



OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A RESEARCH ON THE MOTIVATION FACTORS OF THE ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS

Yrd.Doç.Dr. Hüseyin ALKIŞ
Karabük Üniversitesi MYO Karabük
halkis@karabuk.edu.tr

Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK
Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi
Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği ABD

ÖZ

Konaklama işletmeleri için işgörenlerin davranışları müşteriye doğrudan etkilediği için önemlidir. Motivasyon araçlarının temel amacı da bu davranışları olumlu yönde kullanmalarını sağlamak ve olumlu davranışların devamlılığını sağlamaktır. Bu araştırmanın amacı; dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bulunan işgörenlerin otelin özelliklerine göre onları motive eden faktörleri Herzberg Çift Faktör teorisi açısından belirlemektir.

Araştırma, Herzberg Çift Faktör Motivasyon Teori'sinde belirlemiş olduğu farklı 13 kriteri; Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir bölgelerinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler uygulanmıştır. Çoklu regresyon, F testi, ANOVA ve Student t testinde uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; konaklama işletmelerinde işgörenlerin motivasyonu için en önemli faktör; sosyal yaşantı ve kariyer yapma imkanlarıdır. Ayrıca, dışsal motivasyon faktörleri etkili olmakla birlikte, içsel motivasyon faktörleri işgören motivasyonunda daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Motivasyon, Hijyen, İşgören, Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT

Behaviors of employees have great significance for accommodation establishments, because they have direct influence on guests. The basic purpose of motivation means is to inspire employees to use these behaviors on positive way and to provide permanence of these positive behaviors. The scope of this study is to determine factors motivating employees of four and five star hotels with respect to the features of hotels from the aspect of Herzberg Double Factor Theory.

In the study, the 13 criteria determined by Herzberg Double Factor theory have been applied to the employees of 4 and five star hotels in Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla and Nevşehir provinces of Türkiye. Multiple regression, F test, ANOVA and Student T test have been conducted.

According to the results of the study, social life and career opportunities factor is determined as the most significant factor for the motivation of employees in accommodation establishments. In addition, it has been rooted out that internal motivation factors are more influential than external motivation factors on the employee motivation.

Keywords: Motivation, Hygiene, Employee, Accommodation Establishments.

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, iletişim dünyasındaki başarılar ve özellikle insanların ekonomik düzeylerine bağlı olarak yaşam düzeyleri iyileşmiştir. Buna bağlı olarak daha önce onları motive eden sadece temel fizyolojik ihtiyaçlar iken, son yıllarda daha farklı ihtiyaç yapıları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, motivasyon son dönemlerde yönetim psikolojisinin en önemli konularından biri olmuştur (Hodgson, 1997, s. 459).

Organizasyon alanında meydana gelen sosyal karmaşıklık; birey ve örgüt ihtiyaçlarının çeşitlenmesi, teknolojik gelişmeler, çok sert rekabet koşulları, yeniden yapılanma ve birleşmeler, yönetim felsefesinde ve ülkelerin mevzuatında meydana gelen gelişmelere bağlı olarak işletmelerde de yeniden yapılandırılma ihtiyacı ortaya çıkmıştır (George, 2002, s.1). Gelişmeler, işletmelerin içyapılarında da değişmelere sebep olmuş, aynı zamanda işgörenlerin motivasyon konusundaki beklentilerinin artırmıştır.

İnsanlarla çalışmak her zaman karşılıklı etkileşimde bulunmak demektir. Bu etkileşimde gelişmenin oluşabilmesi, kişinin bir işgören olarak olup olmamasına bağlıdır. İşgörenleri; doğru yöne sevk edebilmek, kişiliklerini zenginleştirmeye yardımcı ve mesleki gelişmelerine destek olabilmek yöneticinin kişiliğiyle de ilgilidir (Drucker, 1994, s.14).

Organizasyonların gelişim ve bilimsel yönetim yaklaşımlarının temellerini, 1911 yılında F. Taylor'un "Bilimsel Yönetim" adlı yapıtı oluşturmuştur. Frederick Taylor'u, Henri Fayol ve Max Weber'in yapıtları izlemiştir. İşgörenlerin örgütteki amaç, arzu ve ihtiyaçları, moral ve motivasyonları da önemli olduğunu belirtmişlerdir. Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg ve Douglas McGregor gibi düşünürler, deneye dayalı araştırmalar ve vakalara dayandırdıkları çalışmaları ile yönetimin; insancıl çalışma koşulları ve insana değer veren beşeri ilişkiler yaklaşımı ile başarılı olacağını savunmuşlardır (Eren, 1998, s.15).

Douglas McGregor ilk defa 1960'da insan davranışlarının diğer insanlar tarafından nasıl algılandığını ve nasıl gördüğünü ele almıştır. Yöneticilerin bir kısmı X teorisi özellikleri altında bir kısmı da Y teorisi özellikleri altında toplanmıştır. X teorisi özelliği taşıyan yöneticilere göre; işgörenler çalışmaktan hoşlanmazlar ve mümkün olduğu kadar bundan kaçmak istemekte, sorumluluktan kaçmakta, işe karşı isteksiz ve güvenliğini her şeyin üstünde tutmaktadırlar. X kuramın yönetici tipi, işgörene iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerektiğini düşünmektedirler (Carson, 2005, s.450; McGregor, 1985, s.52; Certo, 1997, s. 390). Öte yandan, Z teorisi motivasyonun ne

dıştan zorlamayla, ne de içten gönüllü olarak sağlanabileceğine dikkat çekmekte; insanın ancak mantık yoluyla güdülenebileceğini söylemekte ve insanı yansız olarak değerlendirmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.277).

İşgören bir örgütün örgüt olmasını sağlayan temel sebeplerin başında gelmektedir. Özellikle konaklama işletmeleri için işgören olmadan işletmenin var olması mümkün değildir. Konaklama işletmeleri her ne kadar teknolojidten yararlanırlarsa yararlıları hizmetin kaliteli ve düzenli olarak yerine getirilmesinde işgörene ihtiyaç vardır. İşgörenler de işletmenin kendilerinden bekleyeni verebilmeleri için, istek ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. İşgören beklentileri fizyolojik olduğu gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçları da vardır. Bu ihtiyaçlar motivasyon araçları ile sağlamak mümkündür.

2. Otel İşletmeleri Açısından Motivasyon Kavramı

Konaklama işletmeleri, emek-yoğun bir sektör olan hizmet sektörünün bir alt kolu olduğu için diğer işletmelere göre işgücünün ihtiyacı ve önemi daha fazladır. Otel işletmeleri çağımızdaki başdöndürücü teknolojik ilerlemelere rağmen işgücüne olan önemi azalmamıştır. Bu işletmelerde hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin tatmin edilmesi büyük ölçüde işgörelere bağlıdır. Çünkü, otel işletmelerin otomasyonda yararlanabilmeleri sınırlıdır. Bu sebeple otel işletmelerin işgücü maliyetleri fazladır. Yapılan araştırmalarda işgücü maliyeti %30'u geçtiği ortaya çıkmıştır (Akıncı 2002, s.2; Akçadağ ve Özdemir, 2005, s.169). İşgücü maliyetlerinin azaltılması, müşteri memnuniyetin artırılması, hizmetlerin hızlı ve düzenli olarak yerine getirebilmesi motive edilmiş veya işgörelerin motivasyon düzeylerine bağlıdır.

Konaklama işletmelerinde, hizmetler heterojendir. Hizmetlerin yerine getirilmesi, makine ve teçhizatla birlikte daha çok insan gücüne dayanmaktadır. Ayrıca farklı bölümlerin beraber çalışmasıyla ancak hizmetlerin yerine getirilmesi mümkündür. Aynı zamanda hizmetleri zaman çok duyarlı bir özellik art etmektedir. Bu ve benzeri birçok sebepten dolayı insan kaynakları konaklama işletmeleri için önemli olmaktadır. Motivasyon ise, işgörelerin iş yaşamında karşılaştıkları zorlukların üstesinde gelmesi için en uygun araçlardan biridir.

