

OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANILAN MOTİVASYON ARAÇLARININ İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ

The Effect of Motivation Tools Used in Hotel Businesses on Employee Performance: The Case of Edirne Province

* Gözde ÖZSOY
** Murat AKSU



ÖZET

Turizm faaliyetleri otel işletmeciliğinin de bünyesinde bulunduğu ve kişilerin hizmet satın aldığı kapsamlı faaliyetlerdir. Otel işletmelerinin birer hizmet işletmesi olması, bu işletmelerde çalışan işgörenleri son derece önemli bir hale getirmiştir. Motivasyonu yüksek, istek ve beklentileri karşılanmış işgörenin vereceği hizmet kuşkusuz ki o derecede kaliteli olacaktır. Otel işletmelerinde verilen hizmet kalitesi ise doğrudan işgörene bağlıdır. Otel işletmelerinde çalışan her işgören verimli çalışma ve performansını arttırmak için çeşitli motivasyon araçlarına gereksinim duyar. Kişiden kişiye göre ihtiyaçların değişmesi motivasyon araçlarını çeşitlendirmiştir.

Bu çalışmada Edirne ilindeki otel işletmelerinde kullanılan motivasyon araçlarının işgören performansına etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma amacı doğrultusunda ulaşılan sonuçlara göre katılımcıların performansını en çok etkileyen faktör ekonomik motivasyon araçları olurken psiko-sosyal ve yönetsel faktörlerin de etkisinin olduğu görülmüştür. İşgörenlerin farklı motivasyon araçlarından farklı düzeyde etkilenmeleri motivasyon kavramının kişiden kişiye göre değiştiğini ve performansına yansıdığını ortaya koymaktadır. Motivasyon araçlarından psiko-sosyal araçlar performans değişkenine ait boyutlarının üzerinde etkili olduğunu ve bu etkinin iş ortamında hoşgörü ve verimli çalışmayı tetikler nitelikte olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca motivasyon araçlarından olan yönetsel araçların performansın hiçbir boyutu üzerinde bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Otel, Motivasyon, Motivasyon Araçları, Performans*

doi.org/10.32958/gastoria.655492

Yayın Bilgileri

Kabul tarihi: 14.01.2020

Yayın tarihi: 31.03.2020

Yazar Bilgileri

ORCID:

*0000-0002-0679-0803

** 0000-0003-2429-4624

Email:

* gozdeozsoy92@hotmail.com

** drmurataksu@comu.edu.tr

ABSTRACT

Tourism activities include hotel management and these are the activities by which people purchase services. The hotel businesses are service companies. For this reason has made the hotel employees extremely important. The service provided by highly motivated employees will be better quality. The quality of service at the hotel business depends directly on the employee. Every employee working in a hotel business needs a variety of motivation tools to work efficiently and improve his performance. The change in needs from person to person has diversified the tools of motivation. The change in needs from person to person has diversified the tools of motivation.

In this study it is aimed to investigate the effect of motivation tools used in hotel establishments in Edirne province on employee performance. According to results that reached by work aim, while most offering factor of participants performance is motivation implements but also it is seen that psycho social and administrative factors have a hug effect. Employees being affected from different motivation implement in different level and that shows concept of motivation differs from person to person and also reflect their performance. One of the tools of motivation, psycho social tools have shown that it is effective on the dimensions of performance variability and this effect triggers tolerance and productive work in the work enviroment. Furthermore, it is concluded that administrative tools has no any effect on performances level.

Keywords: *Hotel, Motivation, Performance, Motivation Tools*



GİRİŞ

Günümüzde rekabet ve çeşitliliğin artmasıyla birlikte otel işletmeleri arasında başarılı olmak ve ön plana çıkmak için daha yoğun bir yarış yaşanmaktadır. Yoğun rekabet ortamında diğer işletmelerden fark yaratabilmek için kaliteli hizmetin yanı sıra işgören memnuniyeti de önemli bir ayırıcı faktör haline gelmiştir. İşgören memnuniyetini önemseyen işletmeler, ihtiyaç ve beklentilerin farkında olup giderilmesini odak noktası yaparken tam tersi tutum ve yönetim sergileyen işletmeler tamamen kar ve kazanç odaklı bir yönetim stratejisi izlemektedir.

Motivasyon araçlarının her işgören için beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda uygulanması gerektiği alan araştırması açısından geçerliliği olan bir fikirdir. Bir işgören kendisini ücret açısından tatmin hissetme ihtiyacı duyarken diğer bir işgören ilk sıraya yetki devri ya da yükselme olanaklarını koyabilir. Bu noktada profesyonel anlamda bir yönetim tutumu sergilemek yöneticiye düşer. Yönetici çalıştığı işletmedeki işgörenlerinin ihtiyaç, beklenti ve isteklerini iyi analiz edebilmeli ve çözümler üretebilmelidir. Motivasyon araçlarının kullanıldığı işletmelerde işgörenler kendisini daha değerli hissetmekle birlikte aynı zamanda işletmeye bağlı olması, işletmesini ve işini benimsemesi, başarılı ve istikrarlı bir performans ortaya koyması kaçınılmazdır. İşgören performansının yükselmesi işletme başarısını, ortaya konulan hizmetin kalitesini ve misafir memnuniyetini doğrudan etkilemektedir.

Bu çalışma motivasyon araçlarının işgören performansına etkisinin araştırıldığı bir çalışmadır. Çalışma ile otel işletmelerindeki işveren ya da yöneticilerin işgörenlerini daha iyi tanıması, anlaması ve her işgörenine beklentileri doğrultusunda motivasyon araçlarının uygulaması hususunda yön göstermesi beklenmektedir.

Motivasyon Kavramı

Motivasyon kelimesi, Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Motivasyon kavramı bir ihtiyacın giderilmesi için gerekli davranışlarda bulunmayı başlatan kuvvettir (Semerci, 2005: 5). Harekete geçirilmiş, diğer bir ifade ile uyarılmış ihtiyaca psikolojide motiv adı verilir (Aşan, 2007: 294). En geniş ve kapsamlı anlamıyla motivasyon iç ve dış etkiyle bireyi davranışa yönlendiren istek olarak tanımlanmaktadır (Taşdemir, 2013: 5).

Motivasyonun sınıflandırılması işgörenleri belirli bir amaca doğru, özellikle işletme içinde belirli bir zamanda ve sürekli olarak harekete geçirmek için çabaların toplamı olarak tanımlanan motivasyon kavramını daha detaylı incelenmek için sınıflara ayrılmıştır. Bunlar; birincil (fizyolojik) motivler, ikincil (sosyolojik) motivler ve genel (psikolojik) motivlerdir. Birincil motivler alt başlıkları dahil bir insanın yaşamı boyunca ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı temel ya da birincil gereksinimlerin temin edilmesiyle yönelmiş güdülerdir. Birincil motivlere yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdüler demek uygundur. Birincil güdüler bir kişinin yaşamı boyunca temel fizyolojik yapısından doğduğu gibi aynı zamanda insan ırkının korunması, devamlılığının sürmesi gibi noktalarda büyük önem taşır. Yarı bilinçli yarı bilinçsiz güdüler olduğu için şiddet derecesi kişiden kişiye göre farklılık gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 124). İkincil motivler bireyin kişiliğine ve farklı zamanlara göre, değişik önem derecesinde ve biçimde oluşur. Bireyin toplumda ait



olduğu kesim de motivlerin oluşum ve etkileri üzerinde bir faktördür (Şam, 2013: 18). Genel motivler kişinin kendi iç dünyasında oluştuğu için bir anlamda kişinin kendi kendini motive etmeyi sağlaması anlamına gelebilir. İş yerinde çalışan işgörenlerin bazıları aldıkları ücreti önem sıralamasında gerilere koyabilir. Bunun sebebi işgörenlerin çalışmaktan hoşlanmaları, yaptıkları işi sevmeleri ve bunlara bağlı olarak kendileriyle ilgili daha iyi izlenimlere ikna olmalarıdır (Kocadoğan, 2010: 34).

Turizm sektörünün temelini oluşturan otel işletmeleri kişilerin ihtiyaç ve isteklerini temel alarak modernleşen dünyaya ayak uydurmaya ve işletmelerinde farklılıklar sağlamaya gereksinim duyar (Kızılırmak ve Kaya, 2016: 4). Hancılıktan bu yana büyük değişim gösteren bu ticari kuruluşlar pazarlama, maliye, yönetim stratejileri birçok inovasyona ayak uydurmuşlardır (Dinçer ve Dinçer, 2011: 45-46). Otel işletmeleri konuklarının yalnızca konaklama ihtiyacını karşılamakla kalmayıp aynı zamanda yeme-içme, spor, rekreasyon ve eğlence faaliyetleri, gibi ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinen kendi içerisinde yardımcı birimlerden oluşan işletmelerdir. Otel işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması motivasyonu yüksek, işini keyifle yapan personelleri bünyesinde barındırmakla sağlanabilir (Gümüş vd., 2010: 1). Özellikle otel işletmelerinin misafirlerine sunduğu hizmet, değer, somut ve soyut hizmetler, eğlence gibi temel öğelerin birinci sağlayıcıları işgörenlerdir. Otel yöneticileri gelen misafirleri memnun etmek, huzurlu bir ortam sağlamak ve eksiksiz hizmet vermek amaçlarındadır. Fakat yalnızca konuk memnuniyeti odaklı ilerlemek, işletme yöneticilerinin işgören mutluluğunu göz ardı etmesi anlamına gelir. Bu bağlamda işgörenlerin motivasyonunu yüksek tutmak hem işletmeye yüksek gelir, kar artışı gibi maddi, hem de işgörene kaliteli bir çalışma ortamı sağlar (İnce ve Gencay, 2017: 112). Otel işletmeleri varlığını sürdürmeye çalışırken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duymak zorundadır. Oteli oluşturan odaların yapısı, kalitesi, büyüklüğü gibi somut kavramların yanı sıra iş görenlerin konuğa karşı bulunmuş olduğu tutum ve davranışlar kapsamında verilen hizmettir (Şahin ve Örucü, 2011: 19).

