence Olması Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Sosyal Güvence	n	Sıra ortalaması	U	P
Çalışma Koşulları	Evet	86	53,81	317,00	0,005*
	Hayır	14	30,14		
Güvence ve Haklar	Evet	86	52,45	434,00	0,093
	Hayır	14	38,5		
İş Görene Verilen Değer	Evet	86	54,37	269,00	0,001*
	Hayır	14	26,71		

* $P<0,05$

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin sosyal güvence olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin sosyal güvence olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "güvence ve haklar" algılarının sosyal güvence olması durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre, güvence ve haklar algılarının sosyal güvence olması durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Çalışma koşulları bakımından sosyal güvence olması durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U

sonucuna göre farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. ($U=317,00$; $P<0,05$). Sosyal güvencesi olan (**Sıra Ortalaması=53,81**) olan katılımcıların çalışma koşulları algılarının, sosyal güvencesi olmayan (**Sıra Ortalaması=30,14**) katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İş görene verilen değer bakımından sosyal güvence olması durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. ($U=269,00$; $P<0,05$). Sosyal güvencesi olan (**Sıra Ortalaması=54,37**) olan katılımcıların işgörene verilen değer algılarının, sosyal güvencesi olmayan (**Sıra Ortalaması=26,71**) katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 18: Çalışma Koşullarının İşyerinin Bağlı Olduğu Sendikal Örgütlenme Olması Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	İşyerinin Bağlı Olduğu Sendikal Örgütlenme Olması	n	Sıra ortalaması	U	P
Çalışma Koşulları	Evet	22	54,23	776,00	0,494
	Hayır	78	49,45		
Güvence ve Haklar	Evet	22	53,77	786,00	0,546
	Hayır	78	49,58		
İş Görene Verilen Değer	Evet	22	52,57	812,50	0,704
	Hayır	78	49,92		

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "çalışma koşulları", "işgörene verilen değer" ve "güvence ve haklar" algılarının görüşlerinin işyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre, katılımcıların çalışma koşulları, güvence ve haklar ile işgörene verilen değer algıları görüşlerinin işyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 19: Motivasyonlarının Cinsiyet Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	U	P
Motivasyon	Erkek	58	49,53	1161,50	0,693
	Kadın	42	51,85		
Örgütsel Bağlılık	Erkek	58	49,11	1137,50	0,573
	Kadın	42	52,42		
Kariyer Planlaması	Erkek	58	50,51	1217,50	0,997
	Kadın	42	50,49		

H₀: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin cinsiyet durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin cinsiyet durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "motivasyon", "örgütsel bağlılık" ve "kariyer planlaması" algılarının cinsiyet durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre, katılımcıların motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer planlaması algıları cinsiyet durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 20: Motivasyonlarının Medeni Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Medeni Durum	n	Sıra ortalaması	U	P
Motivasyon	Evli	40	48,63	1125,00	0,597
	Bekâr	60	51,75		
Örgütsel Bağlılık	Evli	40	49,84	1173,50	0,852
	Bekâr	60	50,94		
Kariyer Planlaması	Evli	40	45,79	1011,50	0,183
	Bekâr	60	53,64		

H₀: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "motivasyon", "örgütsel bağlılık" ve "kariyer planlaması" algılarının medeni durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre, katılımcıların motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer planlaması algıları medeni durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 21: Motivasyonlarının Turizm İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Turizm İle İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu	n	Sıra ortalaması	U	P
Motivasyon	Evet	82	52,57	568,50	0,128
	Hayır	18	41,08		
Örgütsel Bağlılık	Evet	82	52,55	570,00	0,131
	Hayır	18	41,17		
Kariyer Planlaması	Evet	82	52,69	558,50	0,106
	Hayır	18	40,53		

H₀: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin turizm ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin turizm ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır

Araştırmaya katılanların "motivasyon", "örgütsel bağlılık" ve "kariyer planlaması" algılarının turizm ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre, katılımcıların motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer planlaması algıları turizm ile ilgili herhangi bir eğitim alma durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 22: Motivasyonlarının İşveren İle Yapılan Hukuki Bir Sözleşme Olması Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	İşveren ile Yapılan Hukuki Bir Sözleşme Olması	n	Sıra ortalaması	U	P
Motivasyon	Evet	97	49,54	52,00	0,059
	Hayır	3	81,67		
Örgütsel Bağlılık	Evet	97	49,73	71,00	0,132
	Hayır	3	75,33		
Kariyer Planlaması	Evet	97	49,49	47,50	0,047*
	Hayır	3	83,17		

*P<0,05

H₀: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır

Araştırmaya katılanların "motivasyon" ve "örgütsel bağlılık algılarının işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olması durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre, katılımcıların motivasyon ve örgütsel bağlılık algıları işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olması durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. (P>0,05).

Kariyer planlaması bakımından işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olması durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. (U=47,50; P<0,05). Hukuki sözleşmesi olan (**Sıra Ortalaması=49,49**) olan katılımcıların kariyer planlaması algılarının, hukuki sözleşmesi olmayan (**Sıra Ortalaması=83,17**) katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 23: Motivasyonlarının Sosyal Güvencenin Olması Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Sosyal Güvence	n	Sıra ortalaması	U	P
Motivasyon	Evet	86	55,10	206,00	0,000*
	Hayır	14	22,21		
Örgütsel Bağlılık	Evet	86	54,88	225,00	0,000*
	Hayır	14	23,57		
Kariyer Planlaması	Evet	86	54,99	216,00	0,000*
	Hayır	14	22,93		