Motivasyon olgusu işgörelerin özelliklerine, buldukları konuma ve işletmenin yapısına göre farklılık göstermektedir. İşletmenin yapısı (politikası, çalışma koşulları, fiziksel mekan vb.) işgörelerin motivasyonunu farklı şekilde etkilemektedir. Motivasyon kavramı incelenirken daha çok kişisel özellikler ve bu özelliklerin farklı zamanlardaki yansımaları

üzerinde durulmaktadır (Robbinson, 1998, s.168). Motivasyon kavramı, örgütsel davranış alanında çok sıklıkla kullanılmaktadır. Kavramın ortaya çıkışından bugüne kadar 140'ın üzerinde tanım yapılmıştır. Örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerin hemen tamamı motivasyonu tanımlamanın çok ciddi zorlukları içinde barındırdığını ifade etmişlerdir (George ve Jones, 2002, s.181). Motivasyon, bireylerin beyinde var olan istek, enerji veya ilgiyi harekete dönüştürür (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999, s. 190). Motivasyon, enerji ve davranışın bir fonksiyonudur (Wilson, 2004, s.150) Motive teriminin Türkçe karşılığı, güdü, saik veya harekete geçmedir. Motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesidir (Eren, 2004, s. 397–398). Bireyin örgüt içerisindeki davranış şeklini, gayret düzeyini ve zorluklar karşısında direnç düzeyini belirleyen içsel psikolojik güçler olarak tanımlanmıştır (George ve Jones, 2002, s.182). Motivasyon; bireyi harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemlerle sağlanacağı sorularına cevap bulmaktır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003, s.333). Tanımların tümü genel olarak motivasyonu; bireyi harekete geçiren, davranışlarını şekillendiren, ve davranışın devamlılığını sağlayan içsel psikolojik ve dışsal ekonomik araçların neler olabileceği üzerinde durmaktadır. Motivasyon araçlarının farklılaşması ile birlikte, araçlara bakış açılarına göre teoriler ortaya çıkmıştır.

Motivasyon teorileri, bir kısmı kişinin içinde doğan etmenlerden ziyade kendi dışında veya çevresinde bulunan etmenlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal etmenler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Çalışanları motive etmek amacı ile kullanılan dışsal etmenlerin başında ise ekonomik unsurların geldiği savunulmaktadır. Taylor'a göre, işgörenin daha fazla üretim yapması isteniyorsa, daha fazla parasal teşviklerin kullanılması gerekmektedir (Griffin ve Ebert, 2004, s. 254; Moorhead ve Griffin, 2004, s. 120).

Motivasyonunun anlaşılmasına katkı sağlayan başlıca teoriler; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki-Etmen Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Skinner'in Pekiştirme Teorisidir (Lindner, 1998, s.1). Motivasyon teorileri, içerik ve süreç teorileri olarak iki temel gruba ayrılmakla beraber, modern teori de bir başka grup olarak bilinmektedir. Çağdaş teorilerde bireyi motive eden faktörler, duruma ve işletmenin çevresel yapısına göre farklılık göstermektedir (Barutçugil, 2004, s.377).

Motivasyonun, öneminin daha iyi anlaşılması için bu alanda yapılan çalışmalara ve farklı bakış açılarını ortaya koyan teorileri kısaca verilmesinde fayda vardır. Bunlar aynı

zamanda yapılan araştırmaların temelini de oluşturmaktadır. Motivasyon konusunda yapılan her araştırma temelde bu teorilerden birine dayandırılmaktadır.

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, motivasyon teorilerinin temelini teşkil eden, klinik gözlemler sonucunda 1954 yılında ortaya koymuştur. Maslow, çalışmalarını iki temel varsayım üzerinde yapmış ve ortaya çıkarmıştır. Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Bir bireyi motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi ise, motivasyon sadece insanın davranışlarında gözlemlenebilir (Koçel, 2003, s.634). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin sıralaması ise (Robbinson, 1998, s. 169); fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı duyulma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak ortaya konulmuştur. Maslow'a göre, işgörenin motive olması için bulunduğu ihtiyaç basamağının bilinmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli tatmin araçlarının sağlanması gerekmektedir (Griffin ve Ebert, 2004, s.255).

Çift Etmen Motivasyon Teorisi; Motivasyon-Hijyen teorisinde, tatmin tatminsizlik teorisi olarak belirtilmektedir. Bu teori işgören, moral problemlerinin tanınmasının mümkün olacağını düşünmektedir. İş tatmin ve tatminsizliğı, farklı iş etmenlerinden meydana geldiğı ileri sürülmektedir. İşgörenleri tatmin eden etmenler, işlerin içeriğı ile ilgilidir. Özellikle başarı, tanınma işin ilginçliğı, sorumluluk artırma, gelişme, ilerleme olurken, iş tatminsizliğini oluşturan faktörler ise, işin içeriğı ile ilgili olmayıp daha çok çevresel ve örgütün yapısı ile ilgilidir. Bunlar; şirket politikası, yönetim anlayışı, denetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları, ücret, statü ve güvenlidir. Hijyen faktörlerinin iş tatminsizliğine yol açar, fakat bulunmaları halinde iş tatmini oluşturmaz, ancak iş tatminsizliğini engelleyebilir (Bassett-Jones ve Lloyd, 2005, s.930-931).

Başarı Güdüsü Kuramı; İnsan ihtiyaçları sonradan öğrenmeyle kazanılabileceğini ileri süren David Mc Clelland ve arkadaşları, başarı, güç ve başkasının kararlarını etkilemek için ihtiyaçların rolünü ele almışlardır. Teoriye göre kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma için ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma, başkalarının yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Bu ihtiyaçlar çok olmasına rağmen en sık ortaya çıkan (ilişki kurma, güç kazanma ve başarı güdüsü) üçü üzerinde durulmaktadır (Champoux, 2006, s.157).

Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme Kuramı; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine alternatif olarak geliştirilmiştir. Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan teori, ileri sürülen üç ihtiyacın baş

harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar, varolma, ilişki kurma ve gelişmedir (existence, relatedness, growth: ERG). Teoriye göre, insanların temel ihtiyaçları tahmin edilip giderilmez ise, daha üst düzeyde bulunan istek ve ihtiyaçların motive edici özelliği anlam ifade etmemektedir (Nicholson, 1998, s. 161; George ve Jones, 2002, s.191).

Beklenti Teorisi; Beklenti veya Ümit Teorisi, bireylerin yapmış oldukları veya yerine getirmiş oldukları görevleri sonucunda elde edecekleri ödüle bağlıdır. Vroom'un Beklenti Teorisi; göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranış fonksiyonudur (Buchanan ve Huczynski, 2004, s. 253). Lyman Porter ve Edward Lawler Beklenti Teorisi Modeli; Vroom'un modelini esas almakta, ancak bazı noktalarda çeşitli ilaveler yaparak modeli zenginleştirmektedir. Lawler-Porter modeli işgören davranışları motive etmede ödüllerin çok önemli olduğunu illeri sürmüştür (Certo, 1997, s.382).

Davranış Şartlandırma; Davranışın nasıl meydana geldiği temeline dayanmaktadır. Davranışlarda bilinçli bir şekilde değişmeyi sağlayacak olan temel etmen, öğrenmedir. Öğrenme ile ilgili en kapsamlı yapılan çalışma Skinner'in "İşlemsel Şartlandırma" teorisidir (Eren, 1998, s.42).

Eşitlik Teorisi; Birey, kendisine verilen ödül ile kendisinin işletmeye katkısı arasındaki ilişkiye dayanarak, katkı ile ödülün orantılı olmasını istemekte ve bunu başkalarına verilen ödül – katkı ile karşılaştırmaktadır. Bireyin işletmeye vermiş olduğu emek, zekâ, bilgi yetenek ve başarı gibi değerler katkılarını, bireyin örgütten almış olduğu ücret, prim, ikramiye, statü, yetki ve iş güvenliği gibi değerler ödülleri oluşturmaktadır (George ve Jones, 2002, s.200).

Amaç Teorisi; Edwin Locke ve arkadaşları tarafından amaçların insan davranışları ve performans düzeyleri üzerindeki etkileri yıllarca süren çalışmaları sonucunda ortaya konulmuştur. Bu araştırmalar, amaç teorisinin test ve geliştirmesine öncelik etmiştir. Bağımsız olarak yapılan birçok deneysel araştırmalar teoriyi güçlü bir şekilde desteklemiştir (Champoux, 2006, s.177).