Otel İşletmelerinde Motivasyon Araçları ve Performans Kavramı

Konaklama işletmelerinde üst düzey verim alabilmek için işgörenlerin yaptıkları işten memnun olmaları, iş doyumunu sağlamış olmaları ve örgüt içinde motivasyonun yüksek olması son derece önemlidir. Motivasyonu düşük olan bir işgören yapması gereken iş ve sorumluluklardan uzaklaşarak başka alanlara yönelebilir ve isteksiz çalışma durumu ortaya çıkabilir. Nihayetinde otel genelinde verimlilik düşüsü yaşanabilir. İşgörenlerin sadece maddi beklentileri olan insanlar olarak görülmesi ve düşünülmesi kişiden kişiye göre değişen istek ve beklentilerin, sosyal ihtiyaçların ve psikolojik etmenlerin göz ardı edilmesi anlamına gelir (Kaya, 2007: 356-357).

Otel İşletmelerinde Ekonomik Özendirme Araçları; İşgörenlerin çalışmasının temel amacı hayatını devam ettirebilecek düzeyde kazanç sağlamaktır. Ekonomik sebepler kişiyi çalışmaya iter. Ekonomik çaba sayesinde kazandığı ekonomik kazanımlar örgüte bağlılığını ve motivasyonunu etkiler. Bu bağlamda ekonomik motivasyon araçları diğer araçlara göre daha önemli bir pozisyondadır (Yurduseven ve Koç, 2017: 3). Bunlar; ücret ve primli ücret, kâra katılım, ekonomik ödüller, sosyal yardım ve kolaylıklar olarak sıralanmaktadır.



Otel İşletmelerinde Psikolojik Özendirme Araçları; Yöneticiler işletmenin ekonomik menfaatlerinin kontrol ve yönetilmesinin yanı sıra aynı zamanda iş görenlerin işe bağlılıklarını arttırmayı, işe isteklendirmeyi, kandırılmadan dürüst bir politika izleyerek iş görenleri motive etmeyi amaçlar. Bunlar; ücret ve primli ücret, kâra katılım, ekonomik ödüller, sosyal yardım ve kolaylıklar, güvenlik, değer ve statü, çalışmada bağımsızlık, yetki devri, sosyal katılım, takdir ve işletmenin başarısından sorumlu tutma, öneri sistemi, sosyal uğraşlar, gelişme ve başarı, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum sağlama, ceza, özel yaşama saygı, rekabet, ödüllendirme olarak sıralanmaktadır.

Otel İşletmelerinde Örgütsel - Yönetmel Özendirme Araçlar; Motivasyonda özendirici nitelik taşıyan bir diğer araç türü de örgütsel ve yönetmel düzeyde incelenmektedir. Bazıları; eğitim ve yükselme, kararlara katılımı, iş rotasyonu, iletişim, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, amaç birliğı, yetki ve sorumluluk verme, grup ve ekip çalışması, kalite çemberleri, sendikalaşma ve iş güvencesi olarak sıralanabilir.

Performans, kişinin işletme tarafından tanımlanan görevi kendi özellik ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak işi gerçekleştirmeye yönelik sorumluluk alması ve bu sorumlulukları yerine getirmesi şeklinde tanımlanabilir (Akçakanat, 2009: 4). İşletmelerde yapılan üretim süreci sonunda ortaya çıkan çıktının verimlilik ve kalite düzeyi, üretim süreci boyunca tüm birimleri kapsayan çalışanların performanslarıyla doğru orantılıdır. Birbirine bağlıdır ve bu bağlılık sonucu üretimin verimli ve kaliteli olmasıyla işgören performansının yüksek olduğu, verimin düşük ve yetersiz olmasıyla da işgören performansının düşük olduğu kanısına varılır (Arslantürk, 2009: 21).

İşletmelerin kuruluşundan itibaren en temel amacı varlıklarını sürdürülebilir kılmak ve uzun yıllar boyunca faaliyet göstermektir. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin en önemli ayağını işgörenlerin performansları oluşturur. Performans değerlendirme, işletme bünyesinde çalışan işgörenlerin gösterdikleri performans ölçme ve sonrasında işletme amaçlarına ulaşma yolunda atılacak adımları belirlemeye yönelik uygulamalardır. Performans değerlendirmenin gerekliliğinin farkında olan işletmeler bu yöntemi uygulama yoluna giderler (Aktaş, 2010: 18).

Performans değerlendirmesi işgörenin performansının ölçümünün yanı sıra aynı zamanda işgörenin bilgi, beceri ve kabiliyetine göre işteki verimliliğini ortaya çıkaran nesnel analizler olarak da tanımlanabilir. Dengeli ve adil bir ücret sistemi, terfi, rotasyon, işgörenlerin eğitim eksikliğinin karşılanması, işgörenin becerisine göre verilen sorumluluğun analizi, rekabet, iletişim gibi ihtiyaçların belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Performans değerlendirilmesinde iş değil işi yapanın başarı ya da başarısızlığı nedenlere dayandırılarak belirlenir. Böylece somut sebeplerden yola çıkılarak aksaklıklara çözüm bulma kolaylaşır. İşgörenin işindeki tutum ve davranışları, ahlaki durumu, kişisel özellikleri, başarılı olduğu noktalar gibi kavramları detaylandırarak örgütün başarısına etki etmesi hedefleyen planlı bir sistemdir. İnsan düşünen, duyguları olan ve sorgulayan bir canlı olduğu için değerlendirme oldukça zahmetli ve güçtür (Uysal, 2015: 34). Ayrıca performans değerlendirmeleri, işletme içinde işgörene dengeli bir ücret ödemesinin yapılması, iş değişikliği halinde ve eğitime ihtiyaç duyan işgörenlerin saptanmasında fayda sağlar. İşten uzaklaştırma veya göreve yeni bir işgörenin atanması gibi konularda performans ölçüm sonuçları etkili olmaktadır (Ekber ve Mirzayeva, 2016: 123).



İş performansı birçok boyuttan oluşan ve işgörenlerin tutum, davranış, teknik beceri ve bilgi gibi vasıflarını ortaya koyan bir kavramdır. Birçok boyuttan oluşmasına rağmen en yaygın olarak bilinen iki boyutu görev performansı ve bağlamsal performanstır. Bu iki grup performans değerlendirme aşamasında boyutlandırılmada yardımcı olur (Beyazgül, 2014: 37).

Görev performansı işgörenin iş tanımını kapsamında olan faaliyetleri yerine getirmesi, uygulaması ve sonuçlandırmasına yönelik işin doğasında olan sorumlulukların hayata geçirilmesini kapsayan performanstır. Açıklamadan da çıkarılabileceği gibi görev performansı, işe ait ustalık ve işin getirdiği yaptırımları mesleki kurallara uygun gerçekleştirmeyi kapsar. Bir işletmede her iş birbiriyle aynı değildir ve bunun doğal sonucu olarak işler arasındaki farklılıkların ortaya konması gerekir. İşgörenlerin açık ve net bir şekilde görevlerini bilmeleri işler arasındaki farklılıkların belirlenmesi yoluyla olur (Bağcı, 2014: 61).

Bağlamsal performans işgörenlerin görev ve sorumluluklarını eyleme döktüğü işletme sürekliliğine fayda sağlayan boyut olarak açıklanabilir (Ünlü ve Yürür, 2011: 183). Bağlamsal performansın özellikleri incelendiğinde işgören resmi olarak iş tanımında olmayan görev ve sorumlulukların üstlenilmesine gönüllü olabilir, işletmenin durum ve kurallarını gerekli görülmesi bile takip edebilir, bu kuralları destekleyebilir, savunabilir ve müdafaa edebilir. İşgörenin birlikte çalıştığı iş arkadaşların yardım etmesi, işletmenin vizyonuna uygun amaçlarını desteklemesi, sorumluluğu dâhilinde olan bir görev için üstün çaba sarf etmek gibi eylemler bağlamsal performans kapsamındadır (Erkoç, 2015: 16).

Araştırmanın Konusu, Amacı Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Motivasyon bir işletmede çalışan işgörenlerin istek, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması yoluyla işe olan bağlılıklarını arttırmak ve yüksek verim sağlamaktır. Yüksek verim alınan işlerde işgörenlerin çalışma durumu ise performans olarak nitelendirilebilir. Özel ya da kamu kuruluşu olsun üretim süreci değerlendirilirken alınan çıktı sonucunda performans düzeyini belirlemek olasıdır. Performans kavramsal olarak planmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nitel ya da nicel çıktılar olarak açıklanabilir. Motivasyon durumu işgören performansını etkileyebilecek güce sahiptir. Bu bağlamda motivasyon araçları ile performans arasındaki ilişki ele alınmıştır. Motivasyon araçlarının işgörenin iş hayatına ne derece ve nasıl etki ettiği çalışmasının temel konusudur.

Edirne İli Merkez İlçesi sınırları içerisinde faaliyet göstermekte olan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin motivasyon araçlarının işgören performansına etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında çalışmada; birbirinden farklı motivasyon araçlarının işgörenler üzerinde yarattığı anlamlı ya da anlamsız etkileri araştırılmıştır. Motivasyonu sağlanmış işgörenin performansını etkileme noktasında elde edilen çıkarımlar derlenmiştir. Çalışma aynı zamanda işveren ya da yöneticilerin işgörenlerini daha iyi tanıması, anlaması ve her işgörenine beklentileri doğrultusunda motivasyon araçlarının uygulaması hususunda yön göstermektedir.