*P<0,05

H₀: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin sosyal güvencenin olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin sosyal güvencenin olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer planlaması bakımından sosyal güvencesi olması durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. (P<0,05). Motivasyon bakımından sosyal güvencesi (**Sıra Ortalaması=55,10**) olan katılımcıların motivasyon algılarının, sosyal güvencesi olmayan (**Sıra Ortalaması=22,21**) katılımcılara göre daha yüksek olduğu, örgütsel bağlılık bakımından sosyal güvencesi (**Sıra Ortalaması=54,88**) olan katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının, sosyal güvencesi olmayan (**Sıra Ortalaması=23,57**) katılımcılara göre daha yüksek olduğu, kariyer planlaması bakımından sosyal güvencesi (**Sıra Ortalaması=54,99**) olan katılımcıların kariyer planlaması algılarının, sosyal güvencesi olmayan (**Sıra Ortalaması=22,93**) katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 24: Motivasyonlarının İşyerinin Bağlı Olduğu Sendikal Örgütlenme Olması Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	İşyerinin Bağlı Olduğu Sendikal Örgütlenme Olması	N	Sıra ortalaması	U	P
Motivasyon	Evet	22	55,89	739,50	0,324
	Hayır	78	48,98		
Örgütsel Bağlılık	Evet	22	56,25	731,50	0,292
	Hayır	78	48,88		
Kariyer Planlaması	Evet	22	54,77	764,00	0,432
	Hayır	78	49,29		

H₀: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin işyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyona ilişkin görüşlerinin işyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "motivasyon", "örgütsel bağlılık" ve "kariyer planlaması" algılarının işyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Mann-Whitney U sonucuna göre, katılımcıların motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer planlaması algıları işyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 25: Çalışma Koşullarının Yaş Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Yaş	n	Sıra ortalama sı	X ²	p
Çalışma Koşulları	25'ten az	11	50,73	0,350	0,986
	26-30	34	51,13		
	31-35	19	51,05		
	36-40	21	47,36		
	41-45	15	52,60		
Güvence ve Haklar	25'ten az	11	47,64	0,878	0,928
	26-30	34	53,09		
	31-35	19	51,84		
	36-40	21	46,29		
	41-45	15	50,93		
İş Görene Verilen Değer	25'ten az	11	51,73	0,425	0,980
	26-30	34	49,59		
	31-35	19	50,82		
	36-40	21	48,36		
	41-45	15	54,27		

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işyerinin yaş durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin yaş durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "çalışma koşulları", "güvence ve haklar" ve "işgörene verilen değer" algılarının yaş durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre, katılımcıların çalışma koşulları, güvence ve işgörene verilen değer algıları yaş durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P > 0,05$).

Tablo 26: Çalışma Koşullarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Sıra ortalamas I	X ²	p
Çalışma Koşulları	Lise	16	54,63	0,839	0,840
	Ön Lisans	28	50,50		
	Lisans	40	50,91		
	Yüksek Lisans	16	45,34		
Güvence ve Haklar	Lise	16	51,38	0,769	0,859
	Ön Lisans	28	48,79		
	Lisans	40	53,03		
	Yüksek Lisans	16	46,31		
İş Görene Verilen Değer	Lise	16	56,91	1,327	0,723
	Ön Lisans	28	50,63		
	Lisans	40	49,95		
	Yüksek Lisans	16	45,25		

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işyerinin eğitim durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "çalışma koşulları", "güvence ve haklar" ve "işgörene verilen değer" algılarının eğitim durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre, katılımcıların çalışma koşulları, güvence ve işgörene verilen değer algıları eğitim durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 27: Çalışma Koşullarının Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	n	Sıra ortalaması	χ^2	p
Çalışma Koşulları	2-3 yıl	14	39,89	5,977	0,113
	4-6 yıl	29	48,38		
	7-10 yıl	28	47,39		
	11 yıl ve üstü	29	60,74		
Güvence ve Haklar	2-3 yıl	14	36,75	5,120	0,163
	4-6 yıl	29	49,84		
	7-10 yıl	28	50,39		
	11 yıl ve üstü	29	57,90		
İş Görene Verilen Değer	2-3 yıl	14	44,07	5,973	0,113
	4-6 yıl	29	47,43		
	7-10 yıl	28	45,57		
	11 yıl ve üstü	29	61,43		

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işyerinin turizm sektöründe çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "çalışma koşulları", "güvence ve haklar" ve "işgörene verilen değer" algılarının turizm sektöründe çalışma süresi durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre, katılımcıların çalışma koşulları, güvence ve işgörene verilen değer algıları turizm sektöründe çalışma süresi durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 28: Çalışma Koşullarının İşletmede Çalışma Süresi Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	İşletmede Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	χ^2	p
Çalışma Koşulları	1 yıldan fazla	19	46,58	5,311	0,257
	2-3 yıl	32	46,47		
	4-6 yıl	22	46,73		
	7-10 yıl	8	66,19		
	11 yıl ve üstü	19	58,97		
Güvence ve Haklar	1 yıldan fazla	19	47,29	4,000	0,406
	2-3 yıl	32	46,63		
	4-6 yıl	22	48,64		
	7-10 yıl	8	66,56		
	11 yıl ve üstü	19	55,63		
İş Görene Verilen Değer	1 yıldan fazla	19	44,79	5,709	0,222
	2-3 yıl	32	48,17		
	4-6 yıl	22	45,20		
	7-10 yıl	8	63,56		
	11 yıl ve üstü	19	60,76		

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işyerinin işletmede çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin işletmede çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "çalışma koşulları", "güvence ve haklar" ve "işgörene verilen değer" algılarının işletmede çalışma süresi durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre, katılımcıların çalışma koşulları, güvence ve işgörene verilen değer algıları işletmede çalışma süresi durumlarına göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. (P>0,05).

