

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TURİZM SEKTÖRÜNDE MOTİVASYONUN
PERSONEL PERFORMANSINA ETKİSİ:
BODRUM OTELLERİNDE UYGULAMA**

HAKAN BOZ

Ocak – 2009

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TURİZM SEKTÖRÜNDE MOTİVASYONUN PERSONEL
PERFORMANSINA ETKİSİ: BODRUM OTELLERİNDE
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan:
Hakan BOZ**

**Danışman:
Yrd. Doç. Dr. MEHMET ERYİĞİT**

Bolu - 2009

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Hakan BOZ'a ait, “**Turizm Sektöründe Motivasyonun Personel Performansına Etkisi: Bodrum Otellerinde Uygulama**” adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir. 22/02/2009

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Mehmet ERYİĞİT

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ruziye COP

Üye : Doç. Dr. Seyit KÖSE

Prof. Dr. Uğur ESER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ABSTRACT**THE EFFICIENCY OF MOTIVATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE
IN TOURISM INDUSTRY: AN APPLICATION IN BODRUM HOTELS****Hakan BOZ****Master Thesis****Business Administration Department****Thesis Consultant: Mehmet ERYİĞİT****January, 2008, xii + 95 pages**

In this study was researched what motivates employees? Also in the study researched employee motivation, the relation between motivation and employee performance.

For the study research, at first, the information was scanned from related sources about tourism, motivation and performance. After than there was a survey on 555 employees whoose were Bodrum's 5 star hotel's employees. Especially in this study invesitgated the relations performance increase factors and demeographic factors whichs are age, income, education, marital status, gender, work status, years of sectorel experiences, work year in same company and title. However in this study researched employee motivators and reasons of increase employees performance. Survey method was used for collectes datas. There was used one way anova analysis for the differences between the hypothesis were found. And tukey tests and independent- samples t tests were used to confirm differences between hypothesis whichs are about variables. Finally there was comment about the data collects.

KEY WORDS: Tourism, Employee Motivation, Performance

ÖZET

TURİZM SEKTÖRÜNDE MOTİVASYONUNUN PERSONEL PERFORMANSINA ETKİSİ: BODRUM OTELLERİNDE UYGULAMA

Hakan BOZ

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet ERYİĞİT

Aralık 2008, xii + 95 sayfa

Bu çalışmada, personeli neyin motive ettiği ve personel motivasyonu ile performans arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Çalışmada, turizm, motivasyon ve performans konuları ile ilgili literatür taranarak aralarındaki ilişkiler ortaya konmuştur. Araştırma, Bodrum Bölgesi'ndeki 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen 555 personele anket uygulaması yapılmıştır. Personelin yaş, gelir, eğitim düzeyi, medeni durumu, cinsiyet, kadro durumu, sektördeki çalışma yılı, firmadaki çalışma yılı ve görev gibi özellikleri ile onları motive eden ve performanslarını artıran sebepler araştırılmıştır. Araştırma verileri Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), farklılık arz eden hipotezler için hangi değişkenden kaynaklandığını bulmak amacıyla bağımsız örneklem t testi ve tukey testleri kullanılarak analiz yapılmıştır. Elde edilen neticeler doğrultusunda kişisel yorumlara yer verilmiştir.

ANAHTAR KELİMELEER: Turizm, Personel Motivasyonu, Performans

Bilimin Işığında Tüm İnsanlığa...

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince bana büyük emeği geçen, bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren, çalışma süresince karşılaştığım zorlukları aşmamda yardımcı olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet Eryiğit'e en başta teşekkürü bir borç biliyorum.

Özellikle araştırma ve anket uygulaması süresince desteklerini esirgemeyen ve çalışma için zamanlarını ayıran turizmdeki tüm meslektaşlarıma sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim süresince bizlere vermiş oldukları eğitim ve bizlerle paylaşmış oldukları tecrübelerinden dolayı tüm hocalarıma ayrıca teşekkür ediyorum.

Bana sabırla yardımcı olan Balıkesir Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi, Muğla Üniversitesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Milli Kütüphane ve diğer kaynak kullandığım tüm kurum, kuruluş ve personellerine teşekkür ederim.

Hayatta bugünlere gelmemde büyük emeği olan, eğitimim için en az ben kadar emek harcayan ve istekli olan sevgili babam Yaşar BOZ, anneciğim Sevcan BOZ ve ablam Yasemin BOZ'a minnet ve şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ABSTRACT	iii
İTHAF.	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	x
SEKİLLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİZM KAVRAMI VE GENEL OLARAK TURİZM ENDÜSTRİSİ

1.1. TURİZM KAVRAMI GENEL ÖZELLİKLERİ VE TURİZM ÇEŞİTLERİ	3
1.1.1. Turizm Endüstrisi	6
1.1.2. Turizm Endüstrisinin Özellikleri.....	11
1.1.3. Turizm İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	13

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON PERFORMANS İLİŞKİSİ

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE SÜRECİ	16
2.1.1. Turizm Endüstrisinde Motivasyon	19
2.1.2. Motivasyonun Önemi	20
2.1.2.1. Motivasyonun Yönetenler Açısından Önemi	21
2.1.2.2. Motivasyonunun Çalışanlar Açısından Önemi	23
2.2. MOTİVASYON ARAÇLARI	24
2.2.1. Ücret	28
2.2.2. Ekonomik Ödüller	30
2.2.3. Güvenlik	31
2.2.4. Yetki ve Sorumluluk Devri	33
2.2.5. Eğitim ve Yükselme Olanakları	34
2.2.6. Bağımsız Çalışma İmkânı	35
2.2.7. Sosyal Katılım	35
2.2.8. Değer ve Statü	36
2.2.9. Öneri Sistemi	37
2.2.10. Yönetim ve Kararlara Katılma	38
2.2.11. İşin Yeniden Tasarımı ve İş Zenginleştirme	39
2.2.12. Amaç Birliği	40
2.2.13. Adaletili ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	41
2.2.14. Fiziksel Çalışma Koşulları	42
2.3. Performans Kavramı ve Motivasyon ile İlişkisi	43
2.3.1. Performans Kavramı	44
2.3.2. Performansın Motivasyon ile İlişkisi	46
2.3.3. Personel Performansının İşletme İçin Önemi	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA VE SONUÇLAR

3.1. DÜNYA VE TÜRKİYE'DEKİ TURİZM ENDÜSTRİSİ.....	50
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	54
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	55
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITI	56
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	56
3.6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	57
3.6.1. Araştırmanın Kapsamı	57
3.6.2. Ana Kütle ve Örnek Kütlenin Seçimi	58
3.6.3. Veri Toplama Yöntemi	59
3.6.4. Verilerin Analizi.....	59
3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ	60
3.8. FAKTÖR ANALİZİ	63
3.9. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ	66
 SONUÇLAR VE ÖNERİLER	75
KAYNAKÇA	84
EKLER.....	90

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. 1990–2006 Uluslararası Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri.....	8
Tablo 2. Türkiye Aylık Turizm Geliri Ve Gideri, 2007.....	12
Tablo 3 İnsanların Turizmde Çalışma Güdülleri.....	27
Tablo 4. Dünya’da En Fazla Turist Çeken Ülkeler (2007)	52
Tablo 5. Dünya’da En Fazla Turizm Geliri Kazanan Ülkeler (2007).....	53
Tablo 6. Türkiye Turizm Gelirlerinin GSYİH’ ya ve İhracata Oranı	53
Tablo 7. Yıllar İtibariyle Türkiye’deki Yabancı Turist Sayısı ve Turizm Geliri	54
Tablo 8. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	61
Tablo 9. Ödüllendirme Araçlarının Seçimine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	63
Tablo 10. Faktör Analizinin Sonuçları.....	65
Tablo 11. Faktörlerin Ortalama Skor ve Toplamlarına Göre Analiz Sonuçları	66
Tablo 12. Bağımsız Örneklem T Testleri ve Sonuçları.....	68
Tablo 13. ANOVA Analizleri ve Sonuçları.....	72
Tablo 14. Performansa Etki Eden Motivasyon Araçlarının Cevaplanma Ortalamaları.....	74

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Seyahat Edenlerin Çeşitleri.....	5
Şekil 2. Turizm Endüstrisinin Yapısı.....	9
Şekil 3. Turizm Endüstrisinde Aşamalarına Göre Süreçler	10
Şekil 4. Motivasyon Süreci	19
Şekil 5. Örgütsel Performans Modeli.....	44
Şekil 6. Vroom Motivasyon Modeli	47

KISALTMALAR DİZİNİ

DTO	Dünya Ticaret Örgütü
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı
A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
BM	Birleşmiş Milletler
WTO	Dünya Turizm Örgütü
ss.	Sayfa
c.	Cilt
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Çev.	Çeviren
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
a.g.e.	Adı Geçen Eser
GSYİH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
s	Sayı
ed.	Editör

GİRİŞ

Son yıllarda özellikle küreselleşen Dünya’da artan rekabet ile birlikte işletmelerin, aynı sektörde faaliyet gösteren ulusal firmaların yanında uluslar arası firmalarla da rekabet etmeleri gerekmektedir. Teknoloji yoğun sektörlerde kullanılan makine ve teçhizatın yeniliği, rekabet sarmalında aynı işi yapan işletmelere karşı önemli bir avantaj iken emek yoğun sektörler de ise personel faktörü hayli bir önem kazanmıştır.

Müşterilere verilen hizmet standartlarında yaşanan en ufak aksamalar, işletmelerin “devamlı müşterilerini” bile diğer işletmelerin ürünlerine yöneltmekte ve hizmet standartlarındaki kusurlar dolayısıyla işletmeler yüklü tazminatlar ödemeye mahkum olmaktadır. Emek yoğun sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin rakiplerine olan üstünlüğü büyük oranda, ürettikleri ürünün kalitesine ve hizmetin sunumuna bağlı olması dolayısıyla “personel” konusu büyük önem taşımaktadır.

Emek yoğun olan turizm endüstrisi de; küreselleşme, ulaşım endüstrisinin gelişmesi, artan teknoloji, boş zaman ve bireylerin harcama gücünün artması gibi sebeplerden dolayı son yıllarda hızla yükselen bir endüstri olmuştur. Turizm endüstrisinin önemini diğer emek yoğun endüstrilerden ayıran en önemli yönü ülke imajına sağladığı katma değerdir. Bu kadar çok boyutu olan bir endüstride personel, hizmeti alan nihai tüketiciye hizmetin sunumunu bire bir yapmaktadır. Ve hizmetin sunumundaki kalite müşteri memnuniyetini etkileyen önemli bir faktördür. Dolayısıyla personelin eğitimi, işe bağlılıkları, işlerini severek yapmaları öncelikle ülke imajı için önemlidir. Bir diğer konu da işletmeler açısından iş süreçlerinin kısılması, hizmet standardının korunması, rakip işletmelere karşı maliyet avantajının sağlanması, çalışanların işlerini severek yapmaları, işletmeyi ve işletme amaçlarını benimsemeleri ve çaba sarf etmeleridir. Bunun sağlanması için kullanılacak en önemli araçlardan biri personel motivasyonudur.

Çalışmanın birinci bölümünde turizm ve turizm endüstrisi ile ilgili kavramlar, turizm endüstrisinin özellikleri, turizm işletmelerinin tanımı ve özellikleri ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramı, motivasyonun personel ve yöneticiler açısından önemi, motivasyon araçları ve personele etkileri irdelenmiştir. Ayrıca performans kavramı ele alınmış olup, performansın motivasyonla ilişkisine değinilmiş ve işletmeler açısından performansın önemi vurgulanmıştır.

Üçüncü bölümde ise turizm endüstrisinde çalışan motivasyonunun performanslarına etkisi ile ilgili anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması, Bodrum'da çalışan otel işletmelerinin personellerine uygulanmış olup, uygulama neticesinde elde edilen veriler istatistik programı kullanılıp ortaya çıkan sonuçlar ise tablolar şeklinde gösterilip, yorum ve öneriler yapılmıştır.

BÖLÜM 1

TURİZM KAVRAMI VE GENEL OLARAK TURİZM ENDÜSTRİSİ

Fransız Devrimi sonrasındaki süreçte, gelişen olaylar sonucunda işçilere verilen haklar, sosyo-ekonomik değişimler, ulaşım sektöründeki gelişmeler ve gelişen teknoloji sonucunda insanların hem harcanabilir gelirinde artışlar olmuş hem de insanların hayatında “boş zaman” kavramı oluşmuştur. Günümüzde milyonlarca insanın bulundukları yerlerden başka yerlere gitmesiyle kültürler arası etkileşim yaşanması sağlayan ve milyar dolarlar ile ifade edilen bir endüstrinin temelleri atılmıştır.

1.1. TURİZM KAVRAMI GENEL ÖZELLİKLERİ VE TURİZM ÇEŞİTLERİ

Turizm konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu konuyla ilgili kavramlardan açıklaması en fazla yapılan kelime “turizm” kelimesidir. Gerek bireysel anlamda akademisyenlerin gerekse genel anlamda turizm ile ilgili birliklerin tanımlamalarının birbirleri arasında belirli bir paralellik görülse de tam bir tanım birliği bulunmamaktadır.

Bu durumu doğuran etmenlerin başında da turizmi tanımlayan özel-tüzel kişi veya kuruluşların amaçları ve turizme olan bakış açıları önemli bir faktördür. Bu duruma örnek olarak, trene bir tüccarın günde kaç kişi taşıyabileceği, bir mühendisin nasıl daha hızlı gidebileceği, bir fizikçinin trenin raylar üzerindeki sürtünme kuvveti ve bir müzisyeninde trenin çıkartmış olduğu sesi müzik ile kıyaslama boyutundan

bakması verilebilir. Dolayısıyla turizm ile ilgi tanımlar incelenirken, bu tanımı yapan kurum, kuruluş veya kişilerin temsil ettiği kavram, sektör ve değerler dikkate alınmalıdır.

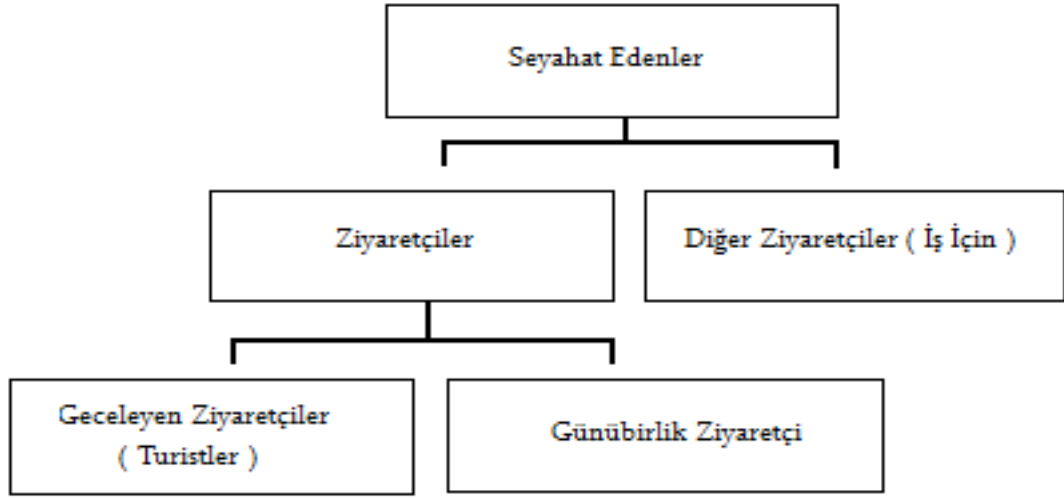
Turizm kavramının tanımını yapmadan önce turizm sözcüğünün kökenine bakıldığında,

“Bu kelime dönme hareketine karşılık gelen Latince “Turnos” sözcüğünden gelmektedir. İngilizce’deki “touring” deyimini ile “tour” deyimleri bu sözcükten türemiştir. “tour”, dairesel bir hareketi, bazı site ve yörelerin ziyaretini, iş ve eğlence amacıyla yapılan yer değiştirme hareketini ifade eder. “touring” deyimini ise zevk için yapılan, eğitsel ve kültürel özellik gösteren seyahatler için kullanılır. Özetle “tour” hareket edilen yere geri dönmek şartıyla yapılan kısa veya uzun süreli seyahatleri ifade eder" (Akat, 2000: 2–3).

Turizm ile ilgili ilk tanımlardan biri E. Guyar-Freuler tarafından 1905 yılında yapılmıştır. Freuler turizmi: "Gittikçe artan hava değişimi, dinlenme gereksinimleri, doğa ve sanatla beslenen göz alıcı güzellikleri tanıma isteğine; doğanın insanlara mutluluk verdiği inancına dayanan, özellikle ticaret ve sanayinin gelişmesi, ulaşım araçlarının kusursuz hale gelmelerinin bir sonucu olarak ulusların ve toplulukların birbirlerine daha çok yaklaşmasına olanak veren “modern” çağa özgü bir olaydır diye tanımlamıştır" (Ahipaşaoğlu, Kozak, Maviş, 2002: 2).

Yukarıda belirtilen tanımlarda kişilerin bulundukları yerlerden başka yerlere olan seyahatlerine değinildi. Fakat herşeye rağmen tüm seyahatler turizm değildir. Örneğin; başka bir şehre günübirlik rutin olarak yapılan seyahatleri turizm olarak nitelenmek zordur. DTO’ ya göre; bir kişinin turist olabilmesi ve seyahatin de turizm olarak nitelenmesi için ziyaretçinin, bir yerde 24 saatten fazla kalması ve konaklaması gerekmektedir (USORO, 2006: 25). Bu konuyla ilgili olarak Dünya Turizm Organizasyon’u seyahat edenleri şekil 1’deki gibi kategorize etmiştir.

Şekil 1. Seyahat Edenlerin Çeşitleri



KAYNAK: USORO, Abel., An Initial Exploratory Study into the Use of Ict in Tourism By Developing Economies As Suppliers of Hospitality and Destination, Computing and Information Systems Journal, University of Paisley, cilt: 10 s.3 ss. 25, 2006

Yukarıdaki tanımlamayı destekleyen tanımlardan birisi de Walter Hunziker tarafından yapılan tanımdır. Bu tanıma göre turizm: "para kazanma amacına dayanmayan ve devamlı kalış biçimine dönüşmemek kaydıyla, yabancıların bir yerde konaklamalarından ve bir yere seyahatlerinden doğan olay ve ilgilerin tümüdür" (Ürger, 1992: 10).

Daha önce yapılan tanımların doğruluğu ile birlikte turizm; değişen ticari hayat, çağdaşlaşan toplum, yeni boyut kazanan işletme anlayışı ve ticari işletmelerin sosyal boyutlara verdiği önemler gibi sebepler dolayısıyla işletmelerin sık sık toplantılar düzenlemesi ve şirket personellerinin toplu seyahatleri gibi etkenler veya şehir dışına çıkan şirket personellerinin gittikleri yerlerde konaklama yapmaları gibi sebepler dolayısıyla turizm tanımının içine "para kazanma" amacıyla rekreatif amaçlı seyahatleri de katma gereği doğmuştur. Bu etkenler çerçevesinde turizm ile ilgili bir başka otorite olan DTO tarafından tercih edilen tanıma göre turizm: "İnsanların her zamanki yaşadıkları yerden bir başka yere yakınlarını ve arkadaşlarını görmek, iş ve diğer sebeplerden dolayı, bir gecedan az ve bir yıldan fazla kalmamak üzere yaptığı seyahatlerdir" olarak tanımlanmaktadır (Franklin 2003: 27).

1963 yılında Roma’da düzenlenen BM’nin “Seyahat ve Turizm” isimli panelinden uyarlanarak Uluslararası Seyahat Acenteleri Birliği’nin yapmış olduğu tanımda turizm; seyahat edenlerin hoş vakit geçirmek, iş veya her ikisi ile ilişkili sebeplerle yapmış olduğu yolculuklar olarak nitelenmiştir (Murphy 1985: 5)

Bir başka tanıma göre turizm; her zaman yaşadığı yerden uzaklaşmak, iş toplantısı, başka ticaret ile ilgili sebepler, profesyonel aktiviteler veya bilimsel amaçlar ile yapılan geziler olarak tanımlanmaktadır (Goeldner, McIntosh, Ritchie, 1995: 5).

Tüm bu çeşitli kurum, kuruluş ve akademisyenlerin tanımından sonra turizmi oluşturan öğeleri şu şekilde maddeleştirilebilir;

- Turizmin merkezinde insan vardır. İnsan unsuru olmadan turizmden bahsetmek olanaksızdır.
- Seyahatin turizm olarak nitelenmesi için; insanların her zaman yaşadıkları yerin dışına gitmeleri gerekmektedir.
- Seyahatin turizm olarak nitelenebilmesi için kişilerin gidilen yerde 24 saatten az 1 yıldan fazla bulunulmaması gerekmektedir.
- Gidilen yerde turizm tesislerinden faydalanılması gerekmektedir. Gidilen yerde, tanıdıkların evinde konaklanması turizm değildir.
- Seyahatin amacı merak, dinlenme, tatil, seyahat, eğlenme, sağlık, inanç, kültür ve iş gibi nedenler olmalıdır.

1.1.1. Turizm Endüstrisi

Yukarıda turizmin tanımında, çeşitli sebepler dolayısıyla tanım birliğinin oluşamamasından ve bunun sebeplerinden bahsedilmişti. Aslında bu zorluğun turizm endüstrisinin tanımında da çeşitli sebeplerden dolayı olduğunu belirtmek gerekmektedir. Buna sebep olarak her ülke için ortak bir yapıdan söz edilememesidir.

Mesela Fransa ve İtalya’da genellikle restoranlar, alışveriş merkezleri, moda mağazaları turistler için ana turistik yerler olarak nitelendirilebilirken Arabistan’da bunlardan bahsetmek pek mümkün değildir. Zira Arabistan’da öne çıkan faaliyet Müslüman insanların hac ziyaretleridir.

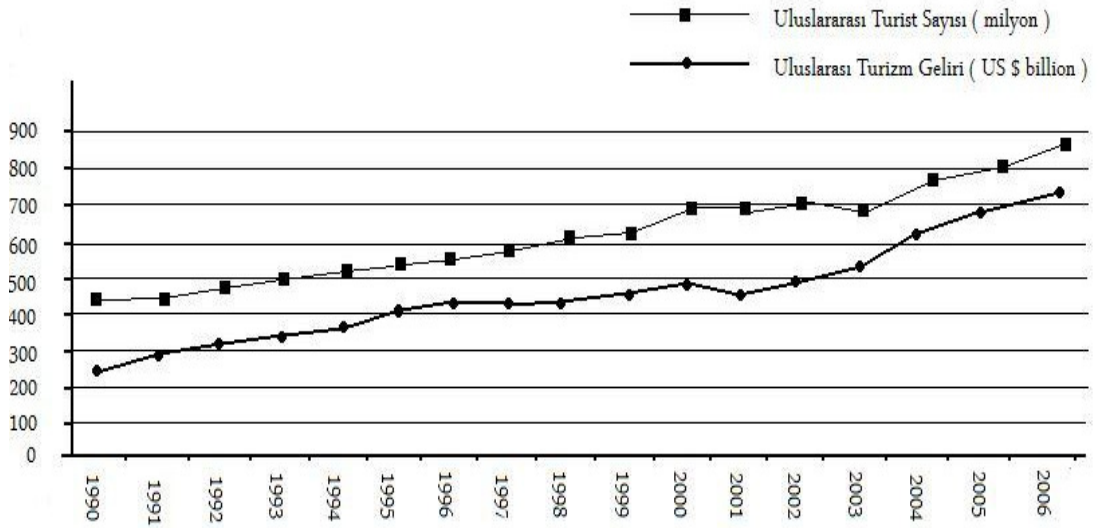
Turizm endüstrisinin tanımında yaşanan zorluklardan bir başka neden de tüketimin, ürünün üretildiği yerde olmasıdır. Örneğin; Efes Harabeleri’ni fiziki olarak görmek isteyen bir kişinin bu tarihi güzelliği görmesi için mutlak surette tarihi eserin bulunduğu bölgeye gelme zorunluluğu vardır. İmalat endüstrisinde üretilen ürünün satış pazarlama faaliyetleri neticesinde müşteriye ulaştırılması zorunluluğu varken turizm endüstrisinde tam tersi bir döngü mevcuttur. Ayrıca pek çok sektör ile de iç içe olması sebebiyle diğer sektörler ile olan sınırını çizmekte zordur. Gerek yukarıda sayılan sebeplerden gerekse turizmin diğer sektörler ile iç içe girmiş ilişkilerinden dolayı bu endüstriyi tanımlamak zorlaşmaktadır.

