T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK- İÇECEK DEPARTMANINDAKİ ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ: İSTANBUL' DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Sibel SELVİDEN ALBAYRAK

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. Derman KÜÇÜKALTAN

EDİRNE 2012

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SİBEL SELVİDEN ALBAYRAK tarafından hazırlanan **OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK DEPARTMANINDAKİ ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ: İSTANBUL' DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA** konulu **YÜKSEK LİSANS** tezinin sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği' nin 12.-13. maddeleri uyarınca **07.08.2012 Salı** günü saat **10.00**' da yapılmış olup, tezin .....kabul edilmesine.....**OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN (Danışman)	Kabul edilmesine	
Yrd. Doç. Dr Adil OĞUZHAN	Kabul edilmesine	
Yrd. Doç. Dr. Selda UCA ÖZER	Kabul edilmesine	

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	442505
Yazar Adı / Soyadı	Sibel SELVİDEN ALBAYRAK
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 11435118420
Telefon / Cep Telefonu	
e-Posta	mooncrown22@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonuna Etkileri: İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama
Tezin Tercümesi	The Effects Of The Working Conditions In The Hotel Operators' Food-Beverage Departments To The Workers' Motivation: An Application Through The Queen Hotels In İstanbul.
Konu Başlıkları	Turizm
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2012
Sayfa	136
Tez Danışmanları	Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	
Yayımlama İzni	☐ Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum ☑ Ertelenmesini istiyorum [3 Yıl]

b. Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının 07.09.2015 tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.
NOT: (Erteleme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

07.09.2012

İmza:.....

Yazdır

ÖZET

Tezin Adı: Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonuna Etkileri: İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

Hazırlayan: Sibel SELVİDEN ALBAYRAK

Küreselleşme ve teknolojinin hızla gelişmesi, toplumun daha az çalışarak, daha çok üretmesine ve daha yüksek bir gelir düzeyine ulaşmasına neden olmaktadır. Toplumun gelir düzeyi yükseldikçe de, turizme olan talep devamlı artmaktadır. Bu talebin daha da arttırılması otel işletmelerinin daha kaliteli ve verimli hizmet sunmasına bağlıdır. Otel işletmelerinin kaliteli hizmet sunabilmesi ancak, istihdam edilen işgörenin becerisi ile doğru orantılıdır. Bu nedenle, işletmenin başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biri işgörendir.

Her türlü iş yerinde çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli hale getirilmesi, çok disiplinli ve karmaşık yaklaşımları gerektirmektedir. Bunun için iş yerindeki tüm çalışma ortamı koşullarının incelenmesi ve çalışanların yeterli ve güvenli çalışma ortamlarına sahip olması için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. İşletmedeki çalışma koşulları ne kadar dengeliyse, işgörenin işletmeye sağlayacağı katkı da o kadar verimli olacaktır. Otel işletmelerinin rekabet edilebilirliğinde başlıca rol oynayan insan unsurunun, kötü çalışma koşulları karşısında beklenilen tutum ve davranışları sergilemesi olanaksız hale gelmektedir. Bu nedenle, çalışma koşulları altında toplanabilecek sorunların değerlendirilmesi ve bu yöndeki çalışmaların sürdürülmesi büyük önem taşımaktadır.

Müşteri memnuniyetine önem veren otel işletmelerinde önce, müşteri memnun edebilecek işgörenlerin memnun edilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin memnun olabilmesi için ise çaba harcamak, mesleki eğitim ile işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak, işgörenleri motive etmek

gerekmektedir. İnsan odaklı modern yönetim anlayışında motivasyon son derece önemli bir unsurdur. İşgörenlerin motivasyonları ne kadar yüksek olursa, performansları ve verimlilikleri de o kadar yüksek olacaktır.

Araştırmanın ilk bölümünde otel işletmeleri ve yiyecek-içecek departmanından bahsedilmiş, ikinci bölümde çalışma koşulları ve motivasyon kavramları irdelenmiş, son olarak da üçüncü bölümde İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonu üzerindeki etkileri, yapılan analizler sonucu ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Yiyecek-İçecek Departmanı, Çalışma Koşulları, Motivasyon

ABSTRACT

The Name Of The Thesis: The Effects Of The Working Conditions In The Hotel Operators' Food–Beverage Departments To The Workers' Motivation: An Application Through The Queen Hotels In İstanbul.

Prepared By: Sibel SELVİDEN ALBAYRAK

Globalization and speedy development in technology cause the less working but having more profit and also gaining more level of income. The more level of income means that people have more demands from tourism continually. For making this demand more and more the hotel operators must present more well–qualified and efficient services. Presenting the well–qualified service only depends on the well–qualified workers in the company. For this reason, the most important element that affects the enterprise is server.

Making the working place more wholesome and confident in every kind of working place requires well disciplined and complex approaches. Thus, the working conditions must be searched and the needed precautions must be taken in order to have sufficient and confident working environment. The more balanced working conditions means the more qualified profit the operator will have. The essential human effects on the competition of the hotel operators makes impossible the expected attitude and behavior versus to bad working conditions. So, the evaluations of the gathered problems under the working conditions and going on such king of researches have mortal importance.

In the hotel operators that give more importance to the customer satisfaction, it must be done that firstly the hotel workers have to be pleased. In order to do this, to endeavor, to give chance to improve workers professional skills, to motivate the workers are required. The motivation is immensely important element in the human focused modern management sense. If the workers have more high level motivations, they will present more performance and they will be more productive.

In the first part of the research, hotel operators and food–beverage are mentioned; in the second part working conditions and motivation are studied; lastly, in third part the effects of the working conditions in the hotel operators' food–beverage departments to the workers' motivation in the queen hotels in İstanbul are discussed and the research results is introduced.

Key Words: Hotel Operators, The Food And Beverage Department, Working Conditions, Motivation

ÖNSÖZ

Tez konumun belirlenmesinden, çalışmamın sona erdiği bu aşamaya kadar ve akademik çalışmalarımda bana vermiş olduğu destek ve yardımları ile her zaman paylaştığı bilgi ve tecrübelerinden ötürü tez danışmanım, Dekanım ve Sayın Hocam Prof.Dr. Derman KÜÇÜKALTAN'a, çalışmamın analiz kısmında büyük emeği geçen Sayın Hocam Yrd.Doç.Dr. Adil OĞUZHAN'a sabrı ve katkılarından dolayı ve Sayın Hocam Yrd.Doç.Dr. Selda UCA ÖZER' e görüşlerinden dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmama yaptıkları büyük katkılar ve verdikleri sonsuz destekten ötürü sevgili hocalarım Yrd.Doç.Dr. Gülsevim YUMUK GÜNAY'a, Öğr.Gör. Musa ALBAYRAK'a, Öğr.Gör. Güney ÇETİN GÜRKAN'a, Öğr.Gör. Tülay DEMİRALAY'a ve Öğr.Gör. Bahadır SEZER'e teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca olduğu gibi bu çalışma süresince de maddi ve manevi olarak yanımda olan; sevgi, ilgi ve desteklerini esirgemeyen sevgili eşime ve aileme sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak da; anketlerin dağıtımında yardımcı olan tüm öğrencilerime, anketlerin uygulanmasını sağlayan otel yöneticilerine ve ankete katılan tüm çalışanlara katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Edirne, Ağustos 2012

Sibel SELVİDEN ALBAYRAK

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **iii**
ÖN SÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
TABLOLAR ..... **x**
ŞEKİLLER ..... **xii**
KISALTMALAR ..... **xiii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİ VE YİYECEK-İÇECEK DEPARTMANI

1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı……3
1.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi……4
1.2.1.Dünyada Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi……...4
1.2.2. Türkiye' de Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi……....5
1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri……..6
1.4. Turizm İşletme Belgeli Otel işletmelerinin Sınıflandırılması……8
1.4.1. Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri……9
1.4.2. İki Yıldızlı Otel İşletmeleri……...10
1.4.3. Üç Yıldızlı Otel İşletmeleri……10
1.4.4. Dört Yıldızlı Otel işletmeleri……..11
1.4.5. Beş Yıldızlı Otel işletmeleri……...12
1.5. Yiyecek-İçecek Departmanı ve Organizasyon Yapısı…….14
1.5.1.Yiyecek-İçecek Departmanı ve Önemi……..14
1.5.2. Yiyecek-İçecek Departmanı Organizasyon Yapısı……16
1.5.2.1. Küçük Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı……16
1.5.2.2. Orta Büyüklükteki Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı……17
1.5.2.3. Büyük Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı……..19
1.5.3. Yiyecek-İçecek Departmanı Servis Bölümü İş Tanımları ve İş Gerekleri……21

1.5.4.Servis Personelinin Kıdemlendirilmesi……...21
1.5.4.1. Fransız Otelciliğinde Personelin Kıdemlendirilmesi……...22
1.5.4.2. Amerikan Otelciliğinde Personelin Kıdemlendirilmesi…...22
1.5.5. Servis Personelinin Nitelikleri ve Görevleri……...23
1.5.5.1. Yiyecek-İçecek Müdürü (Food and Beverage Manager)' nün Görev ve Sorumlulukları……25
1.5.5.2. Restoran Müdürü (Maitre d' Hotel- Restaurant)' nün Görev ve Sorumlulukları……26
1.5.5.3. Restoran Müdür Yardımcısı (Head Waiter)' nın Görev ve Sorumlulukları……27
1.5.5.4. Kaptan (Captain)' ın Görev ve Sorumlulukları……..27
1.5.5.5. Garson (Waiter/Ress)' un Görev ve Sorumlulukları……..28
1.5.5.6. Şef Komi (Bus Boy/Girl)' nin Görev ve Sorumlulukları……29
1.5.5.7. Komi' nin Görev ve Sorumlulukları……...29
1.5.5.8. Stajyer (Apranti)' in Görev ve Sorumlulukları……...30
1.5.6. Diğer Servis Personelleri……....30
1.5.6.1. Tranşör (Trancheur)……...30
1.5.6.2. Kahveci Güzeli (Coffee Girl)……30
1.5.6.3. Şarap Garsonu (Sommelier)……...31
1.5.7. Bar Personelinin Nitelikleri ve Görevleri……...31
1.5.7.1. Bar Müdürü' nün Görev ve Sorumlulukları…….……..31
1.5.7.2. Şef Barmen' in Görev ve Sorumlulukları……...32
1.5.7.3. Barmen' in Görev ve Sorumlulukları……32
1.5.7.4. Bar Komisi (Bar Boy)' nin Görev ve Sorumlulukları…….33

İKİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARI VE MOTİVASYON

2.1. Otel İşletmelerinde Çalışma Koşulları……..34
2.1.1. Ücretler……...34
2.1.2. Çalışma Süreleri……35
2.1.3. İş Güvencesi……...36
2.1.4. Sendikal Haklar……..37
2.1.5. Sosyal Güvenlik Hakları……38
2.1.6. Mesleki Eğitim Olanakları……39
2.1.7. Fiziksel Çalışma Ortamının Etkisi……41
2.1.7.1. Aydınlatma……..41
2.1.7.2. Gürültü……42
2.1.7.3. Kalabalık……43
2.1.7.4. Isı ve Nem Oranı……43
2.1.7.5. Havalandırma……..44
2.2. Otel İşletmelerinde Motivasyon ve Önemi……44

2.2.1. Motivasyon Kavramı……..44
2.2.2. Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi……46
2.2.3. Motivasyon Süreci……..47
2.2.4. Motivasyon Teorileri……..48
2.2.4.1. Kapsam Teorileri……....49
2.2.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı- Abraham MASLOW……..49
2.2.4.1.2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen- Motivasyon Teorisi)- Frederick HERZBERG……..52
2.2.4.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi- David McClelland.....55
2.2.4.1.4. ERG Yaklaşımı- Clayton ALDERFER……..56
2.2.4.2. Süreç Teorileri……...57
2.2.4.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Teorisi/Pekiştirme Teorisi..58
2.2.4.2.2. Bekleyiş/Beklenti Teorisi……...59
2.2.4.2.2.1. Vroom' un Bekleyiş Teorisi…….59
2.2.4.2.2.2. Lawler- Porter Modeli…….61
2.2.4.2.3. Eşitlik Teorisi……63
2.2.4.2.4. Amaç Teorisi……..64
2.2.5. Motivasyonda Özendirici Araçlar…….……65
2.2.5.1. Ekonomik Araçlar……66
2.2.5.1.1. Ücret Artışı……67
2.2.5.1.2. Primli Ücret……....67
2.2.5.1.3. Kara Katılma…….68
2.2.5.1.4. Ekonomik Ödül…….68
2.2.5.2. Psiko- Sosyal Araçlar……....69
2.2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık……..69
2.2.5.2.2. Sosyal Katılma……...70
2.2.5.2.3. Değer ve Statü……....70
2.2.5.2.4. Yükselme ve Gelişme Olanakları……...71
2.2.5.2.5. Çevreye Uyum……...72
2.2.5.2.6. Öneri Sistemi…….72
2.2.5.2.7. Psikolojik Güvence……....72
2.2.5.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar……73
2.2.5.3.1. Amaç Birliği……...73
2.2.5.3.2. Yetki Devri ve Sorumluluk Dengesi……..74
2.2.5.3.3. Eğitim ve Yükselme……...74
2.2.5.3.4. Kararlara Katılma……...74
2.2.5.3.5. İletişim……....75
2.2.5.3.6. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme……....75
2.2.5.3.7. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi…….76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK-İÇECEK DEPARTMANINDAKİ ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ: İSTANBULDA' Kİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

3.1.Araştırma Modeli…….77
3.2. Evren ve Örneklem…….78
3.3. Verilerin Toplanması……...79
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması……...79
3.4.1.İşgörenlerin Sosyo- Demografik Özellikleri……..80
3.4.2. İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Çalışma Koşullarına İlişkin Betimsel İstatistikler.90
3.4.3. İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Motivasyonlarına İlişkin Betimsel İstatistikler……..94
3.5. Güvenilirlik ve Faktör Analizi…….98
3.5.1. Güvenilirlik……98
3.5.2. Faktör Analizi……...100
3.5.2.1. Çalışma Koşulları Ölçeğinin Faktör Analizi……..101
3.5.2.2. Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi……...104
3.6. İşgörenlerin Sosyo- Demografik Özelliklerine Göre Çalışma Koşullarının Alt Boyutlarına Ait Farklılıkların Analiz Bulguları……108
3.6.1.Çalışma Koşulları Alt Boyutlarına İlişkin Mann- Whitney U Test Sonuçları……..109
3.6.2.Çalışma Koşulları Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal- Wallis Test Sonuçları……..110
3.7. İşgörenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Alt Boyutlarına Ait Farklılıkların Analiz Bulguları……113
3.7.1. Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Mann- Whitney U Test Sonuçları……...113
3.7.2. Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal- Wallis Test Sonuçları…….116
SONUÇ…….119
KAYNAKÇA…….121
EKLER……..132