Atf Teorisi; Bireyin davranışlarının sebepleri üzerinde durmaktadır. İçsel faktörler; bireyin içinden gelen ve otokontrol sağlayan etmenlerdir. Dışsal faktörler, bireyin dışında davranışlarına sebep olanlardır. Bireyin dışında davranışının oluşmasına sebep olduğu için durumsal atıflar olarak adlandırılmıştır (Nahavandi ve Malekzadeh, 1999, s.159). Bireyin hangi motivasyon faktörleri motive edileceği bilinmelidir. Örneğin dışsal ise, parasal, statü

vb. gibi ödülleri verilmelidir. Eğer, içsel ise, sevgi, takdir edilme vb. gibi faktörler sağlanmalıdır (Moorhead ve Griffin, 2004, s.158).

Bu temel teoriler var olmasıyla birlikte çalışmada, Herzberg'in (1959), belirlemiş olduğu hijyen-motivasyon çift teorisi temel alınmıştır. Teoride belirlenen faktörler kullanılmıştır. Hijyen faktörleri daha çok bireyin dışında gelişen ve işin özellikleri ile ilgili olan; çalışma koşulları, yönetici ve yönetici ile ilişkiler, ücret, statü, iş güvenliği, şirket politikaları ve uygulaması, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı gibi faktörleri kapsarken, motivasyon faktörleri ise daha çok işgörenin içinden gelen ve psikolojik olguları içinde barındıran; başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, ilerleme ve gelişme imkânları saymak mümkündür. Bu çalışmada da bu faktörler işgörenleri motivasyonu üzerinde etkili olanların tesbiti ve etkileme derecelerini ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Turizm sektörü, istihdam ve döviz girdisi sağlaması gibi birçok açıdan önemli olduğu söylenebilir. Konaklama işletmeleri turizm sektörü içinde geniş bir alanı kapsamaktadır. Konaklama işletmeleri, teknoloji kullanmalarıyla birlikte daha çok insan gücüne dayalı hizmet sunan işletmelerdir. İşgörenlerin psikolojik durumu, müşteri ile temas düzeyi yüksek olduğu için doğrudan müşteriye de yansımış olmaktadır. İşgören iyi ve mutlu olduğu hallerde müşteriyi etkileyebileceği gibi mutsuz ve huzursuz olduğu hallerde de müşteri etkilenmektedir. Hizmetlerin yürütülmesi ve müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasında işgörenin rolü ve önemi büyüktür (Batman ve Yıldırğan, 2001, s.3).

İşgörenlerde motive eden etkenlerin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması, şüphesiz ki tüm işletme türleri için önemlidir. Özellikle, müşterilerle temas düzeyi yüksek olan otel işletmelerinde daha da önemlidir. İşgörenlerin motivasyonu konusunda yapılan araştırmalarda (Curran ve Stanworth, 1981; Staw ve Ross, 1985; Staw vd., 1986; Uyargil, 1988; Arvey vd., 1989; Erez, 1994; House, vd., 1996; Weiss ve Cropanzano, 1996; Motowidlo, 1996; Oshagbemi, 2000; Judge ve Bono, 2001; Griffin, 2001; Ilies ve Judge, 2002; Tepeci ve Bartlett, 2002; Judge, vd., 2002; vb.) genel olarak bireysel ve örgütsel düzeyde bazı (yaş, cinsiyet vb.) faktörleri üzerinde durulmuştur. İnsan gücüne yoğun olarak ihtiyaç duyulan hizmet işletmelerinde, en yüksek seviyede verimlilik elde edebilmenin temelinde, çalışma biçiminin, onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde düzenlenmesi ve beklentilerinin karşılanma derecelerinin yüksek olması yatmaktadır (Özmen vd., 1991, s.102).

Bu araştırmada, Herzberg Hijyen-Motivasyon Teorisi'ne göre; otel işletmelerinde işgörenlerin motivasyon durumları incelenmiştir. İşgören motivasyonuna yönelik yapılan alışmalar (Maidani, 1991; Ardiç ve Baş, 2001; Mount vd., 2002; Akçadağ ve zdemir, 2005) fazla olmakla birlikte, araştırma Türkiye'deki konaklama işletmelerindeki işgörenler üzerinde yapılmış olması farklılığı oluşturmaktadır. Ülkelerin kültürel, ekonomik ve sosyal yaşam tarzındaki farklılık, bireyin çalışma hayatına da yansımaktadır. Çalışmanın amacı; Herzberg ift etmen teorisinde belirlenmiş olan kriterlerine göre turizm sektöründe işgörenlerin motivasyonuna sebep olan faktörleri belirlemektir.

4. Araştırma Metodoloji

Bu araştırmanın evreni Türkiye'de turizm sektöründe faaliyet gösteren ilk 10 turistik bölge içersinden rasgele seçilen Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir'deki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleridir. Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir araştırmanın evreni olarak belirlenmesinin nedeni, yatak kapasitesi ve gelen turist sayısı açısından Türkiye'nin ilk sıralardaki iller arasında yer almasıdır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2006).

Araştırma, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde uygulanmıştır. Bunun nedeni, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin sektörde bulunan diğer konaklama işletmelerine oranla yönetimlerinin daha profesyonel, yılın 12 ayı hizmet verme oranı en yüksek düzeyde bulunması ve işgörenlerin daha yoğun olarak çalıştığı için benimsenmiştir. Ayrıca, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde daha kolay ve sağlıklı bilgi alınabileceği dşnlmştir. Evren, konaklama işletmelerinin tespiti ve işgören sayısının hesaplanması, Kültür ve Turizm Bakanlığı kaynaklarına göre belirlenmiştir.

Araştırma alanının geniş olması, söz konusu alanın tümüne ulaşmada maliyet ve zaman sorununu ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem yoluna gidilmiştir. Araştırmalarda rneklem sayısının belirlenmesinde temel unsur, örneğin hedef kitle olarak alınacak yığının özelliklerini yansıtacak ve araştırmanın en düşük maliyetle yapılabilmesini sağlayacak nitelikte olmasıdır (Cannon, 1994, s.137). Çalışmada, Yamane (2001, s.116-117), tarafından belirtilen örneklem formülü kullanılmıştır.

Araştırma, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri buldukları illerin ortalama ağırlıklarına uygun olarak örnekleme seçilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı istatistiklerinde derlenmiştir.

Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde iki yatak için bir işgören, dört yıldızlı otel işletmelerinde ise dört yatak için bir işgören istihdamının reel sektör açısından tercih edilen ve sıklıkla uygulanan bir yöntem olduğu bilinmektedir. Bu durumda beş yıldızlı işletmelerin 42367 yatak sayısının ½'si hesaplandığı zaman 21184 işgören sayısına, dört yıldızlı işletmelerin 50305 yatak sayısının ¼'ü hesaplandığı zaman 12576 işgören sayısına ulaşılmaktadır. Evreni oluşturan işgören sayısı ise, bu iki rakamın toplamı olan $N=21184+12576=33760$ 'tir. Uluslararası standartlara göre dört ve beş yıldızlı otellerde odabaşına 1,1 işgörenin çalışması gerekmektedir (Çetiner, 1995, s. 16). Toplam dört ve beş yıldızlı otellerin yaklaşık olarak 44079 oda sayısının 1,1 ile çarpılması sonucunda elde edilen $N=48487$ 'dir. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Tablo 1: İller Bazında Turizm Belgeli Konaklama İşletmelerin Dağılımı (2006)

İller	Konaklama İşletmesi	İşletme Sayısı			İşgören Sayısı		
		Tesis	Oda	Yatak	Evren	Örneklem	
Ankara	5 Yıldızlı	11	2 231	4 763	2381	43	61
	4 Yıldızlı	27	2 172	4 139	1035	18	
İstanbul	5 Yıldızlı	28	8 494	17 810	8905	158	22
	4 Yıldızlı	63	6 959	14 002	3501	63	1
İzmir	5 Yıldızlı	10	2 907	6 295	3148	56	85
	4 Yıldızlı	20	3 116	6 539	1634	29	
Muğla	5 Yıldızlı	20	5 650	12 450	6225	110	205
	4 Yıldızlı	57	10004	21 255	5314	95	
Nevşehir	5 Yıldızlı	2	506	1 049	525	9	28
	4 Yıldızlı	14	2 040	4 175	1044	19	
Genel Toplam		252	44079	439247	33760	600	
Toplam 5 Yıldızlı		71	18788	42367	21184	376	
Toplam 4 Yıldızlı		181	24291	50305	12576	224	

Kaynak: Kültür ve Turizm Bankalığı, 2006, s. 51.

n = Örneklem büyüklüğü

N = 33760

p = 0,5, q = 0,5

z = 1,96, d = 0.04

$$n = \frac{33760 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{33760 \cdot 0,04^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \cong 590$$

n = Örneklem büyüklüğü

N = 48487

p = 0,5, q = 0,5

z = 1,96, d = 0.04

$$n = \frac{48487 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{48487 \cdot 0,04^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \cong 593$$

Her iki hesaplama yönteminde örneklem sayısı 590 ve 593 olarak çıkmıştır. Örneklem sayısı, evreni daha sağlıklı bir şekilde temsil edebilmesi için otellerin yıldız ve buldukları illeri göre ağırlıklı ortalamaları 600 sayısı alınarak hesaplanmıştır.