Turizm endüstrisini tanımlamaya geçmeden önce endüstri kavramının tanımı yapılacak olursa; tabiat, emek, sermaye ve müteşebbis üretim elamanlarından yararlanarak mal veya hizmet üreten, bunların dolaşımı ile ilgili bulunan faaliyetler bütünüdür. (Ahipaşaoğlu, Kozak, Maviş, 2002: 78).

Endüstri kelimesinin tanımı çerçevesinde turizm endüstrisi; seyahat edenlerin ürün ve hizmet talebini, turistin tüketimini karşılayan ekonomik etkinlikleri olarak tanımlanabilir (Yarcan, 1994: 19).

Bir başka tanıma göre ise; ziyaretçilerin nakledilmesi, konaklatılması ve onların istek ve ihtiyaçları çerçevesinde yiyecek-içecek servis edilmesidir (Leiper, 2004, s:27).

Tablo 1. 1990–2006 Uluslararası Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri



KAYNAK:<http://unwto.org/facts/eng/highlights.htm>http://unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/highlights_07_eng_hr.pdf son erişim:18.02.2008

Turizm endüstrisi ilk bakışta oyun, gezme, boş zamanın değerlendirilmesi ve eğlence olarak görünmekle beraber pek çok boyutu olan özel bir endüstridir. Emek yoğun bir sektör olan turizm, 2. Dünya savaşının bitiminden sonraki yıllarda - savaş ortamının bitmesiyle kişilerin dolaşım imkanının artmasıyla - günümüze değin olumlu yönde hızla ivme kazanmıştır. Bu cümleden de anlaşılabileceği gibi turizm endüstrisi barış ortamını seven bir yapıya sahiptir. Tablo 1’de de görüleceği üzere 2001 yılında yaşanan 11 Eylül olaylarından sonra yaşan süreçte turizm endüstrisinde turist sayısında 2003 yılına kadar artış görünmemektedir. 2004 yılına gelindiğinde ise 2003 yılında çıkan Irak Savaşı’nın Orta Doğu’ya sıçramaması belirli oranda güven ortamı inşa etmiştir ve Turizm endüstrisinde trend yeniden yukarıya çıkmaya başlamıştır. WTO’nun verilerine göre, 2006 yılında Dünya genelinde Turizm geliri 733 milyar dolara turist sayısı da 846 milyon’a çıkmış bulunmaktadır.

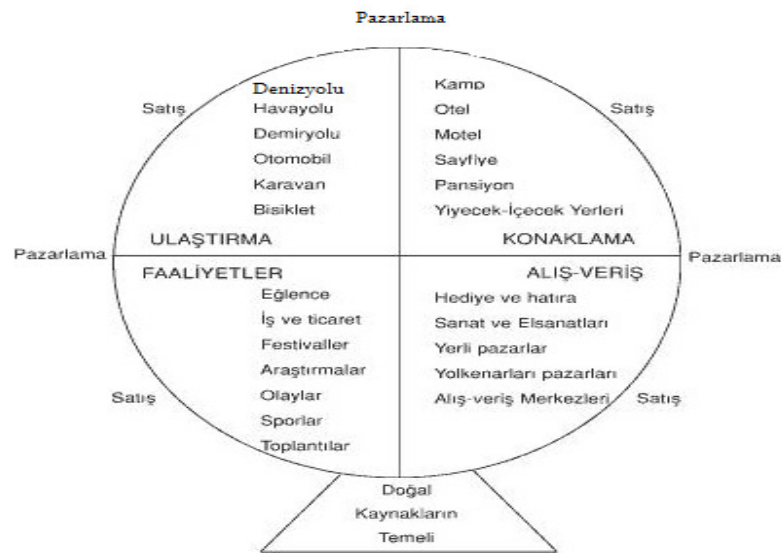
Turizm endüstrisinin 4 ana faaliyet alanından oluşmakta ve bu etmenlerinde kendi içinde çeşitli faaliyetlere ayrılmaktadır.

➤ **Ulaştırma Hizmetleri:** Denizyolu, havayolu, demiryolu, otomobil, karavan ve bisiklet

- **Konaklama Hizmetleri:** Kamping, otel, motel, sayfiye, pansiyon, yiyecek-içecek hizmetleri
- **Faaliyetler:** Eğlence, festivaller, araştırmalar, olaylar, sporlar, toplantılar, iş ve ticaret
- **Alış-veriş:** Yerel pazarlar, yol kenarı pazarları, alışveriş merkezleri, hediyelik eşya mağazaları, olarak sıralanabilir. Burada sayılan bazı işletme ve organizasyonları günlük hayatımızda da kullanmaktayız. Dolayısıyla işletmeleri turizm endüstrisinin içinde saymak için işletmelerin kazancının ne kadarının turistlerden ne kadarının da yerli halktan olduğunu hesaba katmak gerekmektedir.

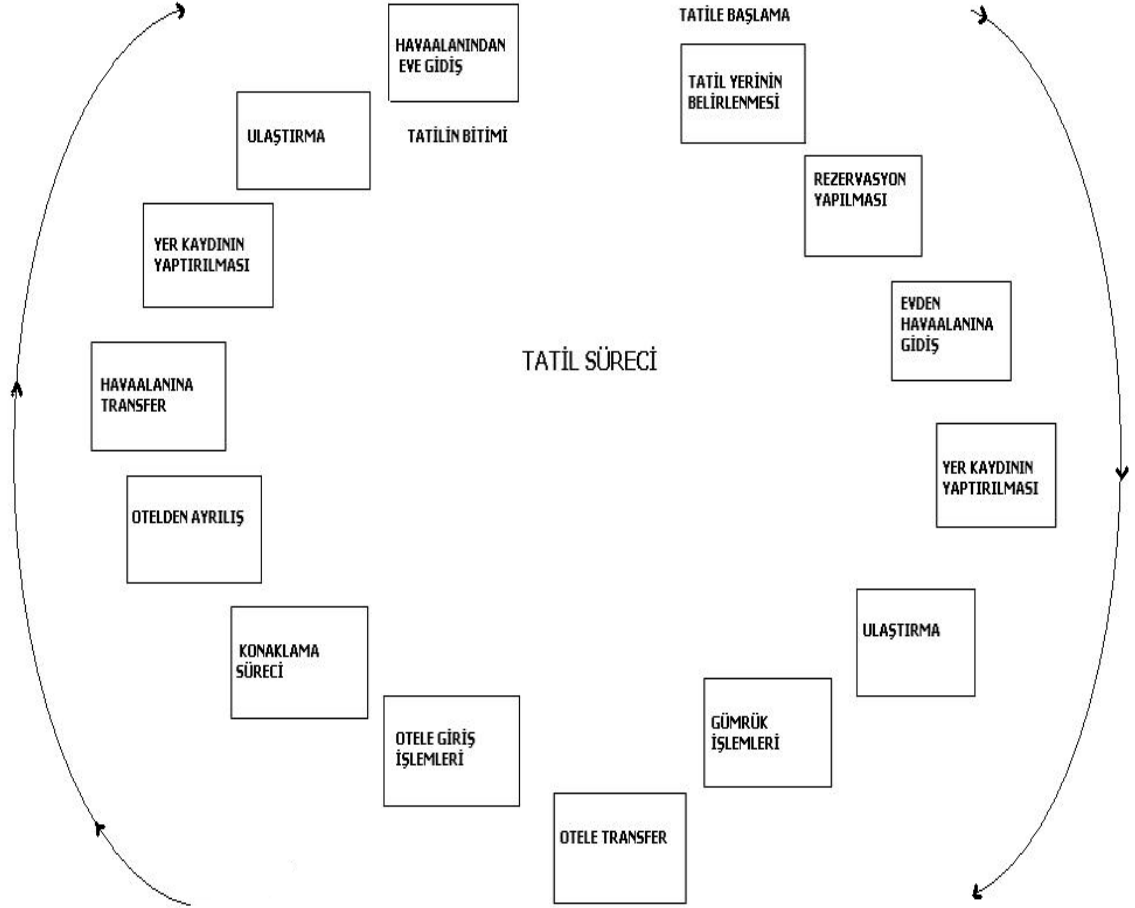
Turizm endüstrisinin yapısında pek çok faaliyet bulunmaktadır. Turizm endüstrisinin yapısını aşağıdaki gibi şekillendirebiliriz (Uçkun, 2004: 79).

Şekil 2. Turizm Endüstrisinin Yapısı



Dolayısıyla turistlerin ikamet ettikleri yerlerden ayrılarak tekrar aynı yere dönünceye kadar geçen süre içindeki seyahatleri sırasında gereksinme duydukları ulaştırma, konaklama, yeme-içme, eğlence ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan faaliyet alanlarının tümü turizm endüstrisi olarak tanımlanmaktadır(Kozak, Kozak ve Kozak, 2001: 42).

Şekil 3. Turizm Endüstrisinde Aşamalarına Göre Süreçler



KAYNAK: KOZAK, Nazmi, Turizm Pazarlaması, Detay Yayıncılık, s. 265, Ankara, 2006

Turizm endüstrisi birden fazla ürünü bir araya getiren, bir ürünün oluşturulması için birden çok etmenin ve sektörün birleşmesi ve bir araya gelebilmesi ile gerçekleşen bir endüstridir. Şekil 3'te görüldüğü gibi tatil olayının başlaması için öncelikle kişilerin karar vermesi daha sonra seyahat acentesine başvurmaları, seyahat acentesinin tatil yapacak kişilere rezervasyon yapıp ulaşımalarını ayarlaması ve turistlerin otele gitmesi ve turistlerin otelde bulunan yiyecek- içecek birimlerinden faydalanması gerekir. Ayrıca tesis içinde veya dışında bulunan alışveriş merkezlerinden alış-veriş yapması, oteldeki eğlence aktivitelerine katılması, gidilen yerdeki tarihi yerlerin de gezdirilmesi ve son olarak ta otelden ayrılış ve eve

dönüştür. Seyahat boyunca turizm endüstrisini oluşturan yapıların hepsinin bir arada olduğu açıkça görülmektedir.

1.1.2. Turizm Endüstrisinin Özellikleri

Turizm endüstrisi, öncelikle turistlerin ülkeler arasında yapmış olduğu dolaşımlardan dolayı Dünya Halkları'nın kültürlerini paylaşmalarını ve kültürlerin kaynaşmasını sağladığından bahsetmek gerekmektedir. Tablo 1'de görüldüğü gibi yılda 900 milyona yakın kişi turist olarak – hemen hemen dünya nüfusunun 7/1'i- her sene insanlar bulundukları yerlerden diğer yerlere çeşitli amaçlarla gitmekte ve gidilen yöredeki yerel halk ile kültürel etkileşim sağlamaktadırlar. Bu etkenler göz önüne alındığında turizm endüstrisi, ülkeler ve bölgeler arasında kültürel ve ekonomik değişime aracılık yapan bir endüstridir (Batman, 2003: 4)

Turizm endüstrisinin sosyal boyutlarının yanında ekonomik boyutları da bulunmaktadır. Günümüz ekonomilerinde ülkelerin çeşitli sebepler ile döviz ihtiyacı bulunmaktadır. Turizm endüstrisi ülkelere ihtiyacı olan döviz miktarını elde etmelerine katkı sağlamaktadır.

Bununla beraber turizm endüstrisi döviz getirirken dışarıya da çok daha az bir oranda da döviz çıkışıyla ülke ekonomilerinin döviz elde etmesinde etken olan endüstrilerin başlarında gelmektedir. Tablo 2'de Türkiye turizminin 2007 yılı verilerine bakıldığında, itibariyle yaklaşık olarak 18,5 milyar dolar girdi sağladığı görülmektedir.

Turizm endüstrisinin döviz getirisinden bahsederken asıl önemli olan noktalardan biri de tablo 2'de görüldüğü üzere getirdiği dövizin yanında çok daha azını yurt dışına çıkan turistler sebebiyle arz etmesidir. Görüldüğü gibi 2007 yılında yurt dışından gelen turistlerden elde edilen turizm geliri 18,5 milyar \$ iken ülke

içinden yurt dışına çıkışlardan dışarıya çıkan yerli turistlerden 3 milyar \$ arz olmuştur. Yaklaşık olarak 15 milyar \$ ülke ekonomisine katkı sağlamıştır.

Tablo 2. Türkiye Aylık Turizm Geliri Ve Gideri, 2007

AYLAR	TURİZM GELİRİ (\$)	ZİYARETÇİ SAYISI	TURİZM GİDERİ (\$)	ZİYARETÇİ SAYISI
Ocak	727.442.796	1.048.926	255.577.922	448.047
Şubat	624.345.329	922.186	198.528.085	346.962
Mart	810.785.353	1.221.195	217.012.853	379.225
Nisan	920.957.923	1.576.592	268.927.062	398.838
Mayıs	1.269.784.438	2.222.123	289.434.983	429.996
Haziran	1.536.613.098	2.689.096	344.894.568	527.097
Temmuz	2.582.507.943	3.535.458	360.304.051	502.929
Ağustos	3.404.423.130	4.649.749	247.855.761	349.459
Eylül	2.745.276.936	3.685.704	201.305.840	284.267
Ekim	1.855.003.582	2.771.875	302.863.558	443.289
Kasım	1.134.933.465	1.618.703	240.024.263	359.383
Aralık	874.934.107	1.273.380	332.896.155	486.577
Toplam	18.487.008.098	27.214.988	3.259.625.011	4.956.069

KAYNAK: http://www.tuik.gov.tr/pretablo.do?tb_id=51&ust_id=14 son erişim: 29 Ocak 2008

Turizm endüstrisinde ürünün üretimi ve sunumu çalışanlar tarafından yapıldığı için kişiden kişiye değişebilen bir özellik arz eder ve turizm endüstrisinde hizmeti standartlaştırmak oldukça zordur. Zira aynı yemeği iki farklı usta değişik şekilde yapabilir ve üretilen ürünü iki ayrı garson farklı olarak servis edebilir.

Diğer endüstrilerde özellikle de mamul ve yarı mamul üreten endüstrilerde ürünün tüketilebilmesi için önce üretilmesi sonra pazarlama yapılması gerekirken turizm endüstrisinde genellikle bu özellikten bahsetmek zordur. Konuya örnek verecek olursak müşterinin önce yemek sipariş etmesi sonra sipariş edilen yemeğin hazırlanması gibi.

Bunun yanında turizm endüstrisinin emek yoğun bir sektör olması sebebiyle işsizliği azaltıcı etkisi bulunmaktadır. Devletlerin devamını sürdürmesi için önemli gelir kalemlerinden biri olan vergi konusunda da turizm endüstrisi yeni vergi alanları oluşturur.

Turizm endüstrisi; bir ekonomik çalışma olarak yabancıların ziyaretinden oluşan faydaya yöneliktir. Turizm, ürünü tüketicinin yanına götürmek yerine, tüketicuyu ürünün yanına getirmektir (Evliyaoğlu, 1989: 45).

Turizm endüstrisine genel olarak bakıldığında ürün ve hizmetlerde stoklama yapılamamaktadır. Ürün üretildiği yerde ve anda tüketilebilmektedir. Mesela bir konaklama tesisinde bir gece boş kalan odayı daha sonra boş kalan gün için satma imkanımız yoktur. Her ne kadar bir hediyelik eşya satan bir mağazada bu durum söz konusu olamasa da genellikle turizm endüstrisinde bu özelliği bulmak mümkündür (Kurgun ve Usal, 2001: 4).

1.1.3. Turizm İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Turizm işletmeleri genel anlamda turizm hizmetlerinin üretilmesi, hazırlanması, pazarlanması ve sunulması faaliyetlerini yapan bir faaliyet olmak ile birlikte bazı yazarlar turizm işletmelerini şöyle tanımlamaktadır: geçici bir süre için yer değiştirme olayının doğurduğu seyahat ve konaklama gereksinimlerinin ve buna bağlı diğer gereksinimlerin tatminine yarayan mal ve hizmetlerin üretilmesini ve pazarlamasını sağlayan ekonomik birimlerdir(Barutçugil, 1984: 37).

Değişen sosyal hayat ve toplumlar sonucunda turizm sektörü de insan ihtiyaçlarına göre dinamik bir yapı kazanarak günden güne değişen ve çeşitlenen bir işletme kavramını ortaya çıkarmaktadır. Turizmin ilk gelişme aşamasında olduğu yıllara bakıldığında örneğin, otel odalarında sadece bir yatak, 5–10 odanın ortak kullandığı banyo ve ufak barlardan oluşur iken günümüzde değişen toplum ve

ihtiyaçlara göre bir otelde hamam, sauna, lüks lokantalar, alış-veriş merkezleri, lüks odalar, animasyon ve hediyelik eşyalar satan yerlerine olduğu büyük tesisler olarak hizmet vermektedirler.

BÖLÜM II

MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON PERFORMANS İLİŞKİSİ

Günümüz işletmeleri arasında yaşanan yoğun rekabet neticesinde işletmelerin devamlılıklarını ve diğer işletmelerle olan yarışını sürdürebilmeleri için en önemli faktörlerin başında personel motivasyonu gelmektedir. Zira bir otelin her yerini altından yapsanız veya bir restoranı en yeni dekorasyon ile de düzenleseniz bile sonuç olarak nihai tüketici olan müşteriye hizmetin sunumunu insan unsuru yapmaktadır. Hizmetin sunumunu personelin yapması ve bir personelin herhangi bir hareketinin müşterinin tatmin olması ya da olmamasına sebebiyet vermesi personel motivasyonunu işletmelerde çok önemli hale getirmiştir.

Peki, işletmelerde motivasyondan kim sorumludur? Motivasyon denilen etkileşim bireysel veya kişiye bağlı mı yoksa yönetsel midir? Aslında bu sorunun cevabını bir çırpıda vermek oldukça zordur. Bazı yazarlar personel derken bazıları ise yöneticilerdir demektedir(Gulet, Hicks, 1975: 275). Çalışmada, motivasyona her iki açıdan da bakılmış olup ve sorumluluğun aslında her iki tarafta da olduğu vurgulanmıştır.

İşletmelerin pazarda rekabet edebilmeleri için personelin motive edilmesi, çalışanların performansının artırılması ve ürün kalitesinde düşme olmadan maliyetlerin aşağıya çekilmesi hayati önem kazanmıştır. İster mamul isterse de hizmet üreten bir sektör olsun makineleri çalıştıranın da hizmeti üretenin de personel olduğu unutulmamalıdır. Önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşudur. Dolayısıyla turistik ürünlerde kaliteye ulaşabilmenin en önemli yolunun insan gücüne bağlı olmasıdır.

Bir Çin atasözünde “ insanları bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz fakat bir şeyi yapmayı istemeye zorlayamazsınız” demektir. Dolayısıyla nasıl işletmelerin daha çok üretim yapılması, personel verimliliği, kaliteli üretim gibi personelden beklentileri varsa personelinde gerek maddi gerekse manevi açılardan işletmelerden beklentileri bulunmaktadır. İşletmelerin beklentisi ekonomik anlamda karşılanabilmektedir fakat personelin motivasyonunun artırılması ve yaptığı işi yapmayı istemesinin sağlanması için maddi, ekonomik ve sosyolojik etkenlerin bir araya getirilmesi gerekmektedir.

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE SÜRECİ

Günlük hayatta, spor müsabakalarında, arkadaş sohbetlerinde, sınava giren öğrenciler arasında ve daha pek çok yerde adı sıkça duyulan bir kelimedir “ motivasyon” . Bir futbol takımı müsabakayı kaybettiğinde “motive” olamadıklarını söylerler veya bir öğrenci ÖSS’den başarılı bir puan aldığına iyi “motive” olduğunu söyler.

Günlük hayatta sıkça bahsedilen motivasyon; “hareket etmek” anlamına gelen eski Latin “Movere” sözcüğünden gelmektedir (Akgemci, Çelik ve Şimşek, 2003: 129). “Movere” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici anlamını ifade etmektedir (Eren, 2004: 495). Motivasyon tanımına geçmeden önce aslında yukarıdaki anlamlarından yola çıkılacak olursa; pozitif yönde etkileyen, bir işin ya da eylemin daha iyi yapılmasını sağlayan etkenleri kapsayan bir terim olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda Armstrong (2002: 56)’a göre “ bazı faktörler ile kişinin belirli bir yöne sevk edilmesidir”. Yine Weightman(2004:154)’a göre “motivasyon, kişinin beklenti ve isteklerini karşılamak amacıyla kişiyi başarmaya sevk eden güdülerdir”.

Bir başka tanıma göre motivasyon; bireylerin davranışını etkileme ve bu etki doğrultusunda onu belirli hareketlere sevk etme ve personeli bazı etkilere maruz

bırakarak onun bu etkiler olmadan önce göstereceği hareketten, başka şekilde hareket etmesini sağlayan faktörler-güdüler olarak tanımlanmaktadır (Akgemci, Çelik, Şimşek, 2003: 129). Iverson (1989: 157–158)‘a göre de motivasyon bizim hareketlerimizin sebebidir ve bize yapmak istediğimiz iş ile ilgili istek veren güçtür.

Motivasyon ile ilgili yapılan tanımlamaların özünde örgüt ve personel bulunmaktadır. Yani motivasyon, belirli bir amaç için bir araya gelen gruplar arasındaki etkileşim ve başarılarındaki etkenlerle bir anlam kazanmaktadır. Bir işletmede önce yönetim oluşmakta sonra yönetim etkin bir örgüt kurmaktadır. Bu doğrultuda motivasyon Koçel (2007: 483)’e göre; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Yöneticilerin ve dolayısıyla işletmelerin başarılı olabilmelerinin yolu motive olmuş personelden geçerken bunun da işletme amaçları paralelinde olması ayrı bir öneme sahiptir.

Şimşek (1999:193)’e göre motivasyon; işletme içinde personelin işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yolunda çeşitli güdülerle teşvik edilmeleri olarak tanımlanabilir. Yukarıdaki tanımın paralelinde, işletmelerde personelin motive olması işletme amaçları ile örtüştüğünde anlam kazanmaktadır.

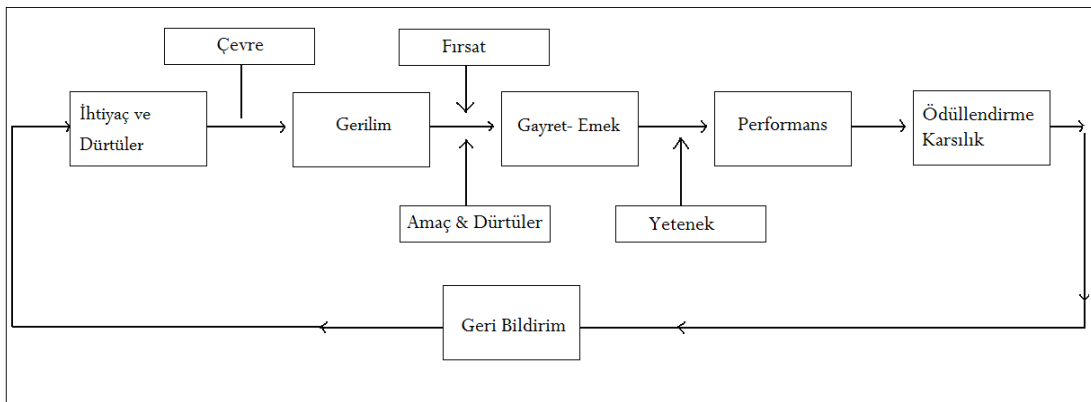
Diğer bir tanıma göre motivasyon, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı oluşturabilmek amacıyla, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Ay, Karakaya, 2007: 56). Motivasyon kavramı tüm insanlar için geçerli olup, bazı kişilerde olmayıp bazı kişilerde olan bir durum olarak algılamamak gerekmektedir. Tüm insanlar bazı güdüler karşısında az veya çok motive olabilir. Örneğin iki kardeşin ikisine anne- babanın karne hediyesi olarak almış olduğu ayakkabı ikisini de aynı oranda motive etmeyebilir. Zira kardeşlerden birinin beklentisi ayakkabı yerine bir bisiklet ya da para olabilir (Ataman, 2001: 432).

Bununla beraber personelin motive edilebilmeleri için de belirli bir süreç ve döngü işletilmelidir. Personel motivasyonu sağlamak için ilk önce ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi doğru bir yol izleyebilmek için çok önemlidir. Bu ihtiyaç

ve beklentilerin karşılanması ve personelin belirli bir davranışı yapması sonucunda karşılaşılabileceği iyi ya da kötü sonuçları bilip harekete geçmesi beklentilerin karşılanması ve personel motivasyonunun sağlanması sonucu tatminin sağlanması gerçekleştirilir. Belirli bir eylem sonucu beklenti ve ihtiyacı karşılanan personel mutlu olur ve bunu da işine yansıtır. İşe yansıyan personel motivasyonu da kuşku yok ki hizmet ve mamul motivasyonunun artması, maliyetlerin aşağı çekilmesi ve işletmenin politikaları paralelinde hareket eden bir örgütün oluşturulması açılarından işletmeler için de büyük önemler taşımaktadır (Eroğlu, 1998: 246).