TABLOLAR

Sayfa No

Tablo 3.1. İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı…….....80

Tablo 3.2. İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı……81

Tablo 3.3. İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı……..81

Tablo 3.4. İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı…….82

Tablo 3.5. İşgörenlerin Turizm İle İlgili Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımı.83

Tablo 3.6. İşgörenlerin Turizm İle İlgili Eğitimi Nerede Aldıklarına Göre Dağılımı…….83

Tablo 3.7. İşgörenlerin Kaç Yıldır Turizm Sektöründe Çalıştıklarına Göre Dağılımı……...84

Tablo 3.8. İşgörenlerin Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalıştıklarına Göre Dağılımı….85

Tablo 3.9. İşgörenlerin Yiyecek-İçecek Departmanının Hangi Bölümünde/Biriminde Çalıştıklarına Göre Dağılımı……..86

Tablo 3.10. İşgörenlerin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Konumlarına Göre Dağılımı……..87

Tablo 3.11. İşgörenlerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı…….87

Tablo 3.12. İşgörenlerin Herhangi Bir Sendikaya Kayıtlı Olma Durumlarına Göre Dağılımı……..88

Tablo 3.13. İşgörenlerin Herhangi Bir İş Sözleşmesi İmzalama Durumlarına Göre Dağılımı……..88

Tablo 3.14. İşgörenlerin Sosyal Güvence Kapsamında Olma Durumlarına Göre Dağılımı……..89

Tablo 3.15. İşgörenlerin Ayda Ortalama Kaç Saat Çalıştıklarına Göre Dağılımı…..89

Tablo 3.16. İşgörenlerin Çalışma Saatlerinin Vardiya Sistemine Uygunluğuna Göre Dağılımı.....90

Tablo 3.17. İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Çalışma Koşullarına İlişkin Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikler……91

Tablo 3.18. İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanında Çalışan İşgörenlerin Motivasyonlarına İlişkin Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikler……...94

Tablo 3.19. Çalışma Koşulları ve Motivasyon Ölçeklerinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi……99
Tablo 3.20. Çalışma Koşulları Faktör Analizi Sonuçları……102
Tablo 3.21. Çalışma Koşulları Faktör Analizi Matrisi……103
Tablo 3.22. Çalışma Koşulları Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Maddelerin Dağılımı……104
Tablo 3.23. Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları……..105
Tablo 3.24. Motivasyon Faktör Analizi Matrisi……...107
Tablo 3.25. Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Maddelerin Dağılımı...108
Tablo 3.26. Güven Ve Uyum İle Ücret Ve Tatmin Boyut İlişkisi……...109
Tablo 3.27. Çalışma Koşulları Ölçeğinin Kruskal- Wallis Test Sonuçları……..111
Tablo 3.28. İş Yaşam Kalitesi- Adalet Ve İş Yeri Olanağı- Ücret Ve Takdir Boyut İlişkisi……113
Tablo 3.29. Motivasyon Ölçeğinin Kruskal- Wallis Test Sonuçları……116

ŞEKİLLER

Sayfa No

Şekil 1.1. Küçük Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon İçinde Yapılanması……17

Şekil 1.2. Orta Büyüklükteki Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon İçinde Yapılanması…….18

Şekil 1.3. Büyük Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon İçinde Yapılanması……20

Şekil 1.4. Servis Departmanı ve Organizasyon Yapısı……...25

Şekil 2.1. Motivasyon Sürecinin Aşamaları……...47

Şekil 2.2. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi……..50

Şekil 2.3. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi…….54

Şekil 2.4. Alderfer' in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar……...56

Şekil 2.5. Klasik Şartlandırma Yaklaşımı……...58

Şekil 2.6. Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı……...58

Şekil 2.7. Vroom' un Motivasyon Modeli……..61

Şekil 2.8. Lawler- Porter Motivasyon Modeli……62

Şekil 2.9. Eşitlik- Eşitsizlik Durumları……...63

Şekil 2.10. Amaç Teorisinin Bileşenleri…….65

KISALTMALAR

M.D.H.	: Maitre d’ Hotel
M.Ö.	: Milattan Önce
M.S.	: Milattan Sonra
v.b.	: ve benzeri
v.d.	: ve diğerleri

GİRİŞ

Günümüz ekonomilerinde istihdamın yapısı geçmişe göre değişmiştir ve halen de değişmektedir. Çalışan kesimlerin tarım ve sanayi sektörlerinden hizmetler sektörlerine doğru bir akışı olmuştur. Hizmetler sektöründe ise turizm ön sırada yer almaktadır. Turizm sektörü; dünya genelinde gelişen, büyüyen ve giderek daha çok sayıda farklı yetenek ve donanıma sahip genç insana istihdam imkânı oluşturan bir sektör durumuna gelmiştir. Bu kapsamda otel işletmeleri de; küreselleşme ve gelişen teknolojinin etkisi, çalışma saatlerinin azalması, kişi başına düşen gelirin artması ve insanların seyahat etme eğilimlerinin artması gibi nedenlerle giderek daha da önemli duruma gelmişlerdir.

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel çalışma koşulları, işgörenin başarılı ve verimli olabilmesi için çok büyük önem taşımaktadır. İşletmedeki çalışma koşulları ne kadar uygunsa işgörenin işletmeye sağlayacağı katkı da o kadar çok olacaktır. Dolayısıyla işgörenin kötü çalışma koşulları karşısında istenilen verimi vermesi de beklenmemelidir.

Yoğun rekabet ortamının yaşandığı hizmetler sektöründe, turizm sektörünün ayakta kalabilmesi için elinde bulunan kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanması gerekmektedir. Bu nedenle en önemli üretim kaynaklarından olan işgörenin verimi turizm işletmeleri için önem arz etmektedir. İşgörenlerden en iyi şekilde verim alabilmenin yollarından biri de motivasyondur.

Bu çalışma kapsamında uygulanan anket ile emek- yoğun bir hizmet sektörü olan otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının işgörenlerin motivasyonları üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda İstanbulda'ki beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanlarındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonu üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümde; otel işletmelerinin tanımı, tarihsel gelişimi, özellikleri ve turizm işletme belgeli otel işletmelerinin sınıflandırılması irdelenerek,

yiyecek- içecek departmanının önemi, organizasyon yapısı ve personellerin taşıdığı görev ve sorumluluklardan bahsedilmiştir.

İkinci bölümde; otel işletmelerindeki çalışma koşulları hakkında bilgilere yer verilmiş ve motivasyon kavramı açıklanarak, motivasyon teorileri ve motivasyonda kullanılan özendirici araçlara değinilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise; otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonuna etkilerini ortaya koymak amacıyla İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan işgörenler örnek olarak alınmış ve bu amaca yönelik olarak uygulanan anket çalışmasından elde edilen veriler analiz edilip yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. OTEL İŞLETMELERİ VE YİYECEK-İÇECEK DEPARTMANI

Bu bölümde, otel işletmelerinin çeşitli tanımlarından, turizm işletme belgeli otel işletmelerinin sınıflandırılmasından ve yiyecek-içecek departmanının organizasyon yapısının yanı sıra yiyecek-içecek departmanının servis bölümünden bahsedilmiştir.

1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Sağladıkları hizmetler sayesinde bir milletin veya toplumun refahını oluşturan, toplam mal ve hizmetlere katkıda bulunan otellerin tanımı konusunda çeşitli yazarlar, uzmanlar ve kuruluşlarca çalışmalar yapılmıştır. Ancak yine de otelin öğelerini, çalışma koşullarını ve biçimlerini, uyguladığı yöntemleri belirleyecek fikir ve anlayış birliğine varmaları güç olmuştur (Aktaş, 2002: 25).

İnsanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu, öncelikle konaklama daha sonra yeme- içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten, aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına yönelik olarak sunan ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2007: 6).

Otel, evlerinden uzak olan insanlara konaklama ve yardımcı hizmetlerin sunulduğu işletme olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanım, nedeni ne olursa olsun evlerinden uzakta zaman harcayan insanları içerir (Jones ve Lockwood, 2002: 1). Diğer bir tanıma göre; otel, turistin seyahati sırasında durduğu ve misafir olduğu yeri ifade eder (Sheela, 2007: 6).

Prof. Dr. Hasan OLALI' ya göre otel işletmesi; ' Yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul

eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir' (Olalı ve Korzay, 1993: 25).

Otel işletmeleri, seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterileriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmelerdir (Çakıcı v.d., 2002: 2).

Bir otel çoğunlukla müşterilerine, suitler, banket rezervasyonları, akşam yemeği, ziyafet etkinlikleri, lobi ve eğlence yerleri, oda servisi, kablolu televizyon, kişisel bilgisayarlar, toplantı salonları, özel mağazalar, oda hizmetçisi, çamaşır servisi, saç bakımı, yüzme havuzu ve diğer dinlenme etkinlikleri, oyun/gazino faaliyetleri, havaalanına ulaşım ve danışma servislerini de içeren her türlü hizmet sunar (Bardi, 2007: 12).

Tüm bu tanımlardan da yola çıkarak otel işletmelerini kısaca şöyle tanımlayabiliriz: Otel işletmeleri, insanların seyahatleri boyunca konaklama, yeme-içme, eğlence, spor, vb., ihtiyaçlarını gidermek için belirli bir ücret karşılığında mal ve hizmet üreten ticari işletmelerdir.

1.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Otel işletmelerinin tarihsel gelişimi, dünyada ve Türkiye' de olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

1.2.1. Dünyada Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Roma imparatorluğu döneminde (Yaklaşık M.Ö. 200- M.S. 500) öğrenciler, sanatçılar ve tüccarlar için taverna ve hanlar yapıldığı, bunların bazılarında yolcuların konaklayacağı odaların bulunduğu ve ahırların olmadığı, bazılarında ise tam tersine sadece ahırların bulunduğu görülmektedir (Şener, 2007: 6). Günümüzün otel ve motellerinin ilk örneği sayılabilecek 'Posting Houses' ların, eski Roma döneminde geliştiği ve seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını karşıladığı bilinmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise, yine seyahat edenlere yer, yiyecek ve

içeceğin sağlandığı ve Roma' lı rahipler tarafından idare edilen 'Roman Hospice' ların geliştiği bilinmektedir (Maviş, 1994: 43).

Ortaçağ döneminde İngiltere' de seyahatlerin artmasıyla İngiliz hancılığı gelişme göstermiş ve bu hanlar aristokratlar yerine sıradan seyyahlara hizmet verebilecek duruma getirilmiştir (Oral, 1999: 8). Bu dönemde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir. İngiltere' de 'otel' teriminin kullanılması 1760 yılından sonradır. 1887' de Londra' nın Trafalgar Meydanı' nda 'Hotel Victoria', 1889' da 'Savoy Otel' i ve 1896' da 'Hotel Cecil' hizmete açıldı. 1903 yılında kurulan Turst Houses Ltd. eski hanları restore ederek hizmete açmıştır (Maviş, 1994: 45).

Amerika' da otellerin gelişimi, XVI. yüzyılda İngiltere' dekilere benzer hanların kurulması ile başlamıştır. Yalnız, İngiltere' deki hanlar yol üstündeyken, Amerika' daki hanlar limanlara kurulmuştur. Amerika' da bu anlamda ilk otel 1794 yılında 70 odalı olarak New York' ta açılan 'City Hotel' dir. Bunun gibi birçok otel daha sonraki yıllarda diğer şehirlerde açılmıştır. Amerika' da ilk birinci sınıf otel 1829' da açılan 170 odalı 'Boston' s Termont House' olmuştur. Bu otel konuklarına özel kapısı kilitlenebilen, içinde su ve sabunu olan odaları, bel boyları ve Fransız yemekleri olan ilk otel olmuştur (Şener, 2007: 7- 8).

XIX. ve XX. yüzyıllar arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlandı. Modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olan Ellworth M. Statler, otelcilik tarihinde birden fazla yerde otel açan, otel zinciri kavramının ilk başarılı müteşebbislerinden biridir. 1930' lardan sonra otel zincirine Hilton, Sheraton ve diğerleri eklendi (Batman, 2003: 18).

1.2.2. Türkiye' de Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Türkiye' de konaklama hizmetleri Avrupa' dan yüzyıllarca önce ele alınmıştır. Avrupa' da İngiliz hanları henüz ilkel bir biçimde konaklama görevlerini sürdürürken, Anadolu' da Türkler yolcuların her türlü ihtiyaçlarını karşılayacak kervansarayları kurmaya başlamışlardır. Kervansaraylar, adından da anlaşıldığı gibi,

kervanlarla birlikte gelen kalabalık insan topluluklarının her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş büyük ve dönemine göre üstün konfora sahip konaklama tesisleriydi (Oral, 1999: 14).

Modern anlamda ilk otel, 1892 yılında Uluslar arası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası tarafından inşa edilen Pera Palas' tır. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa' nın ve Orta Doğu' nun (o dönem için) en lüks otellerindendir (Maviş, 1994: 49). Modern Türk turizminin başlamasına öncülük eden İstanbul Hilton Oteli 1955' de, Divan Otel 1956' da ve İzmir' de Kilim Oteli 1957' de faaliyete başlamıştır (Batman, 2003: 19).

Günümüzde uluslar arası otel zincirleri dünyanın çeşitli yerlerinde faaliyet göstermekte ve özellikle de otelcilik sektörü dışındaki sektörler tarafından kurulmakta veya satın alınmaktadır (Aktaş, 2002: 28). 1900' lü yıllardaki turist sayısı ve tam olarak sayısı kestirilemeyen ülke içi seyahatlerin artışı, konaklama endüstrisinin hızlı gelişiminin ardında yatan en önemli etkenlerdir. İçinde bulunduğumuz 2000' li yıllarda küresel bazda hizmet sunan zincir konaklama işletmelerinin, gerek sayı ve gerekse sahip olunan yatak sayıları bakımından devasa boyutlara ulaştıkları görülmektedir (Çakıcı v.d., 2002: 2).