Evrenden seçilecek olan örnekleme motivasyon araçları ve işgören performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla uygulama yapılmıştır. Motivasyon araçlarının performansa



etkisi ve performans ile ilişkisi ele alınmıştır. Araştırmanın evrenini Edirne Merkez İlçesinde faaliyet göstermekte olan otel işletmelerinde halen çalışmaya devam eden işgörenler oluşturmaktadır. Çalışması sonunda, yöneticilerin fikirlerine yön vermek, işgörenlerini daha iyi tanıyıp işletmesinin geleceğini sürekli kılmaya yönelik ve işgörenleriyle alakalı farkındalık yaratmak amacıyla öneriler sunulmuştur. Verimli çalışma sonucu motivasyon ve performansı yüksek işgörenlerin otel işletmesine büyük fayda sağladığı yadsınamaz bir gerçektir.

Motivasyon araçları ve performans kavramıyla ilgili birçok araştırma yapılmış olmakla birlikte incelenen araştırmalar motivasyon düzeyinin performansa bir etkisi olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: İnce ve Gençay (2017), çalışmalarında Uludağ kış otellerinde yapılan bir araştırmaya göre motivasyon araçlarının demografik özellikler üzerinde etkisi incelendiğinde, erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre motivasyon araçlarına daha çok önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca medeni hal durumu ele alındığında evli işgörenler tarafından motivasyon araçları daha önemli bulunmuştur. Lisans eğitimi alanlar ön lisans ve lise eğitimi alanlara göre motivasyon araçlarını daha fazla önemsemektedir. Akgün ve Altındağ (2015), İstanbul Beyoğlu bölgesinde faaliyet göstermekte olan otellerde yapılan araştırmaya göre; motivasyon aracı olarak kabul edilen ödüllendirme yönteminin işgörenlerin kişisel özellik ve beklentileri göz önüne alınarak yapıldığında motivasyonu ciddi derecede arttırdığı sonucuna varılmıştır. Motivasyonu artan işgörenin en yüksek performansı göstererek verimini arttırdığı sonucuna varılmıştır. Yapılan çalışmada ödüllendirme yöntemi üzerinden ‘ücret’ aracı motivasyonu ve performansı en çok etkileyen araç olarak bulunmuştur. Akgündüz (2013), Kuşadası’nda beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir diğer çalışmaya göre motivasyonun yaratıcılığa etkisi olduğu savunulmuştur. Özellikle içsel motivasyon araçları işgörenin işini yaparken daha fazla yaratıcı olmasına pozitif yönde etki sağladığı sonucuna varılmıştır. Toker (2008), İzmir’de faaliyet göstermekte olan beş ve dört yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan araştırmaya göre, özendirme yani motivasyon araçlarının birinci sırasını güvenlik ihtiyacına yönelik olan iş ve çalışma güvenliğidir. Bunun yanında danışmanlık, sosyal katılım gibi sosyal katılım araçları da saptanmıştır. İkinci sırada statü, yetki devri ve iş bağımsızlığını içinde bulunduran psikolojik motivasyon araçları grubu gelmektedir. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ise üçüncü sırayı almaktadır.

Tüm çalışmalardan dolayı araştırmanın temel hipotezi: “Motivasyon araçlarının işgören performansına etkisi vardır.” şeklinde kurulmuştur. Bunun hariçinde oluşturulan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H₁ Motivasyon araçlarının iş arkadaşlarına yönelik performansı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₂ Motivasyon araçlarının işe yönelik performansı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₃ Motivasyon araçlarının dürüstlük performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H₄ Motivasyon araçlarının güven performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.



Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anketin motivasyon araçları bölümü Burcu Keskin (2008) tarafından hazırlanan anket çalışmasından alınmıştır. Performans ölçeği olarak Goodman ve Svyantek (1999) tarafından oluşturulan performans ölçeğinden faydalanılmıştır.

Anket tekniğinin seçilmesinin nedeni ise birden fazla olan motivasyon araçlarının ölçümünü kolaylaştırmak, aynı anda daha fazla ve kolay bir şekilde bilgiye ulaşmaktır. Anketin birinci bölümünde ankete katılan otel işgörenlerinin profilini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, eğitim ve departman gibi demografik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerini motivasyon araçlarına yönelik ifadeler oluştururken son bölümü performans kavramına yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Performans bölümü ise özveri, dürüstlük ve görev olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. 5’li likert ölçeğinin kullanıldığı ankette tepki noktaları 1 ile 5 arası derecelendirme yapılmıştır. Derece olarak 1; en düşük olan kesinlikle katılmıyorum ifadesi iken derece olarak en yüksek olan 5; kesinlikle katılıyorum yargısına denk gelmektedir.

Anket uygulanan otellerin listesi Edirne İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nden temin edilmiştir. Evren olarak Edirne ili merkez ilçesi, örneklem olarak ise Edirne ili Merkez ilçesinde bulunan tüm otel işletmelerinde çalışan işgörenler seçilmiştir. Toplanan verilere uygulanan program sosyal bilimlerde istatistik verilerin işlendiği ve analizinin yapıldığı SPSS programıdır. Araştırma verileri 15 Şubat 2019 tarihinde toplanmaya başlanmış ve 30 Nisan 2019 ayı sonlarına doğru tamamlanmıştır. Bu süreç içerisinde toplam 336 adet doldurulmuş anket formu elde edilmiştir.

Analizde kullanılan örnekleme yöntemi tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklemedir. Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarına belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir. Kolayda örneklemede veriler, ana kütlede en kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanma imkânı bulur (Baran vd., 2015: 20). Güvenirlik açısından 500-750 kişinin oluşturduğu evrenlerde 336 örneklemin yeterli olduğu ifade edilmektedir. Bu yüzden örneklemin % 95 güvenirlilik düzeyinde evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ifade edilebilir.

Verilerin Analizi ve Bulgular

Edirne İli Merkez İlçesinde bulunan otel işgörenleri üzerinde yapılan anket çalışmasının verileri analiz edilmiştir. Tablo ve şekiller yardımı ile açıklanmıştır.

Anket çalışmasına katılan toplam 336 kişinin 178’i erkek, 158’i kadındır. Departman dağılımları ise 336 kişinin 109’u yiyecek içecek, 89’u kat hizmetleri, 75’i önbüro, 16’sı muhasebe, 16’sı satış ve pazarlama, 14’ü teknik, 8’i spa ve sağlık, 7’si halkla ilişkiler ve 2’si genel müdür departmanlarından oluşmaktadır. Yaş dağılımları incelendiğinde; 25-34 yaş aralığı 124 kişi, 18-24 yaş aralığı 77 kişi, 35-44 yaş aralığı 72 kişi, 45-54 yaş aralığı 56 kişi, 55-64 yaş aralığını 5 kişi ve 17 ve altı yaş aralığını oluşturan 2 kişi oluşturmaktadır. Kıdem durumları incelendiğinde 1 ile 5 yıl arasında çalışan 178 kişi, 1 yıl ve daha az süre çalışan 61 kişi, 6 ile 10 yıl arasında çalışan 51 kişi, 11 ile 15 yıl arasında çalışan 22 kişi, 20



yıl ve üstü sürede çalışan kişi sayısı ise 18, 16 ile 20 yıl arasında çalışan 6 kişidir. Ankete katılan 336 kişinin eğitim durumları incelendiğinde ise; ortaöğretim seviyesinde 119 kişi, lisans seviyesinde 93 kişi, ilköğretim seviyesinde çalışan 61 kişi, ön lisans seviyesinde 52 kişi ve lisansüstü seviyesinde çalışan 11 kişi bulunmaktadır.

Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Maddelerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 1’de gösterilmiştir. Ekonomik motivasyon araçları içindeki en düşük puanlı madde M5¹ maddesidir ve bu madde “Çalıştığım otelde sosyal yardımlar (giyecek, yiyecek, lojman vb.) bulunmaktadır.” ifadesini içermektedir. Bu maddenin ortalaması 3’ün altında iken diğer maddelerin ortalamaları 3 ile 4 arasındadır dolayısı ile ekonomik boyutu ile ilgili olumlu bir durum söz konusudur.

Psiko-sosyal motivasyon araçları içindeki en düşük puanlı madde M13 maddesidir ve bu madde “Çalıştığım otelde üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik v.b) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmektedir.” ifadesini içermektedir. Bu maddenin ortalaması 3’ün altında iken diğer maddelerin ortalamaları 3 ile 4 arasındadır dolayısı ile psiko-sosyal boyutu ile ilgili olumlu bir durum söz konusudur.

Örgütsel motivasyon araçları içindeki en düşük puanlı madde M22 maddesidir ve bu madde “Çalıştığım otelde işgörenlerin güvencesi için sendikalaşmaları sağlamaktadır.” ifadesi yer alır. Bu maddenin ortalaması 3’ün altında iken diğer maddelerin ortalamaları 3 ile 4 arasındadır dolayısı ile örgütsel boyutu ile ilgili olumlu bir durum söz konusudur.

Performans özveri bölümü içindeki en düşük puanlı madde P5 maddesidir ve bu madde “Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.” ifadesi yer almaktadır. Bu maddenin ortalaması 3 ve üzeri olduğu için performans özveri boyutuyla ilgili olumlu bir sonuç vardır. Performans dürüstlük bölümü içindeki en düşük puanlı madde P9 maddesidir ve bu madde “Hak ettiğimden daha az izin alma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.” ifadesi yer almaktadır. Bu maddenin ortalaması 3’ün altında iken diğer maddelerin ortalamaları 3 ile 4 arasındadır dolayısı ile performans dürüstlük ile ilgili olumlu bir durum söz konusudur. Performans görev bölümü ifadelerinin tamamı 4 ve üzeri değerlerde olup olumlu bir durum sağlamaktadır.

¹ Maddelerin kod açıklamaları için Ek-1 bakınız.