Şekil 4'ten de anlaşılabilceği motivasyon süreci aslında bir döngüdür. Motivasyon süreci belirli bir beklenti ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve belirli uyarıcılar ile personelin harekete geçirilmesi sonucu personel de doyum, tatmin veya tatminsizlik gerçekleşir. Bu noktadan sonra personelin beklentileri yeni elde ettiği durum veya konumla paralel yeni bir beklenti ve ihtiyaca yön verir. Örneğin karnı çok aç olan biri için yemek yemek ön planda iken bu ihtiyacını karşıladıktan sonra su içme ihtiyacının ortaya çıkması gibi. Sonuç olarak işletmelerde personel motivasyonu olmazsa olmaz konuların başında gelmektedir. Zira tatmin edilemeyen ihtiyaçlar personelde gerilime yol açabilir. Bu gerilim de bireyselden tüm işletmeyi kapsayarak tüm yapıya zarar verecek şekilde sonuçlanabilir.

Şekil 4: Motivasyon Süreci



2.1.1. Turizm Endüstrisinde Motivasyon

Örgütsel amaçların yerine getirilmesinde insan unsurunun öneminin kaçınılmaz bir gerçek olduğunu vurgulamak ve özellikle hizmet sektörünün alt kolu olan turizmin de –gerek ürünün üretilmesinde gerekse de ürünün sunumunda- insan faktörünün işletmelerin başarısındaki en önemli unsurların başında gelmesi sebebiyle turizm endüstrisinde motivasyonun önemini ayrıca vurgulamak gerekmektedir. Zira turizm işletmelerindeki kaynakların etkili kullanımı, müşteri memnuniyeti ve rakip işletmelere karşı personel performansı ile verimliliği artırmak ve maliyetlerin kaliteyi düşürmeden azaltılabilmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Medlik (1997:118)’e göre “ İşletmelerde kar oranını artırmanın her zaman iki yolu vardır. Birincisi bir ürün ya da hizmetin talebinin artırarak ve diğeri, sabit ve/veya değişken maliyetleri azaltarak”. Dolayısıyla turizm işletmeleri emek yoğun bir sektör olması ve müşteri memnuniyeti odaklı hizmet üretmeleri için personel motivasyonu büyük önem taşımaktadır.

Hangi endüstri kolu olursa olsun personel motivasyonunun sağlanması öncelikle üst kademe yönetimin sürece inanması, bu inanç doğrultusunda amaçlarını oluşturulup personelinde aynı amaçlar paralelinde güdülenmesi gerekmektedir. Zira Oral’a (1997: 142) göre: “ işletmenin beklentilerine ulaştığı zaman, personel de kendi beklentilerine ulaştığına inandığı takdirde personel motivasyonu gerçekleşebilir.” Bu da turizm işletmelerinde personel motivasyonunu artırarak ve hizmet kalitesini yükselterek amaçlanan verimlilik düzeyine ulaşılmasını kolaylaştırır.

Motivasyonun soyut bir kavram olması ve motivasyonun ölçülmesinin de zor olması nedeniyle işletmelerin örgütsel amaç birliğini sağlamak ve devam ettirmek için özellikle turizm endüstrisinde yöneticilerin personel motivasyonu konusunda daha dikkatli olmaları gerekmektedir.

Motivasyon, işletme ve örgütlerde amaçlara varmak için çalışanları cesaretlendiren davranışlarla gerçekleşir (Gökdağ, Kayaoğlu, Kirel, 2004: 279). Dolayısıyla turizm işletmelerindeki başarı ya da başarısızlığın temel etkeni personele bağlı olabilmekte ve personelden elde edilen performans ve verim doğrultusunda işletmeler başarılı olabilmektedir.

Sonuç olarak işletmeler ticari rekabeti sürdürmek, birim zaman başına düşen işteki verimliliği artırmak ve işletme amaçları çerçevesinde personelin çalışmasını sağlamak için motivasyon konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü turizm işletmelerinde personel motivasyonu sağlanmadıkça yüksek personel değişimi, hizmet kalitesinde düşüş, işe karşı ilgisizlik, yeni alınan personelin eğitimi, yeni personelin işe ve işletmeye alışana kadar geçen zamandan dolayı oluşan maliyetler gibi faktörler işletmedeki sosyal ve mali başarıyı olumsuz yönde etkileyecektir.

2.1.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon olayı irdelendiğinde; elle tutulamayan ve gözlem yapılarak ölçülmesi zor olan bir olgu olduğu görülmektedir. Ne kadar önlem alırsanız alın bir makinedeki cıvata gevşediğinde tornavidayla sıkılıp sorun giderilebilmektedir fakat negatif motivasyon bir çırpıda halledilebilecek ve hemen çözümlenebilecek bir olay olmadığı için işletmelerin bu konu üzerinde durmaları ve devamlı önlemler almaları gerekmektedir. Zira motivasyonun işgücünün etkili ve verimli kullanımında büyük önemi bulunmaktadır (Kozak 1999: 28).

Rasyonel bir motivasyon sistemi çalışanların gelişimine ve toplum bilim ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, motivasyon sistemi, çalışanlar ve işletme açısından yaraları şunlardır (Akgemci, Çelik, Şimşek, 2003: 130) :

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- Çalışanların “ego”larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.
- Çalışanların yeteneklerinin geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
- Personelin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- Personeli, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- İşletmede, personel motivasyonu ile sağlanan sinerji maliyetlerin de düşmesine etken olacaktır.

2.1.2.1. Motivasyonun Yönetenler Açısından Önemi

Motivasyon kavramının öneminden bahsederken yöneticiler için ayrı bir başlık atılmasının sebebi olarak sürece bakıldığında yöneticilerin başarısı, altında çalışanları işletme amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır (Koçel, 1999:465).

Bir mesai saatinin bitişinde personelin yangından kaçır gibi işletmeyi terk etmesi veya mesai saati bitmesine rağmen yavaş yavaş toparlanıp ertesi güne hiç iş bırakmadan çıkması da yöneticilerle ve personeldeki motivasyon düzeyi ile alakalıdır. Zira bir örgütün başarılı olabilmesi için personelin işin gerekliliklerini giderebilmek için hazır ve kabiliyetli olması gerekmektedir (Arnold, Feldman, 1983: 105). Yöneticinin işi personelin ihtiyaç ve beklentilerini tespit edip bunları işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirmesidir (Davis, Newstroom,1993: 122). Yönetimin başarılı olarak nitelenebilmesi için güdülemeyi gerçekleştirmesi gerekmektedir (Ertürk, 2000: 143). İşletmelerde personel motivasyonunun

sağlanması için öncelikle yöneticilerin bu sürece inanmaları, konu hakkında çalışma yapmaları, personeli motive eden faktörleri tespit etmeleri, işletmenin amaçlarıyla paralel personel teminini sağlamaları ve personeli bilgilendirmek gibi etkenlerin tespit edilmesi ve uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla personel motivasyonunun işletmede tesis edilmesi için öncelikli istek ve hareketin yönetimden başlaması gerekmektedir. Ve yöneticinin ilk etapta anlaması ve kendini geliştirmesi gereken konular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Geybullayev, 2002: 196);

- Motivasyon süreci
- Motivasyon çeşitleri
- Motivasyonun içeriği
- Motivasyon teorileri ve içeriği
- Yaklaşım tarzlarını
- Sevk edici motivlerin kullanılmasında maddi ve maddi olmayan ödüllendirmenin rolü

Yukarıdaki açıklamalar ışığında yöneticilerin; iş ortamının personel motivasyonunu güçlendirecek şekilde düzenlenmesi, personelin beklenti ve isteklerinin tespit edilip personel motivasyonunun sağlanması gibi amaçlara ulaşabilmek için yöneticilerin aşağıdaki saptamaları bilmeleri gerekmektedir (Akın, Atılğan, Tarcan, 2001: 315)

- Personelin düşünce ve davranışları personelin arzu ve amaçlarını yansıtır. Fakat astın her zaman üstüne ve işine olan tepkisi beklenti ve isteklerinden kaynaklanmamaktadır. Burada bazı inanış ve önyargılar da etkili olmaktadır. Örneğin bir personelin, yöneticisine kızıp farklı tepkiler vermesi gibi.
- Personelin istek ve arzuları devamlılık arz etmeyebilir. Örneğin personel belirli bir süre sonra maddi beklentilerinde oluşan doyum sonrası beklentilerde, sosyal arzu ve istekler ön sıralara geçebilir.
- Personelin hedeflerini belirlemesi ve motivasyonunun sağlanmasında kültürel normları, fiziki ve biyolojik yapısı, kişisel ve mesleki tecrübeleri de etkilidir.

Sonuç olarak, eğer personel belirlenen amaçlar çerçevesinde bu amaçları gerçekleştirmek için emek ve çaba harcıyor ve yerine getiriyorsa motivasyondan bahsedilebilir. Bu durumun yönetici tarafından gözetlenmesi gerekliliği vardır (Efil, 1998: 98). Personel motivasyonunun işletmede tesis edilmesi, çalışanların performanslarının artırılması ve işletme amaçlarının gerçekleşmesi personel tarafından gerçekleştirilse de yönetimin ve yöneticilerin önce sürece inanmaları, süreci organize etmeleri ve personeli güdülemeleri işletme bünyesinde en önde gelen önceliklerden olduğu unutulmamalıdır. Zira motive olmayan bir personelin performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2007: 483)

2.1.2.2. Motivasyonunun Çalışanlar Açısından Önemi

Bu konuyu irdelemeden önce personeli işletme içerisindeki yeri ve konumu değerlendirilecek olursa; işletmeye yöneticiler tarafından, mal veya hizmet üretmek amacıyla istihdam edilen kişilerdir. Mal ve hizmeti üretecek olanın personel olması ve işletmenin de amaçlarına ulaşması, üretim, performans ve verimlilik gibi konularda iyileştirme olabilmesi için personel motivasyonu daha da önem kazanmaktadır. Özellikle turizm işletmelerinde hizmetin müşteriye arzı veya satılmasında personelin performans ve tutumları önemli rol oynamaktadır (Batman, 1999: 79).

Daha önceki konularda da değinildiği gibi; bir işletmenin makine teçhizatının teknolojisi ve fiziki yapısı son derece çağdaş olması önemli olsa da sonuçta o makineleri kullanacak ve hizmeti üretecek olanın personel olması sebebiyle onların tutum ve davranışları, arzu ve istekleri ve sosyal alışkanlıkları incelenmelidir. Personeli motive etmede temel amaç personelin beklenti ve isteklerinin karşılanması böylece işletme amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktır.

2.2. MOTİVASYON ARAÇLARI

Çalışmada sıklıkla personel istek ve ihtiyaçlarından bahsedildi. Fakat Dünya’da milyonlarca insanın çeşitli sektörlerde çalıştığı ve bu insanların pek çoğunun farklı istek ve ihtiyaçlarının olduğunu düşünüldüğünde aslında motive edici faktörlerin tanımlanması ve temellendirilmesi ne kadar zor bir iş olduğu anlaşılabacaktır.

Yukarıdaki perspektif ışığında, işletmedeki personelin her birinin birey olarak çeşitli kültür, çevre ve kişilik yapısı dolayısıyla bunları işletme amaçlarıyla aynı paralelde motive edebilmek de zorlaşmaktadır. Motivasyon konusunda genel geçer bazı özendirici araçların geçerliliği kabul edilse de, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun tek bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir (İncir, 1985: 69). Dolayısıyla bu motive edici araçlar kullanılırken işletmelerin öncelikli olarak şu soruya her bir personel açısından cevap bulmaları gerekmektedir. Personeli ne motive eder? Bu soruya cevap bulduktan sonra motivasyon araçları hedefe ulaşmada daha etkili ve işlevsel olabilirler.

Bu bağlamda 1993 yılında ABD ve Kanada’da turizm endüstrisinden otelcilik sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada (Şener, 1997: 254–255) aşağıdaki sorular sorulmuş ve çalışanları hangi motivasyon araçlarının motive ettiği belirlenmiştir.

- Otel çalışanlarını ne motive eder?
- Otel çalışanları işlerinden ve işverenlerinden, diğer endüstride çalışanlardan farklı neler istemektedir?
- Kadınlar ve erkekler farklı motivasyon faktörleriyle mi motive oluyorlar?
- Değişik bölümlerde çalışanlar farklı motivasyon faktörleriyle mi motive oluyorlar?
- Yöneticiler bu bilgileri ne yapmaktadırlar?

Bu soruların sorulduğu araştırma da şu motive edici faktörler öne çıkmıştır:

- İyi ücret,
- Güvenlik (İş garantisi, sosyal güvence vb.)
- Fırsat (Bireysel özelliklerin tanınması),
- İyi çalışma şartları,
- İlginç iş (İş zenginleştirme ve iş genişletme),
- Değerlendirme (Ödül ve ceza sistemi),
- Personele samimi yaklaşım,
- İşin içinde olmayı hissettirme,
- Tatlı sert disiplin,
- Kişisel yardım,
- Uygun iletişim ortamının sağlanması,

Otel çalışanlarının en çok ücret, iş güvenliği, terfi ve kendini gerçekleştirmek için çeşitli imkanlar istedikleri belirlenmiştir. Yapılan araştırmada ayrıca motive edici faktörlerin tercihinde kadın ve erkek personel arasında paralel beklentiler olduğu saptanmıştır.

Motive edici faktörlerin kişiden kişiye değişeceği gibi yine araştırmada tespit edilen bilgiler ışığında farklı bölümlerde çalışan personelin motive olduğu faktörlerinde farklı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerdeki yöneticiler statik bir motivasyon yönteminden ziyade kişiden kişiye ve işletme içinde departmandan departmana değişik motivasyon araçlarının üzerinde durmalı ve motive edici faktörlerin hangi personelde ve hangi bölümlerde nasıl talep edildiği iyi tespit edilmelidir.

Yukarıdaki araştırma, yöneticilere personel performansını artırmak amacıyla personel motivasyonunun sağlanmasında bazı metotlar ve ipuçları sunmuştur. Fakat bunun yanında yöneticilerin personelin turizmde çalışmasını sağlayan sebepleri ve personeli turizme iten faktörleri de bilmesi onların

motivasyonunun artmasında ve personelin işletmeden ve turizm sektöründen beklentilerini anlaması bakımından önemlidir.

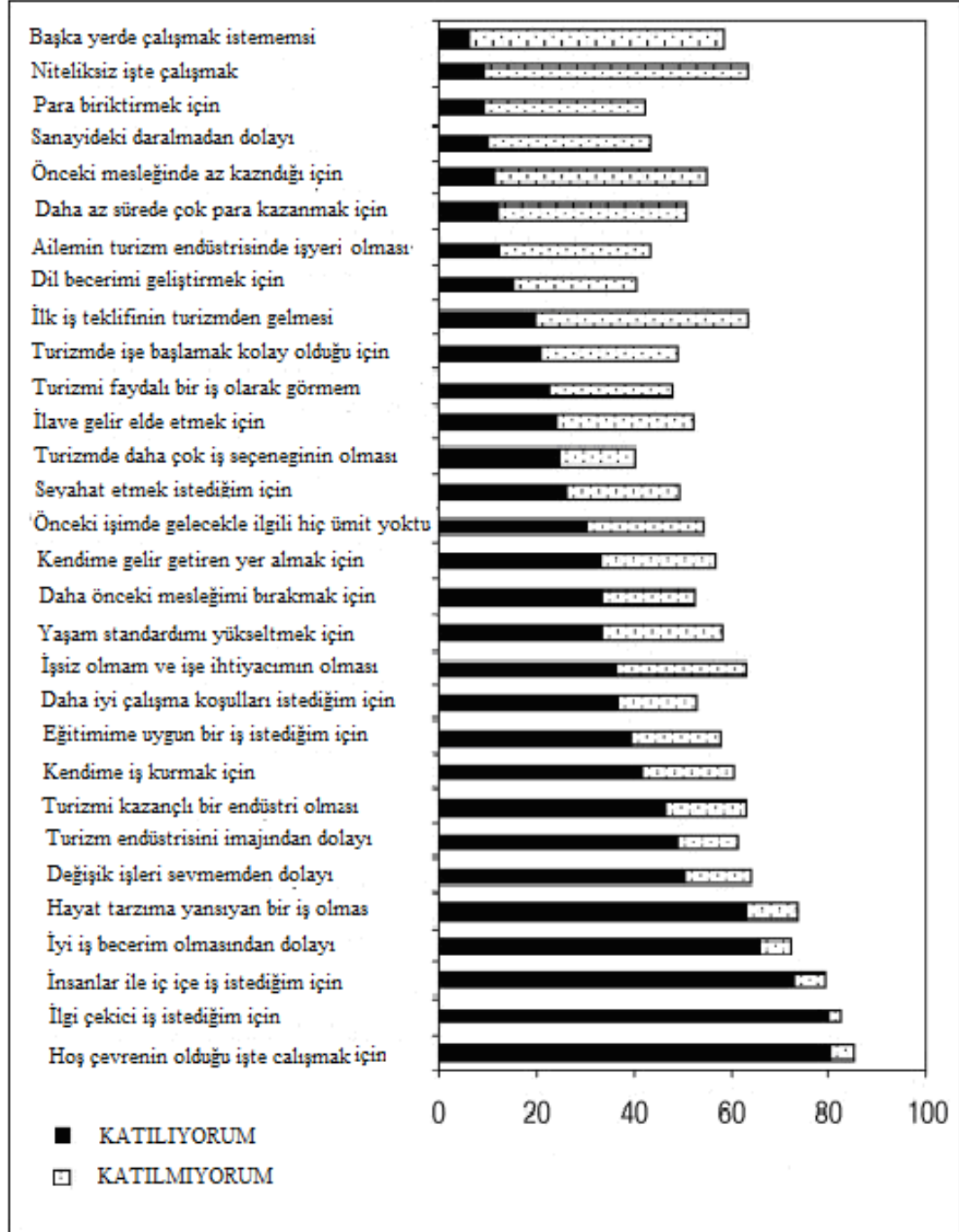
2007 yılında Kanada’da yapılan çalışmada insanları turizmde çalışmaya iten sebepler üzerine yapılan çalışmada işletmelere ve yöneticilere personel motivasyonunu artırmada yön belirleyici sonuçlar ortaya koymuştur (Rollins, Vaugois, 2007: 630 – 648).

Turizmde çalışanlara Tablo 3’teki sorular sorulduğunda alınan cevaplar insanları turizmde çalışmaya iten sebeplerin ne olduğunun belirlenmesi ile aslında turizme bakış açılarını ve turizm personelinin sosyo-kültürel seviyesini de belirlemektedir.

Genel olarak sorulan sorulara karşılık alınan cevaplardan çıkan sonuçlara göre; çalışanları turizmde çalışmaya iten sebeplere bakıldığında pek çok kişinin önyargılarına ters gelebilecek sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir.

Çalışmada insanları turizmde çalışmaya iten sebeplere bakıldığında işsizlik, para kazanmak, kendilerinin daha önce çalıştıkları endüstrideki daralma, dil becerilerinin geliştirilmesi gibi sebepler tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; çalışanları turizme iten sebeplerin başında sosyal ve kültürel faktörlerin daha çok etkili olduğu anlaşılmaktadır. Ve tercihlere bakıldığında, turizmde çalışanların kendini geliştirmeye açık oldukları ve insan ilişkilerine önem veren bir portföye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bunun yanında turizmin dinamik yapısının ve ilgi çekici olmasının turizmde çalışan personelin hayat tarzına uygun olması aslında yöneticiler için personel motivasyonunu işletmede tesis edilmesinde önemli bir ipucu sağlamaktadır. Zira maddi öncelikli isteklere sahip olmayan bir personelin motivasyonunun sağlanması da kolaylaşacaktır.

Tablo 3. İnsanların Turizmde Çalışma Güdülleri



KAYNAK: VAUGEOIS, Nicole, ROLLINS, Rick, Mobility Into Tourism. Refuge Employer?, Annals of Tourism Research, cilt: 34, sayı 3, July 2007, ss. 630 – 648

Daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi işletmelerde motivasyonunun amacı, işletme bünyesinde istihdam edilen personelin işletme amaçları çerçevesinde gayret etmelerini ve çalışmalarını sağlamaktır. Her ne kadar bireyden bireye arzulanma dereceleri değişse de veya her çalışan üzerinde farklı etki gösterse de personeli motive etmek ve personel performansını artırmak için kullanılabilecek araçlar aşağıdaki gibidir;

2.2.1. Ücret

Motivasyon araçlarından “ücret” az gelişmiş ya da henüz gelişmekte olan ülkelerde motive edici faktörlerin sıralanmasında önde gelmektedir. Özellikle ailede tek kişinin çalışıp diğerlerinin geçimini üstlendiği toplumlardaki işletmelerde daha da ön plana çıkmaktadır. Zira diğer aile bireyleri, çalışan personelin sağlık sigortası ve diğer ekonomik gelirlerinden faydalanmaktadır. Ayrıca çalışanın tek kişi olması sebebiyle devamlı çalışma zorunluluğu yani iş güvenliği de bir diğer önemli etkidir.

Genel kanı olarak motivasyon araçlarının sayılmasında “ücret” faktörü ilk akla gelen etkenlerden olup, personel motivasyonunun sağlanmasında en önemli etken olarak görülebilir fakat tek başına ücret motivasyonu artırıcı etken olmayabileceği de kabul edilmelidir. Örneğin bir işe başvuran işçi, öncelikle yöneticiler ile gerek alacağı ücret gerekse de işletmenin sağladığı diğer imkanlar hakkında bilgilendirilmektedir. Dolayısıyla işe başlayan personel alacağı maaşı da, belki tam anlamıyla kabul etmese de tatmin edici bulmuş olabilir. Dolayısıyla ücret faktörünün, motivasyon araçları yöneticiler tarafından irdelenirken, en önemli faktör olarak görülmemesi ve diğer faktörlerin de seçenek olarak dikkate alınması gerekmektedir.

Özellikle az gelişmiş ülkelerdeki işletmelerde yönetici veya işletmeci olanlar, karlarını maksimize etme amacıyla olabilirler ama şu da unutulmamalıdır ki personel de ailelerinin geçimlerini sağlamak için hak ettikleri ücreti almak

amacındadırlar. Hak ettiği ücreti almayan bir personelin de fırsatını bulduğunda başka bir işletmeye geçmesi kaçınılmaz olacaktır.

Bu konuda işletmelerin, işsizliğin çok olduğu ve gelişmekte olan ülkelerde yaptığı bazı hatalar bulunmaktadır. İşletmeler çalışanlarına hak ettiği ücretin çok altında maaş vermektedirler. Sebep olarak da bu ücrete razı olmayan personelin işten çıksa bile dışarıda çalışmayı bekleyen pek çok işsizinin olmasıdır. Bu konuda işletmeler kendilerince göreceli olarak kar ediyor olsalar bile şu unutulmamalıdır ki yeni başlayan bir personelin işe, işletmeye ve iş arkadaşlarına alışana kadar epey bir süre geçeceğidir. İşletmeler bu durumu göz önüne alarak, ekonomik anlamda personeli tatmin etmemelerinin sonuçlarını maliyet anlamında artı mı yoksa negatif mi etki ettiğini iyi hesaplamaları gerekmektedir.

Bununla beraber konuya farklı bir perspektiften bakıldığında ücret yaşamsal bir değeri ifade etmektedir. Çünkü insanlar hizmet ve ürün almak için paraya ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt insan ihtiyaçlarının da sınırsız olduğu dünyada – mal ve hizmet olan her şeyin değerinin parayla ölçüldüğü için- ücretin öneminin de buna göre isteklendirme araçlarının içinde temellendirmek gerekmektedir. Zira çalışanların en önemsedikleri konuların başında ücret bulunmaktadır. Çünkü kişi emeğinin satmaktadır ve hak ettiği ücreti almadığına inanan bir personelin motivasyonu da düşecektir (Gürbüz, 2007: 244).

Ücret konusu personel açısından bir statü olarak da görülebilmektedir. Bir personeli diğer personellerden biraz daha fazla ücret alması onun işveren nazarında daha değerli olduğu hissi verebilmektedir. Zira bu algılamaya sahip bir personel işine ve işletmesine daha fazla sahip çıkabilir.