1.3. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel tanımı birçok uluslar arası toplantılarda ele alınarak tatmin edici tanımın ortaya çıkarılabilmesi için uğraşılmıştır. Bu nedenle 1952 yılında uluslar arası otel sahipleri birliği otel kelimesinin hukuki himaye altına alınabilmesi otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kurulmasını kabul etmiştir (Aktaş, 2002:25):

Otel,

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- Müşteriler ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.

- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Bu özellikler bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari özelliklerdir. Günümüzdeki lüks oteller bu imkanlardan çok daha fazlasını sağlamakta, müşterilerin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır (Batman, 2003: 16):

- **Otel İşletmeleri 'Zaman' Satar:** Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, satılamayan oda otel için kayıp olmaktadır. Otel hizmetlerini stoklama imkanı bulunmadığından, üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle, otel aslında 'satılan zaman' olmaktadır.

- **Otel İşletmeciliği 'İnsan Gücü' ne Dayanır:** Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Otomasyonun girebileceği alanlar sınırlı olup, yine yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanması ve servisinde, büyük ölçüde insan gücünden yararlanılır. Bu nedenle emek- yoğun sektör olma özelliğini korumaktadır.

- **Otel Hizmetleri Otel Personeli Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektirir:** Otel, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir iş birliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik, otelin başarısını olumlu veya olumsuz etkilemektedir.

- **Otel İşletmeleri Günün 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü Sürekli Hizmet Veren İşletmelerdir:** Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelinin çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissedebilmeleri için, rahat ve huzurlu ortamın oluşturulmasında yüz yüze temas halinde olan personelin, nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekir.
- **Otel İşletmeciliği Dinamiktir:** Otel, hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde, teknolojisi ve hizmet anlayışı ile devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve modaya bağımlılığı fazla olan bir sektördür.

- **Otel İşletmeciliğinde Risk Faktörü Oldukça Yüksektir:** Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anından etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır.

1.4. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Hukuki bakımdan sınıflandırmada dünya ülkeleri arasında standart normların uygulanmasına büyük ölçüde geçilmiş olmaktadır. Ve bu sınıflandırmada genellikle otel binasının özelliği, dekoru, araç ve gereçleri, hizmet standardı, müşteriye sunduğu rahatlık, kolaylık ve işletmecilik anlayışı gibi en temel özellikler değerlendirilmektedir (Aktaş, 2002: 32). Bunun yanı sıra hukuki sınıflandırma, ülkelerin yürürlükte olan yasalarına göre değişmektedir. Örneğin Taiwan Turizm Bürosu' na göre oteller iki farklı gruptan oluşmaktadır. Bunlar uluslar arası turist otelleri ve sıradan turist otelleridir. Uluslar arası turist otelleri dört ve beş yıldızlı otellerle, sıradan turist otelleri ise üç yıldızlı otellerle aynı düzeydedir (Chen, 2007: 697).

Turizm yatırım ve işletmelerinin geliştirilmesi, günün şartlarına uygun hale getirilmesi ve belgeli turizm yatırım ve işletmelerinin asgari niteliklerini belirleyerek bu işletmeler arasında standart birliğinin sağlanması amacı ile Turizm ve İşletmeleri

Nitelikleri Yönetmeliği, 14 Ekim 1993 tarih ve 21728 sayılı Resmi Gazete' de mevzuata daha uygun hale getirilerek yayımlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre oteller beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller ve bir yıldızlı oteller olarak sınıflandırılmakta ve bu otellerin taşıması gerek vasıflar belirtilmektedir (Öztekin ve İlhan, 1994: 15).

1.4.1. Bir Yıldızlı Otel İşletmeleri

En az 10 oda,

Sadece yaz sezonu açık tutulan tesisler hariç olmak üzere girişte rüzgarlık, hava perdesi, döner kapı veya benzeri düzenleme,

Resepsiyon ve kapasiteye yeterli, rahat oturma imkanının sağlandığı lobiden oluşan kabul holü (Yeterli büyüklükte ayrı bir oturma salonu bulunması durumunda, belirtilen imkanın lobide sağlanması şartı aranmaz.),

Kahvaltı ofisi ve bağlantılı kahvaltı salonu, yeterli büyüklükte oturma salonu veya varsa lokanta bulunması durumunda bu mahaller kahvaltı verme amaçlı da kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir,

Yönetim odası,

Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,

06:00-24:00 saatleri arasında büfe hizmeti,

İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,

Odalarda dışarı ile doğrudan bağlantılı telefon hizmeti,

Oda sayısının en az yüzde yirmi beşine hizmet verebilecek sayıda kıymetli eşya kasası,

Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı, seramik, parke gibi nitelikli malzeme, şeklinde nitelikleri taşımaktadır (Andaç, 2006: 139).

1.4.2. İki Yıldızlı Otel İşletmeleri

Bir yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar (Batman ve Soybalı, 2009: 107) :

İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,

Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,

Odalarda saç kurutma makinesi,

Odalarda içecek hizmeti.

1.4.3. Üç Yıldızlı Otel İşletmeleri

İki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşırlar (Andaç, 2006: 139):

İklim koşullarına göre odalarda klima,

Yatak sayısının yüzde yüzde yirmi beşi oranında oturma imkanı olan, lobiden ayrı düzenlenmiş olan oturma salonu,

İlave bir yönetim odası,

Odalarda televizyon,

Odaların yüzde ellisinde mini bar ile mevcut yiyecek- içecek türlerine uygun servis malzemesi bulundurması,

Yüzme havuzu veya ikinci sınıf lokanta veya kafeterya veya kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az elli kişilik çok amaçlı salon,

Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,

Rezervasyon işlemlerinin bilgisayarla yapılması,

Yirmi dört saat büfe hizmeti.

1.4.4. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri

Üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 80 odalı otellerdir (Çakıcı v.d., 2002: 16).

Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveniyle bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü,

Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasiteyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü,

Her katta kat ofisi düzenlemesi (Servis merdiveni veya asansörü bulunması durumunda bu mahaller kat ofisleri ile bağlantılı düzenlenir, ayrık yerleşim düzenlerinde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir.),

Kuru temizleme hizmeti ile terzi mahalli,

Odalarda kıymetli eşya kasası,

Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilk yardım araç ve gereçleri bulunan revir,

Odalarda mini bar,

Turizm amaçlı satış ünitesi,

Lokantanın, özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğu olmaksızın, kapasitesinin yüzde ellisine hizmet veren birinci sınıf olarak düzenlenmesi,

Yerleşim merkezlerinde 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,

Personel sayısının en az yüzde on beşi oranında konusunda eğitim almış personel,

Ayrıca;

Kişi başına en az 1.2 metrekare düşecek şekilde en az yüz kişilik ikinci bir çok amaçlı salon ve fuayesi,

Kapalı veya açık yüzme havuzu,

En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,

Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simültane tercüme hizmetlerinin verildiği mahaller,

Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,

En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, bowling salonu, go- kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,

Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,

En az beş çeşit Türk yemeğinden oluşan bir menünün de sunulduğu ikinci bir lokanta,

Telefon, faks, bilgisayar ve benzeri büro hizmetlerine yönelik çalışma salonu,

Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedi.

1.4.5. Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri

Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az yüz yirmi odalı otellerdir (Batman ve Soybalı, 2009: 109).

Müşterilerin ineceği ve çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,

Odalarda; çalışma masası, yatak başucunda merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,

Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kağıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme,

Banyolarda; resepsiyonla bağlantılı telefon,

Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,

Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az üç adedi,

Yirmi dört saat oda servisi,

Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,

Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkanı sağlanması,

Bay ve bayan kuaförü,

Satış mağazaları,

Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel,

Alakart lokanta,

Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,

Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon.

1.5. Yiyecek-İçecek Departmanı Ve Organizasyon Yapısı

Otellerin yemek servisi konseptindeki değişim, son yıllarda, yiyecek ve içecek servisini olmazsa olmaz bir bela gibi gören geleneksel yaklaşımdan yiyecek ve içecek servisinin çok önemli bir kar merkezi anlamına gelen modern bir tarza dönüşmesini sağlamıştır. Bazı büyük oteller yıllık olarak oda satışlarından bile daha fazla kar anlamına gelen 35 milyon dolarlık yiyecek satışına sahiptir ve yönetimsel anlamda bu iki departmandan çok yüksek beklentiler içindedirler (Birchfield, 2008:6).

1.5.1. Yiyecek-İçecek Departmanı Ve Önemi

Yiyecek-içecek bölümü, bir otelin yiyecek- içecek ve servis olanaklarını sağlayan üretim departmanıdır (Susmuş, 2002: 6). Yiyecek-içecek bölümü, otelin çeşitli restoranlarında, banket salonlarında, barlarında vb. yerlerde konuklara sunulmak üzere yiyecek-içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, korunmasını ve depolarda saklanmasını gerçekleştiren bölümdür (Sökmen, 2005: 49).

Otel esas fonksiyonu hizmet vermek olan bir ticari işletmedir. Dolayısıyla işletmenin başarısı, verilen hizmetin kalitesiyle doğru orantılıdır. Bir otele gelen misafirlere verilen hizmetin büyük bir bölümü yiyecek-içecek ünitelerinde verilir. Otelde konaklayıp lobide oturmayan, kafesinde bir şeyler içmeyen, restoranında yemek yemeyen misafir hemen hemen yok gibidir. Yani otele gelen her misafir mutlaka yiyecek-içecek bölümü personeli ile karşılaşır; onlardan birtakım hizmetler alırlar. Buna bir otelde konaklamayan fakat yiyecek ve içecekle ilgili üniteleri ziyaret eden, hizmetlerini kullanan misafirler eklenince bu bölümlerin ve buralardaki hizmetin önemi kolayca anlaşılır (Gürel, 2003: 39)

Bu bölüm birçok otelde, gelir sağlama bakımından odalar bölümünden sonra sınıflandırmada ikinci gelir. Ne kadar çok sayıda otel varsa o kadar farklı yapıda yiyecek-içecek bölümü vardır. Otellerdeki yiyecek-içecek satış noktaları arasında hızlı servis, masa servisi, özel lokantalar, kafeler, barlar, ziyafet salonları ve kulüpler

bulunmaktadır. Yiyecek-içecek bölümü ayrıca oda servisi, yiyecek-içecek hazırlama, ziyafet planlama gibi diğer otel fonksiyonlarını tipik olarak desteklemektedir. Otelin farklı salonlarında yapılan ziyafetler yiyecek-içecek bölümü için satış ve kar imkanı doğurur. Konukların her türlü yiyecek ve içeceklerin üretim ve servisinden sorumlu bölümdür. Ayrıca nişan, düğün yemeği, seminer, toplantı gibi hizmetleri de yürütür (Mısırlı, 2001: 26).

Yiyecek ve içecek hizmeti, birçok otelin ikinci en önemli faaliyetidir. Bu hizmetlerde, genellikle, konaklama hizmetlerinden daha büyük oranda personelin çalıştırılması bunun nedenini açıklar. Şöyle ki (Medlik, 1997: 61);

- Odaların tersine, otellerde yiyecek-içecek hizmeti, otelde kalan müşteriler kadar kalmayanlara da sunulmaktadır. Ayrıca, bu hizmetler, zengin banket satışlarını da içerirler.
- Yiyecek ve içeceklerin hazırlanması, oransal olarak yüksek iş gücüne dayanır.

Yiyecek-içecek bölümünün vermiş olduğu hizmetlerin başarılı olması, otelin daha fazla gelir elde etmesini, hizmet kalitesinin olumlu yönde olduğu imajını ve müşteri sürekliliğini sağlamaktadır (Şahin, 2001: 22).

Otel işletmelerinde bir konuğun ağırlanması yiyecek-içecek departmanı için, konuğun uyanmasıyla başlar ve tekrar uyumasına kadar devam eder. Bu nedenle yiyecek-içecek bölümü son derece önemlidir.

Yiyecek-içecek bölümü hizmetlerinin çok güçlü, aşırı derecede sorumluluk isteyen işler olduğu kabul edilirse de, tam olarak incelendiğinde, bütün bu kompleks (karmaşık) işlerin yiyecek ve içecek bölümünün iyi bir organizasyonuyla çok basitleşebileceği ve iyi eğitim görmüş, yeterli tecrübeye sahip yönetici ve çalışanlar tarafından rahatlıkla yürütebileceği açıktır. Oteller, yiyecek ve içecek üretim ve servisini çok iyi uyguladığı ve nitelikli insan gücü kaynağı ile destekledikleri sürece karlı birer işletme olarak yaşamlarını daha rahat sürdürebilirler. Aksi durumda, otelin genel amaçlarını desteklemeyen ve/veya büyük kayıplara neden olan bir otel bölümü haline gelir (Sökmen, 2009: 4).

1.5.2. Yiyecek-İçecek Departmanı Organizasyon Yapısı

Yiyecek-içecek bölümü kendi içerisinde iyi bir organizasyon yapısına sahip olmasının yanı sıra, tüm faaliyetlerini sorunsuz sürdürebilmesi için diğer otel bölümleri ile de sıkı bir işbirliği içerisinde olmalıdır.

Yiyecek-içecek bölümünde organizasyonun amacı, yeterli ve dengeli beslenmeye yönelik, müşterilere psikolojik ve sosyal olarak tatmin edici nitelikte ekonomik bir yiyecek ve içecek servisi sunabilmektir. Yiyecek ve içecek hizmetlerinin aslında güç ve sorumluluk yükleyen işler kabul edilmesi, organizasyonun önemini arttırmaktadır. Bu noktada hizmetlerin istenilen kalitede yürütülebilmesi, oluşturulacak organizasyon yapısına, istihdam edilecek personelin bilgi, becerisine ve yönetim politikalarının etkin biçimde uygulanmasına bağlı bulunmaktadır (Türksoy, 2002: 27).

Yiyecek-içecek bölümünün sahip olması gereken nitelikler, 06. 07. 2000 tarihinde günün koşullarına göre yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenlemeyle, bir ve iki yıldızlı otel işletmelerine restoran bulundurma zorunluluğu bulunmaz iken, üç yıldızlı otel işletmelerinin alakart ve tabldot servisi sunan restoranlara sahip olmaları gerekmektedir (Çakıcı v.d. , 2002: 100).