Veri Toplama ve Analizi

Örneklemede belirlenen işgören sayısından verilerin toplanması için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Temel ölçek Herzberg ve onun takipçileri tarafından belirlenen 13 faktörü test edecek ifadeler geliştirilerek yeni bir ölçek düzenlenmiştir. İş tatminini ölçmeye yönelik ölçeklerden biri, Weiss vd., (1967), tarafından geliştirilen ve iş doyumunu 20 boyut üzerinden ölçen kapsamlı bir iş tatmini ölçeğidir. İlgili literatürde Minnesota tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ) olarak bilinen söz konusu bu ölçeğin 100 sorudan oluşan uzun formu ve 20 sorudan oluşan kısa formu bulunmakta ve her iki form da işin farklı 20 boyutuyla ilgili sorular içermektedir (Ezzedeem, 2003, s.8).

Bu araştırmada, Herzberg Çift Etmen Motivasyon Teorisinde belirlemiş olduğu faktörleri motivasyonu ölçmek için yeni bir anket hazırlanmıştır. Anket 5'li Likert ölçeğine göre toplam 51 ifadeyi içermektedir.

Güvenilirlik; pilot anket uygulamasında (63 denek üzerinden) güvenilirlik Cronbach's Alpha testine göre % 96,3, işgörenler üzerinde uygulandıktan sonra (634 işgören üzerinde) yapılan analizde ise % 95,8 olarak çıkmıştır. Bu sonuç sosyal bilimlerde araştırmaları için kabul edilebilir aralık olduğu söylenebilir. Geçerlilik; bir ölçme aracından alınan sonuçların bir bireyin belli bir görevi yapabilecek yeteneği olduğunu veya belli bir şekilde davranacağını tahmin edebileceğini ispatlamaktır (Özçelik, 1989, 114). Anket bir grup arasında tartışılmış ve bir grup işgörene uygulanmıştır. İşgörenlerden gelen geri bildirim üzerine tekrar tekrar düzenlenerek sonuca ulaşılmıştır.

Toplanan veriler SPSS paket programı ile analizi edilmiştir. İstatistiksel analizler; çoklu regresyon, F testi, ANOVA ve Student t testinde uygulanmıştır. Ayrıca çoklu korelasyon katsayısı ve çoklu belirleme katsayısı hesaplanarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama miktarı da (yüzde olarak) hesaplanır hesaplanmıştır.

5. BULGU VE YORUMLAR

Araştırmaya katılan işgörenlerin Tablo 2'ye göre, % 29,5'i kadınlar ve % 70,5'i erkeklerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine bakıldığında erkeklerin daha fazla turizm sektöründe çalıştıkları görülmektedir. Bu alanda yapılan bazı (Toker, 2007; Akçadağ ve Özdemir, 2005; Yavuz, 2008) araştırmalarında da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin % 57,7'si mesleki eğitim almamış, % 42,3'ü ise mesleki eğitim almıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin mesleki eğitim durumlarına bakıldığında, mesleki eğitim almayanların alanlardan daha fazla turizm sektöründe çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Turizm sektörü açısından bakıldığında mesleki eğitimin ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Toker (2007), araştırmasında turizm eğitimini almayanların oranının % 60 olduğunu belirtmiştir. Turizm, çok önemli ve bacasız endüstri olarak bilinen bir sektördür. Böylesine önemli olan bir sektörün işgörenlerinin mesleki eğitim alanında bu kadar olumsuz bir durumda olması, sektör için çok ciddi bir sorundur.

İşgörenlerin bölümlere göre dağılımı, en fazla % 31,7 ile servis ve bar, en az % 8 ile muhasebe bölümü oluşturmaktadır. Ünvanları açısından bakıldığında, en fazla % 62,5 ile işgörenlerin kendisi, en az % 2,4 ile üst kademedeki görev yapan işgörenler araştırmaya katılmıştır.

Otelin statüsü ve yıldızı bakımından dağılımı, % 53,2 'i ulusal % 46,8'i uluslararası oteller, % 38,5'i 4 yıldızlı, % 61,5 ile 5 yıldızlı oteller grubundan oluşmaktadır.

Tablo 2: Otelin Özelliklerine göre İşgörenlerin Durumlarının Dağılımı (n=634)

Grupların Dağılımı		n	%
Cinsiyet	Erkek	447	70,5
	Kadın	187	29,5
Bölümler	Resepsiyon	103	16,2
	Servis ve Bar	201	31,7
	Mutfak	62	09,8
	Teknik Servis	58	09,1
	Kat Hizmetleri	65	10,3
	Muhasebe	51	08,0
	Diğer	94	14,8
Ünvanlar	Personelin Kendisi	396	62,5
	Alt Kademe Yönetici	156	24,6
	Orta Kademe Yönetici	67	10,6
	Üst Kademe Yönetici	15	02,4
Mesleki Eğitim Durumu	Mesleki Eğitim Almamış Olanlar	366	57,7
	Mesleki Eğitim Almış Olanlar	268	42,3
Otel Statüsü	Ulusal	337	53,2
	Uluslararası	297	46,8
Yıldız Sayısı	4 Yıldızlı	244	38,5
	5 Yıldızlı	390	61,5

Hijyen etmenleri ile motivasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Böylece etmenlerin her birinin ayrı ayrı bireyi motive edip etmediği

ilişkisi incelenmiştir. Tablo 3'te çoklu regresyon modelinin anlamlılığı için F testi sonuçları ve Tablo 4'da faktörlerin modeldeki katsayıları ve bu katsayıların anlamlılığı için test istatistiği değerleri verilmiştir. Daha sonra hijyen etmenlerinin ile işgören motivasyon arasındaki ilişki otel özellikler bakımından incelenmiş, her bir özellik için elde edilen bulgular tablo şeklinde düzenlenmiştir.

Motivasyon faktörlerin ile bireyin motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi için çoklu regresyon analizi kullanılmış, çoklu regresyon modelinin anlamlılığı için F testi sonuçları ve bu katsayıların anlamlılığı için test istatistiği değerleri verilmiştir.

Tablo 3'e göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Modele göre; hijyen etmenlerinin tümü ile motivasyon arasındaki korelasyon 0,789 ve belirleme katsayısı 0,623 bulunmuştur. Buna göre işgörenlerin % 62,3'ü hijyen etmenleri tarafından motive oldukları söylenebilir. Herzberg vd. (1959), Herzberg (1965), Herzberg ve diğerlerinin (1968), yaptıkları araştırmalarda hijyen etmenlerinin bireyin motivasyonu dolayısıyla iş tatmini ile ilişkisinin olmadığını kabul etmektedir.

Tablo 3: Regresyon Modelinin Anlamlılığı İçin Anova Tablosu

Hijyen Faktörleri	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Regresyon	261,358	8	32,67	129,132	0,000
Artık	158,122	625	0,253		
Toplam	419,48	633			
	$r=0,789$	$r^2=0,623$			
Motivasyon Faktörleri				256,559	0,000
Regresyon	281,614	5	56,323		
Artık	137,866	628	0,22		
Toplam	419,48	633			
	$r=,0819$	$r^2=0,669$			

Herzberg çalışmalarından sonra yapılan araştırmalarda da hijyen etmenleri ile işgören motivasyonu arasında ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlardan, Davis'in (1971) yaptığı araştırmada, bireyi motive eden dolayısıyla iş tatmini ve iş tatminsizliği faktörlerinin yoruma açık olduğunu ileri sürmüştür. Castillo ve Cano'nun (1999) öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada, hijyen etmenlerin cinsiyet bakımından analiz sonucunda hem erkek hem de bayan öğretmenlerde, motivasyon ile ilişkinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Oshagbemi (1998), hijyen faktörlerinin hem motivasyon hem de motivasyonsuzluğa etkisi olduğunu ileri sürmüştür.