Sabit ücretin yanında çalışanlara satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret gibi yöntemler de kullanılabilir (Eren, 2004: 513). Fakat bu ücretlendirme sistemlerinde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır. Örneğin parça başı üretime göre ücretlendirme de, fazla üretim yaparken kaliteden ödün verilebilmektedir. Dolayısıyla prim ve parça başı ücretlendirme yapılırken bazı

kontrol mekanizmaları da etkinleştirilmelidir. Zira kalitesiz üretim, ürünü tekrar gözden geçirmeye sebep olacaktır ve bu da maliyeti artırıcı bir unsur olarak işletmelerin karşısına çıkabilmektedir. Fakat kontrol mekanizmaları kurulduktan sonra parça başı ücret gibi yapılan işe göre ücretlendirme üretkenliği artırıcı ve maliyetleri azaltıcı özelliği bulunmaktadır (Davis, Newstroom, 1993: 179). Ayrıca normal ücret sistemi olan işletmelerde bazı personel daha az çalışmasına rağmen diğer personel ile aynı maaşı almaktadır. Bu durumda işletmede örgütsel barışı bozmakta ve mutsuz bir işletmenin temellerini oluşturabilmektedir.

Her ne kadar çağdaş yönetim anlayışında yer almasa da personelin bazı kurallara riayet etmemesinden dolayı, ücretinden kesinti yapılması da motivasyon aracı olarak kabul edilebilir. Fakat bu olumsuz durum sebebiyle personelin morali ve motivasyonu negatif yönde motivasyon sağlayabileceği için, motivasyonu artırıcı başka araçlar üzerinde durulmasında fayda vardır.

Motivasyon aracı olarak ücret ile ilgili sistemleri şu şekilde sıralanabilir; (Furnham, 2005: 281);

- Parça başı ücretlendirme
- Grup olarak parça başı ücretlendirme
- Aylık ikramiye
- Günlük ücret (belirli standart çerçevesinde)
- Kardan pay verme
- Kıdeme dayalı ücret
- Takım performansına dayalı ücret

2.2.2. Ekonomik Ödüller

Çağdaş yönetim anlayışına sahip işletmelerde personel motivasyonunun ve performansının artırılmasına yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de

personelin ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme bireysel veya departman olarak işletme amaçları çerçevesinde başarılı bir iş yapıldıktan sonra gerçekleşir. Bu özelliğiyle de diğer motivasyon araçlarından farklılık arz eder. Çünkü diğer motivasyon araçları iş sürecinden önce personeli motive edip performansını artırmaya dönük iken, ödüllendirme gerçekleşen iş başarısının sonucu olarak gerçekleşen bir eylemdir.

Ödüllendirme sisteminde; personelin işletmenin koyduğu hedeflere ulaşabileceğine, belirli bir performans gösterdiğinde o ödülü alacağına inanması gerekmektedir (Skinner, 1990: 16–17).

İşletme ne kadar çağdaş misyon, vizyon, felsefe ve güçlü sermaye yapısına sahip olursa olsun işletmenin imajını müşteriye yansıtan personel olduğu unutulmamalıdır. Personelin müşteriye olan olumlu yaklaşımı ile müşteri devamlılığı sağlanabilir ve özellikle turizm endüstrisinde personel motivasyonu sayesinde personel performansı artırılabilir ve işletmede verimlilik tesis edilebilir. Bu noktada personel motivasyonu, işletme yöneticileri tarafından sürprizlerle güdülenmesi ile mümkün olacaktır (Öztürk, Seyhan, 2005:128). Bu şekilde ödül, personeli daha verimli ve başarılı çalışmaya sevk edeceği gibi, diğer personel de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır. Fakat ödüllendirilme yapılırken, ödüllendirme kriterleri işletme tarafından şeffaf biçimde değerlendirilmeli ve personele anlatılmalıdır. Bir personel ödüllendirilirken diğer personel de kaybedilmemelidir.

2.2.3. Güvenlik

İnsanlar için zorunlu olan ihtiyaçlarını – yeme, içme, barınma - karşılaması için ekonomik bir gelire sahip olması gerekmektedir. Motivasyon sürecinden bahsedilirken, personel ihtiyaçlarının belirli anlamda tatmin edilmesinden sonra, motivasyonun bir süreç-döngü olmasından dolayı- ihtiyaçların değişebileceğini ve yeni ihtiyaçların oluşabileceği vurgulanmıştı. İşte bu noktada personel temel

gereksinimlerini giderdikten sonra, bir ileri safha olan, güvenlik ihtiyacını sosyal ve ekonomik anlamda gidermek isteyecektir.

Güvenlik duygusunun personel açısından sadece ekonomik bir kavramdan daha farklı bir anlam taşımaktadır. Örneğin; Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde personelin herhangi bir sağlık problemiyle karşılaşması sonucundaki tedavi ücretleri herkes tarafından karşılanamayacak seviyededir. Dolayısıyla personelin emeklilik, sağlık sigortası, işsizlik sigortası gibi faktörler ile desteklenmelidir.

Özellikle turizm endüstrisinde otelcilik sektöründe kıyı otelleri önemli bir yer tutmaktadır. Kıyı otelleri genel olarak yazın doluluk yaşayıp kışın ise yaza nazaran daha az dolu veya kapalı olmaktadır. Bu otellerde çalışan personelin yaz sezonu sonunda işsiz kalma düşüncesi işlerine adaptasyonunu ve motive olmalarını zorlaştırıcı faktördür. Dolayısıyla personelin kafasındaki soru işaretlerini kaldırmak için yukarıda sayılan emeklilik, sağlık ve işsizlik sigortası gibi etmenlerle motivasyonlarının artırılması sağlanabilir.

Güvenlik ile ilgili faktörler sadece emeklilik, sağlık ve işsizlik sigortası gibi etmenler değildir. Personele, yöneticiler tarafından kendilerine olan güven duygusunun da tesis edilmesi gerekir. Zira bir personelin işini nasıl, ne şekilde ve kimler ile yapacağını bilmesi onların işlerinde daha emin olarak çalışmalarına sebep olacaktır.

İş güvenliği konusunda Jurgensen'in Amerika'da yaptığı çalışmada 1949 – 1975 yılları arasında birinci ve ikinci sıralarda gelirken, 1990'lı yıllarda üç ve dördüncü sıralara gerilediği görülmüştür (Fisher, Yuan, 1998: 4). Bunun sebebi olarak personelin günümüzde bilgi olarak daha donanımlı olması ve çalışma imkanların daha fazla olmasını söyleyebiliriz. Zira işinden memnun olmayan bir personel başka şirkete geçebilmektedir.

Sonuç olarak güvenlik konusu personelin işletmedeki performansına direk katkı sağlamayabilir gözükse de güvensizlik içinde olan personelin yaptığı işte ne üretkenlik olur ne de işletme amaçlarıyla paralel etkin bir politika izlenebilir.

2.2.4. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki ve sorumluluk devri işletmelerde kullanılagelen motivasyon araçlarındandır. Yetki sözü, başkalarına bir iş gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan güç olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004:518). Sorumluluk ise personel açısından bir işi yapma zorunluluğudur. Yetki ve sorumluluk kavramları birbirleriye mukayese edildiğinde, aralarında doğru bir orantı bulunmaktadır. Bir personelin yetkisi ne kadar artırılırsa, aynı personelin sorumluluğu da - yapmakla veya başarmak ile zorunluluğu olduğu alan ve iş - bir o kadar artmaktadır. Örneğin barda barmen olarak çalışan bir personel sadece bardan sorumlu ise yetkisi artırılıp f&b müdürü olursa hem barlar hem de mutfaktan sorumlu olacaktır. Her ne kadar mutfak ve restoranda ki işleri yürütmek için yetkilendirilmiş olsa da gerek onun altında çalışan personelden gerekse de işlerin yürütülmesinden sorumlu olmaktadır.

Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişinin sevk ve idaresinden sorumlu olmak üzere yetkilendirilirler ise, astlar kendilerine verilen yeni görevde başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır (a.g.e. : 518).

Personele verilen yetki ve sorumluluğun ekonomik ödüller ile de desteklenmesinde yarar vardır. Yetkisi artırılan bir personel, ücretinin artmasını isteyecektir ki başarılı olması için bir sebep olsun. Zira daha az yetkisi var iken nispeten daha az stres altında çalışıp zaten aynı ücreti alıyordu. Onun için yetkilendirilen personelin astlarından ekonomik anlamda bir farkının bulunması gerekmektedir.

Bununla beraber personele yetki devri yapılırken sorumluluk da yetki paralelinde olmalıdır. Örneğin otel resepsiyonistini otelin satış ve pazarlamasından sorumlu tutamazsınız zira onun yetki ve sorumluluğu otele gelen konukların karşılanması, otel hakkında bilgilendirilmesi ve odalarının verilmesidir. Yetki devri normlarına göre yapılırsa personel motivasyonu artacaktır. İşin süreçleri daha etkinleşirken, sorumluluk ta paylaştıkça yani tabana yayıldıkça iş daha çabuk ve etkin biçimde personel tarafından tamamlanacaktır. Kısaca yetki dağıtılır, fakat sorumluluk devredilemez, sorumluluk ancak paylaşılabılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:136).

2.2.5. Eğitim ve Yükselme Olanakları

Çağımızdaki hızlı teknolojik gelişmeler işin yapılış şeklinin, işin tekniğinin ve işletmelerdeki birçok sistemin değişmesine yol açmaktadır. Aynı sektörde aynı işi yapan pek çok şirket olmasından dolayı işletmeler, satışlarını artırmak ve tüketiciler tarafından tercih edilmek için çalışanlarını motive edip onların performanslarını arttırmaları gerekmektedir. Bunun için işletmeler belirli periyotlar ile çalışanlarını eğitmeleri gerekmektedir. Eğitim ayrıca sosyal alanlarda da verilip personele güven duygusu ve işletmeye olan bağlılıkları artırılmalıdır. Bununla beraber eğitimin amaçları arasında personelin tutum ve davranışlarının işletme politikaları paralelinde değiştirilmesi ve personelin motivasyonun artırılması olarak sıralanabilir.

İşletme politikaları ve stratejileri doğrultusunda eğitimde başarılı ve yeterli mesleki tecrübeye sahip personel terfi ettirilmelidir. Çünkü uzun yıllar aynı işi yapan bir personel için iş artık tekdüzeleşecektir. Bunun yanında terfi eden bir personelin motivasyonu artacak ve işletme amaçlarına pozitif etki yapmak için ekstra çaba harcayabilecektir.

2.2.6. Bağımsız Çalışma İmkani

Personel kendini tatmin etmek, kişisel ve mesleki tecrübelerin artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve belirli durumlarda şahsi inisiyatiflerini kullanmak isterler. Fakat burada bağımsız çalışma personelin sınırsız bir güce sahip olduğu anlamına gelmemelidir. Zira böyle bir uygulama sonucunda işletmede kargaşa çıkabileceği de muhtemeldir.

Personele bağımsız çalışma imkanı verilmesi konusunda yöneticilerin sektöre göre iyi bir çerçeve çizmeleri gerekmektedir. Örneğin makine yoğun bir sektör olan otomotiv sektöründe genel olarak makinelerin işi yapmasından ve personelin müşteri ile hemen hemen hiç karşılaşmamasından dolayı çok fazla gerekli olmayabilir fakat turizm gibi emek yoğun sektörde personel özellikle müşteriyle çok yoğun karşı karşıya gelirler. Burada bazen çıkabilecek sorun ve müşterilerin danıştığı her konuda üstlerine danışmaları ve onların direktiflerine göre iş yapmaları beklenirse turizm gibi zaman satılan bir sektörde öncelikle müşteri memnuniyetinden bahsetmek zor olacaktır. Burada personele belirli inisiyatif verilmesi hem personeli işine motive edecek hem de işletmedeki iş süreçleri daha da hızlanacaktır.

2.2.7. Sosyal Katılım

İşletmeler, sosyal katılımın önemini her geçen gün daha fazla hissetmektedirler. Sosyal katılımı yükseltmek amacıyla; personel geceleri, toplu yemek organizasyonları ve seyahat gibi etkinlikler düzenlemektedirler. Bu etkinlik ve organizasyonlar neticesinde aynı kurumda ya da işletmede çalışan personel arasında dinamik bir etkileşim ve kültür oluşur. Zaten işletmeler tarafından oluşturulmak istenen amaç da budur. Ve oluşturulan bu sosyal kaynaşma neticesinde takım ruhu, ekip kültürü ve neticesinde de işletmesine bağlı personel oluşturma sürecidir. Zira bu etkileşime sahip olan personel bu organizasyonda devamlı yer

almak ve bu organizasyonu geliştirmek isteyecektir. Bu da personel motivasyonunu artırıcı bir etken olarak sosyal katılımın yöneticiler tarafından üzerinde durması gereken konulardan biridir.

2.2.8. Değer ve Statü

Atasözünde denildiği gibi marifet iltifata tabidir. Bu sözden de anlaşılacağı gibi, yapısında bir şeyleri başarma ve topluma faydalı olma gayesi olan insanın yaptıklarından dolayı çevresinden de takdir beklemektedir. İngiliz danışmanlık şirketi White Water Strategies'in yapmış olduğu araştırmaya göre patron ve yöneticilerinden “ tebrikler”, “ teşekkür ederim “ gibi motive edici sözler duyan personeller % 1'lik zam almış kadar mutlu oldukları ve bu durumun personelin motive olmasını ve işlerine daha sıkı sarılmalarını sağladığı tespit edilmiştir (Posta Gazetesi 2008: 23).

İşletme yöneticilerinin personelin görüş ve düşüncelerine verdikleri önem onlar için son derece önemli ve bir o kadar da işletmeye bağlayıcı bir faktördür. Zira aksi bir durum ile muamele olan bir personel için işletmenin amaç ve hedeflerinin ne anlama gelebilir ki. Bu durumda personel işletme içinde önem duyulmayan sadece maaş alan bir maliyet unsuru gibi görüldüğünü hissedecektir ve böyle bir yönetimin bulunduğu işletmelerde ne personel motivasyonundan ne de işletme kültüründen bahsedilebilir. İşletmelerde başarıya giden yol personele “biz” kavramını hissettirmekse yöneticiler personellerine değer vermeli ve bunu da onlara hissettirmelidirler.

Bunun yanında personele değer vermek iki yönlü bir etkileşim özelliği de arz etmektedir. Bir yöneticinin personelinin takdir etmesi ve beğenmesi personelin motivasyonunu ve verimini arttırır. Diğer taraftan da, tatminkar ve işbirliği yapmaya hazır bir personel de yöneticinin kendisini beğenmesi ve takdir etmesi durumunu meydana getirebilir. Çift yönlü bu etkileşim, işletmenin hedef ve amaçlara

ulaşmasında dinamik bir sürecin oluşumuna katkı sağlar (Ertürk, Olcay, Ünlüönen, 2007: 12).

Statü ise başkaları tarafından kişiye verilen değer ve personelin işletme içindeki organizasyonun içinde bulunduğu konumdur. Normal şartlarda her personelin yükselme ve statü kazanma amacına sahip olduğu için yöneticilerin gerek personelin takdir ederek gerekse de kamuoyu önünde başarılarını deklare ederek onların statülerini artırabilirler. Bu durum da personeldeki çalışma azmini artıracaktır.

2.2.9. Öneri Sistemi

Öneri sisteminin bir işletmede yaygınlaştırılması aslında işletmeler için fırsatlara açılan kapıdır. Bir yönetici genel olarak, gerekli eğitimi almış ve yeterli mesleki tecrübeye sahip olduğu düşünülen kişidir. Fakat her ne kadar yöneticinin özelliklerin kabaca bu şekilde özetlense de işi yapanın personel olduğu unutulmamalıdır. Bir yönetici her zaman aklının bir köşesinde “ bir işi en iyi o işi yapan bilir” özdeyişini tutmalıdır. Her ne kadar yönetici işi genel anlamda biliyorsa da işi yapan ve işteki aksaklıkları birebir yaşayanın personel olduğunu unutmamalıdır. Dolayısıyla işletmedeki personelin önerilerine açık olan bir işletme her anlamda kazanmaktadır. Zira öneri ile gelen personelin kendini işine verdiği ve motivasyonunun bulunduğunu göstermektedir.

Öneri sisteminin işletmede yerleşmiş olması işletmeye ek bir maliyet veya külfet yüklememektedir. Aksine getirilen bu öneriler sayesinde iş süreçlerinde kısalma ve daha etkin bir sistem kurulabilir. Bunun yanında insanlar normal şartlarda başarılı olmak ve kendilerini diğerlerinden daha başarılı kılmak için farklılaştırmak isterler. İşletmeler personelin önerilerini dikkate alarak hem onların kendilerini kanıtlamaları için bir fırsat olacaktır hem de işletmeye olan bağlılığı ve motivasyonu artacaktır.

2.2.10. Yönetim ve Kararlara Katılma

Kararlara katılmak da bir diğer önemli motive edici faktördür. Katılım ilke olarak; personelin işletmenin karına ve alınan kararlara olmak üzere iki boyutludur (Sabuncuoğlu, Özkalp, 1989: 101). Fakat günümüzde işletmelerde genellikle “kararlara katılma” seçeneği daha çok tercih edilmektedir. Bununla beraber personel açısından bakıldığında herkes kendisi ve işle ilgili alınacak kararlarda etkin olarak katılmak ister. Zira kararlara katılan personel kendisini işletmenin bir ortağı olarak görecektir motivasyonu ve üretkenliği artacaktır.

Personelin kararlara katılmasının önemi aşağıdaki gibi sıralanabilir(Şahin, 2003:213).

- Personel işletme süreçlerini yönetir ve geliştirir.
- Personel bir süreci diğeriyle kıyaslamaktadır.
- Personel, işletmeye olan bağlılığıyla orantılı olarak işletmeye katkıda bulunur.

Kararlara katılımın işletme için yararı düşünüldüğünde önemli getirileri vardır. Herzberg’e göre personele sorumluluk yüklenmiyor ve kararlara katılmasına izin verilmiyorsa aşağıdaki sonuçları verecektir (Akgemci,Çelik, Şimşek 2003: 133).

- Gizli tatminsizlik
- Devamsızlık, direnişler ve grevler
- En başarılı personelin işten ayrılması

Yukarıda sayılan olumsuz neticeler göz önüne alındığında alınacak kararlarda personel katılımının ne kadar önemli olduğu da daha iyi anlaşılmaktadır.

2.2.11. İşin Yeniden Tasarımı ve İş Zenginleştirme

İşletmelerde en büyük tehlikelerden biri işin sıradanlaşması ve tekdüzeleşmesidir. Zira böyle aynı işi uzun süreden beri yapan çok fazla çalışanın bulunduğu bir işletmede personelin işe olan ilgisi ve motivasyonu düşebilir. Böyle bir işletme yapısında personel performansından da bahsetmek zordur. Bu noktada işi daha cazip ve iş süreçlerini daha etkin hale getirmek için işin yeniden tasarlanması önemli bir sinerji kaynağı olarak işletmelere personeli motive edici bir unsur oluşturmaktadır.

İşin yeniden tasarımı değişimle ilgilidir. Genellikle işin yeniden tasarımına yönelik programlar işleri daha ilgi çekici, farklı ve motive edici hale getirmeye çalışır (Ergül 2005: 76).

Yeniden iş tasarımı konusunda ilk önce yapılacak olan eylemin merkezinde işi genişletmek ve iş rotasyonu yapmak olmalıdır. Yapılan iş rotasyonu personeli bir işten öbürüne hareket ettirecektir (Sims 2002: 70). Böylece işletmede daha dinamik bir yapı olacaktır.

İşin yeniden tasarımı konusundaki ilk seçenekler, bireysel görevlerin yeniden tasarımı ile ilgilidir. İş rotasyonu, çalışma modelleri ve işin zenginleştirilmesi gibi uygulamalar işlerin yeniden tasarımıyla ilgili uygulamalardır (Ergül 2005: 77). Fakat burada personelin kabiliyetleri iyi analiz edilmeli ve personelin görüşü de alınmalıdır. Zira işte yapılan rotasyon personel yapısına uymalıdır. Belirli anlamda da personel bu rotasyon hakkında yeterince bilgilendirilmeli ve gerekli konularda eğitilmelidirler.

İşin zenginleştirilmesi ile personel motivasyonun artırılması amaçlanmaktadır. Burada personelin istek ve kabiliyetlerine göre bu sürecin işletilmesi gerekmektedir. Örnek olarak; ızgarada et pişiren bir personelin bunun yanında salatayı da yapması, toptancıya sipariş vermesi ve gelen ürünleri kontrol

etmesi gibi. Burada personele bazı ek görevler verilerek yeteneklerinin ortaya çıkması da sağlanmış olunacaktır (Bratton, Gold, 2001: 107). Fakat iş zenginleştirmenin personel motivasyonunu artırıcı bir etkiye sahip olabilmesi için personelinde sorumluluk almaya istekli olması gerekmektedir (Çavuş 2005: 42). Zira verilen sorumluluğun personelde güdüleyici özelliği bir özelliği olmayacaktır.

Aynı işi yapan bir personel motivasyonun kaybedecek, işe olan ilgisi azalacak, işini daha özensiz yapacak ve belirli bir süre sonra da işten çıkmak isteyebilecektir. İşin zenginleştirilmesi, işin monotonlaşıp personelin işe olan ilgisini azalmasını önleyecektir.

2.2.12. Amaç Birliği

Amaç birliği karşılıklı beklentilerin karşılanması olarak varsayıldığında personel ve işletmenin gayelerinin aynı istikamette olmasıdır. İşletme ne ölçüde personelin beklenti ve amaçlarını karşılar ise personelde işletmenin beklentilerini karşılayacak ve her iki tarafta amaçlarına ulaşabileceklerdir (Akgemci, Çelik, Şimşek, 2003: 133)

Amaç birliğinin sağlanmasında yönetici ve personelin eşgüdümlü ve istekli davranması gerekmektedir. Bunun yanında amaç birliğinin sağlandığı işletmelerde “ biz” kavramının oluşturulması sağlanmış olacaktır ki bu duygu da personel motivasyonunu sağlayacak önemli araçlardan biridir. Zira işletmenin amaçlarının ve hedeflerinin gerçekleşebilmesi için personel ve işletme arasında amaç birliği zaruridir. Amaç birliğin işletmede oluşması ile personelin işte ve hayatta üretkenliğini artırması açısından da ayrıca bir öneme sahip olan bir faktördür (Timm, 1993: 24).

2.2.13. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

Adalet konusu sadece işletmeler için değil, geçmişten günümüze değin tüm toplumlarda yazılı ya da sözlü olarak kullanılagelinmiş ve toplumsal barışı sağlayan ve önemli bir etkiye sahip olan faktörlerdendir. Adaletli ve sürekli disiplin sistemi toplumlarda ve işletmelerde sosyal barışı, bir arada yaşayabilmeyi ve bir arada çalışabilmeyi sağlayan faktörlerdendir.

İşletmelerde sürekli bir disiplin ve adalet algısının yerleşmesi için önceden belirlenmiş ve yazılı olarak personele deklare edilmiş kurallar olması gerekmektedir. Deklare edilen kuralların da işletme personeli tarafından benimsenmesi ve kabul edilmesi gerekmektedir. Toplumlarda olduğu gibi işletmelerde de personelin işletme tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi için kurallara uyması gerekmektedir.

İşletmelerde personele adaletli ve disiplinli yaklaşım işletmeye ek maliyet yüklemekten personelin motivasyonunu sağlayıcı ve işletmeye olan bağlılığını artırıcı özelliği olduğu için uygulaması teorik olarak kolay fakat yapısal anlamda bazı durumlarda zor olabilmektedir. Bazı işletmelerde adam kayırmacılık ve buna benzer amaçlarla yok sayılan kurallar adil bir işletme yapısının zedelemektedir ve bu durum personelin işletmeye olan bağlılığını ve motivasyonunu negatif yönde etkilemektedir. Ve bu durum devam ettiğinde tüm işletmeye de yayılabilecek büyük bir huzursuzluğun temeli atılmış olmaktadır.

İşletme içi adaletsizlik personelde, işletmeye ve ekipmanlara zarar vermeye yönelik olarak sabotaj yapmalarını sağlayacak davranışlar yapmaya sevk edebilmektedir (Aksoy, Özdevecioğlu, 2005: 95). Bu davranışa sebebiyet verilmesi sonucu da maliyetler ve amortisman giderleri aratacağı aşıkardır.

Burada bu durumun oluşmasını önlemek amacıyla hangi seviyedeki personel olursa olsun şikayetlerinin incelenmesi ve adil kararlar verilmesi gerekmektedir. Bir personelin iyi bir çalışma yaptığı takdir edilmesi çok

önemliyen, başka bir personelin de işinde başarıyı yakaladığında takdir edilmesi çok daha önemlidir.