Otel işletmesinin içinde yer alan yiyecek-içecek bölümü, mevcut bulunduğu konaklama işletmesinin niteliği, büyüklüğü ve konumuna göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle, yiyecek-içecek bölümünün organizasyon yapısını küçük oteller, orta büyüklükteki oteller ve büyük oteller olmak üzere üç şekilde irdeleyebiliriz.

1.5.2.1. Küçük Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı

Ülkemizde bir ve iki yıldızlı otel işletmeleri, küçük oteller kapsamına girmektedir. Otelin küçük olması ve dolayısıyla oda sayılarının da az olması nedeniyle, yiyecek-içecek bölümü ile ilgili birimler genellikle restoran ve mutfak şefliğinden oluşmaktadır.

Bu tip otellerde yiyecek-içecek müdürü ya da maitre d' hotel gibi geniş kapsamlı bir organizasyona ihtiyaç duyulmamaktadır. Restoran ve mutfak şefi ayrı bölümler olarak, otel müdürü ya da otel sahibine karşı doğrudan sorumlu olmaktadır; servis şefinin altında servis elemanları ile servis eleman yardımcıları yer almaktadır (Denizer, 2005: 14).

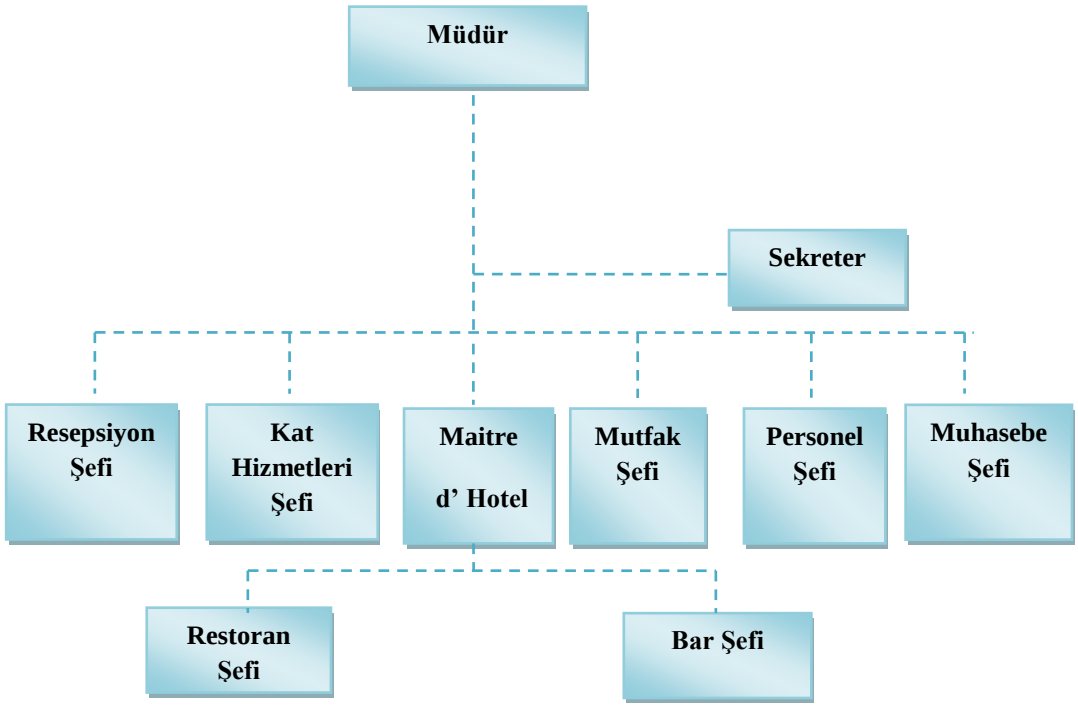


Şekil 1.1. Küçük Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Otel Organizasyonu İçinde Yapılanması (Denizer, 2005:14).

1.5.2.2. Orta Büyüklükteki Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı

Otel işletmelerinin büyüklüklerine göre sınıflandırılmasında değişik görüşler bulunmaktadır. Her ülke kendi koşullarına göre oda ya da yatak sayılarını dikkate alarak ayrı bir sınıflandırmaya gitmektedir. Ayrıca, bugün için doğru olarak kabul edilen rakamlar, konaklama sektöründeki gelişmeler ve gelirlerin artmasıyla çoğalan seyahatler de dikkate alındığında, odalarla ilgili rakamlar daha yukarılara çıkabilecektir. Ülkemizin bugünkü şartları dikkate alındığında orta büyüklükteki otellerin yatak sayıları 100- 200 arasındadır (Denizer, 2005: 16).

Şekil 1.2.'deki organizasyon yapısı incelendiğinde, orta büyüklükteki otellerde yiyecek-içecek bölümünün, küçük otellere kıyasla şu farklara sahip olduğu ortaya çıkmaktadır (Denizer v.d., 1998: 92).



Şekil 1.2. Orta Büyüklükteki Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Otel Organizasyonu İçinde Yapılanması (Denizer v.d., 1998: 92).

- Orta büyüklükteki otellerde, küçük otellere kıyasla banket ve bar hizmetleri daha yoğun olarak uygulanmaktadır. Yiyecek-içecek hizmetlerinden sorumlu kişi genellikle 'maitre d' hotel' olarak adlandırılmaktadır,
- Kendisine bağlı olarak restorandan sorumlu restoran şefi ile bar ya da barlardan sorumlu barlar şefi bulunmaktadır,
- Banketle ilgili tüm organizasyonlar bizzat 'maitre d' hotel' tarafından yürütülmektedir,
- Dört yıldızlı otellerde 05:00 ile 24:00 saatleri arasında zorunlu olarak room servis hizmeti de 'maitre d' hotel' tarafından yönetilmektedir,
- 'Maitre d' hotel' ve 'chef de cuisine' aynı statüye sahip bir orta basamak yöneticisi olarak, ayrı bölümlerde direkt olarak otel müdürüne karşı sorumludurlar; ayrı bir bölümle otel müdürüne karşı sorumlu olsalar da, sıkı işbirliği içinde olmayı gerekli kılan bölümlerdir (tıpkı resepsiyon ile kat hizmetleri şefliğinde olduğu gibi).

1.5.2.3. Büyük Otellerde Yiyecek-İçecek Departmanının Organizasyon Yapısı

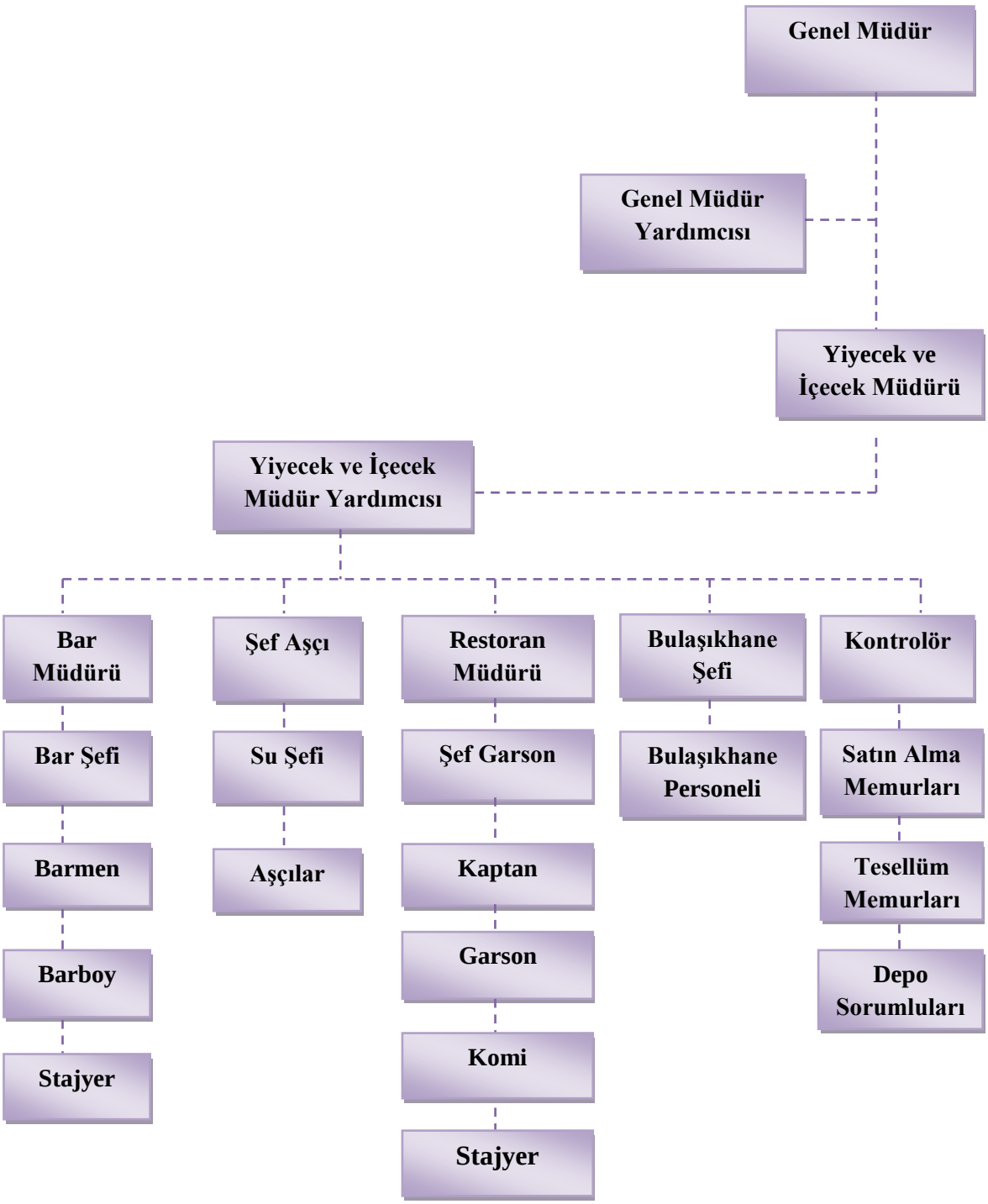
Büyük otellerde yiyecek-içecek bölümü ile ilgili temel özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Denizer, 2005: 18-19):

- Büyük otellerde yiyecek-içecek bölümünden sorumlu kişi yiyecek-içecek müdürüdür.
- Genellikle beş yıldızlı otel olarak hizmete açılan büyük otellerde, Turizm Bakanlığı mevzuatına göre yirmi dört saat oda servisi zorunluluğu bulunmaktadır. Bunun anlamı mutfağın ve mutfakta yer alan servis barın 24 saat boyunca hizmet vermek zorunda olmasıdır.

- Yiyecek-içecek bölümünün yirmi dört saat hizmet sunması nedeniyle, yiyecek-içecek müdürünün altında bir yardımcıya gereksinim vardır. Çünkü, yiyecek-içecek müdürü yirmi dört saatini otelde geçiremeyeceği için, onun olmadığı saatlerde yardımcısı 24:00-08:00 saatleri arasında, genellikle gece müdürü yiyecek-içecek hizmetlerinden sorumlu olmaktadır.

- Yiyecek-içecek bölümünün alt birimleri olan restoran müdürü, banket müdürü, oda servisi müdürü, mutfak şefi ve bulaşıkçı şefi gibi bölümler büyük otellerde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Burada şehir merkezi otelleri ile kıyı otelciliği arasında bazı küçük farklar olabilir; örneğin, şehir merkezi otellerinde banket ve oda servisi bölümü, kıyı otelciliğine göre daha yoğun çalışabilmektedir.

- Büyük otellerde alakart restoran ve barların sayıca fazla olması; aynı zamanda bu tür otellerde banket salonlarının kapasitelerinin de fazla olması, yiyecek-içecek gelirlerinde artış sağlamaktadır. Özellikle İstanbul gibi hem turizmin, hem de endüstri işletmelerinin yoğun olduğu şehir otellerinde yiyecek-içecek gelirlerinin seviyesi oda gelirlerine yaklaşmakta ve zaman zaman da oda gelirlerinden daha fazla olmaktadır.



Şekil 1.3. Büyük Otellerde Yiyecek-İçecek Bölümünün Otel Organizasyonu İçinde Yapılanması (Sökmen, 2005: 52).

1.5.3. Yiyecek-İçecek Departmanı Servis Bölümü İş Tanımları Ve İş Gerekleri

Servis olayı; temel kurallara uyma, bilgiyi beceriyle birleştirme, olaylara anında intibak edebilme ve kişisel yaratıcılığını gösterebilme oranında daha da anlam kazanacaktır. Müşteri sadece bir sofranın güzelliğinden değil, aynı zamanda servis personelinin maharetli çalışmasından da zevk alır. Arzulanmayan bir durum olmakla birlikte kalifiye bir servis elemanı istenmeyen bir yemeği iyi bir prezente ve servisle müşteriye kabul ettirebilir. Ama çok iyi bir yemeği kötü bir servisle asla kabul ettiremez (Yılmaz, 2006:7).

Ağırlama endüstrisinin en önemli bölümü, yiyecek-içecek servisinin yapıldığı departmandır. Müşterilerin otele girmelerinden itibaren günün uzun bir kısmını bu departmanda geçireceği düşünüldüğünde, otel organizasyonu içerisindeki yeri sanırım daha iyi anlaşılacaktır. Otel organizasyonu içerisinde gelir getiren önemli bir bölümdür; çünkü hazırlanan her türlü yiyeceğin ve içeceğin sunuşunun ve satışının yapıldığı birimdir. Servis gelirleri, gerçekte tesisler için çok önem arz etmektedir. Otel gelirlerinin önemli bir kısmını kapsar. Personel sayısı oranı olarak da, konaklama işletmelerinde, en çok personelin bulunduğu birimdir (http://megep.meb.gov.tr, Erişim Tarihi 12.08.2001).

Görülüyor ki yiyecek ve içecek servisi bir otelin bugünkü ve gelecekteki gelirlerini etkileyen önemli bir hizmettir. Bu bölüm ve verilen hizmetler günün değişen şartlarına göre devamlı olarak yenilenmeli, geliştirilmeli ve kalitesi yükseltilmelidir. Otel işletmesinin gelecekte verimli çalışabilmesi çok büyük oranda yiyecek ve içecek servisinin kalitesine bağlıdır (Gürel, 2003: 40).