Tablo 1. Maddelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çalıştığım otelde yeterli ve adil bir ücret dağılımı vardır.	3,387	1,231	-,220	-1,114
Çalıştığım otelde primli ücret uygulaması çalışma isteğimi arttırmaktadır.	3,598	1,287	-,688	-,689
Çalıştığım otelde çalışanlara kara katılım imkanı verilmesi aidiyet hissimi arttırmaktadır.	3,551	1,247	-,594	-,604
Çalıştığım otelde ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.	3,116	1,489	-,184	-1,453
Çalıştığım otelde sosyal yardımlar (giyecek,yiyecek vb.) bulunmaktadır.	2,649	1,521	,383	-1,374
Çalıştığım otelde çalışanlara karşı saygılı olunmaktadır.	4,113	1,045	-1,239	1,019
Çalıştığım otelde çalışma programlarımı kendim yapabilmekteyim.	3,637	1,243	-,700	-,538
Çalıştığım otelde işe yeni başlayanlara yardımcı olunmaktadır.	4,250	,906	-1,581	2,958
Çalıştığım otelde çalışanlara dostça davranılmaktadır.	4,220	,940	-1,343	1,700
Çalıştığım otelde işinde başarılı olanlara yükselme olanakları bulunmaktadır.	3,729	1,177	-,808	-,029
Çalıştığım otelde görüş ve önerilerim, üstlerimce önemsenmektedir.	4,027	1,060	-1,323	1,470
Çalıştığım otelde çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları artırılmalıdır.	3,417	1,320	-,480	-,840
Çalıştığım otelde üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmektedirler.	2,604	1,433	,346	-1,240
Çalıştığım otelde yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmıştır.	2,896	1,304	,032	-1,089
Çalıştığım otelde yöneticiler tarafından danışmanlık hizmeti verilmektedir.	3,045	1,419	-,104	-1,343
Çalıştığım otelde yaptığım işin takdir edilmesi, bende derin bir tatmin duygusu yaratmaktadır.	3,643	1,273	-,467	-1,022
Çalıştığım otelde ödül verildiği zaman başarılı davranışı tekrarlama eğilimi artmaktadır.	3,628	1,275	-,493	-,972
Çalıştığım otelde astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidir.	4,393	,773	-1,627	3,784
Çalıştığım otelde çalışanların ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır.	4,098	,863	-,863	,642
Çalıştığım otelde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmaktadır.	3,813	1,072	-,833	-,106



Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research, Vol. 4, Issue 1, 17-42, 2020
Otel İşletmelerinde Kullanılan Motivasyon Araçlarının İşgören Performansı Üzerindeki
Etkisi: Edirne İli Örneği
Gözde ÖZSOY, Murat AKSU

Çalıştığım otelde çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmaktadır.	3,667	1,150	-,650	-,426
Çalıştığım otelde işgörenlerin güvencesi için sendikalaşmaları sağlanmaktadır.	2,759	1,518	,151	-1,469
Çalıştığım otelde hemen hemen her iş daha çekici ve özendirici hale getirilmektedir.	3,423	1,189	-,468	-,636
Çalıştığım otelde yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermektedir.	3,848	1,129	-,899	,011
Çalıştığım otel benim için yeterli yeterli çalışma ortamına ve donanımına sahiptir.	3,890	1,113	-,787	-,362
Çalıştığım otelde iş güvencesi bulunmaktadır.	4,039	1,046	-,881	-,235
Çalıştığım otelde psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir.	2,872	1,342	,004	-1,151
Çalıştığım otelde örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı yapı bulunmaktadır.	3,530	1,207	-,552	-,534
Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.	4,512	,623	-1,127	1,259
İş tanımında bulunmayan işleri yapmak için gönüllü olurum.	3,932	1,095	-,990	,396
İş tanımında yer almasa bile işe yeni başlayanlara bölüm içerisinde yardımcı olurum.	4,369	,796	-1,690	4,010
Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşınca kadar onlara yardımcı olurum.	4,369	,738	-1,382	2,862
Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.	3,842	1,008	-,628	-,080
Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölümümden sorumlu şefime sunarım.	4,301	,862	-1,608	3,268
Kurum için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.	3,848	1,075	-,738	-,053
Sabahları ve öğle aralarından sonra iş vaktinde gelirim	4,612	,651	-2,027	5,261
Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.	2,893	1,429	,097	-1,298
Hakkımdan fazla mola veririm.*	4,101	1,193	-1,195	,295
Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.	4,104	,842	-1,196	2,206
İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.	4,667	,705	-2,763	9,131



Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research, Vol. 4, Issue 1, 17-42, 2020
Otel İşletmelerinde Kullanılan Motivasyon Araçlarının İşgören Performansı Üzerindeki
Etkisi: Edirne İli Örneği
Gözde ÖZSOY, Murat AKSU

Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcadığım olur.	4,060	1,247	-1,173	,196
İşimde gereksiz yere mola vermem.	3,952	1,176	-1,093	,287
Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.	4,036	1,098	-1,120	,498
Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam.	4,039	1,123	-1,145	,501
İşleri amaçları doğrultusunda başarı ile yerine getiririm.	4,488	,613	-1,166	2,168
Bütün performans kriterlerine uygunum.	4,315	,738	-1,025	1,526
Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	4,119	,903	-,995	,915
İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	4,506	,669	-1,555	3,487
İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim.	4,375	,701	-,880	,315
Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	4,086	,953	-,964	,701
Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	4,482	,613	-,987	1,112
İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.	4,464	,636	-1,195	2,601
İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	4,565	,590	-1,441	3,821

* ile belirtilen ifade ters kodlanmıştır.

Motivasyon araçları değişkeni açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi (FA) birbiriyle alakalı çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi ve açıklamayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2002: 472).

Araştırmanın amacı motivasyon araçlarının otel işgörenlerinin performansı üzerine etkisini ölçmektir. Amaçları doğrultusunda motivasyon araçları bağımsız değişkeni ile ilgili olarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. AFA rotasyon yöntemi ile birlikte temel bileşenler analiz yöntemi uygulanmıştır. AFA uygulamasında ortak varyans değerleri 0.5'den düşük olan maddeler ve birden fazla sayıda anlamlı olacak yüklerle yüklenen maddeler analizden çıkarılabilir (Hair vd., 2014: 599). AFA uygulamasında aynı özelliği taşıyan maddeler analizden çıkarılmıştır. Yapılan faktör analizine göre faktör yükü düşük veya binişik madde olan maddeler analizden çıkarılmıştır.

Motivasyon araçları ile ilgili yapılan AFA sonucunda elde edilen bilgiler Tablo 2'de gösterilmektedir. Uygulanan AFA ile ilgili KMO (Kaiser Meyer Olkin) ve Bartlett's Tes Değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Kabul gören KMO değeri ,70 ve üzeridir (Yaşar, 2014:66). KMO değeri ,853 olarak elde edilmiş, Bartlett's testi anlamlılık düzeyi ise $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. Çıkan değerler verinin AFA için uygun olduğuna işaret eder. Verinin uygunluğu belirlendikten sonra AFA sonuçları yorumlanmıştır.



Tablo 2. Motivasyon Araçları Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	OVY	FAKTÖRLER
M1	,843			,824	Ekonomik Takdir Öz Değer: 3,077 Varyans: %25,636 Ortalama: 3,326 Güvenirlilik: 0,823
M2	,500			,524	
M17	,905			,901	
M16	,898			,879	
M9		,848		,771	Psiko-sosyal Öz Değer: 2,944 Varyans: %24,530 Ortalama: 4,067 Güvenirlilik: 0,858
M8		,792		,637	
M6		,753		,879	
M11		,653		,612	
M10		,641		,598	
M25			,869	,692	Yönetmel Öz Değer: 2,634 Varyans: %21,954 Ortalama: 3,925 Güvenirlilik: 0,881
M24			,823	,735	
M26			,799	,740	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,853				
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		2795,009		
	df		66		
	Sig.		0,000		

AFA sonuçlarından öncelikle ortak varyans yükü (OVY) değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin 0.5 in üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd., 2014: 599). Ortak varyans değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Ortak varyans değeri 0,5'in altında madde olmadığından uygunluk söz konusudur.

AFA sonucunda üç adet faktör elde edilmiştir. Bu faktörler toplam varyansın %72.122 sini açıklamaktadır. Faktörlerce açıklanan varyanslar Tablo 2'de gösterilmektedir. Tabloya göre ilk faktör olan ekonomik takdir faktörü ölçeği en yüksek düzeyde açıklayan (%25,636) faktör olmuştur. Dört maddeden oluşan bu boyut ekonomik takdir olarak adlandırılmıştır. Bu boyuta katılım düzeyi 3,326'dır. İkinci boyutta yer alan ifadeler psiko-sosyal motivasyon araçları içinde olduğu için boyut psiko-sosyal olarak adlandırılmıştır. Bu boyut toplam varyansın %24,530'unu açıklamaktadır ve katılımcıların en yüksek düzeyde (4,067) katılım gösterdikleri boyut olmuştur. Üçüncü faktör ise orijinal ölçekte örgütsel yönetmel motivasyon araçlarında bulunan maddelerden oluşması gerekçesiyle yönetmel olarak isimlendirilmiştir. Bu faktör toplam varyansın %21,954 ünü açıklamaktadır. Bu boyuta katılım düzeyi 3,925'tir.

Motivasyon araçları açıklayıcı faktör analizi tablosuna göre; özdeğeri 1'in üzerinde olan üç faktör saptanmıştır. Birinci faktör olan ekonomik takdir ölçülmeye çalışılan özelliğin 3,077'sini açıklamaktadır. İkinci faktör olan psiko-sosyal ise ölçülmeye çalışılan özelliğin 2,944'ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan örgütsel yönetmel faktör ise 2,634'ünü açıklamaktadır. Anketin alındığı çalışmada faktörler ekonomik, psiko sosyal ve örgütsel



yönetmel olarak isimlendirilmiştir. Bu noktada faktörlerin isimleri paralellik göstermektedir.