Bunun yanında işletmelerde ödül ve takdirin yanında disiplinin de tesis edilebilmesi için cezanın da motivasyonu ve çalışma şevkini artırmak amacıyla işletilmesi gerekmektedir. Zira işini başarı ve disiplin ile yapan bir personel ile işletme amaç ve disiplinine uymayan bir personel arasında herhangi bir fark olmaz ise bu durum diğer tüm başarılı personelin de motivasyonunu ve performansını düşürebilecektir. Zira başarılı olan personel “ ne kadar çalışırsam çalışayım nasıl olsa çalışanda çalışmayanda bir” mantığıyla düşünebilir.

Burada disiplin derken personeli işten atmak değil öncelikle onların işe olan motivasyonunu artırmak amacıyla yapılan bir araç olarak görmek gerekmektedir.

2.2.14. Fiziksel Çalışma Koşulları

İşletmelerde fiziksel çalışma koşulları olarak aydınlatma, havalandırma, ısıtma, nem, renk düzenlemeleri, ofis malzemeleri gibi unsurlar personelin motivasyonunu, verimliliğini ve dolayısıyla performansını etkileyen faktörlerdir. Örneğin; karanlık veya göz alacak kadar ışıklı bir ortamın gözü yorması sonucu personelin işe olan konsantrasyonu azalacak ve işteki performansı düşürebilecektir.

Son yıllarda işletme yöneticileri fiziksel çalışma koşulları konusunda çeşitli arayışlar ve araştırmalar içerisine girmişlerdir. Ve yapılan çalışmalar sonucunda fiziksel çalışma koşullarını oluşturan unsurların önemini kavramışlardır. Daha önceleri belki de sadece moda akımına göre boyanan ofislerin renginin aslında personelin işe olan bağlılığı, verimliliği ve motivasyonunu artırıcı etkisi bakımından renkten renge ayrı bir anlam kattığı anlaşılmıştır. Örneğin konum olarak fazla gün

ışığı almayan bir ofisin siyaha boyanması ile açık tonda renge boyanmasının personelin işe olan ilgisini artırması bakımından etkileri aynı değildir.

İşletmelerde fiziksel çalışma koşulları personelin rahat ve verimli çalışabilmeleri için uygun hale getirilmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin çalıştığı, konakladığı ve – otel işletmelerinde özellikle- yemek yediği yerlerin iyi düzenlenmesi ve hazırlanması gerekmektedir.

2.3.PERFORMANS KAVRAMI VE MOTİVASYON İLE İLİşKİSİ

Bir atasözünde “ kullanılmayan bilgi, sürülüp ekilmeyen tarlaya benzer” deyişi geçmektedir. retmek ve bilgi aktarımı sağlamak için yeterli imkanlar ve tecrübe olmasına rağmen bu imkanlar kullanılmadıktan sonra eldeki mevcut fırsatlar yarar sağlamamaktadır. Dolayısıyla turizm bünyesinde ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların performansını artırarak birim süre başına yapılan iş miktarını artırmak, rakip işletmelere karşı maliyet avantajı sağlamak ve örgüt içindeki verimliliği artırmak için kendilerinde var olan potansiyelin açığa çıkartılması ve performanslarının artırılması gerekmektedir.

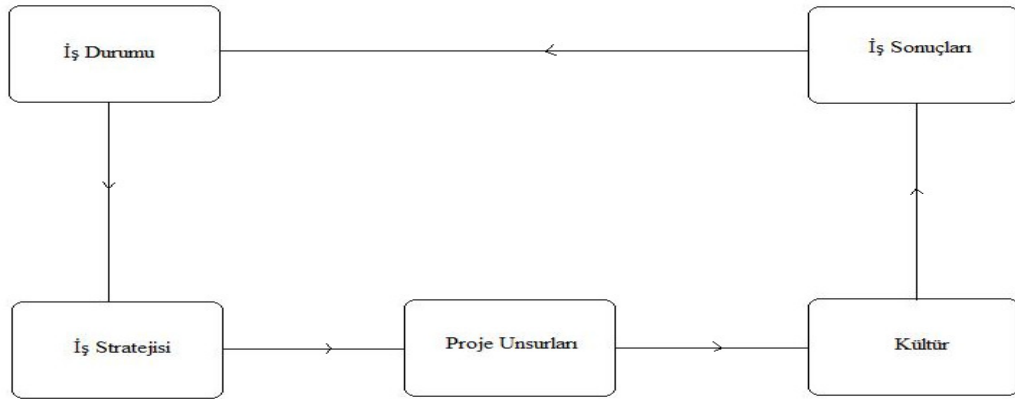
Personelin performansının arttırmak için gerekli yegane araçlardan birisi de personelin motive edilmesidir. Her personel işletme içinde bulunduğu mevkii ve iş tanımını çerçevesinde işletme için fayda sağlamaya çalışır. Ve personelin işletmeye sağladıkları girdiler onların başarılarını ve performanslarını gösterir. Yüksek bir performans gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getiren kişidir (akır, 2001: 169).

2.3.1. Performans Kavramı

Performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirten bir kavramdır (Benligiray, 1999: 5). Dolayısıyla; performans daha önceden belirlenen hedef için belirli bir süre sonucunda elde edilen çıktı miktarıdır.

Bir işletmede personelin performansını artırmak için önceden belirlenmiş bir sistem ve süreç olması daha etkin olacaktır. Zira personelin bir anda motive olması ve bir anda performanslarının artması günlük bir olay değil işletme var olduğu müddetçe uygulanması gereken bir sistemdir. İşletmelerde performans modeli kurmak için pek çok sistem ve taslak bulunmaktadır. Genel anlamda bir işletmede performans sistemi şekil 5'teki gibi uygulanabilir (Hanna, 1988: 40).

Şekil. 5 Örgütsel Performans Modeli



KAYNAK: HANNA, P. , David, Designing Organisations for High Performance, Addison Wesley Publishing, 1988, ss. 41

Modele bakıldığında iş durumu, iş stratejisi, proje unsurları, kültür ve iş sonuçları olmak üzere beş unsur bulunmaktadır. İlk faktör olarak iş durumuna bakıldığında, kısaca örgüt veya işletmenin yüzüdür. İş durumu örgüt ortamındaki bulunan elemanları ve unsurları tamamlar. İş durumu işletmelerde neyin nasıl

olacağını, iş süreçlerinin nasıl gerçekleşeceğini belirleyen ve işletmenin vizyon ve misyonunun belirlendiği aşama olarak tanımlanabilir.

Örgüt ortamı içinde bulunanların tatmin olmaları ve etkin çalışabilmeleri için önceden belirlenmiş baskı unsurları oluşturulmak zorundadır. Bu ihtiyaç ve baskı unsurlarını şu şekilde sıralanabilir. (a.g.e.: 41);

- Kati ceza ve ödül sistemi,
- Ortak beklenti, daha fazla bütçe yapmak, işi geliştirmek, geri kazanım oranını artırmak, teknolojiyi ve personeli geliştirmek
- Çevreden sosyal, politik ve yasal beklentiler
- Rekabet baskısı, yeni ürün buluşları, fiyat rekabeti, hammadde sıkıntısı
- Personelin ailesinin ve personelin iş güvenliği ve kariyer beklentisi, katılım derecesi ve maaşlar

Yukarıda vurgulanan ihtiyaç ve baskı unsurları piyasa şartları içerisinde işletmenin geleceğine önemli bir katkı yapıcı ve sürdürülebilirlik konusunda işletmelere yarar sağlayıcı özelliklerdir. Ve personelle işlemeyi aynı amaçta buluşturmaya yönelik olması bakımından da etkili olacaktır.

İkinci olarak iş stratejisi işletmenin var olma sebebidir. Strateji işletmenin amaçlarına, kararlılığına bağlı olarak şekillenmektedir. Nelerin önemli nelerin daha az önemli olduğuna ve neyin yapıp yapılmayacağına karar verilmelidir. Ve genel olarak stratejiyi uygulamaya geçmeden önceki son safha olarak nitelenebilir.

Üçüncü olarak proje unsurlarını somutlaştırmak gerekmektedir. Ödüllendirme sistemi, teknoloji, yapı, bilgi sistemi ve karar verme sistemlerinin belirlenmesi safhasıdır. Ve personelin işlerini nasıl yapacağı, diğer yapı ve elemanlarla nasıl organize çalışacağı belirlenmelidir (a.g.e.: 42).

Dördüncü unsur olarak kültürün pek çok çeşidi ve işletmeye alınan personelin her birinin ayrı ayrı kültür ve gelenekleri bulunmaktadır. Personelin

motivasyonunu ve performansını artırmak için kültürü göz ardı etmek zordur. Zira kültürel değerlere aykırı bir iş tanımı veya ödül sistemi personel tarafından kabul görmeyebilir. Hatta işletmeye olan bağlılıkları da azalabilir. Bunun yanında işletme yöneticilerinin personelin genel kültürüne ters gelecek davranışlardan kaçınması gerekmektedir. Turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde yönetici ve çalışanlar arasında farklı milletlerden personel çalışabilmektedir. Ve her personelin kültürel değerlerine anlayış göstermek ve personelin davranışlarını kültürel değerleri göz önüne alarak değerlendirmek gerekmektedir.

Son olarak iş sonuçları ise tüm kurulan sistem neticesinde ortaya çıkan çıktıdır. Sistemin son unsurudur. Ve örgütsel performans modeli içerisinde düşünüldüğünde bir son değil sürecin başa dönüş kısmıdır. Zira işin çıktısı sonucunda iş ile ilgili elde edilen bulgular değerlendirilecek ve gerekirse iş süreçlerinde yeniden düzenleme yapılacaktır.

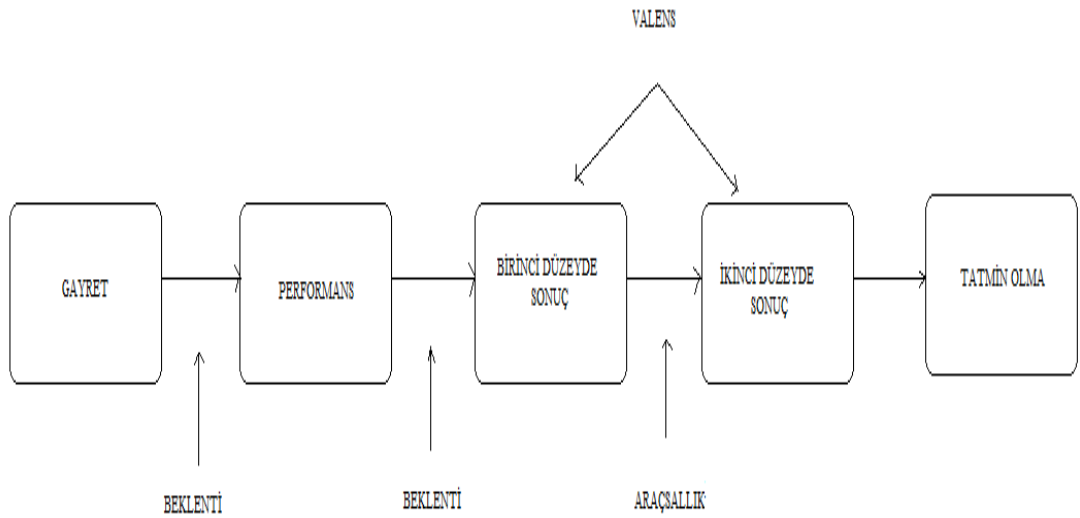
2.3.2. Performansın Motivasyon İle İlişkisi

Daha önceki konularda da değinildiği gibi gerek bireysel bazda gerekse örgütsel bazda performansı artırmak için bireyin ve örgütün hepsinin güdülenmesi gerekmektedir. Örnek olarak bir kamyonu kutuları yerleştiren beş kişi düşünüldüğünde, bunlardan 4 tanesi her kutuyu 15 saniyede diğer arkadaşına verdiğini fakat en ortadaki arkadaşın 30 saniyede verdiği düşünülürse burada 1 kişi tüm örgüte kutu başına 15 saniye, tüm kamyon dolana kadarda bir – iki saat kaybettirecektir. Dolayısıyla motive olmayan ve işletme amaçlarını benimsemeyen personel işletmenin iş yapısıyla çatışacağından hem kendi hem de diğer personelin performanslarını düşürecektir.

Motive edilmemiş bir personel işletmenin iş süreçlerine zarar vermesinin yanı sıra müşterilerin memnuniyetsizliğine de yol açabilir. Zira çatal, kaşık ve bıçak altından da olsa personel onları misafire servis ederken gülmemesi veya kabaca

servis etmesi müşteri memnuniyetsizliği yaratacak olup belki de o müşterinin o işletmeye bir daha gelmemesini sağlayabilir. Dolayısıyla personelin bireysel ve örgütsel anlamda performanslarının artırılması için katılımlarını arttırmalı, inisiyatif verilmeli, işletmenin amaçları benimsettirilmelidir.

Şekil 6. Vroom Motivasyon Modeli



KAYNAK: KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği – Yönetim, Organizasyon ve Davranış, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1999, ss. 395

Şekil 6'ya bakıldığında bir sürecin evresi olarak motivasyon ile performans arasındaki ilişki hakkında ipuçları vermektedir. İşletmelerde personelin bir başarıyı elde etmesi sonucunda ne elde edeceği açık, şeffaf ve önceden herkes tarafından bilinir olması gerekmektedir. Bu sağlanan ortam neticesinde kişi öncelikle bu ödülü arzulama derecesi olacaktır ki şekil 6'da gayret olarak ifade edilmiştir. Aslında gayretin açılımının motivasyon kelimesine karşılık geldiği görülür. Zira personel bir işi sonlandırmadan önce, performansına göre ne elde edeceğini bilmektedir. Ve o işi daha çok arzulamaktadır. Bu arzu neticesinde işi başarmaktadır. Ve burada birinci derece ödülü hak etmektedir. Eğer kişi daha çok gayret sarf ederse ikinci derece ödülü de kazanacaktır. Birinci derece ödülü zam, ikinci derece ödülü de terfi olarak düşünebiliriz. Ve tüm bu sürecin sonunda personel tatmin olacaktır. Fakat burada şu unutulmamalıdır ki; her ödül herkesi aynı derecede etkilememektedir. Dolayısıyla

işletme yöneticileri gerekli durumlarda kişiye göre ödüllendirme sistemleri kullanıp motivasyon tüm işletmeye yaymalıdır.

Bunun yanında personel performansını artırmak için motivasyonun da tek seçenek veya yegane bir araç olarak göremeyiz. Zira bir personeli ne kadar motive ederseniz edin öncelikle o personelin o işi yapmak için ehliyetli ve kabiliyetli olması gerekmektedir. Zira yaptığı işi iyi bilmeyen bir personelden işini en iyi seviyede ve performansla yapması beklenemez. Dolayısıyla öncelikle işe alma süreçleri etkin ve belirli kıstaslarla yapıp işletmeye işlerinde ehil kişilerin alınması gerekmektedir.

Personelin performansının artması için aşağıdaki üç durumun oluşması gerekmektedir (Green, 1992: 4).

- Personelin elde edecekleri kazanımların performansının artmasına sebep olmalıdır. Zira personeli motive eden faktörler kişiden kişiye farklılık gösterebilir.
- Personelin gösterdiği performans neticesinde elde edeceği kazanımlara inanması gerekmektedir. Çalışma neticesinde, personel, gösterdiği performansa göre hak ettiği ödül veya cezayı alacağına emin olası gerekir.
- Son olarak da personel, göstermiş olduğu performans neticesinde elde edeceği kazanımlar dolayısıyla tatmin olacağına inanmalıdırlar.

Bunun yanında işletmedeki motive olmayan – işletme amaçları doğrultusunda hareket etme ve çalışma isteği - bir personel vücuda bulaşmış bir virüs olarak nitelenebilir. Zira işletmelerde motive olmayan personeller genellikle gereksiz yere ışıkları açmakta veya açık olan ışıkları umursamayarak kapatmamaktadır. Veya müşteriye laubali bir hizmet verebilmektedir. Hatta bazen müşterilere işletmedeki sorunları da aktarmaktadırlar. Seyahat acentesinde çalışan personeller satış için isteksiz olabilmektedirler. Otelde çalışan personeller muslukları açık bırakabilmektedirler veya dikkatsizlik ve motive olmamaları dolayısıyla daha fazla tabak kırabilmektedirler. Hatta işletmenin demirbaşlarına kasti olarak zarar verebilmektedirler. Ve en azından işlerini iyi yapmak için yeterli gayret

göstermemektedirler. Bunun sonucunda işletmeler gerekli ikazlardan sonra durum düzelmez ise o personeli işten çıkartma yoluna gitmektedirler. Ve giden personel yerine yeni personeller alınmaktadır. Ne kadar kabiliyetli ne kadar tecrübeli bir personel alırsak alalım elimizdeki personel her zaman işletmeyi daha iyi tanımaktadır ve işletmenin süreçlerini yeni gelen kişiden daha iyi bilmektedir. Tüm yukarıda sayılanlara bakıldığında motive olmayan bir personelden performans beklemek oldukça zordur.

2.3.3. Personel Performansının İşletme İçin Önemi

İşletmeler genel olarak bir personeli işe alırken, işe alınacak olan personelin yapacağı iş tanımı çerçevesinde işin gerekliliklerine haiz ve yeterli tecrübeye sahip olduklarına inandıkları kişileri tercih etmektedirler. Ve her personel iş tanımı çerçevesinde işletmeye yarar sağlarlar. Dolayısıyla işe alınan personelin yapacağı iş tanımı çerçevesindeki görevini ne derece etkin ve başarılı yapmaları onların performanslarını gösterir (Çakır, 2001: 168). Örneğin; bir personelden beklenen günde bin çuval üretmesi ise personelin bin çuvalı üretmesi kişinin normal performansıdır. Fakat burada işletmeler için önemli olan personelin işletmeye olan bağlılığını, personeli motive ederek artırmak ve çalışan personelin işletmesini kendi işletmesi gibi görüp daha fazla ve daha istekli çalışmasını sağlamaktır. Bu durumda personelin standart yapması gereken yükümlülüklerinin de üstünde çaba sarf etmesi sağlanılabilir.

Performansın işletme için önemi normal iş tanımından kaynaklanan personel yükümlülüklerinin dışında daha fazla performans göstermesidir. Yüzlere kişinin çalıştığı işletmeleri varsayarsak her bir personelin birkaç birim daha fazla iş yapması hem maliyetleri azaltacak hem de karlılığı artıracığı bir gerçektir. Dolayısıyla yüksek performans gösteren birey görev ve sorumluluklarını başarı ile yerine getiren kişidir (age:168).

BÖLÜM III

UYGULAMA VE SONUÇLAR

Bu bölümde, turizmin endüstrisinin Türkiye ve Dünya ölçeğinde maddi boyutları hakkında bilgiler verilecektir. Ayrıca Bodrum bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde çalışanlara anket uygulaması yapılmış olup, personel motivasyonunun çalışan performansına etkisine yönelik araştırma bilgilerine yer verilecektir.

3.1. DÜNYA VE TÜRKİYE'DEKİ TURİZM ENDÜSTRİSİ

Dünya tarihinde uzun bir geçmişi olan turizm, yüz yıllar boyunca Dünya ekonomisine git gide artan oranda katma değer sağlamıştır. Dünya Turizm Organizasyonu'nun prokesiyonuna göre, Dünya Turizm geliri 2010'da bir trilyon ve 2020'de de 1,6 trilyon Dolar'a ulaşması beklenmektedir.

Türk turizmi ise Osmanlı dönemindeki kervansaraylardan evrim yaşayarak, çeşitlenerek ve potansiyelini artırarak günümüze kadar gelmiştir. Özellikle 1980'li yıllarda çıkarılan yasalar ve turizm işletmelerine sağlanan yatırım teşvikleriyle hızlı bir ivme yakalamıştır. “ Bacasız sanayi “ olarak da nitelenen turizm endüstrisinin gelişmesinde boş zamanların artması, ulaşım - iletişim teknolojisindeki gelişmeler, harcanabilir gelirin artması, toplumsal hareketliliğin artması ve Dünya'nın küreselleşmenin de büyük etkisi olmuştur. Geçmişi, uzun bir süre önceye dayanan turizm, yıllar içinde gerek toplumsal gerekse medeni değişimler sonucunda yeni biçimler ve yöntemler kazanmış ve çok yönlü bir endüstri haline dönüşmüştür.

Turizm endüstrisi, insanların seyahat hareketine katılımına ve amaçlarına göre genel anlamda aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

- Deniz turizmi
- Kongre turizm
- Termal turizm
- Yat turizmi
- Mağara turizmi
- Dağ ve kış turizmi
- Av turizmi
- Golf turizmi
- İnanç turizmi
- Yayla turizmi
- Akarsu turizmi

Yukarıda sıralanan turizm çeşitlerinin hepsi Türkiye’de yapılabilmektedir. Türkiye’nin üç tarafının denizlerle çevrili olması, genel yatırımların deniz olan bölgelere daha çok yapılması, iklim koşullarının uygun olması, plaj ve uzun kıyıların bulunması gibi nedenlerle deniz turizmi daha geniş kitlelere hitap etmektedir. Ege, Karadeniz ve Akdeniz kıyılarında genel olarak kıyı turizmi yapılmaktadır.

Çalışmadaki anket uygulamasının Bodrum’daki otellerin personellerine yapılması ve Bodrum’un da genel anlamda deniz turizmine hitap etmesi sebebiyle deniz turizmini ele almak faydalı olacaktır.

Bodrum’un klasik mimari dokusunun iki katlı olması ve genel anlamda dağlık bir bölgede olması sebebiyle oteller yatay ve birbirinden bağımsız apart binalar olarak inşa edilebilmektedir. Örneğin Antalya’da 5–6 katlı tek bina olarak otel inşa edilebilmekte ve Antalya Bölgesindeki oteller kışın da açık kalabilmektedir. Bu şartlar neticesinde Bodrum bölgesinde yaz ve kış açık olabilecek bir tesis yapmak hem coğrafi hem de imar izni açısından oldukça zordur. Dolayısıyla tesislerdeki personeller, genel olarak yazın istihdam edilip yaz sezonun sonunda kışın açık olan

işletmelere müracaat etmek durumunda kalmaktadır. Bu durumda bir personel ne kadar başarılı olursa olsun yaz sezonunun sonunda o işletmeden çıkmak zorunda kalacaktır. Dolayısıyla işletme açısından, istihdam edilen personelin motivasyonunu artırmak büyük bir önem kazanmaktadır.

Turizmin Türkiye ve Dünya ölçeğinde ekonomik boyutları incelendiğinde; Tablo 4'e bakılırsa en fazla turist çeken ülkenin Fransa olduğu gözlenmektedir. Fakat en fazla turistin gelmesi her zaman en fazla gelirin elde edileceği anlamına gelmemektedir. Turizmde önemli olan ülkeye gelen turistlerin kişi başı harcamalarını arttırmak ve nitelikli turist gelmesini sağlayıcı fizibiliteler yapmak gerekmektedir.

Tablo 4. Dünya’da En Fazla Turist Çeken Ülkeler (2007)

ÜLKE	MİLYON	DÜNYADAKİ PAYI (%)
FRANSA	81,9	9,1
İSPANYA	59,2	6,6
ABD	56	6,2
ÇİN	54,7	6,1
İTALYA	43,7	4,8
İNGİLTERE	30,7	3,4
ALMANYA	24,4	2,7
UKRAYNA	23,1	2,6
TÜRKİYE	22,2	2,5
MEKSİKA	21,4	2,4

KAYNAK: <http://www.ttyd.org.tr/tr/page.aspx?id=11> son erişim: 07.01.2009

Tablo 5’e bakıldığında ise Tablo 4’e göre üçüncü sırada bulunan Amerika’nın gelirde birinci olduğu, gelen kişiye göre birinci olan Fransa’nın üçüncü ve ilk onda bulunmayan Avustralya’nın ise gelirde sekizinci olması gelen turistlerin kişi başı harcamalarının fazlalığı ile açıklamak mümkündür.

Tablo 5. Dünya’da En Fazla Turizm Geliri Kazanan Ülkeler (2007)

ÜLKE	MİLYAR \$	DÜNYADAKİ PAYI (%)
ABD	96,7,	11,3
İSPANYA	57,8	6,8
FRANSA	54,2	6,3
İTALYA	42,7	5
ÇİN	41,9	4,9
İNGİLTERE	37,6	4,4
ALMANYA	36	4,2
AVUSTRALYA	22,2	2,6
AVUSTURYA	18,9	2,2
TÜRKİYE	18,5	2,2

KAYNAK: <http://www.ttyd.org.tr/tr/page.aspx?id=11> son erişim: 07.01.2009

Tablo 6’ya bakıldığında ise son altı yılda turizm gelirinin Türkiye GSYİH’ ya oranı yaklaşık olarak %4 ile %7 arasında değişmektedir. Türkiye’nin turizm gelirinin ihracatına oranına bakıldığında ise çok önemli bir fayda sağladığı görülmektedir.