1.5.4. Servis Personelinin Kıdemlendirilmesi

Yiyecek ve içecek servisi faaliyetinden bulunan işletmeler üretim ile piyasa işlerini, hizmetle birleştirirler. Rütbelendirmede, işletmenin kapasitesi kadar sunulan hizmetin kalite düzeyi de önemli rol oynar. Bununla birlikte işletmenin kapasitesi ve sunduğu hizmetin düzeyi ne olursa olsun servis personelinin rütbelendirilmesinde

belirli bir standarttan bahsetmek mümkündür. İşletmeler arası pozisyon isimlerinde farklılık görülebilir. Ancak bu değişik isimlerle anılan servis elemanlarının görev tanımlarında fazla bir farklılık görülmez. Diğer bir ifade ile; bir işletmede chef de rang ve Demi chef de rang olarak anılan servis elemanları başka bir işletmede 1. ve 2. sınıf garson olarak adlandırılabilir. Bu değişik isimlerle anılan servis elemanlarının değişik işler yaptığı anlamına gelmez (Yılmaz, 2006:10).

Servis personeli bulundukları otel işletmesi tarafından yaptıkları işlere, yeteneklerine, bilgi ve deneyimlerine, aynı zamanda meslekteki rütbelerine göre kıdemlendirilir. Kıdemlendirme konusunda en yaygın sistemler, Fransız Sistemi ve Amerikan Sistemi' dir. Tabi bu sistemlerin yanı sıra diğer personeller de mevcuttur.

1.5.4.1. Fransız Otelciliğinde Personelin Kıdemlendirilmesi

Servis personelinin rütbelendirilmesi klasik Fransız sistemine göre aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Denizer v.d. , 1998: 94):

- Maitre d'Hotel
- Chef de Restaurant
- Chef de Rang
- Demi Chef de Rang
- Commis de Rang
- Commis de Suite
- Commis de Brasseur
- Apprenti

1.5.4.2. Amerikan Otelciliğinde Personelin Kıdemlendirilmesi

Amerikan sistemine göre, servis personeli aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Gürel, 2003: 59):

- Maitre d'Hotel
- Head Waiter
- Captain

- Waiter- Waitress
- Busboy
- Apprentice

Bu çalışmada yaygınlığı açısından Amerikan personel kıdemlendirme sistemindeki personeller tanımlanmıştır.

1.5.5. Servis Personelinin Nitelikleri ve Görevleri

Şekil 1.4.' de servis departmanındaki temel pozisyonlar yer almaktadır. Mutfak ve satın alma gibi departmanlarda görev yapan personel konumuz dışında kaldığı için tanımlarda yer verilmemiştir. Sadece servis ve bar personelinin nitelikleri ve görevlerinden bahsedilmiştir.

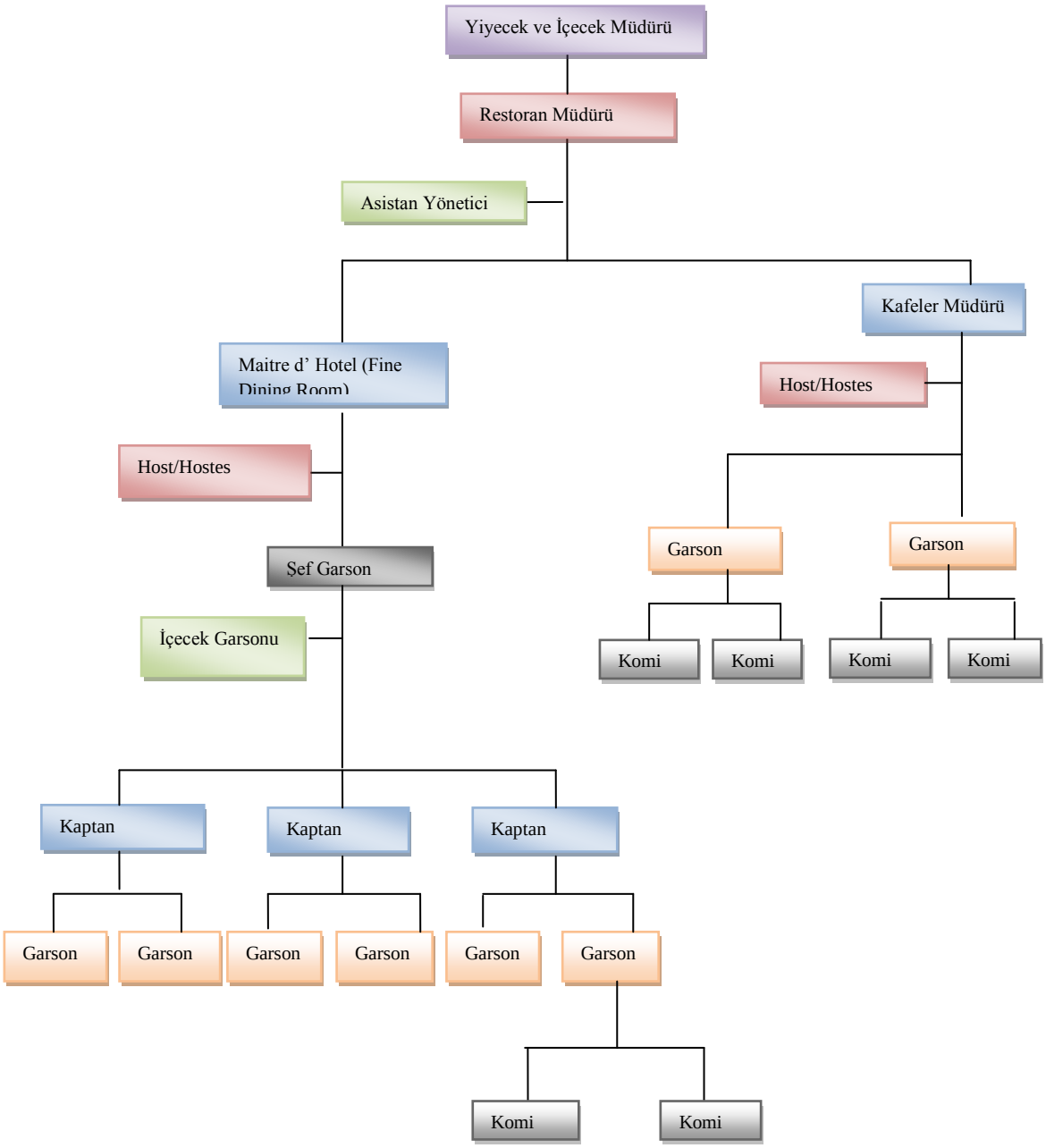
İnsanların tutum ve davranışlarını anlamak güçtür. Bu nedenle, otel işletmesi servis elemanı alırken çok seçici davranmalıdır. Unutulmamalıdır ki iyi bir servis, meslek sevgisi olan, fiziksel görüntüsü düzgün, temizlik konusunda titiz, yetenekli, sabırlı ve deneyimli elemanlar tarafından yerine getirilebilir.

Otel işletmesinde görev alan servis personelinin genel nitelikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Denizer v.d. , 1998: 100):

- Müşteriler, yiyecek ve içecek işletmelerinin kendi evleri gibi temiz ve rahat olmasını isterler. Temizlik başta servis elemanının kendi sağlığı ile yakından ilişkili olmakla birlikte, mesai arkadaşlarının, müşterilerin ve toplumun sağlığı ile de yakından ilişkilidir. Sağlık, tüm hijyen kurallarına uymakla mümkündür. Bunun için, 'iğneden- ipliğe' ya da 'tepeden tırnağa' kadar temizlik, yiyecek ve içecek işletmelerinde ilk koşuldur.
- Başarılı bir servis elemanı, insan psikolojisinden çok iyi anlamalı ve müşterilerin davranışlarını bir psikolog gibi gözlemleyebilmelidir. Çünkü, servis olarak tanımladığımız hizmet insanlara yapılmaktadır. Her insanın davranışları ve karakteri farklıdır. 'Müşteri velinimetimizdir!' diyerek herkesi memnun etmek, insanları memnun edebilmek için de, önce insanları tanımak ve sevmek gerekir. İnsanlara bir çıkar ilişkisi içinde yaklaşmaktan ziyade, onlarla dost olmak, onlara yardım etmek, sıcak ve samimi davranmak gerekir. Çünkü, müşteriler çevrelerinde

güler yüzlü ve samimi insanlar görmekten mutluluk duyarlar. Servisten memnun kalan müşteriler işletmeye bağlı kalırlar ve sonuçta hem işletme, hem de servis elemanı kazançlı çıkar.

- Müşteriler, yemeklerini yerken ya da içkilerini yudumlarken her şeyin belirli bir estetiğe sahip olmasını arzularlar. Bir dekoratörün ya da heykeltıraşın mesleğini icra ederken göstermiş olduğu zarafet ve inceliği, servis elemanı da servis sırasında gösterebilmelidir. Restoranın servise hazırlanması, masanın düzenlenmesi, yeni müşteriye kuver açılması gibi işlemler bir estetiğe sahip olmalıdır. Unutulmamalıdır ki, tabağa yerleştirilen yemeğin önce göze, sonra da mideye hitap etmesi gerektirdiği unutulmamalıdır.
- Servis elemanı müşterilere her zaman bir diplomat gibi kibar ve saygıyla yaklaşmalıdır. Yetenekli bir servis elemanı konuğun restorana girişinden, masaya oturuşundan ve siparişi vermesinden sonra müşteri hakkında bir değerlendirme yapabilmeli, müşteriyle olan ilişkilerini bu değerlendirme sonucunda başarıyla yürütebilmeli; müşterinin sinirlenmesini ve problem çıkarmasını hoşgörüyle karşılamalıdır.



Şekil 1.4. Servis Departmanı Organizasyon Şeması (Sökmen, 2008: 42)

1.5.5.1. Yiyecek-İçecek Müdürü (Food and Beverage Manager)'nün Görev Ve Sorumlulukları

Yiyecek-içecek müdürü, yiyecek-içecek bölümüne bağlı olarak çalışan personelin koordineli ve uyumlu olarak çalışmalarını sağlamak, yiyecek-içecek bölümünün optimum karlılığını sağlayacak politikasını belirleyerek, konuklara en

düşük maliyetle en iyi ve en kaliteli servisin sunulabilmesi için yiyecek-içecek, satın alma, tesellüm, hazırlama ve servis safhalarında tüm aktiviteleri denetlemek ve yönetmekle yakinen ilgilenmektedir (Şener, 2007: 203).

Yiyecek-içecek müdürünün görevlerini genel olarak şöyle özetleyebiliriz (Yılmaz, 2006: 12):

- Yiyecek ve içecek bölümünün her türlü (imalat ve servis) faaliyetlerinden hatta satın alma ve ambar işlerinden genel müdüre karşı sorumlu olmak,
- Kısa ve uzun vadeli menü planlarının yapılmasını temin etmek,
- Maliyetindeki personelin yönetim ve denetimini sağlamak,
- Pazarlama ve fiyat tekliflerini genel müdüre sunmak,
- Ziyafet ve özel olayların düzenlenmesini sağlamak,
- Bölümü ile ilgili konularda genel müdüre rapor vermek.

Bu görevlerin yanı sıra yiyecek- içecek müdürü, genel müdürün organize ettiği toplantılara katılır. Yiyecek-içecek bölümüne alınacak personel ile ilgili olarak insan kaynakları ile irtibat haline geçer ve en uygun elemanın alımını sağlar. Yiyecek-içecek bölümü içerisinde planlanan hedeflerin gerçekleştirilmesi için personeli motive eder.

1.5.5.2. Restoran Müdürü (Maitre d'Hotel/Restaurant Manager)' nün Görev Ve Sorumlulukları

Fransızca adı Maitre d‟hotel olan restoran müdürü servisin en yetkili kişisidir. Kendisine bağlı olan restoran, ziyafet salonu, oda servisi ve barların yönetiminden birinci derecede sorumlu servis konusunda en üst eğitici ve uygulayıcıdır (Koçak, 2006: 37). Yiyecek-içecek bölümü içerisinde yer alan restoran müdürünün çeşitli görevleri vardır. Bunlar (Sökmen, 2009: 10):

- Restoranın servise hazır olduğundan emin olmak,
- Günlük toplantılar düzenleyerek, günlük olayları ve değişiklikleri servis personeline duyurmak,
- Servis personelini kontrol ederek servisin konukları rahatsız etmeden standartlara uygun yapılmasını sağlamak,

- Konuk şikayetleriyle ilgilenmek ve sorunları tatmin edecek şekilde sonuçlandırmak,
- Servis elemanlarına hizmet içi eğitim vermek,
- Yiyecek- içecek bölümüyle ilgili toplantılara katılmak, şeklinde özetlenebilir.

Maitre d'Hotel daha ziyade işin teknik yönü ile ilgilenir. İşletme organizasyon yapısına göre birden fazla M.D.H. olabilir. Birden fazla M.D.H.' in olması durumunda birinci M.D.H. genellikle Ass. Manager olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2006: 13).

1.5.5.3. Restoran Müdür Yardımcısı (Head Waiter)' nın Görev Ve Sorumlulukları

Restoran müdüründen sonra gelen en yetkili kişidir ve restoran müdürü olma konusunda yeterli derecede bilgi ve deneyime sahip olan kişidir.

Görev ve sorumlulukları (Özer, 2010: 28):

- Personelin yönetimi ve denetimini yapmak,
- Restoran müdürünün olmadığı zamanlarda meetingleri düzenlemek,
- Rezervasyonları almak ve ilgili servis personeline bildirmek,
- Konukları restoran girişinde karşılamak,
- Servis öncesi yapılacak hazırlıkları düzenlemek,
- Restoran müdürüne yardımcı olacak gerekli raporları düzenlemek.

1.5.5.4. Kaptan (Captain)' ın Görev Ve Sorumlulukları

Amerikan otelcilik sisteminde waiter ile head waiter arasında bir pozisyonu olan, servis hizmetinin gerektiği gibi verilmesini sağlayan ve denetleyen bir üst düzey servis elemanıdır. Restorandaki 3-4 postanın (istasyonun) her türlü servis çalışmalarından sorumludur (Gürel, 2003: 64).