Tablo 29: Çalışma Koşullarının Gelir Durumlarına Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Gelir Durumu	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Çalışma Koşulları	1500-2000 TL ⁽¹⁾	16	31,06	12,525	0,006 *	(1-2)
	3000-4000 TL ⁽²⁾	54	57,09			
	4000-5000 TL ⁽³⁾	23	53,57			
	6000 TL ve Üzeri ⁽⁴⁾	7	34,00			
Güvence ve Haklar	1500-2000 TL ⁽¹⁾	16	32,91	12,652	0,005 *	(1-3)
	3000-4000 TL ⁽²⁾	54	57,94			
	4000-5000 TL ⁽³⁾	23	51,09			
	6000 TL ve Üzeri ⁽⁴⁾	7	31,43			
İş Görene Verilen Değer	1500-2000 TL ⁽¹⁾	16	32,38	10,218	0,017 *	(1-2)
	3000-4000 TL ⁽²⁾	54	55,99			
	4000-5000 TL ⁽³⁾	23	54,39			
	6000 TL ve Üzeri ⁽⁴⁾	7	36,79			

*P<0,05

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin gelir durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin gelir durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çalışma koşulları, güvence ve haklar ile işgörene verilen değerlerin gelir durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. (P<0,05). Farklılığın istatistiksel olarak hangi grubun neden olduğunu belirlenmesi için ikili karşılaştırma olan Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Yapılan fark testi sonuçlarına göre, çalışma koşulları bakımından gelir durumu 3000-4000 tl (**Sıra Ortalaması=57,94**) olan katılımcıların çalışma koşulları algıları, gelir durumu 1500-2000 TL (**Sıra Ortalaması=31,06**) olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu, güvence ve haklar bakımından gelir durumu 4000-5000 TL (**Sıra Ortalaması=51,09**) olan katılımcıların güvence ve haklar algıları, gelir durumu 1500-2000 TL (**Sıra Ortalaması=32,91**) olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu, işgörene verilen değer bakımından gelir durumu 3000-4000 TL ve üzeri (**Sıra Ortalaması=55,99**) olan

katılımcıların işgörene verilen değer algıları, gelir durumu 1500-2000 TL (**Sıra Ortalaması=32,38**) olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 30: Çalışma Koşullarının Görev Türüne Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Görev Türü	n	Sıra Ortalaması	X ²	p
Çalışma Koşulları	Bagaj ve kapı görevlisi	26	46,42	1,817	0,611
	Resepsiyon görevlisi	50	52,8		
	Önbüro yöneticileri	15	54,67		
	Santral görevlisi	9	42,56		
Güvence ve Haklar	Bagaj ve kapı görevlisi	26	46,6	2,376	0,498
	Resepsiyon görevlisi	50	53,65		
	Önbüro yöneticileri	15	53,03		
	Santral görevlisi	9	40,06		
İş Görene Verilen Değer	Bagaj ve kapı görevlisi	26	48,92	0,490	0,921
	Resepsiyon görevlisi	50	50,9		
	Önbüro yöneticileri	15	54,2		
	Santral görevlisi	9	46,67		
	Bagaj ve kapı görevlisi	26	46,42		
	Resepsiyon görevlisi	50	52,8		
	Önbüro yöneticileri	15	54,67		

H₀: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin görev türüne göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların çalışma koşullarına ilişkin görüşlerinin görev türüne göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "çalışma koşulları", "güvence ve haklar" ve "işgörene verilen değer" algılarının görev türüne göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre, katılımcıların çalışma koşulları, güvence ve işgörene verilen değer algıları görev türüne göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. (P>0,05).

Tablo 31: Motivasyonun Yaş Durumuna Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Yaş	n	Sıra Ortalama sı	X ²	p
Motivasyon	25'ten az	11	57,45	3,009	0,556
	26-30	34	55,43		
	31-35	19	47,37		
	36-40	21	44,50		
	41-45	15	46,60		
Örgütsel Bağlılık	25'ten az	11	57,00	4,773	0,311
	26-30	34	57,37		
	31-35	19	46,00		
	36-40	21	42,36		
	41-45	15	47,27		
Kariyer Planlaması	25'ten az	11	56,45	1,165	0,884
	26-30	34	52,10		
	31-35	19	48,21		
	36-40	21	50,52		
	41-45	15	45,37		

H₀: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin yaş durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin yaş durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "motivasyon", "örgütsel bağlılık" ve "kariyer planlaması" algılarının yaş durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre, katılımcıların motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer planlaması algıları yaş durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 32: Motivasyonun Eğitim Durumuna Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Eğitim Durumu	n	Sıra Ortalama Sı	X ²	p
Motivasyon	Lise	16	43,00	2,274	0,517
	Ön Lisans	28	55,84		
	Lisans	40	48,79		
	Yüksek Lisans	16	52,94		
Örgütsel Bağlılık	Lise	16	44,63	2,376	0,498
	Ön Lisans	28	56,48		
	Lisans	40	47,63		
	Yüksek Lisans	16	53,09		
Kariyer Planlaması	Lise	16	39,69	3,200	0,362
	Ön Lisans	28	55,36		
	Lisans	40	50,25		
	Yüksek Lisans	16	53,44		

H₀: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "motivasyon", "örgütsel bağlılık" ve "kariyer planlaması" algılarının eğitim durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre, katılımcıların motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer planlaması algıları eğitim durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 33: Motivasyonun Turizm Sektöründe Çalışma Süresi Durumuna Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	X²	p
Motivasyon	2-3 yıl	14	54,82	3,193	0,363
	4-6 yıl	29	53,22		
	7-10 yıl	28	42,23		
	11 yıl ve üstü	29	53,67		
Örgütsel Bağlılık	2-3 yıl	14	54,04	2,712	0,438
	4-6 yıl	29	52,97		
	7-10 yıl	28	42,88		
	11 yıl ve üstü	29	53,69		
Kariyer Planlaması	2-3 yıl	14	53,46	2,678	0,444
	4-6 yıl	29	55,02		
	7-10 yıl	28	43,21		
	11 yıl ve üstü	29	51,59		

H₀: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin turizm sektöründe çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "motivasyon", "örgütsel bağlılık" ve "kariyer planlaması" algılarının turizm sektöründe çalışma süresi durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre, katılımcıların motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer planlaması algıları turizm sektöründe çalışma süresi durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. (P>0,05).