Tablo 6. Türkiye Turizm Gelirlerinin GSYİH’ ya ve İhracata Oranı

YILLAR	Turizm Gelirlerinin GSYİH içindeki Payı	Turizm Gelirlerinin İhracata oranı
2000	3,8	27,5
2001	6,9	32,1
2002	6,6	33,9
2003	5,5	28,2
2004	5,3	25,2
2005	5	24,7
2006	5,2	19,7

KAYNAK: <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/gsmhIhr.asp> son erişim 07.01.2009

Tablo 7’ye bakıldığında ülkemize gelen yabancı ziyaretçi sayısı ve yabancıların harcamaları incelendiğinde 2006 yılı hariç her yıl bir önceki yıla göre

artış göstermiş olduğu gözlenmekle beraber kişi başı harcamanın artmayarak azaldığı görülmektedir.

Tablo 7. Yıllar İtibariyle Türkiye’deki Yabancı Turist Sayısı ve Turizm Gelirleri

Yıllar	Yabancı Ziyaretçi Sayısı (Bin Kişi)	Yabancı Ziyaretçi Harcaması (Milyon \$)
2000	10 412	7 636
2001	11 569	8 090
2002	13 247	8 481
2003	14 030	9 677
2004	17 517	12 125
2005	21 124	13 929
2006	19 819	12 553
2007	23 341	13 990

KAYNAK: <http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/63TSTG.asp> 07.01.2009

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Son yıllarda artan rekabet, özellikle emek yoğun işletmeler arasında personel konusunu ve personel performansını daha önemli hale getirmiştir. Bununla birlikte işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların da işletmenin amaçlarını benimsemesi ve belirlenen istikamette çalışmaları gerekmektedir. Araştırma, çalışanların motive edilmesinin performansları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır.

Bodrum Bölgesi’nde yapılan araştırmanın alt amaçları şunlardır;

- Turizm endüstrisinde çalışanları motive eden araçların tespit edilmesi,
- Turizm endüstrisinde istihdam edilen personelin motive olmasını sağlayan motivasyon araçların (yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir, Sektörel çalışma yılı,

eğitim, aynı işletmede çalışma yılı) demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediğinin tespit edilmesi.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Gelişen teknoloji ve küreselleşme neticesinde bir ürünü üreten işletmenin ardından rakip firmalar da yapısal anlamda aynı ürünü veya kullanım bakımından aynısını hızlı bir şekilde tüketiciye sunabilmektedir. Örneğin; turizm endüstrisinde ülkemiz gerçekleri göz önüne alındığında sayfiye bölgelerinde bulunan otellerin büyük çoğunluğu her şey dahil, şehirlerde faaliyet gösteren otellerin çoğu oda kahvaltısı olarak hizmet vermektedir. Dolayısıyla işletmeler, sundukları hizmetteki kalite ve farklılıkla rakiplerinin önüne geçebilmektedir. Burada ürünü üretenin ve hizmeti müşteriye sunanın personel olması dolayısıyla çalışanların hizmet standardını yakalaması, müşteriye güler yüzlü hizmet sunması ve işletmenin amaçları doğrultusunda çalışması için motive edilmesi gerekmektedir.

Ülkemiz ekonomisi için önemli bir büyüklüğe sahip olan turizm endüstrisi için literatürde “turizm endüstrisinde personel motivasyonunun performanslarına etkisi” konulu çalışmanın fazla olmaması ve turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelere ve işletme yöneticilerine yol göstermek amacıyla Bodrum Bölgesi’nde faaliyet gösteren otel işletmelerinin çalışanlarına, motivasyonun personel performansına etkisini ölçmeye yönelik araştırma gerçekleştirilmiştir.

Bu çerçevede bakıldığında yapılan çalışma turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerdeki personelin performanslarının nasıl arttırılacağı konusunda önemli bilgiler vermektedir. Bunun yanında turizme yönelik konuyla ilgili fazlaca çalışma olmaması dolayısıyla literatüre de katkıda bulunmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITI

Yapılan araştırmada zaman, ulaşılabilirlik ve ekonomik sebepler dolayısıyla Bodrum Bölgesinde bulunan 24 otel’de istihdam edilen personel üzerinde uygulanmıştır. Hazırlanan anketler otellerin insan kaynakları departmanlarının sorumlusuna verilmiş olup onların seçtikleri rasgele seçtikleri personeller üzerinde uygulama yapılmıştır. Daha sonra doldurulan anketler otellerdeki yetkililerden teslim alınmıştır.

Anket uygulamasında, görüşülen otel yetkililerinin izin vermemesi sebebiyle sahaya inilerek bire bir personele uygulama yapılamamıştır. Sahaya inilememesi dolayısıyla, anket uygulamasının son sorusunda motivasyon araçlarının önem sırasına göre 1’den 5’e kadar sıralanması istenilmiş olup 322 kişi 1’den 5’e kadar sıralamış 200 kişi çarpı atmış geri kalan ise işaretlememiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma bulguları bağlamında geliştirilen ve test edilmeye çalışılan hipotezler;

H₁: Çalışan performansının artırılmasında ek ödemeler faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.

H₂: Çalışma ortamı ve konforunun personel performansına etkisi bakımından gelir grupları arasında fark yoktur.

H₃: Performansı en çok etkileyen ücret artışının seçimiyle personelin görev unvanları arasında fark yoktur.

H₄: Performansı en çok etkileyen ödüllendirme aracının seçiminde kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.

H₅: Motivasyon aracı olarak seçilen ücret artışının seçimiyle yaş grupları arasında fark yoktur.

H₆: Personel performansının arttırılmasında ödüllendirme faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.

H₇: Performansı en çok etkileyen ücret artışı seçimiyle personelin gelir durumları arasında fark yoktur.

H₈: Performansı en çok etkileyen motivasyon aracı ücret artışının seçimiyle eğitim grupları arasında fark yoktur.

H₉: Çalışan performansının arttırılmasında çalışma şartları faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.

H₁₀: Çalışan performansının arttırılmasında çalışma şartları faktörünün etkisi açısından kadro durumları arasında fark yoktur.

H₁₁: Personel performansını en çok etkileyen ücret artışının seçiminde kadro durumları arasında fark yoktur.

H₁₂: Çalışma ortamı ve konforunun seçiminde kadro durumları arasında fark yoktur.

H₁₃: Personel performansını etkileyen ödüllendirme araçlarından sertifika ve plaket verilemesinin seçiminde kadro durumları arasında fark yoktur.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi ile araştırmanın kapsamı, türü, ana kütle ve bu ana kütleden örnek kütlenin seçimi, veri toplama ve analiz yöntemleri şu şekildedir;

3.6.1. Araştırmanın Kapsamı

Bodrum’da faaliyet gösteren 19 adet 5 yıldızlı otel, 1 adet özel belgeli otel, 1 adet 4 yıldızlı otel ve 14 adet tatil köyü bulunmaktadır. Ek 2 ‘de verilen otellerden 17 adet 5 yıldızlı, 1 adet 4 yıldızlı, 1 adet özel belgeli otel ile 5 adet tatil köyünde

uygulama yapılmış olup, genel anlamda ana kütlenin %69 una ulaşılmıştır. Fakat zaman ulaşılabilirlik ve ekonomik kısıtlar dolayısıyla ancak 24 adet otelin personellerine uygulama yapılabilmış olup evrenin tamamına ulaşamamıştır. Araştırma 01 Ekim 2008–26 Ekim 2008 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.6.2. Ana Kütle ve Örnek Kütlenin Seçimi

Araştırmanın evrenini, 19 adet 5 yıldızlı otel, 1 adet özel belgeli otel, 1 adet 4 yıldızlı otel ve 14 adet tatil köyü köyündeki yöneticilerle yapılan sözlü mülakat sonucunda tespit edilen (Ekim 2008) 3128 personel oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki ana kütle tam olarak bilinmekte olup, 17 adet 5 yıldızlı, 1 adet 4 yıldızlı, 1 adet özel belgeli otel ile 5 adet tatil köyündeki yöneticilere teslim edilen anket formları yöneticiler tarafından rasgele seçilen 795 personele dağıtılmış ve bunlardan 555 tanesi anket uygulamasına katılmıştır. Anket çalışmasında, bodrumda istihdam edilen toplam ana kütlenin yaklaşık %18'ine uygulama yapılmıştır.

Hedef kitledeki kişi sayısı 3128'dir. Araştırma için kabul edilen anlamlılık düzeyi %95'tir. %95 anlamlılık düzeyinde t tablo değeri 1,96'dır. Sonuçların %95 güvenilirlik aralığında ve %5 örneklem hatası içerebileceği kabul edilmektedir. İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı (p=0,5) ile gerçekleşmeme olasılığı (q=0,5) aynı kabul edilmiştir. Bu durumda n= 342 kişi örneklem alınması gerekmektedir. Fakat araştırmada 555 örneklem alınmıştır.

$$n = \frac{N t^2 p q}{d^2(N-1) + t^2 p q}$$

Formül açılımı aşağıdaki gibidir (Nakip, 2005: 206–211)

N= Evrendeki birey sayısı (3128 kişi)

n= Örneklem alınacak birey sayısı (?)

p= İncelenecek olayın görülüş sıklığı (olasılığı) (0,5)

q= İncelenecek olayın görülmeyiş sıklığı (1-p) (0,5)

t= Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer (1,96)

d= Olayın görülüş sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapma olarak simgelenmiştir. (0,05)

3.6.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışanların motivasyonunun performanslarına etkisinin araştırıldığı çalışmada anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan anket formu bir yüksek lisans tezi çalışmasından alınmıştır¹. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev unvanı, gelir durumu, sektörde çalışma yılı, firmada çalışma yılı, kadro durumu ve turizm dışında yaptığı iş ile ilgili soruların yanında 18 adet 5’li Likert ölçeğinde yargı bulunmaktadır. Ayrıca turizmde çalışan personelleri motive eden araçların tespiti için de çoktan seçmeli 1 adet soru bulunmaktadır.

Anket formu 01 Ekim 2008 – 26 Ekim 2008 tarihleri arasında tespit edilen ve izin alınan otellerde, otellerin yetkililerine teslim edilip daha sonra toplanmıştır.

3.6.4. Verilerin Analizi

Bir bağımlı değişken üzerinde etkide bulunan bağımsız değişkenlerin etkilerini karşılaştırmakta kullanılan analize varyans analizi denilmektedir (Nakip, 2005: 257). Varyans analizinde bağımsız değişkenlere genellikle faktör ya da işlem denir. Faktörlerin değerlerine – bağımsız değişken – ise faktör düzeyleri denir.

¹ **Mehmet Kaplan**, *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007, s. 108–110

Varyans analizinin amacı faktörlerin çeşitli düzeylerinin bağımlı değişken üzerindeki etki derecelerinin ortaya çıkarmaktır (Nakip, 2005: 257).

Turizmde çalışan personelin motivasyonunun performansına etkisini ve demografik gruplar arasındaki farklılığı incelemek amacıyla geliştirilen hipotezler istatistik programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz tekniği olarak tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ve bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Araştırma kapsamında elde edilen genel bulgular çerçevesinde müşterilerin demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin bulgular tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde %72,1’inin erkek, kadınların oranının ise %27,7 olduğu görülmektedir. Bunun yanında medeni duruma göre incelendiğinde ankete katılanların %29’2’sinin evli, %65,2’sinin bekar ve %4,1’inin boşanmış olup, ankete katılanlardan bekar olanların oranı diğer kategorilere göre büyük bir orana sahiptir. Bunun yanında ankete katılanların %10,8’inin 18 – 21 yaş arası, 35’1’inin 22 – 26 yaş arası, %33,5’inin 27 – 33 yaş arası, %10,8’inin 24 – 37 yaş arası, %5,8’inin 38 – 45 yaş arası, 46 yaş ve üzeri katılımcıların oranı %3,6’dır. Yaş ile ilgili oranlamalar bakıldığında ise ankete katılan personelin %68,6 gibi büyük bir oranla 22 – 33 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	400	72,1
	Kadın	154	27,7
Medeni Durum	Evli	162	29,2
	Bekar	362	65,2
	Boşanmış	23	4,1
Yaş	18–21	60	10,8
	22–26	195	35,1
	27–33	186	33,5
	34–37	60	10,8
	38–45	32	5,8
	46 ve üstü	20	3,6
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	140	25,2
	Lise	219	39,5
	Yüksekokul/Üniversite	181	32,6
	Yüksek Lisans	9	1,6
	Doktora	2	0,4
Gelir Durumu	450 YTL–599 YTL	104	18,7
	600 YTL–899 YTL	191	34,4
	900 YTL–1249 YTL	108	19,5
	1250 YTL–1999YTL	57	10,3
	2000 YTL ve üstü	67	12,1
Sektörde Çalışma Yılı	1 Yıl – 3 Yıl	171	30,8
	4 Yıl – 6 Yıl	153	27,6
	7 Yıl – 10 Yıl	108	19,5
	11 Yıl ve üstü	120	21,6
Firmada Çalışma Yılı	1 Yıl	261	47
	2 Yıl – 3 Yıl	167	30,1
	4 Yıl – 6 Yıl	78	14,2
	7 Yıl ve üstü	42	7,7
Kadro Durumu	Full Time	213	38,4
	Sezonluk	341	61,6
Görev Ünvanı	Alt Kadro	327	58,9
	Orta Kademe Yönetici	122	22
	Üst Kademe Yönetici	49	8,8

Ankete katılan personellerin eğitim durumları incelendiğinde %25,2'si ilköğretim, %39,5'i lise, %32,6'sı üniversite, %1,6'sı yüksek lisans ve %0,4'ünün doktora eğitimi almış oldukları belirlenmiştir. Genel olarak gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkeler göz önüne alınarak bakıldığında personelin motive olması ve performansının artmasında önemli etkisi olduğu gözlenen gelir durumu incelendiğinde, anket uygulamasına katılan personelin % 18,7 'sinin 450 – 599 YTL, %34,4'ünün 600 – 899 YTL, %19,5'inin 900 – 1249 YTL, %10,3'ünün 1250 – 1999 YTL ve %12,1'inin 2000 YTL üstünde gelir elde ettiği görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında turizm endüstrisinde istihdam edilen personelin %76,3'ünün aylık ortalama gelirinin asgari ücretten fazla aldıkları görülmektedir. Ankete katılan çalışanların sektörde çalışma yılları ile ilgili alınan cevaplara bakıldığında katılımcıların %30,8'inin 1 – 3 yıl, %27,6'sının 4 – 6 yıl, %19,5'inin 7 – 10 yıl, %21,6'sında 11 yıl ve üstünde sektörde çalıştıkları görülmektedir. Sektörde çalışma yılıyla ilgili oranları göz önüne alındığında %58,4 1 – 6 yıl arasında çalıştıkları, yıl basamakları yükseldiğinde ise oranın azaldığı görülmektedir. Bunun yanında aynı firmada çalışma yıllarlı incelendiğinde katılımcıların % 47'sinin 1 yıl, %30,1'inin 2 – 3 yıl, %14,2'sinin 4 – 6 yıl ve %7,7sinin 7 yıl ve üstü çalıştığını görülmektedir. %47 ile aynı firmada 1 yıl çalışanların oranı dikkate alındığında genellikle personelin çeşitli sebepler dolayısıyla firmalardan ayrıldıkları görülmektedir. Personelleri işletmeye bağlayan önemli faktörlerden biri olan kadro durumu ile ilgili oranlar göz önüne alındığında %38,4'ünün full time, %61,6'sının sezonluk olarak çalıştığı görülmektedir. Son olarak görev unvanlarıyla ilgili cevaplar ele alındığında %58,9'u alt kadro, %22'sinin orta kademe yönetici % 8,8'inin üst kademe yönetici olarak çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 9'da ödüllendirme araçlarının çalışanların performanslarına etkisi açısından önem sırasına bakıldığında, birinci tercihin **ücret artışı** olduğu gözlenmektedir. Ücret artışını, ankete katılanlardan 256 kişi işaretlemiştir. Yapılan tercihlere bakıldığında 199 kişinin tercihiyle ikinci tercih olarak **terfi ve unvan** yer almaktadır. Çalışanların performanslarına etkisi açısından 160 personelin tercihiyle üçüncü olarak en çok tercih edilen **yetki ve sorumluluk**, 140 personelin tercihiyle **eğitim**, 124 personelin tercihiyle **prim** beşinci sırada en çok tercih edilen motivasyon araçları olmuştur.

Tablo 9. Ödüllendirme Araçlarının Seçimine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

SIRALAMA	MOTİVE EDEN FAKTÖRLER	İŞARETLENEN		İŞARETLEMİYEN	
		Frekans	%	Frekans	%
1	Ücret Artışı	256	46,1	299	53,9
2	Terfi ve Unvan	199	35,9	356	64,1
3	Yetki ve Sorumluluk	160	28,8	395	71,2
4	Eğitim	140	25,2	415	74,8
5	Prim	124	22,3	431	77,7
6	İkramiye	119	21,4	436	78,6
7	Çalışma Ortamı ve Konforu	111	20	444	80
8	Takdir ve Övme	86	15,5	469	84,5
9	İzin	68	12,3	487	87,7
10	Kararlara Katılma	63	11,4	492	88,6
11	Sosyal Aktiviteler	58	10,5	497	89,5
12	Esnek Çalışma Saati	39	7	516	93
13	Sertifika ve Plaket	33	5,9	522	94,1
14	İş Tasarımı	15	2,7	540	97,3
15	Geri Bildirim	5	0,9	550	99,1

3.8. FAKTÖR ANALİZİ

Personel performansını etkileyen çok sayıdaki değişkeni azaltmak ve özet bir hale getirmek için araştırmada faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizinden önce analizin geçerliliğini ölçmek için, Kaiser-Meyer-Olkin testi yapılmış ve KMO:0,944' dür. Nakip (2003: 409)'e göre KMO oranının 0,60'ın üzerinde olması, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenlerce açıklanması için yeterlidir. Araştırma verilerinden anlamlı faktörlerin çıkabileceğini gösteren küresellik derecesinin belirlenmesi için yapılan küresel Bartlett testinin sonuçlarına göre 5000,608 ve p:0,000 olması kullanılan verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizine geçmeden önce yapılan analizlerin yeterliliği sonucunda, faktör analizine geçilebilir.

18 değişkenle uygulanan varimax rotasyonlu temel bileşenler faktör analizi yapılmıştır. Çalışanların performansını etkileyen çok sayıdaki değişken tablo 10’da görüldüğü gibi üç adet faktöre indirilmiştir. Belirlenen üç faktör toplam varyansın 0,5985’ini açıklamaktadır.

Faktör analizinin sonucunda ilk faktör, başarılı personele daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, mesleki eğitim, çalışanların kendini geliştirebilme imkanlarının verilmesi, başarılı personelin takdir edilmesi, başarılı personele sertifika ve plaket verilmesi, çalışanların ilgi alanlarına göre toplantı ve konferanslara katılımlarının sağlanması, çalışanlar arasında sosyal etkinlikler düzenlenmesi ve çalışanların işletmeye yararlı olma çabalarının desteklenmesi ile ilgili soruların olması sebebiyle **ödüllendirme** faktörü olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizinin sonucunda faktörde kümelenen soruların, çalışan performansını arttırmak için çalışanlara parasal nitelikli ödüllerin verilmesi, çalışanların aylık gelirlerine zam, kira, yakacak, aile ve giyim yardımının verilemesi ve başarılı olan personele özel günlerde zam verilmesi olması sebebiyle ikinci faktör **ek ödemeler** olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizinin sonucuna göre; çalışanların iş yükü, çalışanların alınacak kararlarda söz sahibi olması ve gerekli durumlarda kısa süreli izinler verilmesi gibi soruların kümelendiği üçüncü faktör, **çalışma şartları** olarak adlandırılmıştır.

Tablo 10. Faktör Analizinin Sonuçları

	Component		
	1	2	3
S12: Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.	0,76870667		
S10: Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.	0,678481552		
S11: Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.	0,676616246		
S8: Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.	0,667206216		
S17: Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.	0,648072552		
S13: Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar.	0,623038173		
S15: Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç / gereç malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.	0,59082122		
S9: Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.	0,568434073		
S5: Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır.	0,556326319		
S7: Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.	0,551365624		
S18: Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.	0,524352145		
S1: Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, pirim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.		0,770385112	
S2: Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.		0,746278232	
S3: Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları İşgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının artmasına etki eder.		0,746066352	
S4: Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür.		0,618984005	
S16: Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.			0,823797969
S6: Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.			0,613827529
S14: Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.			0,606043561

Tablo 11’de, araştırma çerçevesinde daha fazla analiz yapılması ve bulguya ulaşılması amacıyla faktörlerin altında yer alan sorulara verilen cevapların toplamalarına (tablo 11’de faktör toplam olarak ifade edilmiştir.), faktör skorlarına ve faktörlerin altındaki soruların ortalamalarına göre de analiz yapılmıştır. Elde edilen sayısal verilerle anket uygulamasına katılanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim

durumu, görev unvanı, gelir, sektörde çalışma yılı, firmada çalışma yılı ve kadro durumu gibi değişkenlerle arasındaki farklılıklar tespit edilmiştir. Yine elde edilen sayısal veriler araştırmanın hipotezinde kullanılıp bulgulara erişilmiştir.

Tablo 11. Faktörlerin Ortalama Skor ve Toplamlarına Göre Analiz Sonuçları

	FAKTÖR 1 (Ödüllendirme)			FAKTÖR 2 (Ek Ödemeler)			FAKTÖR 3 (Çalışma Şartları)		
	FAKTOR TOPLAM	FAKTOR ORT.	FAKTOR SKOR	FAKTOR TOPLAM	FAKTOR ORT.	FAKTOR SKOR	FAKTOR TOPLAM	FAKTOR ORT.	FAKTOR SKOR
YAŞ	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR
CİNSİYET	FARK VARDIR	FARK VARDIR	FARK VARDIR	FARK VARDIR	FARK VARDIR	FARK VARDIR	FARK YOKTUR	FARK VARDIR	FARK YOKTUR
MEDENİ DURUMU	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR
EĞİTİM DURUMU	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK VARDIR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK VARDIR
GÖREV ÜNVANI	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR
ORTALAMA GELİR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK VARDIR
SEKTÖRDE ÇALIŞMA YILI	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR
FİRMADA ÇALIŞMA YILI	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR
KADRO DURUMU	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR	FARK YOKTUR

3.8. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Turizmde motivasyonunun çalışan performansına etkisini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan ve 18 değişkenden oluşan ölçeğe, istatistiksel açıdan doğruluğunu ve tutarlılığını ortaya koymak için güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbach Alfa değeri bulunmuştur. Cronbach Alfa değeri olası tüm ikiye ayırma kombinasyonları sonucu ortaya çıkacak olan ayırma korelasyonlarının bir ortalamasını göstermektedir ve burada alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilir değer en az 0,7

olması beklenir (Altunışık ve diğerleri 2005: 115). Yapılan araştırmanın Cronbach Alpha güvenirlik testi sonucuna göre ölçeğin genel güvenirliliği 0,92'dir. Dolayısıyla araştırmanın içsel tutarlılığı yüksektir ve bu durumda hipotezlerin test edilmesine geçilebilir.

Araştırmada 13 hipotez oluşturulmuş ve istatistiksel paket programlar aracılığıyla uygun yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

H1: *Çalışan performansının arttırılmasında ek ödemeler faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.*

Tablo 12'de belirtilen sonuçlara göre bağımsız örneklem t-testi sonucunda personele yapılacak olan ek ödemeler faktörünün (kira yardımı, zam, özel günlere ikramiye, yakacak yardımı) performansa etkisinin 0,05 anlamlılık düzeyinde kadın ve erkek personel arasında bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla ek ödemelerin etkisi açısından kadın ve erkek personel arasında farklılık vardır.

T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde ek ödemeler faktörünün ortalamasına göre kadın personelin, erkek personele oranla performanslarının daha fazla arttığı gözlenmiştir.

H4: *Performansı en çok etkileyen ödüllendirme aracının seçiminde kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.*

Tablo 12'de belirtilen sonuçlara göre bağımsız örneklem t-testi sonucunda personel performansını en çok etkileyen ödüllendirme aracının seçiminde kadın ve erkek çalışanlar açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla performansı en çok etkileyen ödüllendirme aracının seçiminde kadın ve erkek personel arasında anlamlı bir farklılık yoktur. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde ücret artışının, kadın ve erkek çalışanların performanslarına etkisi birbiriyle benzerlik göstermektedir.