Kaptan' ın spesifik görevleri kısaca şunlardır (Sökmen, 2009: 11):

- Haftalık çalışma çizelgelerini hazırlayarak bunu üstlerine (genelde Restoran Müdürü) onaylatmak,

- Personel, masa ve ekipmanların kontrolünü ve düzenini sağlamak, herhangi bir eksiklik varsa bunu gidermek,
- Restoranın düzeni için Maitre d'Hotel' le iletişim kurmak,
- Konuklar yerlerine oturduktan sonra, mönüleri sunmak,
- Servisin düzgün ve nazik şekilde yapılmasını ve konukların isteklerinin karşılanmasını sağlamak,
- Servis istasyonlarının temizliğini sağlamak ve gerekli malzemenin ve ekipmanın stoklanmasını sağlamak,
- Şef garson ve Maitre d'Hotel ile birlikte iş üzerinde eğitim programlarının hazırlanmasını ve yürütülmesini sağlamak.

1.5.5.5. Garson (Waiter/Ress)' un Görev Ve Sorumlulukları

Bir otel işletmesindeki garsonun görev ve sorumlulukları özetle aşağıdaki gibidir (Sökmen, 2005: 57):

- Kendi istasyonundaki masaları kontrol etmek,
- İstasyonunda ve servantında, ekstra çatal, kaşık, bıçak, bardak, peçete, kül tablası vb. gerekli diğer ekipmanları bulundurmak,
- Rezervasyonlardan haberdar olmak ve gerekli bilgileri kaptan ve Maitre d'Hotel' den alarak uygun değişiklikleri yapmak,
- Servisi düzgün, temiz ve standartlara uygun bir şekilde yapmak ve çevre temizliğinin yapılmasını sağlamak,
- Günlük toplantılara katılmak, değişiklikleri öğrenerek gerekli hazırlıkları yapmak ve üstleriyle fikir alışverişinde bulunmak,
- Verimliliği arttırmak için komileri yönetmek, onları kontrol etmek, hatalarını düzeltmek ve iyi bir takım oluşturmak,
- Flambe, içki, balık ve diğer arabaların/ ekipmanların temiz ve hazır olmasını sağlamak,
- Stok seviyelerine uygun olarak günlük envanter sayımı yapmak ve bunu üstlerine onaylatmak,

- Servis bittikten sonra kendisine ait olan bölümün temizliğinin yapılmasını sağlamak ve ondan sonra görev bölgesinden ayrılmak,
- Üstleri tarafından kendisine verilecek olan diğer görevleri yerine getirmek.

1.5.5.6. Şef Komi (Bus Boy/Girl)' nin Görev Ve Sorumlulukları

Komilikte en az iki yılını tamamlamış, servis esnasında ve servisten önce garsona yardımcı olan kişilerdir. Garsonluğa geçiş aşamasıdır. Görev ve sorumlulukları :

- Komiler arasında iş birliği sağlamak,
- Komilere yardımcı olmak,
- Komilerin kişisel temizliğini ve kıyafetlerini kontrol etmek,
- Restoranın temizliğiyle ilgilenmek ve eksik ekipmanları kontrol etmek.

1.5.5.7. Komi' nin Görev Ve Sorumlulukları

Servis personelinin ilk basamaklarından biridir. Yeteri kadar aprenti görevini yaptıktan sonra restoranda servis çalışmalarına yardım etmeye başlamış garson yardımcısıdır (Koçak, 2006: 40).

Spesifik bir takım görev ve sorumlulukları şunlardır (Sökmen, 2005: 58):

- Mönüler ve ilgili ekipmanlar hakkında bilgi sahibi olmak,
- Garsonlara görevlerinde ve temizlikte yardımcı olmak,
- İstasyon ve servantlarda yapılması gereken işleri eksiksiz olarak yerine getirmek ve istenen stok seviyesini sürekli sağlamak,
- Kirli servis malzemelerini bulaşık bölümüne taşımak,
- Konuklarla ve diğer çalışanlarla gereksiz konuşmalara girmemek,
- Yerleri temizlemek ve paspaslamak, mobilyaların tozunu almak vb. temizlik işlerini yerine getirmek,
- Konukların restoranı terk etmesinden sonra yeniden masa ve malzeme düzenini sağlamak,
- Bir sonraki servis için yemek salonunu ve ekipmanları hazırlamak,

- Eğitim seanslarına katılmak ve elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmak,
- Üstlerinin vereceği diğer görevleri yerine getirmek.

1.5.5.8. Stajyer (Apranti)' in Görev Ve Sorumlulukları

Yiyecek ve içecek servisi mesleğini öğrenmek üzere işe yeni başlamış genç ve tecrübesiz personeldir. Görevleri (Gürel, 2003: 60):

- Restoran ve ofislerin temizliği,
- Servis araçlarının temizlik ve düzeni,
- İşletmeyi ve çalışma sistemini tanımak,
- Servisle ilgili bilgi ve beceriler kazanmak,
- Şefleri tarafından verilen diğer işleri yapmak.

1.5.6. Diğer Servis Personelleri

Standart kıdemlendirme sistemi içindeki servis personellerinin dışında kalan, fakat yaptıkları iş özellik gerektiren ve servis çalışmalarını belirli yerlerde yerine getiren servis personelleridir.

1.5.6.1. Tranşör (Trancheur)

Daha çok Fransız restoranlarında ve/ veya çok lüks hizmet verilen restoranlarda bulunabilen bir personeldir. Hiyerarşik açıdan kaptan düzeyindedir (Sökmen, 2005: 59). Bu personel müşteri önünde bütün etleri parçalayıp porsiyonlarken tecrübesini sergiler. Genellikle bu işlemi ısıtma tertibatlı ve özel kesme tahtası bulunan arabayla yapar (Yılmaz, 2006: 17).

Yapılan bu et, balık, tavuk vb. kesme işlemi büyük bir beceri gerektirdiği için tranşör, etler soğumadan işini çok dikkatli ve titiz bir biçimde tamamlamalıdır.

1.5.6.2. Kahveci Güzeli (Coffee Girl)

Restoran ve lobi gibi birimlerde özel kahve arabasıyla masaları dolaşarak, isteyene kahve pişiren ve servisini yapan bayan personeldir. Garson seviyesinde bir

servis personelidir. Fiziki yapısı düzgün ve güler yüzlü olmalıdır (Sökmen; 2005: 60).

Bazı otel işletmelerinde bu hizmet otelin lobisinde verilirken, bazı işletmelerde ayrı bir köşe kurulur ve kahveci güzeli yöresel kıyafetlerle servisini yapar.

1.5.6.3. Şarap Garsonu (Sommelier)

Alakart restoranlarda, gemilerin restoranlarında, ziyafet salonlarında misafirlerin içkilerini ve özellikle şarapları servis etmekle görevli personeldir (Gürel, 2003: 67). Misafirlerin doğru şarabı seçmelerine yardımcı olmak açısından, şarap konusunda uzman olmaları gerekmektedir.

1.5.7. Bar Personelinin Nitelikleri ve Görevleri

Bar personeli barlar müdürüne bağlı olarak otelin çeşitli barlarında (Snack Bar, Restoran Bar, Disko Bar, Vitamin Bar vb.) müşterilere içki hazırlayan ve servisini yapan işgörenlerdir. Bar personeli barlar müdürü, bar kaptanı, barmen, bar garsonu ve bar komisinden oluşur. Bar bölümü servis işgörenlerinin görev sorumlulukları aşağıda verilmiştir (Özer, 2010: 30).

1.5.7.1. Bar Müdürü' nün Görev Ve Sorumlulukları

Yiyecek ve içecek müdürüne bağlı çalışır ve işletmedeki barlardan sorumludur. Her türlü içki konusunda çok iyi derecede bilgi sahibi olmalıdır. Aynı zamanda diğer bütün personeli gelişmelerden haberdar eden, bar konusunda en yetkili kişidir.

Görevleri (Sökmen, 2005: 61):

- Barda satılacak olan içkilerin cinslerini, kokteyllerin formüllerini (reçetelerini) hazırlamak ve servis şeklini belirlemek,
- Bar stoklarını belirlemek ve denetlemek,
- Bar maliyetlerini kontrol etmek,

- Bar personelinin çalışmalarını denetlemek,
- Konuk şikayetleriyle ilgilenmek ve çözüm yollarını araştırmak,
- Personelin çalışma saatlerini, izinlerini düzenlemek ve terfi önerilerinde bulunmak,
- Personelin eğitimi için programlar hazırlamak ve yürütülmesini sağlamak,
- İçki kartlarını hazırlamak,
- Bar bölümüyle ilgili bütçe hazırlamak.

1.5.7.2. Şef Barmen' nin Görev Ve Sorumlulukları

Bar müdüründen sonra gelen en yetkili işgörendir. Bar müdürünün olmadığı zamanlarda onun yerine vekalet eder ve diğer çalışan bar personellerini denetler.

Temel sorumlulukları kısaca şöyledir (Çakıcı v.d. , 2002: 111):

- İşletmede faaliyetinden sorumlu alanların çalışma saatlerine göre personelin iş çizelgesini hazırlamak,
- Restoranlarda hizmet verilen servis barlar dahil tüm barların yedek içki stoğu ile birlikte servise hazır durumda tam teçhizat bulunmalarını sağlamak,
- Tüm barlardaki genel içki tüketim miktarı hakkında günlük rapor tutmak,
- Sorumluluğu altındaki bölümle ilgili, bar müdürünün istediği rapor ve istatistikleri hazırlamak ve sunmak.

1.5.7.3. Barmen' in Görev Ve Sorumlulukları

Barda içkileri hazırlayan ve düzenleyen, konuklara hizmet veren, bar şefine karşı sorumlu olan personeldir. Görevleri:

- Siparişi verilen içkileri hazırlamak ve servis etmek,
- Bardaki eksik malzemeleri tespit etmek ve eksiklikleri tamamlamak,
- Gerektiğinde konuklara bilgi vermek,
- Herhangi bir durumla karşılaşıldığında üstlere haber vermek.

1.5.7.4. Bar Komisi (Bar Boy)' nin Görev Ve Sorumlulukları

Barda yeni çalışmaya başlamış deneyimsiz personeldir. Stajyerle aynı hiyerarşik yapıya sahiptir. Barmenin yardımcısıdır.

Barmenin başlıca görevleri (Sökmen, 2005: 65):

- Eksilen içki ve malzemeleri gerekli yerlerden getirmek,
- Barı ve salonu temizlemek,
- Bardakları ve diğer malzemeleri temizlemek,
- Servis sırasında barmene yardımcı olmak,
- Düzenlenen eğitim programlarına katılarak, elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmak,
- Üstlerinin verdiği diğer görevleri yerine getirmek.,

2.BÖLÜM

2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARI VE MOTİVASYON

2.1. Otel İşletmelerinde Çalışma Koşulları

Otel işletmeleri, yoğun çalışma temposu, karmaşık işleyiş yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile yorucu işletmelerdir. Uzun ve yorucu çalışma saatleri, aralıksız çalışma gerekliliği, talebin değişken ve aşırı denilebilecek ölçüde duyarlı olması, üretim ve tüketimin eş zamanlı yapılmasının zorunluluğu, otel çalışanlarının hemen hemen her gün yaşamak zorunda oldukları temponun bir parçasıdır (Birdir ve Tepeci, 2003: 93). İş yerindeki olumlu çalışma koşullarının iş performansını ve verimini olumlu etkilediği bilinen bir gerçektir (Balcı İzgi ve Olcay, 2008: 45).

Çalışma koşulları her sektör için farklı yelpazede değerlendirilse de, üzerinde araştırma yapılan beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanı açısından araştırmada kullanılan ölçek çerçevesinde ele alındığında; ücretler, çalışma süreleri, iş güvencesi, sendikal haklar, sosyal güvenlik hakları, mesleki eğitim hakları, fiziksel çalışma ortamının etkisi olarak incelenebilir.

2.1.1. Ücretler

Ücret; işgörenin işgücünü sunarak üretilen ekonomik mal ve hizmetlerden bir karşılık veya bir pay alması olarak tanımlanmaktadır (Demir v.d., 2005: 150). Bu nedenle, ekonomik açıdan ücretin artışı bir bakıma verimlilik artışına bağlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 211).

Ücret, üretim faktörlerinden emeğin karşılığı olduğu için üretim içerisinde maliyet unsurudur. Bunun için de ücretin bütçelenmesi ve ayarlanması gerekir. Ücret maliyetini kontrol etmek için şimdiki ve geleceğe dönük ücret maliyetini belirlemek

gerekir. Bu ücret bütçesine göre işletmeler istihdam, ücret politikasını ve sistemini oluşturur (Tütüncü ve Demir, 2002: 51). Ücret ve maaş programının oluşmasının her aşamasında, işgörenlerin ihtiyaçları ve verimlilik seviyeleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ücret ve maaş programının maliyeti, işletmenin bu iş için ayırdığı kaynakları aşmayacak şekilde düzenlenmelidir. İşletmeler ücret ve maaş programını uygularken maliyetleri kontrol altında tutup verimlilikler ilgili hedeflere ulaşmaya çalışmalıdır (Eren v.d., 2000: 102).

Ücret şu öğelerden oluşur (Tütüncü ve Demir, 2002: 52- 53):

- **Ana Ücret:** Personelin yapmakta olduğu işin objektif esaslara göre değerlendirilmesi sonucu belirlenen ücrettir.
- **Fazla Çalışma Ücreti:** Personelin yasal olarak belirlenen günlük çalışma süresi dışında yaptığı çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.
- **Primler:** Personelin yapması gerekenden daha fazla çalışma yapması veya üretimde bulunması durumunda özendirme olarak ödenen ücrettir.
- **Hafta Tatili Ücreti:** İş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların hafta tatillerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.
- **Genel Tatil Ücreti:** İş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışanların bayram ve genel tatil günlerinde çalışmalarına karşılık verilen ücrettir.
- **Yıllık İzin Ücretleri:** İş kanunu kapsamına giren iş yerlerindeki çalışanların yıllık izin kullanmaları durumunda kendilerine ödenen ücrettir.

2.1.2. Çalışma Süreleri

Çalışma süresi, işçinin işte çalışarak geçirdiği fiili süredir. Çalışma Süreleri Yönetmeliği' nde 'çalışma süresi, işçinin çalıştırıldığı işte geçirdiği süredir.' şeklinde tanımlanmaktadır.