Motivasyon faktörlerinin tümü ile birey motivasyonu arasındaki korelasyon 0,819 ve belirleme katsayısı 0,669 bulunmuştur. İşgörenlerin motivasyonundaki değişimin % 69, 9'ü Herzberg motivasyon faktörleri tarafından açıklanmaktadır. Hijyen ve motivasyon faktörleri karşılaştırılması yapıldığı takdirde motivasyon faktörlerinin hijyen daha fazla işgören motivasyonunu dolayısıyla iş tatminini açıkladığı söylenebilir. Turizm işletmelerinde işgören motivasyonu üzerinde içsel motivasyon faktörleri dışsal motivasyon faktörlerinde daha etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 4'e göre; regresyon analizinde elde edilen regresyon denkleminde sadece "yönetici ve yönetici ile ilişkiler" ve "tanınma" faktörleri katsayısı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Korelasyon analizinde elde edilen korelasyon katsayıları ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4 Hijyen ve Motivasyon Faktörlerinin Çoklu Regresyon Katsayılarının Analizi

Hijyen Etmenleri	β Katsayıları	Standartlaştırılmış β Katsayıları	t	p
Sabit	0,555		5,674	0,000
Çalışma Koşullarından	0,095	0,108	3,045	0,002
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,036	0,041	1,176	0,240
Ücret	0,097	0,124	3,475	0,001
Statu	0,076	0,090	2,703	0,007
İş Güvenliği	0,082	0,092	2,79	0,005
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,101	0,113	3,151	0,002
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,147	0,164	4,519	0,000
Personel Yaşamı	0,210	0,266	7,19	0,000
Motivasyon Faktörleri				
Sabit	0,639		7,715	0,000
Başarı	0,229	0,264	7,463	0,000
Tanınma	0,005	0,005	0,146	0,884
Sorumluluk	0,091	0,101	2,72	0,007
İşin Kendisi	0,132	0,138	4,08	0,000
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,359	0,434	12,61	0,000

Tablo 4'e göre, Herzberg motivasyon faktörlerinden hijyen faktörler bireyi motive etmede etkili olmadığı halde, bu araştırmada etkili olduğu görülmektedir. Hatta "işgören arasındaki ilişkiler ve personelin yaşamı" faktörleri motivasyon faktörleri kadar etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Her ne kadar işgörenleri motive etmede motivasyon faktörleri daha etkili

olduğu görünürse de hijyen faktörlerin varlığı da birey motivasyonu üzerinde etkisi söylemek mümkündür. Ancak, motivasyon ve hijyen faktörlerinin bir karşılaştırılması yapıldığı takdirde işgörenlerin içsel olarak kabul edilen motivasyon faktörlerine, dışsal ve hijyen faktörleri olarak bilinenlere daha fazla değer verdikleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 5'e göre, çoklu regresyon analizi sonuçları hijyen faktörlerinin işgören motivasyonu üzerinde etkili olan ve motivasyon ile arasında ilişki erkeklerde; "çalışma koşulları, ücret, statü, şirket politikaları ve uygulamaları, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı" faktörleri, bayanlarda ise; "iş güvenliği ve personel yaşamı" etkili olduğu görülmüştür. Castillo ve Cano (1999), yapmış oldukları araştırmada erkeklerde, yöneticinin kendisi, politikalar, ücret ve çalışma koşulları önemli olurken; bayanlarda işin kendisi ve çalışma koşulları önemli olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 5: Faktörlerin – İşgöreni Motive Etme İlişkisinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	β Katsayıları	
	Erkek	Bayan
Çalışma Koşulları	0,105*	0,105
Ücret	0,112*	0,142
Statü	0,109*	0,067
İş Güvenliği	0,017	0,252*
Şirket Politikaları Ve Uygulaması	0,116*	0,112
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,198*	0,084
Personel Yaşamı	0,296*	0,199*
P=0,000	r ² =0,648 F=100,597	r ² =0.598 F=33.081
Motivasyon Etmenleri		
Başarı	0,269*	0,276*
Sorumluluk	0,082	0,156*
İşin Kendisi	0,193*	0,000
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,406*	0,475*
Başarı	0,269*	0,276*
p=0.000	r ² =0,678 F=188,761	r ² =0.662 F=70.846

*: t testine göre, p<0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Hijyen Faktörleri ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkinin erkeklerde değişimin % 64, 8'ini açıklarken, bayanlarda değişimin % 59,8'ini açıklamaktadır. Dolayısıyla, erkeklerde hijyen etmenleri işgören motivasyonu değişimindeki belirleme katsayısı bayanlara göre daha yüksektir.

Faktörlerin katsayısı istatistiksel analizlerine göre, erkeklerde en yüksek puanı 0,296 ile "personelin yaşantısı" alırken, bayanlarda en yüksek puanı 0,252 ile "iş güvenliği"

almıştır. Bu açısında, erkekler için personelin yaşantısı, bayanlar için iş güvenliği en önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 5’ te motivasyon faktörleri işgöreni motive etmesi üzerinde en etkili olan faktörler erkeklerde; “başarı, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkânları”, bayanlarda; “başarı, sorumluluk ve ilerleme ve gelişme imkânları”, önemli olarak ortaya çıkmıştır. Erkeklerde işgören motivasyon değişiminin % 67,8’ini, bayanlarda % 66,2’ni motivasyon faktörleri ile açıklamak mümkündür. Hem erkeklerde hem de bayanlarda en yüksek belirleme katsayısı ilerleme ve gelişme imkanları almıştır. Erkeklerde belirleme katsayısı 406 iken bayanlarda belirleme katsayısı 475 çıkmıştır.

Tablo 6: Faktörlerin–İşgöreni Motive Etme İlişkisinin Mesleki Eğitim Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	Eğitim Grupları için β Katsayıları	
	Mesleki eğitim almamış	Mesleki eğitim almış
Çalışma Koşullarından	0,026	0,210*
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,070	0,017
Ücret	0,107*	0,149*
Statü	0,086	0,075
İş Güvenliği	0,144*	0,053
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,157*	0,051
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,181*	0,145*
Personel Yaşamı	0,229*	0,304*
p=0.000	$r^2=0,647, F=81,731$	$r^2=0,604, F=49,325$
Motivasyon Faktörleri		
Başarı	0,315*	0,180*
Tanınma	-0,047	0,099
Sorumluluk	0,132*	0,061
İşin Kendisi	0,090*	0,210*
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,454*	0,407*
p=0.000	$r^2=0,711, F=177,149$	$r^2=0,633, F=90,444$

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir

Tablo 6’ya göre çoklu regresyon analizi hijyen faktörlerinin işgören motivasyonu üzerinde etkili olan ve mesleki eğitim almamış gruba bakıldığı zaman “personel yaşamı, işgörenler arasındaki ilişkiler, şirket politikaları ve uygulaması iş güvenliği ve ücret”; mesleki eğitim almış olanlarda, “personel yaşamı, çalışma koşullarından, ücret, işgörenler arasındaki ilişkiler” olarak önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Mesleki eğitim almamış grubunda % 64,7'sini, mesleki eğitim almış grubunda % 60,4'dü, açıklamaktadır. Dolayısıyla, mesleki eğitim almamış grubunda hijyen etmenleri işgören motivasyonundaki değişimi belirleme katsayısı mesleki eğitim almış gruba göre daha yüksektir.

Tablo 6'ya göre motivasyon faktörlerinin işgören motivasyonu üzerinde etkili bakıldığı zaman mesleki eğitim alanlarda; “başarı, sorumluluk, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkânları”, mesleki eğitim almayanlarda; “başarı, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkânları” olarak önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Motivasyon faktörleri işgöreni motive etmedeki değişiminin mesleki eğitim almamış grubunda % 71,1'ini, mesleki eğitim almış grubunda % 63,3'nü açıklamaktadır.