Tablo 34: Motivasyonun İşletmede Çalışma Süresi Durumuna Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	İşletmede Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	χ^2	p
Motivasyon	1 yıldan fazla	19	46,89	6,612	0,158
	2-3 yıl	32	59,63		
	4-6 yıl	22	39,57		
	7-10 yıl	8	50,63		
	11 yıl ve üstü	19	51,34		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan fazla	19	46,34	4,374	0,358
	2-3 yıl	32	57,23		
	4-6 yıl	22	41,57		
	7-10 yıl	8	52,69		
	11 yıl ve üstü	19	52,74		
Kariyer Planlaması	1 yıldan fazla	19	49,24	7,159	0,128
	2-3 yıl	32	60,91		
	4-6 yıl	22	40,55		
	7-10 yıl	8	47,06		
	11 yıl ve üstü	19	47,21		

H₀: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin işletmede çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin işletmede çalışma süresi durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "motivasyon", "örgütsel bağlılık" ve "kariyer planlaması" algılarının işletmede çalışma süresi durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre, katılımcıların motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer planlaması algıları işletmede çalışma süresi durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 35: Motivasyonun İşletmede Gelir Durumuna Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Gelir Durumu	N	Sıra Ortalama sı	X ²	p
Motivasyon	1500-2000 TL	16	54,82	3,193	0,363
	3000-4000 TL	54	53,22		
	4000-5000 TL	23	42,23		
	6000 TL ve Üzeri	7	53,67		
Örgütsel Bağlılık	1500-2000 TL	16	54,04	2,712	0,438
	3000-4000 TL	54	52,97		
	4000-5000 TL	23	42,88		
	6000 TL ve Üzeri	7	53,69		
Kariyer Planlaması	1500-2000 TL	16	53,46	2,678	0,444
	3000-4000 TL	54	55,02		
	4000-5000 TL	23	43,21		
	6000 TL ve Üzeri	7	51,59		

H₀: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin işletmede gelir durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin işletmede gelir durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "motivasyon", "örgütsel bağlılık" ve "kariyer planlaması" algılarının gelir durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre, katılımcıların motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer planlaması algıları gelir durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir.

(P>0,05).

Tablo 36: Motivasyonun İşletmede Göre Türüne Göre Farklılıklarına Ait Analiz Sonuçları

	Görev Türü	n	Sıra Ortalaması	χ^2	p
Motivasyon	Bagaj ve kapı görevlisi	26	41,9	3,093	0,378
	Resepsiyon görevlisi	50	53,62		
	Önbüro yöneticileri	15	53,23		
	Santral görevlisi	9	53,44		
Örgütsel Bağlılık	Bagaj ve kapı görevlisi	26	42,23	2,931	0,402
	Resepsiyon görevlisi	50	52,84		
	Önbüro yöneticileri	15	54,2		
	Santral görevlisi	9	55,22		
Kariyer Planlaması	Bagaj ve kapı görevlisi	26	42,65	2,893	0,408
	Resepsiyon görevlisi	50	54,34		
	Önbüro yöneticileri	15	52,33		
	Santral görevlisi	9	48,78		

H₀: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin görev türü durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyonlarına ilişkin görüşlerinin görev türü durumlarına göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılanların "motivasyon", "örgütsel bağlılık" ve "kariyer planlaması" algılarının görev türü durumlarına göre farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasını test etmek için yapılan Kruskal-Wallis H sonucuna göre, katılımcıların motivasyon, örgütsel bağlılık ve kariyer planlaması algıları görev türü durumuna göre farklılığı istatistiksel olarak %95 güven seviyesinde anlamlı değildir. ($P>0,05$).

Tablo 37: Çalışma Koşulları ve Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Analizi Sonucu

	Motivasyon Genel		Çalışma Koşulları Genel
Motivasyon Genel	r	1	0,590
	P	-	0,000
Çalışma Koşulları Genel	r	0,590	1
	p	0,000	-

H₀: Katılımcıların motivasyon algıları ile çalışma koşulları algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyon algıları ile çalışma koşulları algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Katılımcıların motivasyon algıları ile çalışma koşulları algıları arasındaki ilişki belirlemek için yapılan Spearman's korelasyon katsayısı sonuçlarına göre çalışma koşulları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak doğrusal olduğu belirlenmiştir. ($p < 0,05$). Motivasyon ile çalışma koşulları arasındaki ilişkinin %59,9 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 38: Çalışma Koşulları Alt Boyut Algıları ve Motivasyon Alt Boyut Algıları Arasındaki İlişkiyi Analizi Sonucu

	Örgütsel Bağlılık	Kariyer Planlaması	Güvence ve Haklar	İş Görene Verilen Değer
Örgütsel Bağlılık	r	1	0,655	0,488
	P	-	0,000	0,000
Kariyer Planlaması	r	1	0,446	0,454
	P	-	0,000	0,000
Güvence ve Haklar	r		1	0,727
	p		-	0,000
İş Görene Verilen Değer	r			1
	p			-

H₀: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları ile çalışma koşulları alt boyut algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H₁: Katılımcıların motivasyon alt boyut algıları ile çalışma koşulları alt boyut algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

Katılımcıların motivasyon alt boyutları algıları ile çalışma koşulları alt boyutları algıları arasındaki ilişki belirlemek için yapılan Spearman's korelasyon katsayısı sonuçlarına göre çalışma koşulları alt boyut algıları ile motivasyonları alt boyut algıları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak doğrusal olduğu belirlenmiştir. ($p < 0,05$)

Örgütsel bağlılık algıları ile güvence ve haklar arasındaki ilişkinin %48,8, işgörene verilen değer ile ilişkisinin ise %58,2 olduğu belirlenmiştir. Kariyer planlaması algıları ile güvence ve haklar arasındaki ilişkinin %44,6, işgörene verilen değer ile ilişkisinin ise %45,4 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 39: Çalışma Koşullarının Motivasyon Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Regresyon Sonuçları

Motivasyon	Sabit (constant)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Beta	t değeri	P değeri	Durbin- Watson
Çalışma Koşulları	1,558	0,638	0,419	70,760	0,000*	0,648	8,412	0,000*	1,892

Bağımlı değişken olarak motivasyon, bağımsız değişken olarak ise çalışma koşulları alınmıştır. Çalışma koşullarının motivasyon üzerindeki etkisine bakmak için regresyon analizi kullanılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olması ve durbin-watson test sonucunun 2'ye yakın olduğundan otokorelasyon sorununun olmamasının belirlenmesi sonucu regresyon varsayımlarının yerine getirildiği göstermektedir.