Otel işletmeleri 24 saat çalışmayı ya da normal iş saatleri dışında çalışmayı gerektirmektedir. Bu durum farklı vardiyalar veya yarı zamanlı çalışma sürelerinin uygulamaya konulmasını gerektirmektedir. İşletmeler yüksek oranlı işgücü maliyetlerini düşürmek için ve vardiyalı çalışmaya gereksinim duydukları için; geçici

ve yarı zamanlı işgücü kullanımını tercih etmektedirler (Balcı İzgi ve Olcay, 2008: 47). Değişmez kapasiteyle çalışan birçok işletme için yarı zamanlı ve geçici işgücü kullanımı, işletme yönetimi için, doğrudan işgören giderlerinin bir kısmını değişmez maliyetlerden değişken maliyetlere çevirmesini sağlamaktadır (Yenipınar, 2005: 157).

İnsanlar, günlük çalışma saatlerinin fazla olmasını istememektedirler. Çünkü, zamanlarının büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirmeleri durumunda özel yaşantılarına ayırdıkları zamanın daha da kısalacağının bilinci içerisindedir. İş yerinde günlük çalışma sürelerinin uzaması ya da fazla süre ile çalıştırılmaları yeterince dinlenememelerine neden olmakta ve yaşamlarında yapmaları gereken diğer işlerini olumsuz şekilde etkilemektedir (Tütüncü ve Demir, 2002: 68). Çalışma saatlerinin uzunluğu ve yeterince dinlenememe, çalışanların fiziksel dayanıklılıklarını ve dikkatlerini olumsuz yönde etkilediğinden, işe geç gelmeler, erken ayrılmalar, devamsızlık ve dikkatsizlik sebebiyle kazalara sebebiyet vermektedir.

Konaklama işletmelerinde özellikle yiyecek- içecek bölümünde çalışan servis elemanlarının vardiya sistemi ile çalışması oldukça zordur. Çalışanların yemek saatlerinde iş yoğunluğunun fazla olması, yemek aralarının kısa ve yemek sürelerinin uzun sürmesi nedeniyle vardiya sistemiyle çalışmak işletmelere nitelikli işgören gereksinimi ve işgücü maliyetleri bakımından ek bir yük getirecektir. Bu bölümlerde çalışanlar genellikle tüm gün çalışmakta ve ancak müşteri yemek saatleri dışındaki aralarda dinlenmektedirler. Tüm gününü işletmede çalışarak geçiren işgörenlerin özel yaşamlarına fazla zaman ayıramamaları belirli bir süre sonra çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002: 68).

2.1.3. İş Güvencesi

İş güvencesi, çalışma yaşamının belirli bir düzen ve uyum içerisinde devam ettirilebilmesi açısından önemli olan konulardan biridir.

İş güvencesi kavramı, çoğu zaman çalışma hakkının korunması anlamında kullanılmakta olup temelde, geçimini emeği ile sağlayan bağımlı çalışanları haklı bir

neden olmaksızın, işveren tarafından hizmet ilişkisine son verilmesi durumunda, işverenin fesih işlemini sınırlayan veya engelleyen, iş ilişkisini hukuki zemine çeken, böylece hizmet akdinin işçi açısından dayanıksız niteliğini bertaraf eden ve hizmet ilişkisine süreklilik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içermektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 36).

İş güvencesi ile ilgili yapılan tartışmalar bugüne kadar genellikle hukuki düzenlemeler ve liberal ekonomik politikalar çerçevesinde ortaya çıkan yeni yönetim ve organizasyon yapısıyla sınırlı kalmıştır. Yeni liberal ekonominin, iş organizasyonlarında ve işgücünde giderek daha esnek uygulamaları gündeme getirmesi, çalışanların kendilerini işlevsel ve sayısal esneklik kapsamında giderek daha güvencesiz bir çalışma yaşamı içinde bulmalarına neden olmaktadır (Çakır, 2007: 118- 119).

İşsizlik kaygısı, işgörenin her an işsiz kalabileceği korkusundan kaynaklanmakta ve iş güvencesizliğinin önemli bir unsurunu oluşturmaktadır. Ekonomik krizler sonrası toplu işten çıkarmaların çoğalması, işgörenler arasında işsiz kalma korkusuna neden olmaktadır.

2.1.4. Sendikal Haklar

Birçok yabancı kaynakta sendika, ‘çalışanlar tarafından üyelerinin çalışma ilişkilerindeki çıkarlarını korumak ve geliştirmek amacıyla kurulan ve süreklilik gösteren kuruluşlar’ şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzde sendikalar çalışma yaşamının vazgeçilmez unsuru olarak ekonomik ve toplumsal alanda önemli bir rol üstlenmektedir. Her ne kadar günümüzde sendikaların etkinliği son yıllarda ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik gelişmeler karşısında biraz azalmışsa da, gelişmiş Batılı ülkelerde sendikacılık ve toplu pazarlık sistemi çalışma yaşamındaki önemini korumaktadır (Uyargil v.d., 2009: 566).

Ülkemizde organize işgücünün olmayışı ve sendikacılığın önünün kesilmesi, Türkiye’ de çalışma şartlarının Avrupa’ nın ve gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmasına neden olmuştur. Bunun yanı sıra sendikal gücün etkisinin azlığı nedeniyle iş hayatının her alanında kurallar, çalışanların aleyhine düzenlenebilmektedir.

Sendikaların eğitim ve araştırma faaliyetlerinin desteklenmesi ihtiyacı devam etmektedir. Sendikal haklar örgütlenme hakkı, toplu iş sözleşmesi, grev ve lokavt hakları olarak özetlenebilir (Balcı İzgi ve Olcay, 2008: 48).

2.1.5. Sosyal Güvenlik Hakları

Sosyal güvenlik, mesleksel, fizyolojik veya sosyo- ekonomik riskten dolayı geliri veya kazancı sürekli veya geçici olarak kesilmiş kişilerin geçinme ve yaşama gereksinimlerini karşılayan bir sistemdir. Sosyal güvenlik konusunda çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Genel olarak sosyal güvenlik, bir ülke halkının gelirleri ne olursa olsun kişileri ekonomik güvence altına almayı amaçlayan ve birbiri arasında sıkı bir birlik ve uyum kurulmuş olan kurumlar bütünüdür. Sosyal güvenlik sosyal adaletin ve sosyal devlet ilkesinin gerçekleşmesine hizmet ederek, toplumda yoksul ve muhtaç kişilere yardım ederek, onların insan onuruna yaraşır asgari geçim düzeyi sağlamaya çalışmakta ve kişilerin yaşamlarını çeşitli sosyal risklere karşı ekonomik güvence altına almayı amaçlamaktadır (Kantarcı, 2004: 78- 79).

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu içerir (Eren, 2003: 572).

Çalışanların iş ve sosyal güvenliğinin güvence altında olması işletmenin ekonomik koşullarına bağlı olarak değişmektedir. Ekonomik açıdan güçlü olmayan işletmelerin genellikle çalışanların bu tür isteklerine ya da haklarına sıcak bakmadıkları görülmektedir. işgücünün ekonomik açıdan daha güçlü ve çalışanların haklarının sağlandığı işletmelere doğru akımın olması kaçınılmaz bir sonuçtur (Tütüncü ve Demir, 2002: 74).

Yapılan araştırmalarda iş ve sosyal güvenlik garantisi altında çalışanların işlerinde daha verimli oldukları, iş ortamını sevdikleri, çalışma arkadaşları ile uyum içinde oldukları ve bu nedenle işten ayrılma eğilimlerinin daha düşük olduğu

sonucuna varılmıştır (Tütüncü ve Demir, 2002: 74). Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin artışında doğrudan etkili değildir. Fakat, güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır (Eren, 2003: 572).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında istihdamın en fazla olduğu konaklama işletmelerinde de işgörenlerin iş ve sosyal güvenliği bulunmamaktadır. Pek çok işletme turizm sezonu boyunca faaliyette bulundukları için çok az sayıda çalışanları için sosyal güvenlik işlemleri yapmaktadır. Turizm sektöründeki işletmelerde sendikal oluşumların yaygın olmaması, denetimlerin zayıf olması ve faaliyetlerin mevsimlik özellik taşıması nedeniyle çalışanların bu tür hakları verilmemektedir (Tütüncü ve Demir, 2002: 74- 75).

2.1.6. Mesleki Eğitim Olanakları

Mesleki eğitim; bireye belirli bir meslek ile ilgili bilgi, beceri ve alışkanlığı kazandıran ve bireyin yeteneklerini geliştiren eğitim sürecidir (http://perweb.firat.edu.tr, Erişim Tarihi 13.10.2011). Bir başka tanıma göre ise; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan, bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 1997: 125- 126).

Eğitimin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektedir. Bu yönüyle ele alındığında, işe yeni alınan kişilere uygulanmakta olan mesleki oryantasyon eğitimi, daha fazla ilgi çekmekte ve bireyin verimliliğinin arttırılması açısından anahtar rol üstlenmektedir. Mesleki eğitim, çalışma yaşamına ilk kez katılanlara ve işletmelerde yerleri değişen işgörenlere uygulanan eğitim olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörenlere işe başlama öncesi ve işe girilen ilk günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır (Tütüncü ve Demir, 2002: 87).

Bugün otelcilik endüstrisinde iş hacminin çok geniş olması nedeniyle, personel yaptığı görevde tatmin olmadıkça, işi bırakıp aradığı özellikleri sunan bir iş arayacaktır. Personeli işten ayrılmaktan alıkoymak ancak etkili bir eğitim programıyla sağlanabilir (Maviş, 1994: 316- 317).

Bu nedenle personel departmanının eğitim bölümü, şu yönlerden katkıda bulunmayı amaçlar (Medlik, 1997: 113):

- Çalışanların bilgi, beceri ve işe karşı tutumlarını geliştirmek,
- Çıktı ve satışları arttırmak,
- Eleman alımını iyileştirmek,
- Çalışanların bağlılığını arttırmak,
- Dışarıda şirketin imajını iyileştirmek,
- Malzemelerin israfını, kırılmalarını ve teçhizatın kötü kullanımını azaltmak,
- Kazaları azaltmak,
- Devamsızlığı azaltmak,
- İşgücü devir hızını azaltmak,
- Yönetim üzerindeki baskıları hafifletmek.

Otel işletmelerinde eğitimin, işgören, işletme ve müşteri açısından önemi oldukça fazladır. İşgören eğitilmiş olması nedeniyle işi nasıl yapacağını iyi bildiğinden daha az stres altında olacaktır. İşgörene verilen eğitim sayesinde, işletmeden beklentisi olan otel müşterisi de istikrarlı ve sürekli, standartlaşmış iyi hizmet ya da mal satın alma şansına erişmektedir. Bazı otel işletmeleri işgören ve müşteri arasındaki ilişkinin önemini anladıklarından çalışanlarını eğitmek için önemli ölçüde çaba ve zaman ayırmaktadır. Örneğin; eğitimin bir lüks değil, gereklilik olduğuna inanan Ritz Carlton otelleri, amaçlarını başarmak için her çalışanına yılda en az 100 saat eğitim vermektedir. Müşterinin beklediği servis kalitesi ile otel çalışanının kalite anlayışının birbiriyle örtüşmesi otel işletmesi için hayati önem taşır. Organizasyonlar eğitime daha çok önem verdiği zaman müşteri ve çalışan arasındaki ilişkide hizmet kalitesinin yükseldiği görülmektedir (Demir v.d., 2005: 108).

Sonuç olarak, konaklama işletmelerinde çalışanlar, yaptıkları ve gelecekte yapacakları işlerle ilgili sahip oldukları bilgi ve becerilerine paralel olarak istek ve motivasyonları da artar veya azalır. Bu işletmelerde sunulan hizmetin özelliği gereği, yapılan bir hatanın telafisi zor olduğu dikkate alınarak işgören eğitimine, diğer işletmelere oranla daha çok önem verilmesi gerekmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 91).

2.1.7. Fiziksel Çalışma Ortamının Etkisi

İşletmelerde işgücünün etkin bir şekilde kullanılması için gerekli olan uygun çalışma ortamının sağlanması zorunludur. Uygun çalışma ortamı, işgörenin iş yerinde rahat ve verimli olabilmesi, işin istenilen standartlara uygun bir şekilde yapılması için gerekli olan fiziksel ve psikolojik havanın yaratılmasıdır. Bu nedenle işgörenin, işletmedeki fiziksel çalışma şartlarından olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilenmesi kaçınılmazdır. İşgörenin, bu etkilenme sonucunda gösterdiği performans düşüklüğü işte verimliliğin de düşmesine neden olacaktır (Tütüncü ve Demir, 2002: 69- 70).

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına neden olur. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması işgörenin moral yapısını etkileyeceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle fiziksel koşulların işgörenlerin çalışma temposunu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Aydın, 2008: 48).

Otel işletmelerindeki fiziksel çalışma ortamını oluşturan faktörleri; aydınlatma, gürültü, kalabalık, ısı ve nem oranı, havalandırma şeklinde sıralamak mümkündür.

2.1.7.1. Aydınlatma: Çalışma yerinin yeterince aydınlatılması ile işin daha kolay yapılması sağlanacaktır. Özellikle de işgörenin yaşının ilerledikçe aydınlatmanın önemi artmakta ve işin yapıldığı yer kadar çevresinin de aydınlatılması gerekmektedir. Diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de iş kazalarının nedeni, yetersiz veya fazla aydınlatma olarak düşünülebilir. Yetersiz veya

aşırı aydınlatma bir yandan kazalara neden olurken diğer yandan da işgörenin gözlerini yormaktadır. Bunun yanında, sürekli yetersiz ışık veya fazla ışık altında çalışan işgörenin maruz kaldığı yorgunluk ile birleşen sıkıntılar, işgörenin dikkatini dağıtarak hatalara, iş kazalarına dolayısıyla da gerginliklere neden olabilmektedir (Demir v.d., 2005: 342).

İyi bir aydınlatma hem erken yorulmayı önler ve hem de insanları güdüleyerek iş verimini arttırır. Bireyler, genellikle, gün ışığına yakın bir ışıklandırmayı tercih ederler. Gün ışınına yakın bir ışıklandırma bireylere ferahlık verir. Kötü aydınlatmanın getirdiği yorgunluk ile birleşen can sıkıcı durum, hem dikkati dağıtır ve hem de insanı moral açısından yıpratır ve sinirli kılar (Eren, 2008: 280).