Tablo 12. Bağımsız Örneklem T Testleri ve Sonuçları

Hipotez	Cinsiyet	T
H ₁ : Çalışan performansının artırılmasında ek ödemeler faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.	Kadın	3,98*
	Erkek	
H ₄ : Performansı en çok etkileyen ödüllendirme aracının seçiminde kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.	Kadın	0,3
	Erkek	
H ₆ : Personel performansının artırılmasında ödüllendirme faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.	Kadın	3,52*
	Erkek	
H ₉ : Çalışan performansının artırılmasında çalışma şartları faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.	Kadın	1,59**
	Erkek	
H ₁₀ : Çalışan performansının artırılmasında çalışma şartları faktörünün etkisi açısından kadro durumları arasında fark yoktur.	Kadın	-0,86
	Erkek	
H ₁₁ : Personel performansını en çok etkileyen ücret artışının seçiminde kadro durumları arasında fark yoktur.	Full Time	0,19
	Sezonluk	
(H ₁₂): Çalışma ortamı ve konforunun seçiminde kadro durumları arasında fark yoktur.	Full Time	-0,86
	Sezonluk	
(H ₁₃): Personel performansını etkileyen ödüllendirme araçlarından sertifika ve plaket verilmesinin seçiminde kadro durumları arasında fark yoktur.	Full Time	- 0,50
	Sezonluk	

* p<0,01 Değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

** p<0,05 Değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

*** p<0,10 Değişkenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

H₆: *Personel performansının artırılmasında ödüllendirme faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.*

Tablo 12’de belirtilen sonuçlara göre bağımsız örneklem t-testi sonucunda personel performansını ve başarısını etkileyen ödüllendirme faktörünün ortalamasına göre kadın ve erkek çalışanlar açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmuştur. Ve ödüllendirmenin cinsiyet grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür.

T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde başarılı personelin takdir edilmesi, daha fazla sorumluluk verilmesi sertifika ve plaket verilmesi, çalışanlara kendini geliştirici eğitim verilmesi gibi uygulamaları

kapsayan ödüllendirme faktörünün ortalamasına göre, kadın personelin erkek personele oranla daha fazla motive oldukları ve performanslarının arttığı tespit edilmiştir.

H₉: *Çalışan performansının arttırılmasında çalışma şartları faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında fark yoktur.*

Tablo 12’de belirtilen sonuçlara göre bağımsız örneklem t-testi sonucunda personel performansını ve başarısını etkileyen ödüllendirme faktörünün ortalamasına göre kadın ve erkek personel açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmuş ve çalışma şartlarının performansı arttırmasında kadın ve erkek personel arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. T testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde çalışma şartlarını faktörünün (ş yükünün fazla olması, alınan kararlara katılma ve kısa süreli izinler) performansa etkisi incelendiğinde kadınların performansının erkeklere oranla daha fazla arttığı gözlenmiştir.

H₁₀: *Çalışan performansının arttırılmasında çalışma şartları faktörünün etkisi açısından kadro durumları arasında fark yoktur.*

Tablo 12’de belirtilen sonuçlara göre bağımsız örneklem t-testi sonucunda personel performansını ve başarısını etkileyen çalışma şartları faktörünün etkisi açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde full time çalışan personel ile sezonluk çalışan personel arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde çalışma şartlarının faktör (iş yükünün fazla olması, alınan kararlara katılma ve kısa süreli izinler) ortalamasının performansa etkisi incelendiğinde sezonluk çalışanlar ile full time çalışanların performanslarını arttırma seviyesinin benzerlik göstermektedir.

H₁₁: *Personel performansını en çok etkileyen ücret artışının seçiminde kadro durumları arasında fark yoktur.*

Tablo 12’de belirtilen sonuçlara göre bağımsız örneklem t-testi sonucunda performansı artırması bakımından en çok seçilen ödüllendirme araç seçiminde kadın ve erkek çalışanlar açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde performansı en çok arttıran motivasyon aracının seçiminde ücret artışının sezonluk çalışan personelin performansını daha fazla arttırdığı tespit edilmiştir.

H₁₂: *Çalışma ortamı ve konforunun seçiminde kadro durumları arasında fark yoktur.*

Tablo 12’de belirtilen sonuçlara göre bağımsız örneklem t-testi sonucunda performansı artırması bakımından çalışma ortamı ve konforunun seçiminde kadın ve erkek personel açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla çalışma ortamı ve konforunun seçiminde kadro durumları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. T testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde performansı artıran ödüllendirme araçlarından çalışma ortamı ve konforunun seçiminde devamlı çalışan personelin, sezonluk çalışan personele oranla daha önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

H₁₃: *Personel performansını etkileyen ödüllendirme araçlarından sertifika ve plaket verilemesinin seçiminde kadro durumları arasında fark yoktur.*

Tablo 12’de belirtilen sonuçlara göre bağımsız örneklem t-testi sonucunda performansın artırılması bakımından seçilen ödüllendirme araçlarından sertifika ve plaket aracının seçiminde full time ve sezonluk personel açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde performansı artıran ödüllendirme aracı olan sertifika ve

plaket verilmesinin seçiminde devamlı çalışan personelin, sezonluk çalışan personele oranla daha önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Motivasyonun çalışanların performansına etkisinde demografik özellikler arasındaki farklılığın bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla **H₂, H₃, H₅, H₇** ve **H₈** hipotezleri tek faktörlü varyans (Anova) analizi yapılarak bulgulara erişilmiştir.

H₂: *Çalışma ortamı ve konforunun personel performansına etkisi bakımından gelir grupları arasında fark yoktur.*

Tablo 13'te H₂'nin varyans analizi sonuçlarına bakıldığında F değeri 1,08 ve anlamlılık değeri p=0,36 bulunmuştur. Ödüllendirme araçlarından çalışma ortamı ve konforu ile belirli gelir gruplarındaki personel arasında p>0,05 olması dolayısıyla anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle çalışma ortamı ve konforunun performansa etkisinin gelir grupları arasında farklılık bulunmamaktadır. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, ödüllendirme araçlarından çalışma ortamı ve konforunun belirli gelir gruplarındaki personelin seçiminde eğitim düzeyinin arttıkça performansı etkileme oranının arttığı görülmektedir.

H₅: *Motivasyon aracı olarak seçilen ücret artışının seçimiyle yaş grupları arasında fark yoktur.*

Tablo 13'te H₅'in varyans analizi sonuçlarına bakıldığında F değeri 0,60 ve anlamlılık p=0,69 bulunmuştur. Ancak motivasyon aracının seçimiyle farklı yaş grupları arasında çalışanlar arasında p>0,05 olması dolayısıyla anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle ücret artışının seçiminde yaş grupları arasında farklılık yoktur. Varyans analizi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, motivasyon aracı olan ücretin performansa etkisi, yaş grubu arttıkça azaldığı görülmektedir.

Tablo 13. ANOVA Analizleri ve Sonuçları

Hipotez	Bağımsız Değişkenler	ANOVA
		F
H2: Çalışma ortamı ve konforunun personel performansına etkisi bakımından gelir grupları arasında fark yoktur.	450 YTL–599 YTL	1,08
	600 YTL–899 YTL	
	900 YTL–1249 YTL	
	1250 YTL–1999YTL	
	2000 YTL ve üstü	
H5: Motivasyon aracı olarak seçilen ücret artışının seçimiyle yaş grupları arasında fark yoktur.	18 – 21	0,6
	22 – 26	
	27 – 33	
	34 – 37	
	38 – 45	
	46 ve üstü	
H3: Performansı en çok etkileyen ücret artışının seçimiyle personelin görev unvanları arasında fark yoktur.	Alt Kadro	0,49
	Orta Kademe Yönetici	
	Üst Kademe Yönetici	
H7: Performansı en çok etkileyen ücret artışının seçimiyle personelin gelir durumları arasında fark yoktur.	450 YTL–599 YTL	0,68
	600 YTL–899 YTL	
	900 YTL–1249 YTL	
	1250 YTL–1999YTL	
	2000 YTL ve üstü	
H8: Performansı en çok etkileyen motivasyon aracı ücret artışının seçimiyle eğitim grupları arasında fark yoktur.	İlköğretim	1,53
	Lise	
	Yüksekokul/Üniversite	
	Yüksek Lisans	
	Doktora	

H3: Performansı en çok etkileyen ücret artışının seçimiyle personelin görev unvanları arasında fark yoktur.

Tablo 13'te H3'ün varyans analizi sonuçlarına bakıldığında F değeri 0,49 ve anlamlılık $p=0,60$ bulunmuştur. Ortalamaların da birbiriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Fakat performansı artıran motive araçlarından ücret artışının performansa etkisi ile farklı görev unvanına sahip personel arasında $p>0,05$ olması dolayısıyla anlamlı bir fark bulunamamıştır. Dolayısıyla ücret artışının seçimiyle görev grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₇: *Performansı en çok etkileyen ücret artışının seçimiyle personelin gelir durumları arasında fark yoktur.*

Tablo 13'te H₇'nin varyans analizi sonuçlarına bakıldığında F değeri 0,68 ve anlamlılık p=0,60 bulunmuştur. Ortalamaların da birbiriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Fakat performansı artıran motive araçlarından ücret artışının performansa etkisi ile belirli gelir grubundaki personel arasında p>0,05 olması dolayısıyla anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle H₀ hipotezi kabul, H₇ hipotezi reddedilmektedir.

H₈: *Performansı en çok etkileyen motivasyon aracı ücret artışının seçimiyle eğitim grupları arasında fark yoktur.*

Tablo 13'te H₈'in varyans analizi sonuçlarına bakıldığında F değeri 1,53 ve anlamlılık p=0,20 bulunmuştur. Ortalamaların da birbiriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Fakat performansı artıran motive araçlarından ücret artışının performansa etkisi ile belirli eğitim grubundaki personel arasında p>0,05 olması dolayısıyla anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle H₀ hipotezi kabul, H₈ hipotezi reddedilmektedir.

Tablo 14'te araştırmada anket kapsamında motivasyon araçlarının performansa etki derecelerinin ölçüldüğü 18 sorudaki cevaplama oranlarına bakıldığında 15. soru hariç diğer tüm soruların ortalamaları en az 4' tür.

Anket sorularına verilen cevapların ortalamalarına göre performansa etkilerinin incelediğimizde, aylık gelirlere yapılacak zammın performansa etkisinin incelendiği 2. sorunun, 4,591 ile performansı etkileme derecesi en fazladır. Performansı etkilemesine göre diğer en yüksek ortalamaya sahip motivasyon araçları ise; 4. soru olan personele ikramiye verilmesi 4,545 ile, 16. soru olan ödül olarak izin verilmesi 4,544 ile, 1. soru olan personele parasal nitelikli ödülleri verilmesi 4,533 ile, 8. soru olan mesleki eğitim verilmesi 4,524 ile, 5. soru olan terfi imkanı 4,508 ile, 9. soru olan çalışanlara kendilerini geliştirme imkanının sağlanması 4,500 ile

personelin performansını en çok artıran motive araçları oldukları belirlenmiştir. En düşük ortalama ise 15. soru, çalışma ortamı ve konforunun performansa etkisini inceleyen motivasyon aracı olmuştur (3.996 ortalama). Genel olarak tabloya bakıldığında anket uygulamasına katılan personellerin maddi motivasyon araçlarının performanslarına etkili olacağına inanmaktadır.

Tablo 14. Performansa Etki Eden Motivasyon Araçlarının Cevaplanma Ortalamaları

Soru	SORULAR	Cevap Ortalamaları	Std. Sapma
1	Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, prim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.	4,533	1,065
2	Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.	4,591	0,875
3	Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları İşgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder.	4,486	0,993
4	Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür.	4,545	0,963
5	Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır.	4,508	1,007
6	Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.	4,164	1,195
7	Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.	4,144	1,188
8	Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.	4,524	0,935
9	Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.	4,5	0,924
10	Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.	4,413	0,985
11	Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.	4,206	1,093
12	Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.	4,277	1,095
13	Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar.	4,323	1,025
14	Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.	4,11	1,133
15	Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç / gereç malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.	3,996	1,17
16	Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.	4,544	0,875
17	Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.	4,357	1,012
18	Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.	4,454	0,973

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeleri üretim unsurlarına göre ikiye ayırmak gerekirse emek yoğun ve makine yoğun işletmeler olarak ayırmak mümkündür. Makine yoğun işletmeler, son yıllarda gelişen teknolojinin de etkisiyle maliyetlerini aşağı çekmek, iş süreçlerini hızlandırmak, karlılığı artırmak için teknoloji olarak eskiyen makineleri yenileyerek bunu başarabilme durumları vardır. Zira makine yoğun sektörlerde, makinenin işletmeye uyum sağlaması, işi öğrenmesi ve iş arkadaşlarına uyum sağlaması gibi durum da söz konusu değildir. Yeni gelen makine, düzenli şekilde monte edildiği takdirde hemen üretime başlanabilmektedir. Emek yoğun sektörlerde ise durum farklıdır. Zira işi genel anlamda yapan insandır. Ayrıca bir işi yapan kişinin, işi yapma şekli, hızı, isteği gibi güdülerini aynı işi yapan bireylere göre de farklılık göstermektedir. Durumun böyle olması sebebiyle de işin ya da hizmetin standart hale gelmesi zorlaşmaktadır. Ve işini tam kapasiteyle yapamayan bir personeli çıkartıp yerine yeni personel almakla da hemen sorun çözülememektedir. Çünkü yeni bir işletmeye başlayan bir kişi yapacağı işi ne kadar iyi bilse de, işletmeyi tanımamaktadır, beraber çalışacağı iş arkadaşlarını ve onların karakteristik özelliklerini, işletmede hangi birimin nerede olduğunu, işletme amaçlarını, işletme kültür yapısını ve daha pek çok sayabileceğimiz durumu işletmeye ilk girdiğinde bilemez. Dolayısıyla yeni gelen bir personelin işe, işletmeye ve iş arkadaşlarına alışma süreci geçecektir ki bu da en basit olarak işletme maliyetlerinin artmasının sağlayacaktır. Bunun yanında, emek yoğun işletmelerde ne kadar makine ile üretim yapılırsa da, makineyi kullananın da insan unsuru olduğu unutulmamalıdır. Personelin dikkatsizliği veya isteksizliği makinenin bozulmasına ya da ciddi iş kazalarına neden olabilir. Dolayısıyla işletmelerde çözümlerden biri, işletmedeki mevcut potansiyelin artırılması yani personelin performansının artmasının sağlanması gerekmektedir. Personelin performansını artırmanın tek yolu motivasyon olmamakla birlikte, personelin işletme amaçları doğrultusunda motive edilmesi için son derece önemli bir yoldur.

Bugün ve gelecekte önemi devamlı artan turizmi diğer sektörlerden ayıran en önemli özelliği hizmet sektörü olması ve turistik ürünün kalitesinin insan faktörüne bağlı olmasıdır (Aktaş, Çiçek ve Oral, 1994: 221). Dolayısıyla turizm emek yoğun bir endüstridir ve turizmde hizmeti insan unsuru üretilen hizmeti doğrudan nihai tüketiciye sunmaktadır. Mal üreten işletmelerde, üretilen ürünün, üretim bandındayken ve üretildikten sonra kontrol edilmesi mümkün iken turizmde böyle bir durum oldukça zordur. Bir restoranda sipariş verilen yemek görünüş ve lezzet olarak iyi üretilir ama hizmetin müşteriye sunumu ve sunum nezaketi de önemlidir. Müşteriye sunulan çatal – bıçak, yemeğin dökmeden taşırmadan sunumu ve güler yüzlü serviste alınan hizmetin veya hizmet için ödenen bedelin içindedir. Müşterinin masasına çatalı atar gibi bırakmak veya güler yüzlü olmamak, yemeğin iyi yapılmasının, restoranın dekorunun iyi olmasının önüne geçebilir ve bu kötü durumu o an kontrol etmek zordur.

Turizm endüstrisinde çalışan motivasyonunun performanslarına etkisinin incelendiği bu çalışma, bodrumda faaliyet gösteren 34 tesisteki 3128 çalışandan 24 tesiste çalışan 555 personele anket uygulaması yapılarak sonuçlar elde edilmiştir. Personel motivasyonunun performansına etkisinin incelendiği anket uygulamasında Likert ölçeği kullanılmış olup, ölçeğin güvenilirlik analizinin Crombach Alfa katsayısının 0,92 olduğu saptanmıştır. Netice olarak yapılan çalışmanın ölçeğinin güvenilirliği saptanmıştır.

Araştırma neticesinde elde edilen demografik özelliklere bakıldığında, araştırmaya katılanların %72,1'ini erkelerin oluşturduğu görülmektedir. Yine elde edilen bulgular neticesinde çalışanların %65,2'sinin bekar, %68,6'sının 22 – 33 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların %39,5'inin lise, %32,6'sının üniversite mezunu oldukları, %53,1'inin 450 – 899 YTL aralığında gelir elde ettikleri, tespit edilmiştir. Yaş ortalamasının düşük olmasını, turizmdeki iş yükünü fazla olası ve işletmelerin maliyetten kaçmaları sebebiyle lise ve üniversitelerden stajyer almaları sebep olarak gösterilebilir. Çalışanların stajyer ve genç olmaları da medeni durumu etkileyen bir unsur olarak görülebilir. Gelir seviyesi incelendiğinde ise; ücretlerin fazla olmadığı görülmektedir. Zira bunun sebebi olarak

personelin genel de stajyer ve sektörde yeni olmalarının etkisi görülebilir. Yaş aralığına bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunu 22–33 yaş arasındakiler oluşturmaktadır. Bunun önemli sebeplerinden biri ise genellikle sayfiye bölgesi turizm bölgelerinde işletmelerin sezonluk olması ve personelin devamlı sezondan sezona iş bulamak zorunda olmaları veya düzenli bir hayat istemeleri sebebiyle belir bir süre sonra sektörü terk etmeleri olarak yorumlamak mümkündür. Zira çalışanların sektörde çalışma sürelerini incelediğimizde çalışanların %58,4'ünün 1 ile 6 yıl aralığında çalıştıkları fakat 11 yıl ve üzeri çalışanların oranının ise %21 olduğu bu duruma destek olabilecek bir veridir. Ayrıca aynı firmada çalışma yıllarına bakıldığında %47 oranda personelin 1 senedir o işletmede çalıştığı, 7 yıl ve üstü aynı işletmede çalışan personelin oranının ise sadece %7,7 olması da varılan kanıyı artıran başka bir bulgudur. Son olarak kadro durumları incelendiğinde çalışan personelin % 61'6 sı sezonluk olarak çalışmaktadır. Ve bu durum personeldeki maddi ve gelecek kaygısını arttıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örucü ve Esenkal (2005: 156-164)'ın Erdek bölgesindeki otellerde yaptığı çalışmaya göre çalışanların % 72,9'unun sezonluk olarak çalıştığı, %50'sinin 1 yıldan daha az süredir aynı işletmede çalıştığı, %77,1'nin bekar olduğu, %71'inin 20 – 30 yaş arasında oldukları, %81,2'sinin lise ve üniversite eğitimi düzeyinde oldukları saptanmış olup, yapılan araştırmadaki demografik bulgulara benzer sonuçlar sözü geçen araştırmada da saptanmış olması yorumları destekler niteliktedir.

Araştırma kapsamında personel performansını etkileyen motivasyon araçlarının seçiminde birinci sıradaki tercihin **ücret artışı** olduğu gözlenmektedir. Ücret artışını, ankete katılanlardan 256 kişi işaretlemiştir. Yapılan tercihlere bakıldığında 199 kişinin tercihiyle **terfi ve unvan** performansı etkileyen ikinci motivasyon aracıdır. Çalışanların performanslarına etkisi açısından 160 personelin tercihiyle en çok tercih edilen üçüncü motivasyon aracı **yetki ve sorumluluktur**. 140 kişinin tercihiyle **eğitim** dördüncü ve 124 kişinin tercihiyle **primin**, çalışanların performansını etkileyen en çok etkileyen motive araçları olduğu belirlenmiştir. Birdir (2001: 74)'in de yaptığı araştırmada da personel motivasyonunu arttıran faktörlerin seçiminde ücretin en önemli faktör olarak motivasyonu sağladığı tespit edilmiştir. Terfi - ilerleme, eğitim ve yetki - sorumluluk (gelişme olanağı)

faktörlerinin de en önemli motive araçları olduğu tespit edilmiş olup, yapılan çalışmada tespit edilen en önemli motivasyon araçlarını destekler bulgular Birdir'in çalışmasında da tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan personel motivasyonun performanslarına etkisine ilişkin, sahip oldukları demografik özelliklere göre değişip değişmediğine ilişkin **sonuçlar** şu şekildedir:

- **H₁** hipotezinin analizi sonucunda, ek ödemeler faktörünün (personele verilen ücret, prim, ikramiye, yakacak, kira yardımı, aylık maaşlarına yapılacak zam ve başarılı olan personele özel günlerde ikramiye verilmesi) çalışanların performansına etkisinin kadın ve erkek personel arasında anlamlı farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırmada ne kadar anlamlı bir fark bulunmuş olsa da, ortalamalara bakıldığında birbirine yakın oldukları görülmüştür. Araştırmada kadınların ortalamasının (4,70), erkeklere oranla (4,47) daha fazla olduğu görülmektedir. Özdemir (2006: 126)'in yapmış olduğu araştırmada kadın ve erkek personel ile ücret faktörünün personel tatminine (motivasyonuna) etkisi arasında farklılık göstermediği bulunmuştur. **H₄** hipotezinin bağımsız örneklem t-testi analizine göre, performans artışını en çok etkileyen motivasyon aracı olan ücret artışının seçiminde kadın ve erkek çalışanlar arasında, **H₅** hipotezindeki yaş grupları arasında, **H₈** hipotezinin analizinde eğitim grupları arasında ve **H₇** hipotezinin analizinde gelir grupları arasında da farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla işletmeler, personele verilen ek ödemelerin ve ücret artışının, cinsiyete, yaş gruplarına, eğitim gruplarına ve gelir gruplarına göre farklılık göstermediği, önemli bir motive aracı olduğu ve personel performansını arttırdığı göz önünde bulundurulmalıdır. Zira bireylerin istedikleri ürün ve hizmetleri satın alırken veya aile geçimlerini sağlarken en temel olarak ihtiyaç duydukları metanın para olması bu motivasyon aracının tercih edilme şiddetini arttırıcı bir unsurdur. Bunun yanında akademik düzeyde ücretin tek başına yeterli bir faktör olup olmadığı tartışılmaktadır. En temel olarak çalışanlar, geçimini kazanmak veya hayat standardını korumak için maddi

beklentilerle çalışmakta ise de personel diğer motivasyon araçlarıyla da işletme amaçlarında güdülenmelidir.

- **H₂** hipotezinin tek yönlü Anova analizinin sonuçlarına göre personele sunulan çalışma ortamı ve konforunun personel performansına etkisinin çalışanların gelir durumuna göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat Anova testinin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde çalışma ortamının konforunun performans üzerindeki etkisi gelir düzeyi arttıkça tercih edilme derecesinin de arttığı görülmektedir.
- **H₃** hipotezinin Anova testine göre, performansı en çok etkileyen ücret artışı faktörünün seçimiyle personelin görev unvanları arasında farklılık bulunamamıştır. Ay ve Karakaya (2007: 58)'nin çalışmasında da deneyim (gören unvanı) ile ücret faktörünün seçiminde farklılık bulunamamıştır.
- **H₆** hipotezinin analiz sonuçlarına göre personel performansının artırılmasında ödüllendirme faktörünün etkisi açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Başarılı personele daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, başarılı personelin takdir edilmesi, başarılı personele herkesiz içinde teşekkür edilmesi, çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantı ve konferanslara katılımının sağlanması gibi araçları içeren ödüllendirme faktörünün personel performansına etkisi bakımından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Şahin (2004: 540)'in yapmış olduğu araştırmada yöneticilere göre, ödüllendirilen başarılı bir davranışın tekrar edilme oranını %84 olarak gerçekleşeceği görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Marifet iltifata tabidir özdeyişinin uyarınca başarılı bir personelin ödüllendirilmesi önemliyken, başarısız bir personelin de cezalandırılması işletme içi adalet duygusunun yıpranmaması açısından son derece önemlidir.
- **H₉** hipotezinde kadın ve erkek personel ile çalışma şartları faktörünün personel performansına etkisi arasındaki farklılığın bulunduğu görülmüştür. Analiz sonucu elde edilen bulguların sonucunda çalışma şartları faktörünün bayan personelin performansını erkek personele göre daha fazla arttırdığı tespit edilmiştir. Hipotez bağlamında ulaşılan sonuç ülkemiz gerçeğinde ele alınacak olunursa genellikle

erkek personelin aile geçiminde – son yıllarda değişmeye başlasa da – önemli rolünün olması sebebiyle motive araçlarının performanslarına etkisinde maddi ödüllerin istenme şiddeti bu faktörde kadın personel lehine farklılık gösterdiği söylenebilir.