R² değeri motivasyonun % kaçının çalışma koşulları tarafından açıklandığını belirleyen değerdir. Beta₀ değeri sabit katsayıyı temsil etmektedir. Bu sabit kat sayı değeri ne kadar yüksek olursa, bağımsız (çalışma koşulları) değerindeki değişimin bağımlı değişken (motivasyon) üzerinde ki hissedilen etkisinin de yüksek olacağı anlamına gelmektedir. Beta₁ değeri ise çalışma koşullarının iyileştirilmesi veya kötüleştirilmesi durumunda (bir birimlik artış veya azalışın) motivasyonu ne kadar etkilediğini gösteren değerdir.

Basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulur.

$$Y=\beta_0 \pm \beta_1 * \text{Bağımsız değişken}$$

Bu doğrultuda çalışma modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Motivasyon}=1,558+0,648*\text{çalışma koşulları}$$

Model incelendiğinde, çalışma koşullarının motivasyonu istatistiksel olarak ($p<0,01$ anlamlılık seviyesinde) anlamlı bir yordayıcısı, açıklayıcısı olduğu görülmektedir. Motivasyonun %41,9'unun motivasyon tarafından açıklandığı söylenebilir. (Modelin açıklayıcısı $R^2=0,419$). β_1 değeri incelendiğinde ise, katılımcıların çalışma koşullarının iyileştirilmesi durumunda motivasyon algılarının da %64,8 aratacağını görülmektedir.

SONUÇ

Küreselleşen dünyada istihdam yapısı sürekli değişiklikler göstermektedir. İnsanları istihdam alanları sürekli değişmektedir. Günümüzde hızla gelişen teknoloji iş gücünü neredeyse bütün sektörlerde minemize etmiştir. Ancak gelişen teknolojiye rağmen otel işletmelerinde hala emek yoğun işletmelerdir. Bu durum en belirgin nedeni otel işletmelerinde sağlanan hizmetlerin çoğunluğu işgörenler tarafından verilmesidir. Otel işletmeleri, turizm sektörü öncü sektörlerinden biridir. Turizm küreselleşen dünyada sürekli gelişen ve şekil değiştiren dinamik bir sektördür. İnsanların gelir düzeylerinin artması ve çalışma saatlerinin azalması onları seyahat etme, yeni kültürleri tanıma ve yeni alanları görme eğilimleri artmasına zemin hazırlamıştır. Dolayısıyla otel işletmeleri günümüz turizm aktiviteleri için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.

Bu tez çalışması ile otel işletmelerinin önbüro departmanındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonu üzerindeki etkilerin araştırılmıştır. Motivasyon araçlarını etkin bir biçimde kullanarak işgörenlerin motivasyonlarını sağlamak mümkündür. Aynı şekilde işgörenlerin hangi çalışma koşullarında, nasıl, ne zaman ve hangi özendirici motivasyon araçları ile motive olabilecekleri saptayan otel işletmeleri işgörenlerin verimliliklerini artırılabilir ve motivasyonlarını sağlayabilirler.

Araştırmanın örneklemini dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin önbüro departmanında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Anket uygulanan katılımcıların demografik yapısı incelendiğinde aşağıdaki bilgiler saptanmıştır:

- Cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde; %58,0'ının erkek, %42,0'ının kadın olduğu,
- Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %40,0'ının evli, %60,0'ının bekâr olduğu,
- Yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde; %15,0'inin 25'ten az, %34,0'ünün 26-30, %19,0'unun 31-35, %21,0'inin 36-40, %15,0'inin 41-45 olduğu,
- Öğrenim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %16,0'ının lise, %28,0'ının ön lisans, %40,0'ının lisans, %16,0'ının yüksek lisans olduğu,
- Turizm ile ilgili bir eğitim alma durumuna göre dağılımları incelendiğinde; 82,0'ının evet, %18,0'ının hayır olduğu,

- Turizm sektöründe çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde; %14,0'ının 2-3 yıl, %29,0'ının 3-4 yıl, %28,0'ının 7-10 yıl olduğu, %29,0'ının 11 yıl ve üzeri olduğu,
- İşletmede çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde; %19,0'ının 1'den fazla, %32,0'ının 2-3 yıl, %22,0'ının 3-4 yıl, %8,0'ının 7-10 yıl olduğu, %19,0'ının 11 yıl ve üzeri olduğu,
- Gelir durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; %16,0'ının 1500-2000 TL, %54,0'ının 2000-3000 TL, %23,0'ının 4000-5000 TL, %7,0'ının 6000 TL ve üzeri olduğu,
- İşveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olma durumuna göre dağılımları incelendiğinde; %97,0'ının evet, %3,0'ının hayır olduğu,
- Sosyal güvence durumuna göre dağılımları incelendiğinde; %86,0'ının evet, %14,0'ının hayır olduğu,
- İşyerinin bağlı olduğu sendikal örgütlenme olması durumuna göre dağılımları incelendiğinde; %22,0'ının evet, %88,0'ının hayır olduğu,
- Katılımcıların görev türleri incelendiğinde: %26'sının bagaj ve kapı görevlisi, %50'sinin resepsiyon görevlisi, %15'inin önbüro yöneticileri ve %9'unun santral görevlisi olduğu belirlenmiştir.

Motivasyon ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları incelendiğinde 13 maddeden oluşan motivasyon ölçeğini “örgütsel bağlılık” ve “kariyer planlaması” olarak iki faktör altında toplanmış ve bu 2 faktör toplam varyansın %65,073'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerinin 0.70'in üzerinde olması güvenilirliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Faktör 1'in güvenilirlik kat sayısının 0.909, faktör 2'nin güvenilirlik kat sayısı 0.856, olarak belirlenirken, ölçeğin genel güvenilirlik kat sayısının ise, 0.926 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Çalışma koşulları ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları incelendiğinde 10 maddeden oluşan çalışma koşulları ölçeği “güvence ve haklar” ve “işgörene verilen değer” olarak iki faktör altında toplanmış ve bu 2 faktör toplam varyansın %69,670'ini açıkladığı belirlenmiştir. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında, Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Faktör 1'in güvenilirlik kat sayısının 0.887, faktör 2'nin güvenilirlik kat sayısı 0.832, olarak belirlenirken, ölçeğin genel güvenilirlik kat sayısının ise, 0.906 ile yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada, demografik değişkenler ile motivasyon ve çalışma koşulları faktörleri arasındaki ilişkileri ölçmeye yönelik bazı hipotez testleri yapılmıştır. Bu hipotezler testleri sonucu elde edilen bilgiler şu şekilde ifade edilebilir;