Tablo 7'de çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre hijyen faktörleri ile bölümler arasında ilişki resepsiyon bölümünde; “ücret, iş güvenliği, şirket politikaları ve uygulaması ve “personel yaşamı”, servis ve bar bölümünde; “çalışma koşulları, ücret, işgörenler arasındaki ilişkiler ve ersonel yaşamı”, mutfak bölümünde; “yönetici ve yönetici ile ilişkiler, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı”, teknik servis bölümünde; “çalışma koşulları, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı”, kat hizmetleri bölümünde; “iş güvenliği, şirket politikaları ve uygulaması, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı” etkili olarak ortaya çıkmıştır. Hijyen faktörler tarafında işgöreni motive etme değişimi resepsiyon bölümünde % 82,1'ni, servis ve bar bölümünde % 81,6'sını, mutfak bölümünde % 85,9'unu, teknik servis bölümünde % 80,7'sini, kat hizmetleri bölümünde % 84,7'sini, muhasebe bölümünde % 79,0'unu ve diğer bölümlerde % 99,9'unu açıklanmaktadır. Bu bölümler itibariyle işgörenleri hangi faktörlerle motive edileceğini göstermesi açısından işletme yöneticileri için yol gösterici olacaktır. İşgören motivasyonu üzerinde etkili olan faktörlerinin önemi belirlemek açısından önemlidir.

Tablo 7: Faktörlerin – İşgöreni Motive Etme İlişkinin Bölümler Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	Bölümler için β Katsayıları						
	Res.	Ser. ve Bar	Mutfak	Teknik Servis	Kat Hiz.	Muh.	Diğ.
Çalışma Koşullarından	0,033	0,192*	-0,019	0,252*	-0,198	0,139	0,192
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,096	0,054	0,315*	-0,032	-0,041	-0,025	-0,138
Ücret	0,211*	0,128*	-0,041	0,153	0,200	0,056	0,282*
Statü	0,090	0,089	-0,004	0,123	0,019	0,238*	-0,034
İş Güvenliği	0,185*	0,014	0,172	-0,105	0,252*	0,208	0,158
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,195*	0,007	0,079	0,094	0,286*	0,171	0,161
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,003	0,162*	0,289*	0,277*	0,295*	0,157	0,092
Personel Yaşamı	0,219*	0,340*	0,225*	0,338*	0,150*	0,14	0,168
p=0.000	$r^2=0,821$ F=24,289	$r^2=0,816$ F=47,839	$r^2=0,859$ F=18,647	$r^2=0,807$ F=11,423	$r^2=0,847$ F=17,8	$r^2=0,79$ F=8,69	$r^2=0,999$ F=10,144
Motivasyon Faktörleri							
Başarı	0,357*	0,159*	0,487*	0,243*	0,193	0,415*	0,161
Tanınma	0,14	0,119	-0,286*	-0,145	0,104	-0,098	0,078
Sorumluluk	0,178*	-0,036	0,011	0,168	0,286*	0,106	0,319*
İşin Kendisi	0,061	0,310*	0,111	0,02	0,153	-0,12	-0,031
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,254*	0,405*	0,593*	0,534*	0,227	0,623*	0,419*
p=0.000	$r^2=0,853$ F=51,66	$r^2=0,84$ F=92,56	$r^2=0,87$ F=34,32	$r^2=0,76$ F=14,25	$r^2=0,87$ F=36,20	$r^2=0,87$ F=20,0	$r^2=0,79$ F=29,72

*:t testine göre, $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 7'ye göre motivasyon faktörlerinin işgören motivasyonu ile bölümler arasında ilişki resepsiyon bölümünde; “başarı, sorumluluk ve ilerleme ve gelişme imkânları”, servis ve bar bölümünde; “başarı, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkânları”, mutfak bölümünde; “başarı, ve ilerleme ve gelişme imkânları”, teknik servis bölümünde; “başarı ve ilerleme ve gelişme imkânları”, kat hizmetleri bölümünde; “sorumluluk, muhasebe bölümünde; “başarı ve ilerleme ve gelişme imkânları”, Mutfak bölümü çalışanlarında; “ilerleme ve gelişme imkânları” faktörleri etkili olarak ortaya çıkmıştır. Motivasyon faktörleri tarafında işgöreni motive etme değişimin resepsiyon bölümünde % 85,3'ünü, servis ve bar bölümünde % 84,0'ünü, mutfak bölümünde % 87,0'sini, teknik servis bölümünde % 76,0'sini, kat hizmetleri

bölümünde % 87,0'sini, muhasebe bölümünde % 87,0'sini ve diğer bölümlerde % 79,0'unu açıklamaktadır. Hijyen ve motivasyon faktörleri açısından bireyi motive eden faktörlerin neler olduğu ve bu işgöreni işinde taminini sağlayan dolayısıyla motive eden faktörlerin konaklama işletmeleri için önemli olanlarını ortaya koymaktadır.

Tablo 8'in çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, hijyen faktörlerinin işgören motivasyonu ile ünvan ilişkisinin bakımından; personelin kendisi; "çalışma koşullarından, ücret, iş güvenliği, şirket politikaları ve uygulaması, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı", alt kademe yöneticilerde; "ücret, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı", orta kademe yöneticilerde; "statü ve işgörenler arasındaki ilişkiler", üst kademe yöneticilerde; "yönetici ile ilişkiler, statü, işgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşamı" faktörleri motive etmede etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Hijyen faktörleri ile işgöreni motive etme değişimi personelin kendisinde % 63,3'ünü, alt kademe yöneticilerde % 63,5'ini, orta kademe yöneticilerde % 55,0'ini ve üst kademe yöneticilerde % 96,2'sini açıklamaktadır. DeSantis ve Durst (1996) kamu ile özel sektör iş tatmini karşılaştırmasını konusunda yapmış oldukları araştırma sonucunda, kamu sektöründe çalışan işgörenleri, yöneticinin uzmanlık gücüne güvenmeleri ile motivasyon arasında ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır. Emmert ve Taher (1992) araştırmalarında mavi yakalı işgörenlerin profesyonel işgörenlerden daha yüksek düzeyde motivasyona sahip oldukları bulunmuştur.

Tablo 8: Faktörlerin – İşgöreni Motive Etme İlişkisinin Ünvan Bakımından İncelenmesi

Hijyen etmenleri	Ünvanlar için β Katsayıları			
	Personelin Kendisi	Alt Kademe	Orta Kademe	Üst Kademe
Çalışma Koşulları	0,110*	0,004	0,248	0,043
Yönetici ve Yönetici ile İlişkiler	0,078	0,016	0,053	-0,979*
Ücret	0,107*	0,219*	-0,033	0,155
Statü	0,065	0,079	0,271*	0,446*
İş Güvenliği	0,094*	0,09	0,099	0,06
Şirket Politikaları ve Uygulaması	0,131*	0,128	-0,017	0,176
İşgörenler Arasındaki İlişkiler	0,118*	0,223*	0,250*	0,550*
Personel Yaşamı	0,309*	0,221*	0,116	0,595*
	$r^2=0,633$ F=83,534 p=0.000	$r^2=0,635$ F=31,95 p=0.000	$r^2=0,55$ F=8,856 p=0.000	$r^2=0,962$ F=18,731 p=0.001

Motivasyon Faktörleri	$r^2=0,686$ F=170,68 p=0.000	$r^2=0,653$ F=56,557 p=0.000	$r^2=0,547$ F=14,741 p=0.000	$r^2=0,777$ F=6,277 p=0.009
Başarı	0,285*	0,245*	0,188	0,418
Sorumluluk	0,094*	0,159*	-0,026	-0,132
İşin Kendisi	0,107*	0,140*	0,275*	0,414
İlerleme ve Gelişme İmkânları	0,419*	0,460*	0,472*	0,428*

*:t testine göre, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 8'e göre motivasyon faktörlerinin ile ünvan ilişkisi bakımından; personelin kendisi; "başarı, sorumluluk, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkanları", alt kademe yöneticilerde; "başarı, sorumluluk, işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkanları", orta kademe yöneticilerde; "işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkanları, üst kademe yöneticilerde; "ilerleme ve gelişme imkanları" faktörleri etkili olarak ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin ünvanları bakımında bakıldığı zaman bütün gruplar için önemli olan faktör; işin kendisi ve ilerleme ve gelişme imkanları olmuştur. Bu, işgörenlerin kendi işlerinde mutlu olduğunu göstermekte ve aynı zamanda kendi işlerinde gelişmeyi de beklemektedirler.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkenin en önemli gelir kaynaklarından biri olan turizm sektöründe çalışanlar arasından erkekler çoğunluğu oluşturmaktadır. Bu sonuç benzer araştırmalarda da ortaya çıkmıştır. Turizm sektöründe çalışanların sektörle ilgili herhangi bir mesleki eğitim almamış olan kişiler daha fazla olması önemli bir eksikliklerdir. Özellikle 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri açısından bu böyle olurken diğer işletmeler için daha kötü bir durum olduğu söylenebilir.