AFA sonucuna göre hangi maddenin hangi faktör altında yer aldığı tabloda gösterilmektedir. Tablo 2'ye göre M9, M8, M6, M11, M10 maddeleri birinci faktörü oluşturmaktadır. Bu faktör "Psiko-sosyal" olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör M17, M18 ve M1, M5 maddelerinden oluşmaktadır. Bu faktör "Ekonomik takdir" olarak isimlendirilmiştir. Son faktör ise M25, M24, M26 maddelerinden oluşmaktadır ve bu faktör de "Yönetmel" olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 3'te motivasyon araçları değişkeni faktörleri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi ölçümünde en fazla kullanılan yöntem Cronbach alfa olarak bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ve 1 arasında değer alır ve de kabul edilebilir değerin en az 0,70 olması beklenir. Ancak bunun 0,50'ye kadar makul görülebileceği de bazı araştırmacılarca belirtilmektedir (Altunışık vd., 2015: 126).

Faktörler elde edildikten sonra faktörler için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha hesaplanarak yapılmıştır. Faktörler için gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir. Her üç faktörün de Cronbach's Alpha değerleri istenen değer olan 0,7'nin üzerinde olması beklenir (Altunışık vd., 2015: 126). Cronbach's Alpha değeri birinci faktör için 0,858 ikinci faktör için 0,823 ve üçüncü faktör için 0,881 olarak hesaplanmıştır. Tablo 3'te gösterilen herhangi bir madde çıkarılırsa hiç bir faktörün Cronbach's Alpha değeri yükselmektedir. Dolayısı ile hiçbir faktör için madde çıkarma gereksinimi bulunmamaktadır.

Tablo 3. Motivasyon Araçları Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi

Faktör	Maddeler	Cronbach's Alpha
Ekonomik Takdir Boyut	M6, M8, M9, M10, M11	0,858
Psiko-Sosyal Boyut	M1, M5, M16, M17	0,823
Yönetmel Boyut	M24, M26, M26	0,881
Ortalama Cronbach's Alpha Değeri		0,854

Performans değişkeni ile ilgili açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Performans ile ilgili yapılan AFA sonucunda elde edilen maddeler Tablo 4'te gösterilmektedir. Tabloda gerçekleştirilen AFA ile ilgili KMO ve test değerleri gösterilmektedir. Tabloda gösterilen değerler verinin AFA için uygun olup olmadığını göstermektedir. Performans değişkeni Tabloya göre KMO değeri ,799 olarak elde hesaplanmıştır. Barlett' s testi anlamlılık düzeyi ise $p= 0,000$ olarak elde edilmiştir. Bu durum verinin AFA için uygun olduğuna işaret eder. Verinin uygun olduğu belirlendikten sonra AFA sonuçları yorumlanmıştır.



Tablo 4. Performans Değişkeni ile İlgili Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	OVY	FAKTÖRLER	
P24	,768				,655	Görev Öz Değer: 2,904 Varyans: % 19,357 Ortalama: 4,394 Güvenirlilik: 0,801	
P21	,755				,605		
P25	,750				,637		
P23	,728				,622		
P22	,709				,522		
P15		,937			,913	İş Yerinde Dürüstlük Öz Değer: 2,613 Varyans: % 17,423 Ortalama: 4,008 Güvenirlilik: 0,924	
P16		,920			,860		
P14		,899			,835	İş Arkadaşlarına Yönelik Öz Değer: 2,451 Varyans: % 16,342 Ortalama: 4,387 Güvenirlilik: 0,755	
P4			,800		,690		
P1			,729		,558		
P3			,667		,573		
P6			,647		,523	İşe Yönelik Öz Değer: 2,171 Varyans: % 14,472 Ortalama: 3,874 Güvenirlilik: 0,785	
P7				,847	,735		
P5				,813	,749		
P2				,751	,662	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. ,799	
Bartlett's Test of Sphericity					Approx. Chi-Square		2795,009
					df		66
					Sig.		0,000

AFA sonuçlarından ilk olarak ortak varyans yükü (OVY) değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin 0.5 in üstünde olması beklenmektedir (Hair vd., 2014: 599). Ortak varyans değerleri Tablo 4'te gösterilmektedir. Ortak varyans değeri 0,5'in altında bir madde olmadığından bir problem görülmemektedir. AFA sonucunda performans boyutuna ilişkin dört faktör elde edilmiştir. Faktörler toplam varyansın % 67,593 ünü açıklamaktadır. Birinci faktör, ölçeği en yüksek düzeyde (% 19,357) açıklayan faktör olmuştur. Beş maddeden oluşan bu faktöre "görev" adı verilmiştir. Ayrıca katılımcıların en yüksek düzeyde (4,394) katılım gösterdiği boyut olmuştur. İkinci boyutta yer alan ifadeler orijinal ölçekte "dürüstlük" boyutunda yer aldıkları için bu boyuta iş yerinde dürüstlük adı verilmiştir. Ölçeği açıklama düzeyi % 17,423'tür ve bu boyuta katılım düzeyi ise 4,008'dir. Üçüncü boyutta "iş arkadaşlarına yönelik" adı verilen bu boyutun ölçeği açıklama düzeyi % 16,342'dir ve bu boyuta katılım düzeyi 4,387'dir. Dördüncü boyutta yer alan ifadeler ise "işe yönelik" olarak isimlendirilmiş ve ölçeği açıklama düzeyi % 14,472 bulunmuş, bu boyuta katılım düzeyi 3,874'tür.

Her faktörün açıkladığı varyans tabloda gösterilmektedir. Tablo 4'e göre özdeğeri 1'in üzerinde olan dört faktör saptanmıştır. Birinci faktör görev faktörü ölçülmeye çalışılan özelliğin 2,904'ünü açıklamaktadır. İkinci faktör olan dürüstlük faktörü ölçülmeye çalışılan özelliğin 2,613'ünü açıklamaktadır. Üçüncü faktör olan iş arkadaşlarına yönelik faktörü 2,451'ini açıklamaktadır. Son olarak dördüncü faktör işe yönelik 2,171'ini açıklamaktadır.



AFA sonrasında performans değişkeni için 4 adet faktör elde edilmiştir. İlk faktör P24, P21, P25, P23 ve P22 maddelerini kapsamaktadır ve görev boyutu olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör P15, P16, P14 maddelerini kapsamaktadır ve işyerinde dürüstlük boyutu olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktör iş arkadaşlarına yönelik, dördüncü faktör ise işe yönelik olarak isimlendirilmiştir. İş arkadaşlarına yönelik boyutu P4, P1, P3 ve P6 maddelerinden oluşmaktadır. İşe yönelik ise P7, P5 ve P2 maddelerini kapsamaktadır.

Tablo 5'te performans değişkeninin faktörleri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Performans değişkeni ile ilgili faktörler elde edildikten sonra faktörler için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha hesaplanarak yapılmıştır. Dört faktöründe Cronbach's Alpha değerleri istenen değer olan 0,7'nin üzerindedir ve bu durum güvenilirlik açısından uygun olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2015: 126). Herhangi bir madde çıkarılırsa iç bir faktörün Cronbach's Alpha değeri yükselmektedir. Dolayısı ile hiçbir faktör için maddede çıkarma gereksinimi yoktur. Tablo 5'te Cronbach's Alpha değeri birinci faktör için 0,801 ikinci faktör için 0,924, üçüncü faktör için 0,755 ve dördüncü faktör için 0,785 olarak hesaplanmıştır. Tablo 5'te gösterilen herhangi bir madde çıkarılırsa hiç bir faktörün Cronbach's Alpha değeri yükselmektedir. P17'den P25'e kadar olan hiçbir faktör için maddede çıkarma gereksinimi bulunmamaktadır.

Tablo 5. Performans Faktörlerinin Güvenilirlik Analizi

Faktör	Maddeler	Cronbach's Alpha
İş Arkadaşlarına Yönelik Boyut	P21, P22, P23, P24, P25	0,801
İşe Yönelik Boyut	P14, P15, P16	0,924
Dürüstlük Boyutu	P1, P3, P4, P6	0,755
Görev Boyutu	P2, P5, P7	0,785
Ortalama Cronbach's Alpha Değeri		0,816

Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri

Faktörler elde edildikten sonra SPSS programından elde edilebilecek olan faktör skorları kullanılabilirliği gibi, aynı faktör altındaki maddelerin ortalamaları da kullanılabilir (Hair vd., 2010: 124). Bu çalışmada boyut altındaki maddelerin ortalama değerleri kullanılmıştır.

Boyutların tanımlayıcı istatistikleri Tablo 6'da verilmiştir. Buna göre en yüksek skorlu boyut performans değişkeninin görev boyudur ve ortalaması 4,39 düzeyindedir. Bu durum katılımcıların ortalama olarak "görev boyutu" ile ilgili maddelere katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında cevap verdiklerini göstermektedir. Başka bir ifade ile görev boyutu ile ilgili katılım ortalaması katılıyorum kesinlikle katılıyorum arasındadır. En düşük ortalamaya sahip boyut ise motivasyon araçları değişkeninin "ekonomik takdir" boyutudur. Bu boyutun ortalaması 3,326 standart sapması ise 1,074 düzeyindedir. Bu durum katılımcıların ekonomik takdir boyutu ile ilgili maddelere ortalama olarak kararsızım ile katılıyorum arasında cevap verdiklerini göstermektedir.