1. Katılımcıların çalışma koşulları ölçeğine ilişkin alt boyut görüşlerinin sosyal güvence olması durumuna göre farklılık gösterir. Katılımcıların çalışma koşulları bakımından sosyal güvence olup olmaması konusundaki tutumları arasında farklılıklar gözlenmiştir. Sosyal güvencesi olan katılımcıların çalışma koşulları algılarının, sosyal güvencesi olmayan katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
2. Katılımcıların çalışma koşulları ölçeğine ilişkin alt boyut görüşlerinin sosyal güvence olması durumuna göre farklılık gösterir. Katılımcıların işgörene verilen değer bakımından sosyal güvence olup olmaması konusundaki tutumları arasında farklılıklar gözlenmiştir. Sosyal güvencesi olan katılımcıların işgörene verilen değer algılarının, sosyal güvencesi olmayan katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
3. Katılımcıların motivasyon ölçeğine ilişkin alt boyut görüşlerinin işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olmasına göre farklılık gösterir. Katılımcıların kariyer planlama alt boyutunda işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olup olmaması konusundaki tutumları arasında farklılıklar gözlenmiştir. İşveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olan katılımcıların kariyer planlaması algılarının, işveren ile yapılan hukuki bir sözleşme olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
4. Katılımcıların motivasyon ölçeğine ilişkin alt boyut görüşlerinin sosyal güvence olması durumuna göre farklılık gösterir. Katılımcıların motivasyon tutumları bakımından sosyal güvence olup olmaması konusundaki tutumları arasında farklılıklar gözlenmiştir. Sosyal güvencesi olan katılımcıların motivasyon algılarının, sosyal güvencesi olmayan katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

5. Katılımcıların motivasyon ölçeğine ilişkin alt boyut görüşlerinin sosyal güvence olması durumuna göre farklılık gösterir. Katılımcıların örgütsel bağlılık tutumları bakımından sosyal güvence olup olmaması konusundaki tutumları arasında farklılıklar gözlenmiştir. Sosyal güvencesi olan katılımcıların örgütsel bağlılık algılarının, sosyal güvencesi olmayan katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
6. Katılımcıların motivasyon ölçeğine ilişkin alt boyut görüşlerinin sosyal güvence olması durumuna göre farklılık gösterir. Katılımcıların kariyer planlaması alt boyutunda sosyal güvence olup olmaması konusundaki tutumları arasında farklılıklar gözlenmiştir. Sosyal güvencesi olan katılımcıların kariyer planlaması algılarının, sosyal güvencesi olmayan katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
7. Çalışma koşulları tutumları gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çalışma koşulları tutumları gelir durumlarının hangisinde algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucuna göre, gelir durumu 3000-4000 TL olanların algılarının, 1500-2000 TL olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
8. Güvence ve haklar alt boyutu gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Güvence ve haklar alt boyutunda gelir durumlarının hangisinde algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucuna göre, gelir durumu 4000-5000 TL olanların algılarının, 1500-2000 TL olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
9. İş görene verilen değer alt boyutu gelir durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İş görene verilen değer alt boyutunda gelir durumlarının hangisinde algının farklılaştığının belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonucuna göre, gelir durumu 3000-4000 TL olanların algılarının, 1500-2000 TL olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucu çalışma koşulları ile motivasyon arasında doğru orantı vardır. Yani işgörenlerin çalışma koşulları iyileştirildiği takdirde işgörenlerin motivasyonu artacağı tespit edilmiştir. Dolayısıyla işgörenlerin motivasyonunu artırmak için çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Otel işletmeleri, mevcut işgörenlerin motivasyon artırmak için çalışma koşullarının iyileştirici önlemler almalıdır. Bu önlemler motive edici önlem olabileceği gibi çalışma koşullarını iyileştirici önlemler de olabilir. Ancak işgörenler arasında motive edici araçların etkisi farklılık gösterebilir.

KAYNAKÇA

Adak, N. ve Hançer, M., Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası rneęi, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, c. 13 s. 2 155-161.

Akıncı, Z., Otel İşletmeciliği ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016

Akoğlan, K., Maviş, F., Nergis, H. ve Çiçek, D., Otel işletmelerinde Yönetim Fonksiyonel Yaklaşım, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013

Akova, O., Kızılırmak, İ.ve Tanrıverdi, H. (Ed.), 2015, Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar. . Güzel, S. ve Gedik, S. “Turizm İşletmeleri”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015 s.59-87

Akova, O., Kızılırmak, İ.ve Tanrıverdi, H. (Ed.), 2015, Turizm İşletmeciliği Temel Kavramlar ve Uygulamalar. Akova, O., Kuşluyan, H. ve Çiftçi, İ., “Turizm İşletmelerinde rgtsel Davranış” Detay Yayıncılık, Ankara, 2015 s.205-236

Aktaş, A., Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi (2.Baskı), Azim Matbaa, Antalya, 2002.

Albayrak, S.S., “Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonuna etkileri: İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama”, Yayımlanmamış Yüksel Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2012

Ball, B., A Summary of Motivation Theories, 2012, s. 26

<http://www.yourcoach.be/blog/wpcontent/uploads/2012/03/A-summary-of-motivationtheories1.pdf>. (Erişim Tarihi: 12.12.17.)