Herzberg'in hijyen etmenler olarak belirlediği; "çalışma koşullarından yönetici ve yönetici ile ilişkiler, ücret, statü, iş güvenliği, şirket politikaları ve uygulaması, işgörenler arasındaki ilişkiler, personel yaşamı" faktörleri ile iş tatmini arasında ilişkinin var olduğu kabul edilmiştir. Bu sebeple, konaklama işletmelerinde hijyen olarak kabul edilen faktörlerin birer motivasyon aracı olarak kullanılabileceği ortaya çıkmıştır. Hatta işgören özellikleri sabit olarak yapılan Pearson Korelasyon katsayısında en yüksek değeri alan "personelin özel yaşantısı" faktörü daha etkili olduğu görülmüştür.

Motivasyon faktörleri ile beraber bakıldığı zaman Herzberg'in belirlemiş olduğu motivasyon etmenlerin iş tatmini üzerinde etkisi hijyen faktörlerine göre daha fazla olduğu da

bir gerçektir. İşgörenlerin motive olmalarını sağlamak, motivasyon faktörlerinin hijyen faktörlerinden daha etkili olduğu söylemek mümkündür.

Herzberg'in belirlemiş olduğu motivasyon etmenleri iş tatmini ile ilişkileri açısından genel olarak bakıldığı zaman hijyen etmenlerinden daha yüksek ilişkinin var olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, işgörenlerin işyerinde motive olmalarını sağlayacak ve iş tatmini üzerinde etkisi en fazla etkili olan etmenlerin içsel etmenler olduğu söylenebilir. İşletme ve işten kaynaklanan dışsal etmenler önemli olmakla birlikte içsel etmenlerin daha baskın olduğu söylenebilir. Bu sebeple, konaklama işletmelerinde işgörenin iş tatmini sağlanması, içsel olarak bilinen ve işgörenin iç dünyası ile ilgili olan etmenleri dışardan sağlanan ve fiziksel olarak görülen etmenlerden daha etkili olduğu söylenebilir. İşletme sahipleri ve yöneticileri, “ilerleme ve gelişme imkanları, başarı, işin kendisi ve sorumluluk” faktörlerine, “ücret, iş güvenlik, çalışma koşulları vb.” faktörlerden daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

Cinsiyet bakımından hijyen faktörler, erkekler için en önemli etmen işgörenin “sosyal yaşantısı”dır. Bayanlar açısından en önemli etmen ise, “iş güvenliği”dir. Motivasyon faktörleri bayanlarda; “kariyer yapma, başarı ve sorumluluk”, erkeklerde ise “kariyer yapma, başarı ve işin kendisi” olarak ortaya çıkmıştır. Hem bayanlarda hem de erkeklerde tanınma etmeni bir anlam ifade etmemiştir.

Mesleki eğitim alıp almama durumlarına göre bakıldığı zaman, mesleki eğitim almamış olanlar almış olanlara göre daha fazla motivasyon etmenlerini iş tatmini ile ilişkisi açısından önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Bölümler itibarıyla en fazla hijyen etmenleri motivasyon üzerinde etkisi olan bölümler resepsiyon, kat hizmetleri, servis ve bar olduğu görülmektedir. Tanınma faktörü, bir motivasyon aracı olarak ilişkisi negatif yönden mutfak bölümünde ortaya çıkmıştır. Bütün bölümlerde en yüksek ilişki “ilerleme ve gelişme imkanları” faktöründe ortaya çıkmıştır.

Ünvanlar bakımından çıkan sonuç işgörenin kendisi iş tatmini konusunda beklentileri hijyen etmenleri seviyesinde daha çok görüldüğü söylenebilir. Yönetim kademesinde hiçbir yetkisi olmayan işgörenlerin beklentilerinin düşük olması 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri için çok olumsuz bir durum olduğu söylenebilir. Motivasyon faktörleri içinde bütün gruplar için en yüksek değere sahip olan “ilerleme ve gelişme imkânları” etmeni ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın, turizm sektöründe bulunan işgörenlerin işlerini daha etkili ve verimli yapabilmelerini sağlayacak faktörlerin neler olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir. Bu sektörün insan kaynakları açısından kendini görmesi ve geliştirmesi için yararlı olacaktır. Araştırmada, daha çok işgörenlerin çalışmış oldukları bölümler ve otel işletmesinin içinde buldukları durumları itibaryle incelenmiştir. Bu sebeple, işgörenlerin beklentileri ve beklentilerini karşılayacak önerileri şu şekilde sıralamak mümkündür;

Araştırmada çıkan sonuçlara göre, işgörenlerin eğitim düzeylerinin düşük tür. Bu işgörenlerin iş ortamındaki performanslarına yansımaktadır. Aynı zaman iş kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebeple, otel işletme sahip ve yöneticileri işgören eğitim düzeyleri yükseltilmesi konusunda çalışma yapmaları önemlidir. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenin motive edilmesi de kolay olacaktır. Benzer sonuçlar, işgörenlerin mesleki eğitim durumlarında da ortaya çıkmıştır. Mesleki eğitimin geliştirilmesi, iş kazaları ve mesleki hastalıkların azalmasına, bireyin işini daha çok sevmesine ve daha rahat motive olmasını sağlamak açısından önemlidir.

Otel işletmelerinin çalışma durumları, genellikle çırak-usta ilişkisine dayalı olarak gelişmektedir. İşgören işe başlarken en alt tabakada başlayarak, çalışma sırasında göstermiş olduğu başarıya göre yükselir. Bu sebeple, işgörenlerin için en önemli faktör, kariyer yapma imkan ve fırsatlarının oluşturulmasıdır. Bu imkan ve fırsatların temel kurallarının belirenmesi ve herkes tarafından bilinmesi işgören motivasyonu açısından önemli ve dolayısıyla çalışmasına etkisi olacaktır.

Otel işletmelerinde, çalışmak güç ve zordur. Bu zorlukların üstesinde gelmek işgörenlerin, kendi işini sevmeleri ile mümkün olmaktadır. İşin kendisi bir motivasyon aracı olarak öne çıkmış olmasında dolayı, işletmelerin meydana gelecek olan zorlukları ortadan kaldırmaları ve işgörene daha cazip gelecek çalışma şartlarının oluşturulması gereklidir.