Tablo 6. Boyutların Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Psiko-sosyal Boyutu	4,067	,8226	-1,254	2,138
Ekonomik Takdir Boyutu	3,326	1,074	-,302	-,863
Yönelimsel Boyut	3,925	,985	-,801	-,304
İş Arkadaşlarına Yönelik Boyut	4,387	,576	-,995	1,630
İşe Yönelik Boyut	3,874	,886	-,869	,509
Dürüstlük Boyutu	4,008	1,054	-1,138	,636
Görev Boyutu	4,394	,530	-,627	,278

Çarpıklık (Skewness), verilerden oluşan dağılım eğrisinin, normal dağılım eğrisine göre simetrik olup olmaması ile ilgilidir. Simetri sağlandıkça çarpıklık değeri 0'a yaklaşmaktadır. Katsayının sıfıra eşit olması çarpıklığın olmadığı, simetrik bir dağılımın göstergesidir (Çakıcı vd., 2000: 65). (-3, +3) aralığında değerler alması dağılımın normal kabul edilebilmesi açısından yeterli görülebilir (Shao, 2002: 326).

Maddelerin çarpıklık değerleri (-1,254, -0,302) arasındadır ve genel olarak tüm değerler negative olduğundan tüm boyutların sola çarpık bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte çarpıklık değerleri kabul edilebilir aralıktadır ve normallik açısından uygundur. Basıklık değerleri (-0,304, 2,138) değerleri arasındadır. Basıklık açısından da değerler kabul edilebilir aralıktadır.

Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Regresyon Analizi; bağımlı (dependent) ve bağımsız (independent) değişkenler arasındaki sayısal ilişkiyi incelemek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bağımlı değişken (açıklanan değişken, yanıt değişkeni, sonuç değişkeni olarak da adlandırılır) bağımsız değişkenden etkilendiği kabul edilen değişkendir. Bağımsız değişken (açıklayıcı değişken, etken değişken olarak da adlandırılır) ise bağımlı değişkeni etkilediği düşünülen değişkendir. Regresyon modelinde bağımsız değişken y, bağımlı değişken x ile gösterilir. Regresyon Analizinde; bir tane bağımlı ve bir tane de bağımsız değişken var ise Basit Regresyon Analizi, bir tane bağımlı değişken, birden fazla bağımsız değişken var ise Çoklu Regresyon Analizi, birden fazla bağımlı değişken var ise Çok Değişkenli Regresyon analizi yöntemleri uygulanır. Değişkenler arasındaki ilişki doğrusal ise Doğrusal Regresyon Analizi, değilse Eğrisel Regresyon Analizi olarak adlandırılır (Deniz ve Koç 2019: 106). Çalışmada çoklu regresyon modeli uygulanmıştır.

Tablo 7'e göre bağımlı değişken (performans) ile bağımsız değişken (psiko-sosyal, ekonomik takdir, yönetsel) için kurulan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{[3;335]} = 8,901$ $p < 0.001$). Bununla birlikte anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, psiko-sosyal bağımsız değişkeninin anlamlı ($p=0,000$) bir etkisi vardır. Ekonomik takdir bağımsız değişkeninin ($p=0,436$) anlamlı bir etkisi yoktur. Yönelimsel değişkeninin ($p=0,136$) anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Dolayısı ile üç bağımsız değişken birlikte modele sokulduğundan bunlardan sadece psiko-sosyal bağımsız değişkeninin pozitif ve anlamlı etkisi olduğu, diğer iki değişkenin anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Ayarlı R^2 değeri 0,066 olmaktadır. Dolayısı ile iş arkadaşlarına yönelik bağımlı değişkenindeki



toplam değişkenliğin %7'si psiko-sosyal bağımsız değişkenindeki değişkenlik tarafından açıklanabilmektedir.

Tablo 7. Motivasyon Araçları ile İş Arkadaşlarına Yönelik Performans Değişkeni Arasındaki Regresyon Analizi

İş Arkadaşlarına Yönelik - Motivasyon Araçları	β	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	P
Sabit		22,349	,000	,273	,074	,066	8,901	,000
Psiko-sosyal Boyut	,228	3,384	,001					
Ekonomik Takdir Boyut	-,047	-,779	,436					
Yönetmel Boyut	,097	1,495	,136					

p<0.05, **p<0.01, ***p< 0.001; ortalama kareler regression-residual:8,287- 111,321df: 3-335,

Analiz sonuçlarına göre H₁ hipotezi kısmen (1/3) desteklenmiştir.

Tablo 8'e göre bağımlı değişken (performans) ile bağımsız değişken (psiko-sosyal, ekonomik takdir, yönetmel) için kurulan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır (F_[3;335] = 22,117 p< 0.001). Bununla birlikte anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, psiko-sosyal bağımsız değişkeninin anlamlı (p=0,000), ekonomik takdir bağımsız değişkeninin anlamlı (p=0,017) bir etkisi vardır. Yönetmel değişkeninin (p=0,993) anlamlı bir etkisi yoktur. Dolayısı ile üç bağımsız değişken birlikte analize sokulduğundan bunlardan psiko-sosyal bağımsız değişkeninin ve ekonomik takdir bağımsız değişkeninin pozitif ve anlamlı etkisi olduğu, diğer değişken olan yönetmel bağımsız değişkeninin anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. R² değeri 0,159 olmaktadır. Motivasyon araçları ile işe yönelik özveri bağımlı değişkenindeki toplam değişkenliğin işgören performansı üzerindeki değişimin %16'sı psiko-sosyal bağımsız değişkenindeki ve ekonomik takdir bağımsız değişkenindeki değişkenlik tarafından açıklanabilmektedir.

Tablo 8. Motivasyon Araçları ile İşe Yönelik Performans Değişkeni Arasındaki Regresyon Analizi

İşe Yönelik - Motivasyon araçları	β	t	p	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	P
Sabit		8,804	,000	,408	,167	,159	22,117	,000
Psiko-sosyal Boyut	,324	5,081	,000					
Ekonomik Takdir Boyut	,139	2,409	,017					
Yönetmel Boyut	,001	,009	,993					

p<0.05, **p<0.01, ***p< 0.001; ortalama kareler regression-residual:43,843- 263,222 df: 3-335

Analiz sonuçlarına göre H₂ hipotezi kısmen (2/3) desteklenmiştir.

Tablo 9'a göre üçüncü performans boyutu olan iş yerinde dürüstlük ile motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi açıklamak için regresyon analizi sonuçları belirtilmiştir. H₃ hipotezi tablosuna göre bağımlı değişken (dürüstlük) ile bağımsız değişken (psiko-sosyal, ekonomik takdir, yönetmel) için kurulan çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak



anlamlıdır ($F_{[3,335]} = 36,858$ $p < 0.001$). Bununla birlikte anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, psiko-sosyal bağımsız değişkeninin ($p=0,216$) anlamlı bir etkisi yoktur. Ekonomik takdir bağımsız değişkeninin ($p=0,017$) anlamlı bir etkisi vardır ve yönetsel değişkeninin ($p=0,338$) anlamlı bir etkisi yoktur. Dolayısı ile üç bağımsız değişken birlikte modele sokulduğundan bunlardan ekonomik takdir bağımsız değişkeninin anlamlı etkisi olduğu, diğer değişken olan psiko-sosyal bağımsız değişkeninin ve yönetsel bağımsız değişkeninin anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir. Ayarlı R^2 değeri 0,24 olmaktadır. Motivasyon araçları ile performans bağımlı değişkenindeki (dürüstlük) toplam değişkenliğin %24'ü ekonomik takdir bağımsız değişkenindeki değişkenlik tarafından açıklanabilmektedir.

Tablo 9. Motivasyon Araçları ile İş Yerinde Dürüstlük Performans Değişkeni Arasındaki Regresyon Analizi

İş Yerinde Dürüstlük- Motivasyon Araçları	β	t	p	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	F	P
Sabit		7,420	,000	,500	,250	,243	36,858	,000
Psiko-sosyal Boyut	0,075	1,240	,216					
Ekonomik Takdir Boyut	,433	7,920	,000					
Yönetsel Boyut	,056	,959	,338					

$p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$; ortalama kareler regression-residual: 93,129- 372,751 df:3-335

Analiz sonuçlarına göre H_3 hipotezi kısmen (1/3) desteklenmiştir.

Tablo 10'a göre bağımlı değişken (görev) ile bağımsız değişken (psiko- sosyal, ekonomik takdir, yönetsel) için kurulan çoklu regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlıdır ($F_{[3,335]} = 4,209$ $p < 0.05$). Motivasyon araçları ile üç bağımsız değişken birlikte analize sokulduğunda hiçbir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Tablo 10. Motivasyon Araçları ile Görev Boyutu Performans Değişkeni Arasındaki Regresyon Analizi

Görev- Motivasyon araçları	β	t	p	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	F	P
Sabit		25,624	,000	,191	,037	,028	4,209	,006
Psiko-Sosyal Boyut	,127	1,853	,065					
Ekonomik Takdir Boyut	-,009	-,150	,881					
Yönetsel Boyut	,094	1,421	,156					

$p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$; ortalama kareler regression-residual: 3,457- 94,350 df: 3-335

Analiz sonuçlarına göre H_4 desteklenmemiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işgörenleri üzerinde yapılan araştırmada motivasyon araçlarının (ekonomik takdir, psiko-sosyal ve yönetsel) işgören performansına etkisinin araştırıldığı çalışmanın sonuç ve önerilerine yer verilmektedir.

Tanımlayıcı istatistiklere göre anket uygulaması yapılan işgörenlerin cinsiyetleri ayrımında dengeli bir dağılım vardır. Tanımlayıcı istatistiklerden sonra açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmada yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre motivasyon araçları; ekonomik takdir, psiko-sosyal ve yönetsel olmak üzere üç faktör altında toplanmıştır. Bununla birlikte motivasyon araçlarının yönetim ve organizasyon literatüründe genellikle ekonomik, psiko-sosyal ve yönetsel araçlar olarak üç faktörde toplandığı görülmektedir. Bu bağlamda çıkan boyutlar literatürü destekler niteliktedir. Performans değişkeni için uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçlarına göre iş arkadaşlarına yönelik, işe yönelik, dürüstlük ve güven olmak üzere dört faktör elde edilmiştir. İş performansına yönelik yapılan çalışmalarda performansa yönelik boyutlar (Khan vd., 2014; Altındağ ve Akgün, 2015) paralellik göstermektedir. Hipotezlerin doğruluğunu test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın temel hipotezleri olan ekonomik takdir, psiko-sosyal ve yönetsel motivasyon araçlarının performans boyutlarına etkilerine yönelik oluşturulan hipotezler doğrultusunda yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre sıralanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre otel işgörenlerinin performansını etkileyen birden fazla duruma ulaşılmıştır.