Barutcuęil, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2016

Barutcuęil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004

Batman, O., Otel işletmelerinin Yönetimi, Sakarya, Değişim Yayınları, 2003

Bayer, M. Zekai, Turizme Giriş, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1992

Bilecen, F., “İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008

Bingöl, D., Personel Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1997

Bolat, T., Seymen, A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B., Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık Ankara, 2016

Bowdich L.J ve Buono F.A., A Primer on Organizational Behavior, Call Wiley, USA, 2005

Can, H., Azizoglu, Ö.A. ve Aydın, E. M., Örgütsel Davranış, Siyasal Kitap Evi, Ankara, 2015

Ceylan, A. ve Anbar, A., Modern İşletmecilik, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2014

Çiçek, D., “Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma,” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana, 2005

Dereli, M., Otel işletmeciliğinde Önbüro, Turban, Eğitim Başkanlığı, Ankara, 1989

Dolgun. U., (Ed.) 2011, İnsan Kaynakları Yönetimi, Serinkan, C., “İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi”, Ekin Yayınevi Yayınları, Bursa, 2011,

DuBrin, A., J., Fundamentals of Organizational Behavior (2. Edition): An Applied Perspective. New York, 1978, s. 43

Eraslan, N., Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012

- Emeksiz, M. ve Yolal, V., Konaklama işletmelerinde Önbüro Yönetimi (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2007
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (12. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (6. Baskı), İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2010
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (12. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2016
- Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2013
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012
- Herzberg, F. Work and the nature of man. Cleveland, OH: World Publishing Company, 1966
- Hitt A.M, Miller C.C. ve Colella A., Organizational Behavior a Strategic Approach. Call Wiley USA, 2006.
- Hyland, M., Motivation and Placebos: Do Different Moccure in Different Contexts? Philosophical Transactions: Biological Sciences, c.366(1572), 2001, s.1828-1837.
- Gökdeniz, A., Butik Otel İşletmeciliği (Ayvalık Cunda Ortunç Otel Örneği), Detay Yayıncılık, Ankara, 2014
- Gökdeniz, A., ve Dinç, Y., Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetimi; Örnek Önbüro Modülleri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014
- Gülner, B., Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, LiteraTürk Yayıncılık, İstanbul, 2012
- Güney, S., Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayınları, Ankara 2000

İncir, G., Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları c.313, 1984, s.67

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İstanbul Turizm İstatistikleri
<http://istanbulkulturturizm.gov.tr/Eklenti/54043,eylul-2017pdf.pdf?0> Erişim
Tarihi:10/07/17

İzgi, B. B. ve Olcay, A. (2008). "Çalışma Koşullarının Önemi: Gaziantep İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma". İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1): 1-20.

K. Akoğlan, M. (Ed.), 2016, Otel İşletmeciliği (2. Baskı). Özel, Ç. H., "Otelcilik Endüstrisi", Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, s.1-21

Kantarıcı, K. ve Ekinci, İ. Konaklama İşletmelerinde Önbüro, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014

Karaman, A. ve Sayın, K. (Ed.), 2016, Otel İşletmeciliği, Karaman, A. ve Kaya, M., "Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi" Eğitim Yayınevi, Konya, 2016, s.214-241

Karaman, A. ve Sayın, K., (Ed.) K. 2016 Otel İşletmeciliği, Karaman, A. ve Sayın, K. "Otel İşletmelerinde Önbüro ve Kat Hizmetleri Bölümü" Eğitim Yayınevi, Konya, 2016, s.66-89

Keser, A., Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Ankara, 2006

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği (12. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış) (5. Baskı), Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayıncılık, İstanbul, 2001

- K. Akoğlan, M. (Ed.), 2016, Otel İşletmeciliği (2. Baskı) Kurgun, H., “Otel İşletmelerinde Odalar Bölümü Hizmetleri”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016, s.209-237
- Kozak, M. (Ed.), 2016, Otellerde Yönetim, A. Kozak, M. “Otellerde Motivasyon”. Detay Yayıncılık, Ankara, 2016, s.117-136
- Kozak, M. (Ed.), 2016, Otellerde Yönetim, İplik, F. “Konaklama Sektörü”. Detay Yayıncılık, Ankara, 2016, s.1-21
- Kozak, M. ve Y. Kale, E., Temizlik Hizmetleri İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007
- Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M., Genel Turizm, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Kozak, S., Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi (2. Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998
- Kurgun, H., Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004
- Kurgun, O., Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013
- Kuzu, L., Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları ve Çalışan Personelin Motivasyonu, Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2015
- Luthans, F., Organizational Behavior. (Tenth Edition). New York, 2005, Mc Graw Hill.
- Maviş, F., Otel işletmeciliği: İlke ve Kavramlar, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.
- Maviş, F., Otel Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006
- Medlik, S., Otel İşletmeciliği (Çev. L. Met, Ö), Bursa, Uludağ Üniversitesi güçlendirme Vakfı Yayınları, 1997.

Mirze, S. K., İşletme, Literatür Yayınları İstanbul, 2010

Morgan T., C., Psikolojiye Giriş. (Çev: Karakaş, S. ve Eski, R). 19. Baskı. Konya: Eğitim Akademi Yayınları, 2011.

Olalı, H., ve Korzay, M., Otel İşletmeciliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1989.

Olalı, H. ve Korzay, M. Otel İşletmeciliği, İstanbul, Beta Basım Yayım A.Ş.,1993

Önbüro Öğretmen El Kitabı, Turizm Bakanlığı, Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1993

Öge, S., İnsan Kaynakları Yönetimi (8. Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya, 2016

Özmen Timurcanday, Ö. ve Topaloğlu, C., (Ed.) 2010, Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim Turizm İşletmelerinde Örnekler ve Uygulamalar, Unur, K. ve Ak, G., “Motivasyon ve İşgörenler Açısında Önemi”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010, s.122-137

Öztekin, A., Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002

Ş. Perçin., Güzel, B. ve A. Tükeltürk, Ş. (Ed.), 2016, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamalar, Doğdubay, M. ve Saatçi, G., “Üçlendirme” İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2016, s. 331-353

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Basım Dağıtım, Bursa, 2008

Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları Bursa, 2000

Şener, B., Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

Şimşek, Ş., Çelik, A.ve Akgemci, T., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Kitabevi Yayınlar, Konya, 2014

- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed.), 2015, Örgütsel Davranış (3. Baskı), Gürbüz, S., “Kişi-Çevre Uyum, Örgütsel Sosyalleşme ve İş Dizaynı Uygulamaları”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2015, s.175-210
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed.),2015, Örgütsel Davranış (3. Baskı), Paşamehmetoğlu, A. ve Yeloğlu, H. O. “Motivasyon”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2015, s.138-170
- Sökmen, A., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2016
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Düzeyi Boyutlarının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. Akademik Fener, 9(53-76).
- Taşkın, E., İşletme Yönetimi İlkeleri, Kavramlar, Uygulamalar, Yaklaşımlar, Nobel Yayınları, Ankara, 2013
- Tunçer, P., Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012
- Turizm Bakanlığı, Turizm Tesislerinin Belgelendirmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>, 10/07/2017
- Turizm Bakanlığı, Turizm Tesislerinin Belgelendirmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/06/20050621-11.htm> 21/07/2017
- Tutar, H. ve Erdönmez, C., İşletme Becerileri Grup Çalışması, Detay Yayıncılık, Ankara 2008
- Tutar, H., Örgütsel Davranış; Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından, Detay Yayıncılık, Ankara, 2016

Tütüncü, Ö. ve Demir, M., Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B., Temel İşletmecilik Bilgileri (7. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2015

EKLER

Ek 1: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Önbüro Departmanında Çalışan İşgörenlere Uygulanan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu **Otel İşletmelerinde Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Önbüro Departmanında Bir Araştırma** ile ilgili bilgi edinmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu anket yapmakta olduğumuz çalışmanın uygulama kısmının oluşturulmasında kullanılacaktır. Bu araştırmada elde edilecek olan veriler sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Kişisel bilgileriniz üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Talebiniz doğrultusunda araştırma sonucu tarafınıza iletilecektir.

Sizlere ilettiğimiz anket çalışması üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde motivasyon ve motivasyon araçlarına yönelik sorular olup amaç işgörenleri motivasyonlarını etkileyen faktörlerin ve unsurların neler olduklarının belirlenmeye çalışılmasıdır. Üçüncü bölümde işgörenlerin çalışma koşullarının motivasyona etkilerini belirlenmeye çalışılmasıdır.

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz		2. Medeni Durumunuz	
Erkek	Kadın	Evli	Bekar

3. Yaşınız

25'ten az	26-30	31-35	36-40	41-45	46 ve üzeri

4. Eğitim durumunuz

İlkokul	Ortaokul	Lise	Ön lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora

5. Turizm ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

Evet	Hayır

6. Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?

1'den fazla	2-3	4-6	7-10	11 yıl ve üstü

7. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?

1'den fazla	2-3	4-6	7-10	11 yıl ve üstü

8. Aylık ortalama kazancınız?

1500-2000	3000-4000	4000-5000	6000-7000	7000 üstü

9. Göreviniz

--

Motivasyon		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Otelinizin başarısını artırmak için çaba harcıyor musunuz?					
2	Mesleğiniz yaratıcılığınızı ortaya çıkarmaya yardımcı oluyor mu?					
3	Mesleğiniz sizi değişime zorluyor mu?					
4	Mesleğiniz kendinizi alanınızda geliştirmeye olanak sağlıyor mu?					
5	Mesleğiniz kendinize olan saygınlığınızı artırdığını düşünüyor musunuz?					
6	Yaptığınız işten dolayı takdir ediliyor musunuz?					
7	İşiniz size anlamlı geliyor mu?					
8	İşletmenizde özel sorunlarınızı paylaşacak kişileri rahatlıkla bulabiliyor musunuz?					
9	Yöneticilerinizin size olan yaklaşımlarını ideal buluyor musunuz?					
10	Otelinizde sorumluluk almaktan hoşlanıyor musunuz?					
11	Mesleğinizde yükselme arzusu duyuyor musunuz?					
12	İşinizde mutluluk duyuyor musunuz?					
13	Kendinizi mesleğinizde verimli bir işgören olarak görüyor musunuz?					

Çalışma Koşulları		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ücretinizi tam ve zamanında alabiliyor musunuz?					
2	Aldığım ücretin yapmış olduğunuz işin karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?					
3	İşten çıkarılmanız durumunda kıdem tazminatınızı alabileceğinize inanıyor musunuz?					
4	Haftalık ve senelik izinlerinizi kullanabiliyor musunuz?					
5	Fazla mesai ücretlerinizi tam ve zamanında alabiliyor musunuz?					
6	Çalışanlar arasında ayırım var mı?					
7	Bayan personel doğum ve süt izni haklarını kullanabiliyor mu?					
8	İşletme kazalara karşı gerekli tedbirleri alıyor mu?					
9	İşyerinizde alınan kararlara katılıyor musunuz?					
10	İşyerinizde kişiliğinize ve mesleğinize saygı Gösterildiğine İnanıyor musunuz?					
11	İşyerinizde huzurlu bir çalışma ortamı var mı?					

12. İşveren ile aranızda hukuki geçerliliği olan bir iş sözleşmeniz var mı?

Evet	Hayır

13. Sosyal güvenceniz var mı?

Evet	Hayır

14. Çalıştığınız işletmenin bağlı olduğu bir sendikal örgütlenme var mı?

Evet	Hayır

ÖZGEÇMİŞ

10 Ağustos 1989 tarihi, Bitlis İli Tatvan İlçesi doğumluyum. İlk, orta ve liseyi Batman'da tamamladıktan sonra 2008 yılında Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Mütercim Tercümanlık Bölümüne kaydoldum ve bu bölümden 2012 yılında mezun oldum. 2009 yılında İşletme Fakültesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümünde çift anadal yapmaya başladım ve 2013 yılında bu bölümü bıraktım. 2012 yılında Swiss Ankara Otelinde staj yaptım. Staj bittikten sonra aynı sene içerisinde J W Marriott Ankara Otelinde çalışmaya başladım. 2014 yılında Hilton İstanbul Bosphorus Otelinde çalışmaya başladım ve halen çalışmaya devam etmekteyim. 2015 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi bölümünde yüksek lisans eğitime başladım.

Özel ilgi alanlarım turizm, eğitim, gastronomi, sinema, gezi ve seyahatlerdir.

Yabancı dilim İngilizcedir.

Adil DEMİR