Otel işletmelerinde, işgörenlerin çalışmış oldukları bölümlerin farklı olması çalışma koşullarında da farklılığın meydana gelmesine sebep olmakta, dolayısıyla işgörenlerin motive edilmesi için farklı araçların kullanılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bölümlerin bu özellikleri dolayısıyla farklı motivasyon araçlarının kullanılması daha etkili olacaktır.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenler açısından her ne kadar; fiziksel şartlar ücret, çalışma koşulları gibi dışsal motivasyon faktörleri önemli ise de en önemli olan içsel veya psikolojik olarak bilenen; başarı, sorumluluk kariyer yapma vb. gibi motivasyon faktörleri

daha fazla etkili olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- AKÇADAĞ ve ÖZDEMİR, (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10 (2), 167-193.
- AKINCI, Z., (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (4), 1-25.
- ARDIÇ, K. ve BAŞ, T (2001). Kamu ve Vakfı Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**: İstanbul, 511-540.
- ARVEY R. D., BOUCHARD T. J., NANCY L. S. ve LAUREN M. A. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components, **Journal of Applied Psychology**, 74, 187-192.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BASSET-JONES, N., LLOYD, G.F. (2005), "Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power?", **The Journal of Management Development**, Vol. 24 pp.929-43.
- BATMAN, O. ve YILDIRGAN, R., (2001). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri**. (Editör: Burhanettin ZENGİN). Adapazarı: Değişim Yayınları.
- BUCHANAN ve HUCZYNSKI, A., (2004). **Organizational Behaviour**, Fifth Edition, Spain: Mateu-Cromo, Artes Graficas.
- CANNON, J.C. (1994). Issues in Sampling ve Sample Design - A Managerial Perspective, **Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook For Manager ve Researcher**, Ritchie, J. ve Goeldner, C. (Ed.), 131-143. New York: John Wiley.
- CARSON, M.C., (2005). A Historical view of Douglas McGregor's Theory Y, **Management Decision**, 43(3), 450-460.
- CASTILLO, J.ve CANO, J (1999).The Principal Components of the Motivator-hygiene Theory of Ohio Agricultural Education Teachers, **Annual National Agricultural Education Education Research Conference**, 308-321
- CERTO, S.C. (1997). **Modern Management**, New Jersey: Prentice Hall.
- CHAMPOUX, J.E. (2006). **Organizational Behavior**, Third Edition, United States of America: Thomson South-Western.
- CURRAN, J. ve STANWORTH, J. (1981). A New Look at Job Satisfaction in the Small Firm, **Human Relations**, 34, 343-65.
- ÇETİNER, E. (1995). **Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi**. Ankara: Tutibay Yayınları.

- DESANTIS, V. ve DURST, S. (1996). Comparing Job Satisfaction Among Public and a Private Sector Employees, **American Review of Public Administration**, 26, 327-344.
- DRUCKER, P.F. (1994). **Yönetim Görevleri, Sorumlulukları, Uygulamaları** (İngilizceden Çeviren: Fatoş DİLBER), Ankara: ODTÜ Yayınları.
- EMMERT, M. ve TAHER, W. (1992). Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs On Motivation , Job Satisfaction ve Work Involvement, **American Review of Public Administration**, 22, 37-49.
- EREN, E. (1998). **Yönetim ve Organizasyon**. (4. Basım).İstanbul: Beta Yayınları.
- EREN, E. (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (8. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- EREZ, M. (1994). Toward a Model of Cross-Cultural Industrial ve Organizational Psychology, **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (559-608), H.C.Triveis, M.D. Dunette, L.M. Hough (Ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- EZZEDEEN, S. R. (2003), **Research Note on Job Satisfaction**. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- GEORGE, D. (2002). The Adverse and Positive Effects of Change on Employee Motivation Driven by New Information Systems Development in the Workplace. **March 2002**, www.livewiredg.myby.co.uk/portfallo. (14.9.2007).
- GEORGE, J.M. ve JONES, G.R. (2002). **Organizational Behavior**, Third Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- GRIFFIN, M. L. (2001). Job Satisfaction Among Detention Officers: Assessing the Relative Contribution of Organizational Climate Variables, **Journal of Criminal Justice**, 29-33.
- GRIFFIN, R. W. ve EBERT, R. J. (2004). **Business**, Seventh Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- GÜRÜZ, D. ve GÜREL, E. (2006). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. ve SNYDERMAN B.B. (1959). **The Motivation to Work**, New Jersey: Transaction Publishers (Originally Published in 1959 by John Wiley & Sons, Inc.).
- HERZBERG, F. (1965). The New Industrial Psychology, **Industrial and Labour Relations Review**, 18, 364-376
- HERZBERG, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?, **Harvard Business Review**, 46, 53-62
- HODGSON, W. (1997). **The IEBM Habdbook of Organizational Behavior**, London: International Thomson Business Press.
- HOUSE, R. J., SHANE, S.A ve HEROLD, D.M. (1996). Rumors of The Death of Dispositional Research Are Vastly Exaggerated, **Academy of Management Review**, 21, 203-224.
- ILIES, R. ve JUDGE, T.A. (2002). Understveing The Dynamic Relationships Among Personality, Mood Ve Job Satisfaction: A Field Experience Sampling Study, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, 1119-1139.

- JUDGE, T. ve BONO, J.E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus Control, Ve Emotional Stability-with Job Satisfaction ve Job Performance: A Meta Analysis, **Journal of Applied Psychology**, 86, 80-92.
- JUDGE, T., HELLER, A. D. ve MOUNT, M.K. (2002). Five-Factor Model of personelty ve Job Satisfaction: A Meta-Analysis, **Journal of Applied Psychology**, 87, 530-541.
- KOÇEL, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları.
- LINDNER, J.R. (1998). Understveing Employee Motivation, Journal of Extension, 36, s. 1-6. <http://www.jeo.org/jeo/1998June/rb3.html>. Erişim Tarihi: 18.08.2007.
- MAIDANI, E. A. (1991). Comparative Study Of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors, **Public Personnel Management**, 20, 441-448.
- MCGREGOR, M.D. (1985). **The Human Side of Enterprise: 25th Anniversary Printing**, New York NY: Mc Graw-Hill
- MOORHEAD, G. ve GRIFFIN, R. W. (2004). **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- MOUNT, K.M., HELLER, D. ve JUDGE, T.A., (2002). Five-Factor of Personality ve Job Satisfaction: A Mate-Analysis, **Journal of Applied Psychology**, 87, 530-541.
- MOTOWIDLO, S. J. (1996). Orientation Toward the Job and Organization: A Theory of Individual Diferences in Job Satisfaction, K.R.Murphy (Ed.), **Individual Differences ve Behavior in Organizations**:175-208. San Francisco:Jossey-Bass.
- NAHAVVEI, A. ve MALEKZADEH, A.R. (1999). **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- NICHOLSON, N. (1998). **Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior**, Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- OSHAGBEMI, Titus, (1998). The Impact of Age on The Job Satisfaction of University Teacher, **Research in Education**, 59, 95 – 108.
- OSHAGBEMI, T. (2000). Is Length of Service Related to the Level of Job Satisfaction? **International Journal of Social Economics**, 27, 205 - 217.
- ÖZÇELİK, D.A. (1989) Test Hazırlama Kılavuzu, ÖSYM Eğitim Yayınları 5, Ankara.
- ÖZMEN, Ö., KATRİNLİ, E. ve ATABAY, G. (1991). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İşin Özelliklerine ve Kişilik Tiplerine Göre İş Doyumlar, Kuşadası: (21/23 Kasım 1991). **2. Ulusal Turizm Kongresi**.
- RUTHANKOON, R ve OGUNLANA, S.O., (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in The Thai Construction, **Engineering, Construction Ve Architectural Management**, 10(5), 333-341.
- ROBBINSON, S.P., (1998). **Organizational Behavior**, New Jersey: Prentice-Hall International Inc., Upper Saddle River.
- STAW, B. M. ve ROSS, J. (1985). Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. **Journal of Applied Psychology**, 70, 469-480.

- STAW, B. M., BELL, N.F. ve CLAUSEN, J.A. (1986). The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test, **Administrative Science Quarterly**, 31, 437-453.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMİCİ, T. ve ÇELİK, A. (2003). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- TEPECİ, M. ve BARTLETT, A.L.B. (2002). The Hospitality Industry Culture Profile: A Measure of Individual Values, Anizational Culture and Person Organization Fit as Predictors of Job Satisfaction and Behavioral Intentions, **The International Journal of Hospitality Management**, 21, 151-171.
- TOKER, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8(1), 92-107.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2006). **Turizm İstatistikleri Bülteni**, Ankara.
- UYARGİL, C. (1988). **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- WEISS, H. M. ve CROPANZANO, R (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes ve Consequences of Affective Experiences at Work, **Research in Organizational Behavior**, 18, 1-74.
- WEISS, D.J., DAWIS, R.V., ENGLVE, G.W. ve LOFQUIST, L. H. (1967). **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**. Minnesota Studies in Vocational: XXII. Minneapolis, MN: University of Minnesota.
- WILSON, F. D. (2004). **Organizational Behaviour and Work**, Second Edition, New York: Oxford University Press Inc.
- YAMANE, T. (2001). **Temel Örnekleme Yöntemleri**. (İngilizceden Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- YAVUZ, Ercan, (2008). **Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analiz**, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- YILDIRIM, F. (1996). **Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).