- **H₁₀** hipotezinin bağımsız örneklem t-testinin sonuçlarına göre personelin kadro durumu ile çalışma şartları faktörünün performansa etkisi arasında farklılık oluşturmadığı görülmüştür. İş yükünün fazla olması ve kararlara katılma gibi motivasyon araçlarını içeren faktörde farklılık çıkmamasının sebebi olarak; turizmde çalışanların uzun saatler çalışması ve genel olarak alınan kararların tartışılarak ve kişilerin görüşlerine danışılarak karar alma sürecinin tam oturmaması gösterilebilir. Bir yönetici ne kadar başarılı ve tecrübeli olursa olsun, “bir işi en iyi o işi yapan bilir”. Dolayısıyla alınacak kararlar da işi yapan kişilere danışılması zorunluluk ve personel motivasyonun artıcı bir unsur olduğu unutulmamalıdır. Yuan ve Fisher (1998: 516-528)’e göre Jurgensen’in Amerika’da 1949 – 1975 yılları arasında yaptığı araştırmalarda iş güvenliği personel motivasyonun sağlayan birinci veya ikinci faktör iken 1990’lı yıllarda üçüncü veya dördüncü sıraya gerilemiştir. Bunda ülke ekonomisinin gelişmesi ve iş olanaklarının artmasının da büyük önemi bulunmaktadır.
- Personelin kadro durumuyla performansı en çok etkileyen motivasyon aracının (ücret artışı) seçimi arasında **H₁₁** hipotezinde gruplar arasında farklılık oluşturmadığı sonucuna varılmıştır. Ay ve Karakaya (2007: 59)’nın yaptığı çalışmaya göre iş güvencesi, personelin otellerinde görmek istedikleri ikinci öncelikli faktördür. Bolat (2002: 113)’ın yaptığı araştırmaya göre otellerde çalışan personelin güvenlik ihtiyaçları kapsamında en fazla beklentisi %92 oranla iş güvencesi olarak saptanmıştır. Zira işletmeye yeni başlayan personel işe alışınca kadar epeyce bir süre geçmekte ve daha sonra sezon sonunun yaklaşmaya başlamasıyla da personel iş kaygısına düşebilmektedir. Personel bu sorunsallar arasında zorluk çekmekte ve işe olan motivasyonu azalacağı bir gerçektir.

- Bağımsız örneklem t-testinde analiz edilen **H₁₂** hipotezinde, personelin kadro durumu ile performansı artıran ödüllendirme aracı olan çalışma ortamının seçiminde anlamlı bir fark bulunamamıştır. t-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde performansı artıran ödüllendirme araçlarından çalışma ortamının seçiminde devamlı çalışan personelin, sezonluk çalışan personele oranla daha önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- **H₁₃** hipotezinde analiz edilen kadro durumu ile performansı artıran ödüllendirme aracı olan sertifika ve plaket verilemesinin seçiminde farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Araştırma verilerinin neticesine göre, turizmde çalışanların performansının artırılması ile ilgili **öneriler** şu şekildedir:

- Son yıllarda genellikle paket programla gelen turistlere hizmet veren konaklama işletmeleri, yer hizmetlerini yapan acenteler ve konaklama işletmelerindeki her şey dahil sistem yüzünden işletmeden çıkmayan otel müşterileri dolayısıyla zor günler geçiren diğer turizm işletmeleri (hediye dükkanları, turistik eşya mağazaları, restoran işletmeleri, bar işletmeleri, tur satan işletmeler vb.) rakipleriyle fiyat rekabeti yapmanın yolunun personel sayısından, ücretinden ve sosyal yaşam alanlarından kısıarak yapmaya çalıştıkları görülmektedir. Bunun sonucunda ise personel devinimi fazla olmaktadır. Genel anlamda personel uzun saatler çalışmak zorunda kalmaktadır. Ve sektörün içinde bulunduğu zor şartlar sebebiyle turizm işletmelerinin personel motivasyonuna çok fazla önem vermedikleri gözlenmektedir. Fakat turizm işletmelerinde çalışanlar, yöneticiler ve otel sahipleri bir ülkeyi temsil ettiklerini ve bir müşterinin memnunsuzluğunun ülke imajına olumsuz etkileri olacağını bilmelidirler. Eğer müşteriyi memnun etmek, karlılığı arttırmak ve işletmede “biz” kavramı oluşturulmak isteniyor ise personeli motive etmek hedefe yönelik en etkili yollardan biridir.

- Personelin motive edilmesi için önce yöneticilerin bu konuda irade göstermeleri ve sürece inanmaları gerekmektedir. Bunun yanında yöneticiler, motivasyon araçlarının etkinliğinin kişiden kişiye değişebileceğini unutmamalıdır. Dolayısıyla yöneticiler, personel motivasyonunu sağlamak için kullandığı yöntem ve araçlarda kişiler arasındaki farklılığı göz önünde bulundurmalıdır.
- İşletmelerde başarının veya karlılığın kazanılmasında personelin önemi büyüktür. Turizmdeki işletmelere bakıldığında işletmeler bu durumu göz ardı ettikleri görülmektedir. Özellikle sahil bölgelerinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinin (restoran, bar, kafeterya, otel, seyahat acentesi, taşımacılık işletmeleri gibi) personele yatacak yer vermeleri, yiyecek ve içecek sağlamaları sebebiyle personeli başarıya giden yolda en etkin vasıta değil de büyük bir maliyet unsuru olarak gördükleri söylenebilir. Turizm tesislerinde, yaşadıkları ili ve ailelerini bırakıp çalışmaya gelen personelin zor şartlarda çalıştıkları görülmektedir. Özellikle yatacak yerlerin bakımsızlığı, konfordan uzak durumları ve yemek yedikleri yerlerin bakımsız olması gün içerisinde yoğun çalışan personele dinlenme imkanı vermeyeceği aşikardır. Beyin olarak ve beden dinlenemeyen bir personelin dikkati ve işi yapmaya isteği aynı oranda azalabilecek olup, onları işletmelerden soğutacak ve hatta demirbaşlara zarar verecek davranışları göstermeye sebebiyet verebileceği unutulmamalıdır.
- Tüm işletmelerde personel motivasyonu önemli iken, yukarıda sayılan sebeplerden dolayı emek yoğun bir endüstri olan turizmde daha da büyük önem taşımaktadır. Ve bir personelin sunduğu kötü hizmetin tüm ekibe yansıyan negatif yönleri bulunabileceği dikkate alındığında yöneticilerin personel motivasyonuna vermesi gereken önemin boyutu daha da artmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler personeli işletme amaçları doğrultusunda motive etmelidirler.
- Yapılan çalışmadaki sonuçlar göstermiştir ki; ücret artışı en önemli motive eden faktördür. Yöneticilerin, personelin gelecekle ilgili maddi endişelerini giderebilecek ücret vermeleri ve işletme maaş politikalarını belirlerken bu durumu dikkate almaları gerekmektedir. Ayrıca personel çalıştığı işletmede

yükselmek istemektedir. Rasyonel düşünöldüğünde de işletme içinden işletmeyi bilen, işi bilen ve iş arkadaşlarını tanıyan birinin terfi etmesi işletmenin de maddi açıdan yararınadır. Ayrıca çalışanlara gerek mesleki gerekse de diğer alanlarda eğitim verilmeli ve eğitim alması sağlanması da hem personelin motivasyonun arttırmakta hem de performanslarını yükseltmektedir. Bunun yanında personele kendilerini geliştirebilmeleri ve kendine olan güvenlerinin artırılması için yetki ve sorumluluk verilmelidir. Personel motivasyonunu sağlayan ve performanslarını arttıran en önemli araçlardan bir de primdir. Zira prim, bir personelin daha fazla çalışmasını, çalıştığında elde ettiğı somut bir değer olmasını sağlayan motivasyon aracıdır.

KAYNAKÇA

- AHİPAŞAĞLU, H., Suavi, KOZAK, Nazım, MAVİŞ, Fermani,** *Genel Turizm Bilgisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2002
- AKAT, Ömer.** *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*, Bursa: Ekin Kitabevi, 2000
- AKGEMCİ, Tahir. , ÇELİK, Adnan. , ŞİMŞEK, M., Şerif,** *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Matbaacılık, 2003
- AKIN, A., Aksu. ATILGAN, Eda., TARCAN, Ebru,** “Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Motivasyonunun Önemi: Antalya Yöresinde Bir Araştırma,” *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları, Hafta sonu Seminerleri VII, 24-26 Kasım*, Nevşehir, 2001
- AKSOY, M. Suat, ÖZDEVECİPOĞLU, Mahmut,** “ Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi,” *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c:6 s:1, 2005, ss. 95-109
- AKTAŞ, Gürhan, ÇİÇEK, Olgun, ORAL, Saime,** "Turizm Bilincinin Oluşturulmasında Yaygın Eğitimin Yeri ve Önemi," *1.Turizm Sempozyumu, 17-18 Kasım*, Ankara, 1994.
- ALTUNIŞIK, Remzi ve Diğerleri,** *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri- SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005
- ARNOLD, Hugh, J. FELDMAN, Daniel, C.,** *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*, New York: McGraw-Hill, Inc, 1983
- ARMSTRONG, Michael.** *Employee Reward*, London: Cibd Publishing, 2002
- ATAMAN, Göksel,** *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar- Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001
- AY, F. , Alper, KARAKAYA, Abdullah.** “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Araştırma.”, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, c: 31, s. 1, 2007, ss: 55 – 67
- BARUTÇUGİL, S. , İsmet,** *Turizm İşletmeciliği*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984

- BATMAN, Orhan**, *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Adapazarı: Değişim Yayınları, 1999
- BATMAN, Orhan**, *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Adapazarı: Değişim Yayınları, Genişletilmiş İkinci Baskı, 2003
- BENLİGİRAY, Serap**, *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999
- BİRDİR, Kemal**, “ Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması ve Sonuçları”, *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta sonu Seminerleri VII, 24-26 Kasım*, Nevşehir, 2001, ss: 68 – 79
- BOLAT, O. , İnci**, “ Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatmini: İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutlarıyla Bir Değerlendirme,” *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları, Hafta sonu Seminerleri VII, 24-26 Kasım*, Nevşehir, 2002
- BRATTON, John, GOLD, Jeffrey**. *Human Resource Management: Theory and Practice*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2001
- ÇAKIR, Özlem**, *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Kitabevi, 2001
- ÇAVUŞ, Şenol**, “ İş Analizi ve İş Tasarımı,” (Edit. : Cengiz Demir) **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005
- DAVIS, Keith., NEWSTROM, John, W.**, *Organizational Behaviour: Human Behaviour at Work*, New York: McGraw-Hill, 1993
- EFİL, İsmail**, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Vipaş A.Ş, 1998
- EREN, Erol**, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2004
- ERGÜL, F. , Hüseyin**, “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c:4, s:14, 2005 ss. 67–79
- EROĞLU, Feyzullah.**, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık, 1998
- ERTÜRK, Mümin**, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2000
- ERTÜRK, Müjdat, OLCAY, Atıncı, ÜNLÜÖNEN, Kurban**, “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki

- Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c: 6 s: 19 2007 ss: 9-32
- ESENKAL, Füsün, ÖRÜCÜ, Edip**, “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği),” *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt:8, sayı:4 2005, ss. 141 – 176
- EVLİYAĞLU, Sait**, *Genel Turizm Bilgileri*, Ankara: Gazi Üniversitesi, 1989
- FISHER, Cynthia D. , YUAN, Anne Xue Ya**, “ What Motivates Employees? A Comparison Of Us and Chinese Responses,” *The International Journal of Human Resource Management*, c: 9 s: 3, 1998, ss: 516- 528
- FRANKLIN, Adrian**, *Tourism: An Introduction*. London: Sage Publications, 2003
- FURNHAM, Adrian**, *The Psychology Of Behaviour At Work: The Individual In The Organisation*, New York: Taylor & Francis Group, 2005
- GEYBULLAYEV, Geybulla**, *Yönetimin Esasları*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2002
- GOELDNER; Charles, R. , MCINTOSH, Robert, W. , RITCHIE, Brent, J. , R. ,** *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, New York: John Wiley & Sons, Inc, 1995
- GÖKDAĞ, Rüchan, KAYAOĞLU, Aysel, KIREL, Çiğdem**, *Sosyal Psikoloji*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2004
- GREEN, B. , Thad**, *Performance and Motivation Strategies For Today’s Workplace A Guide to Expectancy Theory Applications*, Westport: Greenwood Publishing, 1992
- GULLETT, C. , Ray, HICKS, G., HERBERT**, *Organisations: Theory and Behaviour*, Singapore: McGraw-Hill International Edition, 1975
- GÜRBÜZ, Sait**, “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma,” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, c: 6, s: 1, 2007, ss: 240–260
- HANNA, P., David**, *Designing Organisations for High Performance*, Massachusettes: Addison Wesley Publishing, 1988
- http://www.tuik.gov.tr/pretablo.do?tb_id=51&ust_id=14 29 Ocak 2008
- <http://unwto.org/facts/eng/highlights.htm>http://unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/highlights_07_eng_hr.pdf 18.02.2008

<http://www.bodrumotelleri.net/> 25.12.2008

<http://www.ttyd.org.tr/tr/page.aspx?id=11> 07.01.2009

<http://www.travelguide.gen.tr/otel-regionbycode~K~DCB~P~0.htm> 25.12.2008

<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/gsmhlhr.asp>
07.01.2009

<http://www.tursab.org.tr/content/turkish/istatistikler/gostergeler/63TSTG.asp>
07.01.2009

IVERSON, M., Kathleen, *Introduction To Hospitality Management*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989

İNCİR, Gülten, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1985

KAPLAN, Mehmet, *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2007, ss. 108-110

KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 1999

KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2007

KOZAK, Meryem. A. , *Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 1999

KOZAK, Meryem A. , KOZAK, Metin, KOZAK, Nazmi, *Genel Turizm İlkeleri-Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2001

KOZAK, Nazmi, *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006

KURGUN, O. Avşar, USAL, Alparslan, *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2001

LEIPER, Neil ve arkadaşları “ *The Farmework of Tourism: Towards a Definition of Tourism, Tourist and the Tourist Industry.*” (Edit. : Williams Stephen) **Critical Concepts in the Social Science**, New York:Routledge Taylor& Francis Group, 2004

MEDLİK, S., *Otel İşletmeciliği*, (çev; Ömer, L. Met), Bursa: Uludağ Üniversitesi, 1997

MURPHY, Peter E., *Tourism. A Commnity Approach*, London:Routhledge Publishing, 1985

- NAKİP, Mahir**, *Pazarlama Araştırmalarına Giriş (SPSS Destekli)*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005
- ORAL, S.**, *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1999
- ÖZDEMİR, K., Melda**, *Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatmini Faktörleri İle Dış Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Antalya 2006
- ÖZKALP, Enver, SABUNCUOĞLU, Zeyyat**, *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1989
- ÖZTÜRK, Yüksel, SEYHAN, Kadir**, “Konaklama işletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi,” *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, s: 1, yıl: 2005, ss. 121–140
- POSTA Gazetesi**, 13. Mart. 2008
- ROLLINS, Rick, VAUGEOIS, Nicole**. “Mobility Into Tourism- Refuge Employer?,” *Annals of Tourism Research*, c:34 s:3, 2007, ss. 630–648
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek**, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yayınları, 1998.
- SIMS, Ronald, R. ,** *Managing Organisational Behaviour*, Westport: Greenwood Publishing Group, 2002
- SKINNER, Wickham**. “ Big Hat, No Cattle: Managing Human Resources,” (Edit. : Victor H. Vroom) **Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal**, Boston: Harward Business Rewiev Book Series, 1990
- ŞAHİN, Ali**, “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi,” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, s:11, 2004 ss: 523-547
- ŞAHİN, Mehmet**, “ Toplam Kalite Yönetimi”, (Edit. : Celil Koparal) **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınevi, 2003
- ŞENER, Burhan**, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Gazi Üniversitesi, 1997
- ŞİMŞEK, M. Şerif.**, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999

- TIMM, Paul, R.**, *Succesful Self – Management: a Pyschologically Sound Approach to Personal Effectiveness*, Ontario: Crisp Publication,1993
- UÇKUN, Seher**, “ *İşletme Kavramı, Tanımı ve Önemi*, ” (Edit. : Şehnaz Demirkol, Burhanettin Zengin) *Turizm İşletmeciliği*, İstanbul: Değişim Yayınları, 2004
- ÜRGER, Savaş.** , *Genel Turizm Bilgisi*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi,1992
- USORO, Abel.** , “ An Initial Exploratory Study Into The Use Of Ict In Tourism By Developing Economies As Suppliers Of Hospitality And Destination,” *Computing and Information Systems Journal, University of Paisley*, c: 10 sayı: 3, (2006), ss. 25–28
- WEIGHTMAN, Jane.** *Managing People*, London: Cibd Publishing, 2004
- YARCAN, Şükran**, *Turizm Endüstrisinin Yapısı*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, 1999

EKLER

EK 1. Anket Formu

EK 2. Anket Uygulama Çizelgesi

EK 3. Özgeçmiş

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı

Bu çalışmada **Turizm Sektöründe Motivasyonun Performansa Etkisinin** incelenecektir. Sizin anketteki sorulara vereceğiniz gerçekçi cevaplar var olan problemlerin doğru tespit edilmesini sağlayarak, doğru çözümler üretmemizi kolaylaştıracaktır. Bu anket formu sonucunda elde edilecek bilgiler tamamen gizli kalacak, anketi yanıtlayacak bireye herhangi bir yükümlülük getirmeyecek, vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılıp, başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Anketteki görüşleri cevaplandırırken kendi görüşlerinize en yakın olduğuna inandığınız cevap seçeneğine (x) işareti koyunuz. Lütfen ilgili yerleri cevaplayınız veya işaretleyiniz. İlgi ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Hakan BOZ

Yaşınız	() 18 – 21 () 22 – 26 () 27 – 33 () 34 – 37 () 38 – 45 () 46 ve üstü
Cinsiyetiniz	() Erkek () Kadın
Medeni Durumunuz	() Evli () Bekar () Boşanmış
Eğitim Durumunuz	() İlköğretim () Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora
Görev Unvanınız	
Yıllık Ortalama Geliriniz	() 450 – 599 () 600 – 899 () 900 – 1249 () 1250 – 1999 () 2001 ve üstü
Kaç Yıldır Bu Sektörde Çalışıyorsunuz	() 1 – 3 () 4 – 6 () 7 – 10 () 11 yıl ve üstü
Kaç Yıldır Bu Firmada Çalışıyorsunuz	() 1 () 2 – 3 () 4 – 7 () 7 ve üstü
Kadro Durumunuz	() Full Time () Sezonluk

	SORULAR Aşağıdaki soruları dikkatlice okuyarak değerlendirmeye çalışınız. Bu soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. İşinizi değerlendirirken ilgili soruya sağ yandaki ifadelerden biriyle cevap veriniz. Cevabınızı sorunun karşısındaki uygun (X) işareti koyarak işaretleyiniz.	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanlar için parasal nitelikli (ücret, pirim, ikramiye) ödüller işgören performansını artırmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Aylık gelir miktarına yapılacak zam, işgörenlerin performanslarının artmasında önemli bir faktördür.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlara verilecek kira, yakacak, aile ve giyim yardımları İşgörenin kuruma bağlılığını sağlar ve başarısının atmasına etki eder.	1	2	3	4	5
4	. Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı vb) ikramiye verilmesi performansını artırıcı bir faktördür.	1	2	3	4	5
5	Başarılı olan personele terfi etme imkanı verilerek performansının artırılması sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
6	Çalışanların iş yükünün fazla olması başarılarını olumsuz yönde etkiler.	1	2	3	4	5
7	Başarılı personele daha fazla sorumluluk verilmeli ve yetkileri artırılmalıdır.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlara meslekleri ile ilgili verilen eğitimler performanslarını artırarak daha başarılı olmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
9	Çalışanlara kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verilirse başarılarında artış meydana gelir.	1	2	3	4	5
10	Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.	1	2	3	4	5
11	Başarılı olan personeli sertifika/plaket verilmesi daha başarılı olması için tetikleyicidir.	1	2	3	4	5
12	Yöneticiler tarafından başarılı olan personele bir toplantıda herkesin önünde teşekkür edilmesi veya teşekkür mektubu gönderilmesi performansının artmasını sağlar.	1	2	3	4	5
13	Çalışanların ilgi alanlarına göre çeşitli toplantılara ve konferanslara katılmalarını sağlamak başarılarının artmasını sağlar.	1	2	3	4	5

14	Çalışanların performanslarının yüksek olması için iş yerlerinde alınacak kararlarda söz sahibi olması önemlidir.	1	2	3	4	5
15	Çalışma ortamının düzenli ve kullanılan araç / gereç malzemenin yeterli olması iş performansı için önemlidir.	1	2	3	4	5
16	Gerektiği durumlarda personellere ödül yerine kısa süreli izinler verilmesi performans üzerinde daha etkilidir.	1	2	3	4	5
17	Organize edilen akşam yemekleri, geziler ve sosyal faaliyetler çalışanlar arasında samimi ilişkilerin kurulması çalışanların daha başarılı olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
18	Çalışanlar ödüllendirildiği zaman, kurumuna yararlı olacak şeyleri bulmak için çabalar, işe ilgisi ve performansı artar.	1	2	3	4	5

Aşağıda verilen ödüllendirme araçlarının performansınıza etkisi açısından 5 tanesini önem sırasına göre 1'den 5'e kadar sıralayınız.

- () Ücret Artışı
- () Prim
- () İkramiye
- () Terfi ve Unvan
- () Yetki ve Sorumluluk
- () Eğitim
- () Takdir ve Övme
- () Sertifika ve Plaket
- () Kararlara Katılma
- () İzin
- () Çalışma Ortamı ve Konforu
- () Sosyal Aktiviteler
- () Geri Bildirim
- () Esnek Çalışma Saati
- () İş Tasarımı

EK 2: Anket Uygulama Çizelgesi

	OTEL ADI	TESLİM EDİLEN	TESLİM ALINAN
1	BODRUM PRINCESS DELUXE	35	18
2	GREEN BEACH RESORT	10	7
3	HOTEL BAIA BODRUM	25	34
4	CLUB PHLİPPER	25	24
5	LA BLANCHE RESORT & SPA	45	33
6	AEGEAN DREAM RESORT HOTEL	30	25
7	YASMIN HOTEL	50	7
8	KADIKALE RESORT SPA & CONREES	40	25
9	YELKEN OTEL & SPA	60	30
10	İSİS HOTEL & SPA	35	26
11	FUGA FINES	50	50
12	DEDEMAN RESORT BODRUM	40	13
13	DIAMOND OF BODRUM	25	25
14	ETAP ALTINEL BODRUM	35	23
15	KERVANSARAY BODRUM	60	28
16	CLUB BLUE DREAMS	25	23
17	SAMARA OTEL	30	20
18	VERA CLUB HOTEL TMT	30	17
19	HAPPIMAG RESORT SEA GARDEN BODRUM	40	40
20	MOEVENPICK RESORT BODRUM	10	7
21	ERSAN RESORT & SPA	30	28
22	BELIZIA DE LUXE RESORT	30	22
23	BODRIUM BOUTIQUE RESORT & SPA	20	15
24	HOTEL KARIA PRINCESS	15	15
25	KEMPINSKI BARBAROS BAY		
26	WOW BODRUM RESORT		
27	İŞİL CLUB BODRUM		
28	AZKA HOTEL		
29	HAWTORN KARACA RESORT		
30	MAGİC LIFE BODRUM IMPERIAL		
31	CLUB MED BODRUM PALMIYE		
32	CLUB ARMONIA OTEL		
33	THE MARMARA BODRUM		
34	RIXOS HOTEL BODRUM		
35	CLUB VOYAGE TORBA		
	TOPLAMLAR	795	555

KAYNAK: <http://www.bodrumotelleri.net/>, son erişim: 25.12.2008,
<http://www.travelguide.gen.tr/otel-regionbycode~K~DCB~P~0.htm>son erişim 25.12.2008

EK 3: Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Hakan BOZ
Doğum Yeri ve Yılı:	Balıkesir – 07.06.1982
E-posta:	onlyhakanboz@hotmail.com
Yabancı Dili:	İngilizce
İlköğretim:	A. H. P. İlköğretim Okulu, Balıkesir, 1993
Ortaöğretim ve Lise	Anadolu İ. H. Lisesi Balıkesir, 1999
Ön Lisans:	Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği, BOLU, 2003
Lisans	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2005
Yüksek Lisans:	Abant İzzet Baysal Üniversitesi, BOLU, 2009
Anabilim Dalı:	İşletme
Bilim Dalı:	İşletme