Motivasyon araçlarından olan psiko-sosyal değişkeninin iş arkadaşlarına yönelik ve işe yönelik performansı üzerinde kısmende olsa anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Psiko-sosyal motivasyon araçları uygulanan işletmelerde çalışan işgörenlerin iş arkadaşlarına yönelik bulunduğu ve bu nedenle performansa etki ettiği söylenebilir. Aynı araç için görev ve dürüstlük performansları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Psiko-sosyal motivasyon araçlarının motive edici gücü işgörenler arasında hoşgörü ortamını sağlamakta ve verimli çalışmayı tetiklemektedir. Motivasyon araçlarından olan ekonomik takdir değişkeni iş arkadaşlarına yönelik ve güven değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değilken işe yönelik özveri ve dürüstlük değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Motivasyon araçlarından yönetsel değişkeninin iş arkadaşlarına yönelik, işe yönelik, dürüstlük ve güven değişkenleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışma sonuçlarına göre iş arkadaşları arasındaki uyum, denge ve dostane ilişkiler kurulması motivasyon ve performansı olumlu yönde etkilemektedir ve psiko-sosyal motivasyon araçlarının iş arkadaşlarına yönelik faktörü üzerinde pozitif yönde bir etki sağlıyor olması çalışmayı destekler niteliktedir. İşgörenlerin iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler sağlaması motivasyonu etkilemektedir. Bu sonuç diğer bazı çalışmalar (Selen, 2016; Mercanlıoğlu, 2012; Kaplan, 2007; Yapar, 2005) ile paralellik göstermektedir.

İş tatmini ve motivasyon araçları arasında pozitif yönde bir ilişkiden söz edilmektedir. İş tatmini arttıkça motivasyon düzeyi artmakta ve buna bağlı olarak işgörenlerin performans düzeyleri yükselmektedir, motivasyon araçlarının işgören performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır, motive olan işgören işe devam etme eğilimi gösterir. Bu doğrultusunda çalışmayı destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Literatürdeki çalışmalar (Erdoğan,



2013; Tekingündüz vd., 2014; Yıldız vd., 2014; Ünsar, 2011; Kesici, 2006; Erdoğan, 2018) ile paralellik göstermektedir.

Yönetmel ve örgütsel motivasyon araçlarının performansa etki düzeyi ölçüldüğünde oluşturulan hipotezler desteklenmemiştir. Ergüden ve Onay (2011) çalışmasında ise örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının performansa etkisi kabul edilmiştir. Bu bağlamda zıt bir sonuç elde edilmiş ve paralellik sağlanamamıştır.

Otellerde yapılan diğer araştırmalarda motive edildiğinin farkında olan işgörenlerin harcadığı fazladan çaba ve yükselen performanslarının aslında kendilerine yarar sağlama bilincini oluşturmaktadır. Bu noktada işgörenin yöneticisinden beklediği ödüller psiko-sosyal araçları da kapsamaktadır ve çalışmadaki psiko-sosyal değişkeninin işe yönelik ve iş arkadaşlarına yönelik değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin varlığı iki çalışmayı da (Kaplan, 2007; İnce ve Gençay, 2017; Bayrakdar, 2016) desteklemektedir.

Çalışmaya göre ekonomik motivasyon araçlarından olan ücret, işgörenler üzerinde motive eden bir faktördür. Ekonomik takdir değişkeninin performansa etkisi ölçüldüğünde dürüstlük ve işe yönelik özveri boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin varlığı (Toker 2008) çalışmasını destekler niteliktedir. Ekonomik boyut hem motivasyonu hem de işten ayrılma eğilimi etkilemektedir. Bu sonuç diğer bazı çalışmalar (Ünsar, 2011; Korkmaz, 2008; Altındağ ve Akgün, 2015; Yürük vd., 2010; Barutçu ve Sezgin, 2012; Özsoy, 2016; Omirtay, 2009) ile paralellik göstermekte olup kurgulanan modelin doğruluğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmaya göre performans göstergelerine verilen önem ile çalışanların içsel motivasyon düzeyleri arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki olup; psiko-sosyal motivasyon araçlarının iş arkadaşlarına yönelik ve işe yönelik performans boyutları üzerinde elde edilen hipotezlerin desteklemekte (Özutku vd., 2013; Akgündüz, 2013) diğer çalışmalar ile paralel sonuçlar ortaya koymaktadır.

Sosyal özendirme araçlarından olan güvenlik ve sosyal ihtiyaçların karşılanması işgören tarafından öncelikli olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre motivasyon araçlarından psiko-sosyal araçlar performans boyutlarından olan işe yönelik boyutunu pozitif yönde etkilemekte ve desteklemektedir. Sonuç olarak psiko sosyal motivasyon araçları verimli çalışmayı desteklemekte ve (Toker, 2008; Sevinç, 2015; Demirci, 1999; Barutçu ve Sezgin, 2012; Gün, 2016) diğer çalışmalarla paralellik göstermektedir.

Motivasyon kavramsal olarak hem işgören performansını hem de iş doyumunu etkilemektedir. Motive olmuş işgören istek ve beklentileri karşılanmış, böylece verimli bir çalışma sistemine sahip bir çalışan konumuna gelmektedir (Tokgöz, 2013). Araştırmaya göre otel müdürlerinin iş verimliliği ve işgören performansını artırması için işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemeli ve bu doğrultuda çözümler üretmelidir. Ekonomik motivasyon araçlarının performansın iş yerinde dürüstlük boyutuna etkisi var iken güven boyutuna etkisi bulunmamaktadır. Bu bağlamda yönetici personelini iyi analiz edip performans ve memnuniyeti arttıracak nitelikte çözümler üretmelidir. Özellikle işgörenin kişilik özellikleri, eğitim durumu, aldığı ücret, örgüt kültürü ve iklimi, işletmeye duyduğu güven ve iş arkadaşlarıyla uyumu gibi kişiden kişiye farklılık göstermesi mümkün olan durumlar gözlemlenmeli ve göz ardı edilmemelidir.



Bu çalışmaya benzer olarak yapılan çalışmalara yardımcı olması açısından aşağıdaki öneriler verilebilir:

- Ekonomik motivasyon araçlarının işgörenin performansına etkisinin olduğu gerçeği gerekçesiyle otel işgörenlerine yöneticileri tarafından ücret artışı sağlanabilir.
- Sosyal ilişkiler kurmak işgörenin performansına etki eden bir diğer araçtır. Bu noktada yöneticiler işgörenler arası arkadaşlık, dostluk ve sosyal ilişkileri geliştirmek için çeşitli organizasyonlar düzenleyebilir.
- Otel işletmeleri hem işgören hem de üst kademe yöneticilerin farkındalığı ile motivasyon araçlarının işletme ve işgörene uyumlu bir şekilde uygulanması performans verimliliğine etki sağlama, profesyonel bir yönetici-ekip ve beraberinde misafir memnuniyetini getirecektir.

Bu çalışmanın bir takım sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk sınırlılık araştırma verilerinin 2019 yılının 15 Şubat - 30 Nisan dönemleri arasında toplanması ve örneklemin 336 kişiden oluşmasıdır. Oysaki otel işletmeleri üzerinde yapıldığı için sezon dönemi olarak sayılan Haziran-Eylül ayları arasında oteller tarafından daha fazla işgören çalıştırma durumu olmaktadır. Bu noktada yazılan dönemlerde veri toplama işlemi yapılmış olsaydı daha fazla işgörene ulaşma imkânı olabilirdi. Yüksek sezon içerisinde örneklem grubunu genişleterek yapılacak olan çalışmalarda genellenebilir sonuçlara ulaşmak daha fazla mümkün olabilir.

Çalışmadaki bir diğer sınırlılık Edirne İli Merkez İlçesinde bulunan otellerin şehir otelciliği grubunda bulunmasıdır. Kıyı otelciliği şehir otelciliğine göre farklılıklar gösterebilir ve bu noktada benzer bir çalışmanın kıyı otellerinde faaliyet göstermekte olan işgörenlere uygulanması farklı sonuçlara ulaştırabilir.

KAYNAKÇA

- Akçakanat, Tahsin (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Akgün, Bahar; Altındağ, Erkut (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(30), 281-297.
- Akgündüz, Yılmaz (2013). Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 131-148.
- Aktaş, Erdem (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Üzerine Algısı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan; Yıldırım, Engin (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Arslantürk, Yalçın (2009). Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 19-32.
- Aşan, Öznur (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.



- Bağcı, Zübeyir (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 58-72.
- Baran, Tamer; Haşiloğlu, Selçuk Burak; Aydın, Oğuzhan (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örnekleme ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri, *Pamukkale İşletme ve Yönetim Bilişimi Dergisi*, 2(1), 19-28.
- Barutçu, Süleyman; Sezgin, Seçkin (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 89-97.
- Bayrakdar, Birsen (2016). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Beyazgül, Mehmet (2014). Çalışanların Performansında Psikolojik Sermayenin Etkisinin İncelenmesi: Mersin İli Lojistik Sektöründe Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Büyüköztürk, Şener (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-482.
- Çakıcı Mehmet; Oğuzhan Adil ve Özdiil Tuncer (2000). *Temel İstatistik 2*, İstanbul, Özal Matbaası, 4.Baskı.
- Demirci, Mustafa Kemal (1999). İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo- Psikolojik Faktörlerin Önemi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 319-328.
- Deniz, Gülhan; Koç, Selahattin (2019). Türkiye’ de Ekonomik Büyüme ile Bazı Makro Değişkenler Arasındaki İlişki: Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli Analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 101-113.
- Dinçer, Mithat; Dinçer, Füsün (2011). Türkiye'de Konaklama Sektörünün Gelişimi ve Başlıca Sorunları Üzerine Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 1(4), 45-57.
- Ekber, Şahin; Mirzayeva, Gülnur (2016). Motivasyon Yönlü Performans Değerlendirme: Örnek Olay Çalışması, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 2016, 4(1), 122-133.
- Erdoğan, Elbruz (2018). Örgütlerde İşgören Motivasyonunun Verimliliğe Etkisi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Proje- Tez Çalışması, İstanbul.
- Erdoğan, İbrahim (2013). İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkileri: Edirne Devlet Hastanesi Örneği, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Ergüden, Sevinç; Onay, Meltem (2011). Örgütsel- Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa – Sosyal Güvenlik Kurumu, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.



- Erkoç, İdil Çağıl (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Goodman, Svyantek (1999). Person Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, *J. Voc Behavior*, 55(2), 254-275
- Gümüş, Şale; Arı, Merve; Bakırtaş, Hülya (2010). Otel İşletmelerinde Personel Seçimi: Bursa İlinde Bir Uygulama MYO-ÖS 2010- Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu, 1-12.
- Gün, Gül (2016). Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 189-206.
- Hair, Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry. J.; Anderson, Rolph E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Education Limited, Seventh Edition.
- İnce, Cemal; Gençay, İbrahim Cemal (2017). İşgören Motivasyonu Sağlamada Kullanılan Araçlar: Uludağ Kış Otellerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 112-126.
- Kaplan, Mehmet (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kaya, İlke (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Kesici, Serdar (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Keskin, Burcu (2008). Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Khan, Amwar; Ali, Azlah Md; Yusoff, Rosman Bin Md. (2014). Assessing Reliability and Validity of Job Performance Scale among University Teachers, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1), 35-41.
- Kızılırmak, İsmail; Kaya, Fazıl (2016). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri (Opera Paket Programı Destekli)*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kocadoğan, Sedat (2010). Türkiye’de Turizm Sektöründe İstihdam Politikalarının İşgören Motivasyonuna Etkileri Ege Bölgesinde Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Korkmaz, Seyhan (2008). Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.



- Omirtay, Bauyrzhan (2009). Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Özsoy, Berkant (2016). İşletmelerde Ekonomik Motivasyon Uygulamalarının, Çalışan Personelin Performansı Üzerine Etkileri ve Sabiha Gökçen Havaalanı Büro Çalışanları Örneği, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özutku, Hatice; Hazman, Gülsüm Gürler; Çalışkan, Abdülkerim; Başat, Hümeysra Töre (2013). Kurumsal Performans, Motivasyon ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Afyon Belediyesinde Bir Araştırma, *Türk İdare Dergisi*, 85(476), 151-183.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz, Melek (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Baskı: 4, Bursa.
- Shao, Alan T. (2002). *Marketing Research: An aid to Decision Making*. South-Western/Thomson Learning.
- Selen, Ufuk (2009). İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; AR-GE Şirket Örneği, Nnamık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.
- Semerci, Ali Sinan (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sevinç, Hüseyin (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Şahin, Özer; Örucü, Edip (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynaklarına Yönelik Uygulamalar: Marmaris İçmeler Örneği, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 18-23.
- Şam, Güner (2013). Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımaları: Tekstil İşçileri Üzerine Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Tekingündüz, Sabahattin; Top, Mehmet; Seçkin, Mustafa. “İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği” V. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi (20-22 Kasım 2014), 2014, s. 23.
- Toker, Boran (2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış*, 8 (1), 69-91.
- Tokgöz, Nuray (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, Yayın No: 1900, Eskişehir.
- Uysal, Şener (2015). Performans Yönetim Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32-39.



- Ünlü, Onur; Yürür, Senay (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve Görev/ Bağımsal Performans İlişkisi: Yalova'da Hizmet Sektörü Çalışanları İle Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 183- 207.
- Ünsar, Sinan (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması, *Akademik Bakış Dergisi*, 25, 1-15.
- Yapar, Tayfun (2005). Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yaşar, Metin (2014). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36 (11), 59-75.
- Yıldız, Sebahattin; Savcı, Gülten; Kapu, Hüsnü (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi*, 1(21), 233-249.
- Yurduseven, Yunus; Koç, Halil (2017). Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Bilgi Teknolojileri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 1-13.
- Yürük, Pınar; İnan, Ayşegül; Ünsar, Ağâh Sinan (2010). Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.

Ek-1: Maddelerin kod açıklamaları

Kod	İfadeler
M1	Çalıştığım otelde yeterli ve adil bir ücret dağılımı vardır.
M2	Çalıştığım otelde primli ücret uygulaması çalışma isteğimi arttırmaktadır.
M3	Çalıştığım otelde çalışanlara kara katılım imkanı verilmesi aidiyet hissimi arttırmaktadır.
M4	Çalıştığım otelde ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.
M5	Çalıştığım otelde sosyal yardımlar (giyecek,yiyecek vb.) bulunmaktadır.
M6	Çalıştığım otelde çalışanlara karşı saygılı olunmaktadır.
M7	Çalıştığım otelde çalışma programlarımı kendim yapabilmekteyim.
M8	Çalıştığım otelde işe yeni başlayanlara yardımcı olunmaktadır.
M9	Çalıştığım otelde çalışanlara dostça davranılmaktadır.
M10	Çalıştığım otelde işinde başarılı olanlara yükselme olanakları bulunmaktadır.
M11	Çalıştığım otelde görüş ve önerilerim, üstlerimce önemsenmektedir.
M12	Çalıştığım otelde çalışanlara yetki devirleri yapılarak sorumlulukları artırılmalıdır.
M13	Çalıştığım otelde üst kademe yöneticiler, çalışma saatleri dışında sosyal toplantıları (spor, eğlence, piknik vb.) destekleyerek çalışanlarla daha yakından ilgilenmektedirler.
M14	Çalıştığım otelde yöneticiler tarafından açık rekabet koşulları tanımlanmıştır.
M15	Çalıştığım otelde yöneticiler tarafından danışmanlık hizmeti verilmektedir.
M16	Çalıştığım otelde yaptığım işin takdir edilmesi, bende derin bir tatmin duygusu yaratmaktadır.
M17	Çalıştığım otelde ödül verildiği zaman başarılı davranışı tekrarlama eğilimi artmaktadır.



Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research, Vol. 4, Issue 1, 17-42, 2020
Otel İşletmelerinde Kullanılan Motivasyon Araçlarının İşgören Performansı Üzerindeki
Etkisi: Edirne İli Örneği
Gözde ÖZSOY, Murat AKSU

M18	Çalıştığım otelde astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidir.
M19	Çalıştığım otelde çalışanların ortak amaçlar için çalışması sağlanmaktadır.
M20	Çalıştığım otelde kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmaktadır.
M21	Çalıştığım otelde çalışanlara kişisel ilerleme ve gelişme olanakları sağlanmaktadır.
M22	Çalıştığım otelde işgörenlerin güvencesi için sendikalaşmaları sağlanmaktadır.
M23	Çalıştığım otelde hemen hemen her iş daha çekici ve özendirici hale getirilmektedir.
M24	Çalıştığım otelde yönetici, kendisine bağlı elemanlar arasında arkadaşça bir çalışma ortamının gelişmesi için çaba göstermektedir.
M25	Çalıştığım otel benim için yeterli yeterli çalışma ortamına ve donanımına sahiptir.
M26	Çalıştığım otelde iş güvencesi bulunmaktadır.
M27	Çalıştığım otelde psikolojik aşınma ve mesleki tükenmişliği önlemek için iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi uygulamalar gerçekleştirilmektedir.
M28	Çalıştığım otelde örgütsel demokrasinin gerçekleşmesi için katılımcı yapı bulunmaktadır.
P1	Arkadaşlarım yokken onların işlerinin yapılmasına yardımcı olurum.
P2	İş tanımında bulunmayan işleri yapmak için gönüllü olurum.
P3	İş tanımında yer almasa bile işe yeni başlayanlara bölüm içerisinde yardımcı olurum.
P4	Diğerlerinin iş yükü artınca, güçlükleri aşıncaya kadar onlara yardımcı olurum.
P5	Verilen görevden daha fazlasını yapmak için gönüllü olurum.
P6	Bölümümün toplam kalitesini yükseltecek yenilikçi fikirlerimi bölümümden sorumlu şefime sunarım.
P7	Kurum için gerekli olmasa da bazı görevleri yerine getirmeye istekli olurum.
P8	Sabahları ve öğle aralarından sonra işe vaktinde gelirim
P9	Hak ettiğimden daha az izin kullanma eğilimindeyim, gerekli olsa bile izin almam.
P10	Hakkımdan fazla mola veririm.*
P11	Gün sonuna kadar yüksek performansla çalışırım.
P12	İşe gelemeyecek olursam yasal zorunluluğun ötesinde mutlaka birilerine önceden haber veririm.
P13	Kişisel telefon görüşmelerinde uzun zamanlar harcadığım olur.
P14	İşimde gereksiz yere mola vermem.
P15	Molalardan zamanında dönerim, uzatmak eğilimine girmem.
P16	Boş konuşmalarla uzun zaman harcamam.
P17	İşleri amaçları doğrultusunda başarı ile yerine getiririm.
P18	Bütün performans kriterlerine uygunum.
P19	Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.
P20	İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.
P21	İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim.
P22	Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.
P23	Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.
P24	İşimin bütün amaçlarına ulaşıyorum.
P25	İşin amaçlarına ulaşmayı planlarım ve verilen görevi tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.

* ile belirtilen ifade ters kodlanmıştır.