2.1.7.2. Gürültü: Gürültü faktörü önemli bir etkendir. Konaklama işletmeleri genel olarak insanların yoğun olarak katıldığı ve çeşitli animasyon gösterileri, folklor, canlı müzik, dans ve diğer eğlence programları ve müziklerle sürekli hareketliliğin yaşandığı işletmelerdir. Konaklama işletmelerinin özellikle diskolarında yüksek sesli müzik yayınlarının yapılması çalışanların duyu organlarını rahatsız etmektedir. Bu tür yerlerde çalışanlar belirli bir yaştan sonra ya işletme içinde bölüm değiştirmekte ya da işten ayrılmaktadırlar. Bu nedenle çalışma ortamında oluşan aşırı derecede gürültü kirliliği çalışanların işten ayrılma nedenlerinden birisi olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002: 71).

Otel işletmelerinde departmanlar bazında bakıldığında içsel gürültü kaynaklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Oral, 1999: 273);

- Kazan dairesi,
- Çamaşırhane,
- Teknik atölye,
- Mutfak ve yemekhane,
- Lobi,
- Asansör bölümü.

Görüldüğü gibi otel işletmeleri işgören açısından gürültü kirliliğine neden olabilecek pek çok gürültü yaratacak işlevlere sahiptir (Demir v.d., 2005: 341). Gürültü sıhhat üzerinde olumsuz etkiler yapmakla kalmamakta, frekans ve şiddet bakımından aşırı olan gürültüler bedensel direnci düşürerek kronik yorgunluk yaratmaktadır. Amerika' da yapılan ölçümlere göre gürültünün doğurduğu yorgunluklar ve kazalar nedeniyle üretimde bir yılda 4 milyar dolara yakın bir düşüş gözlenmektedir (Eren, 2008: 288).

2.1.7.3. Kalabalık: Fiziksel çalışma ortamında değerlendirilen bir başka konu da kalabalıktır. Kalabalık, bir yerde olan hareketliliğin göstergesidir. İş yerinde çalışanların sayısı gereğinden fazla olması durumunda işgörenlerin çalışmasını etkileyebilir. Kalabalık çalışma ortamlarında zaten fazla olan gürültünün daha da artması görülürken, çalışanların ve yapılan işin denetimi de zorlaşmaktadır. Bir iş yerinde yalnızca, çalışanların oluşturduğu kalabalık olarak düşünülmelidir. Aynı zamanda ortamda bulunan diğer insanların da olması kalabalığın oluşmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin işten kaçması ya da iş yerindeki kıdemli işgörenlerin yapılacak işleri yeni işgörenlere yaptırmaları ve deneyimsizlik sonucu meydana gelen iş kazaları oranının artması kuşkusuz ki kaçınılmaz olacaktır (Tütüncü ve Demir, 2002: 72).

2.1.7.4. Isı Ve Nem Oranı: Isı ve nem oranı da çalışma ortamında son derece önemlidir. Aşırı sıcak ya da soğuk, havasızlık, aşırı cereyan, yüksek nem oranı gibi faktörler işgöreni hem fiziksel hem de psikolojik olarak etkileyeceğinden çeşitli problemlere neden olabilmektedir. Özellikle de otel işletmelerinin yüksek ısı derecelerinin olduğu bölgelerde oluşları ve yaz mevsimlerinde işgörenlerin aşırı sıcak bir ortamda çalışmak zorunda olmaları işgörenlerde gerginlik yaratabilmektedir. Örneğin, havuz başında veya açık alanlarda çalışan işgörenler sıcaktan etkilenebilmektedir. Benzer şekilde çamaşırhane veya mutfak bölümünde de çalışan işgörenler hem aşırı ısıya hem de yüksek oranda neme maruz kalmakta ve bu şartların da onlarda stres yaratması söz konusu olabilmektedir (Demir v.d., 2005: 342).

2.1.7.5. Havalandırma: Havalandırma konusu, özellikle kapalı ortamlarda çalışma koşullarını etkileyen önemli etkenlerden birisidir. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin, depo, mutfak, muhasebe ve çamaşırhane gibi kapalı alanlarda uzun süreli çalışmaları durumunda iş performanslarının düşmemesi için çalışma ortamının yeterince havalandırılması gereklidir. İyi havalandırma yapılmayan ortamlarda insanların sürekli uykulu görünmesi, yorgunluk hissetmesi vb. nedenlerden dolayı verimli bir şekilde çalışması beklenemez. İnsanların işinde mutsuz olması belirli bir süre sonra daha mutlu olabilecekleri bir iş aramalarına neden olabilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002: 71).

2.2. Otel İşletmelerinde Motivasyon Ve Önemi

Otel işletmelerinin en önemli ve en değişken kaynaklarından biri işgörenleridir. İşgörenlerin performansı ve verimli çalışmaları işletmelerin başarısını etkilemektedir. İşgörenlerin yüksek performans göstermeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri de onların motivasyonuna bağlıdır.

Bu bölümde, motivasyon kavramı, motivasyon teorileri ve çalışanların motivasyonunu en etkili şekilde sağlamaya yönelik olan özendirme araçlarından bahsedilmiştir.

2.2.1. Motivasyon Kavramı

İnsanlar yaşamları boyunca çok çeşitli isteklere sahip olurlar. Bu isteklerin temelinde ihtiyaçları bulunmaktadır. İhtiyaçlar ister yeterince karşılansın, isterse karşılanmasın mutlaka organizmayı harekete ve faaliyete sürükler. Bunun temelinde ise güdüler yatmaktadır(Karaman, 2010: 27).

Motivasyon, enerji ve davranışın bir fonksiyonudur (Wilson, 2004: 150). Türkçede güdülenme, isteklendirme ve özendirme anlamında olan motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca ‘motive’ sözcüğünden türetilmiştir. Bu kelime de Latince’ de ‘movere’, yani ‘hareket etmek’ anlamında kullanılan bir eylemdir (Adair, 2006: 9).

Motivasyon kavramı ile ilgili geçmişten günümüze birçok yönetim kuramcıları değişik tanımlamalar yapmışlardır. Bu tanımlamaların çoğunun ortak yönü; bireylerin davranışlarını etkilemek ve bu etki ile birlikte onu belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçirmektir.

Örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerin çoğu motivasyonu tanımlamanın çok ciddi zorlukları içinde barındırdığını ifade etmişlerdir (George ve Jones, 2002: 182). Yönetim bilimi literatüründe motivasyon; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için çaba harcayan bireyin, bu çaba sonunda kendi ihtiyaçlarını da tatmin edecek oluşunun verdiği şartlanma ile bu çabayı göstermedeki istekliliği olarak tanımlanmaktadır (De Cenzo ve Robbins, 1996: 296-297). Dolayısıyla, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştırıcı, ve işgörenleri özendirici nitelikte yapılan tüm eylemlere motivasyon denilebilir

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2010: 619). Motivasyon, teşvik ve hedefi amaçlayan, davranış ve yöntemleri aktive etme gereksinimini sağlayan, psikolojik ihtiyaç ya da fizyolojik eksiklikleri başlatan bir süreçtir(Luthans, 2011: 157).

Motivasyon, bir iş yerinde kişinin daha iyi çalışmasını sağlayacak önemli bir etkendir. Motivasyonları yüksek olan çalışanların olduğu bir iş yerinde üretkenlik de daha yüksektir. İyi motive olmuş bir ekip müşteriye sunduğu hizmette tatmin edici, mutlu olan müşteri de o iş yerine daha fazla kazandıran olur. Ortada açık olarak görülmeyen ama böyle motive olmuş bir ekibin iş yerine kazandırdığı gizli bir gelir de, bu ekibin aynı zamanda daha uzun bir süre bu iş yerinde çalışmak istemesidir. İşgöreni sabit olan iş yerinin yeni işgören yetiştirmek için harcama giderleri düşer. Uzun süreli çalışan ekip iş yerinde tecrübelenmiş ve başarıya ulaşma yollarını daha net belirlemiş demektir (Toker, 2006: 44)

Motivasyon, insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, motivasyon insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür. Motivasyon

sürecini tanımlarken aşağıda belirtilen üç önemli unsura dikkat edilmelidir (Özgener, 2000: 176):

- Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
- Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç,
- Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.

Eren (2003: 554), motivasyonu, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı şeklinde tanımlamıştır. Bir başka ifadeye göre motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve isteklerine göre davranış göstermeye yönlendirilmeleridir.

Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır. Motivasyonun, harekete geçirici anlamının olmasından dolayı, bu kavramın, istek, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, özlem, beklenti, arzu, başarı, moral, tatmin, vb. gibi bir dizi kavramı çağrışım yaptırması doğal sayılmalıdır. Çünkü, motivasyon kavramı, bütün bunları da kapsamaktadır (Eroğlu, 2006: 347).

2.2.2. Otel İşletmelerinde İşgören Motivasyonun Önemi

Hizmet sektörü içinde yer alan otel işletmeleri arasında oldukça sıkı bir rekabet yaşanmaktadır. Otel işletmeleri bu sektör içerisinde devamlılığını sağlayabilmek için hizmet konusunda son derece duyarlı olmalıdır. Hizmeti üretebilmek için de eğitimli ve motive edilmiş işgörenlere ihtiyaç vardır. Otel işletmeleri rekabete devam etmek için işgörenlerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Çünkü bir işgörenin motivasyonu, çalıştığı işletmeden elde ettiği kazançların bireysel ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığına bağlıdır.

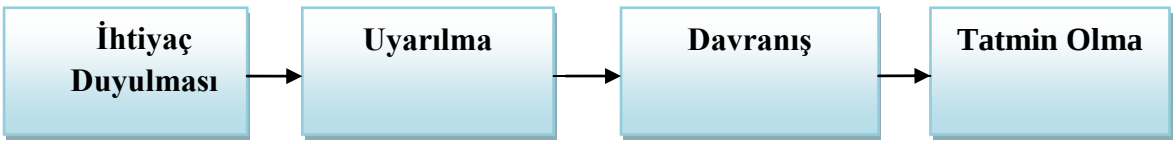
İşgörenlerin motivasyonu, onların iş verimliliğini yani performansını etkiler. Yöneticilerin önemli görevlerinden biri de motivasyonu organizasyonel amaçları

gerçekleştirmek için yönlendirmek ve kullanmaktır. Örgütlerde yüksek motivasyonun sağlanması yüksek performansı yansıtan davranışların artmasına yol açacaktır (Barutçugil, 2004: 184). Bu bağlamda, motivasyon ile varılmak istenen en önemli amaç, işgörenlerde daha çok çalışma isteği yaratabilecek faktörleri bularak, onların ihtiyaçlarını elverdiğince doyurmaktır.

Bununla birlikte motivasyon konusunun taşıdığı önem, insan unsurunun özellikle hizmet işletmeleri tarafından ön plana çıkarılma gereğinden kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda ekonominin bütün sektörlerinde, faydalı teknolojik araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan işgörenler yeterince doyum ve uyum sağlayamamış ise, işletmelerin yaşamlarını başarılı olarak sürdürmeleri olanağı yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 119). Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Diğer bir deyişle, işlerin büyük bir kısmı insan gücü tarafından yerine getirilir. Diğer işletmelerde ise otomasyona ağırlık verilerek, insan gücünün makinelerle ikame edilmesine çalışılmaktadır. Ancak, otel işletmelerinde insan gücünün ikame edilemeyeceği işler oldukça fazladır. Bu nedenle otel işletmelerinin başarısı, bilgili, yetenekli ve motive olmuş kalifiye işgörenlere bağlıdır (Akoğlan, 1997: 2). Motivasyon ise, işgörenlerin iş yaşamında karşılaşacakları zorlukların üstesinden gelmesi için en uygun araçlardan biridir (Alkış ve Öztürk, 2009: 214).

2.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon birey ve çevre arasındaki karşılıklı etkileşim sonucu gerçekleşen ve bireyin seçimlerini, gösterdiği çabayı ve bunun devamlılığını etkileyen psikolojik bir süreçtir (Latham ve Ernst, 2006: 181). Motivasyon sürecinin aşamaları Şekil 2.1.' de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Motivasyon Sürecinin Aşamaları (Bolat v.d., 2008: 186).

Buna göre motivasyon süreci dört aşamadan oluşur. İlk aşamada belirli şeylere duyulan ihtiyaçlar vardır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Bu motivasyonun başlangıcıdır. Bireyde itici bir gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu fiziksel ya da ruhsal bir isteklendirmeden başka bir şey değildir. Birey organizmada oluşan bu iç ya da dış uyarıcıların etkisiyle davranışa geçer. Böylelikle motivasyon sürecinin üçüncü aşamasına gelinir. Davranışın amacı, isteğin doyurulmasıdır. Eğer ortaya çıkan ihtiyaç doyurulmuşsa, motivasyon süreci istenen biçimde tamamlanmış olur ve birey mutlu olur (Alper Ay, 2006: 10).

Birey doyuma ya da amacına ulaşamadığı takdirde ise kendisinde bir boşluğun varlığını hisseder. Bu durum ise bireyde büyük bir istek ve dengesizlik durumu yaratır. Ancak ihtiyaç karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte, bireyi sürekli mutlu kılacak bir doyum noktası da yoktur. Çünkü, bir ihtiyacın bittiği noktada başka bir ihtiyaç ortaya çıkmakta ve motivasyon süreci her seferinde aynı yolu izlemektedir (Toker, 2006: 51).

Bu nedenle, işletmede çalışan işgörenlerden istenen başarının elde edilebilmesi için onların ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi, bu yönde istekler uyandırılması, istenilen davranışlara yönlendirilmesi ve işgörenlerin tatmin edilmeleri gerekmektedir.

2.4. Motivasyon Teorileri

Motivasyon konusu ile ilgili olarak çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Araştırmalar sonucunda motivasyonun iki temel unsurunu oluşturan ekonomik ve psiko- sosyal ihtiyaçların doyurulma biçimleri, farklı teorilerin doğmasına ve geliştirilmesine neden olmuştur.

Motivasyon teorilerinin bir kısmı, insanları sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla bu görüşler kişiyi

anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir (Koçel, 2010: 621-622).

Motivasyon teorilerinin bir kısmı da kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, dışında, çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda sorun 'personelin nasıl motive edilebileceği' sorunu olmaktadır. Bu sorun da, personele veya çalıştıkları çevreye dışarıdan müdahale etmekle çözülmeye çalışılmaktadır (Koçel, 2001: 510).

Motivasyon teorilerini içerdikleri faktörlere göre iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grupta içsel faktörlere ağırlık veren Kapsam Teorileri, ikinci grupta ise dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Teorileri bulunmaktadır.

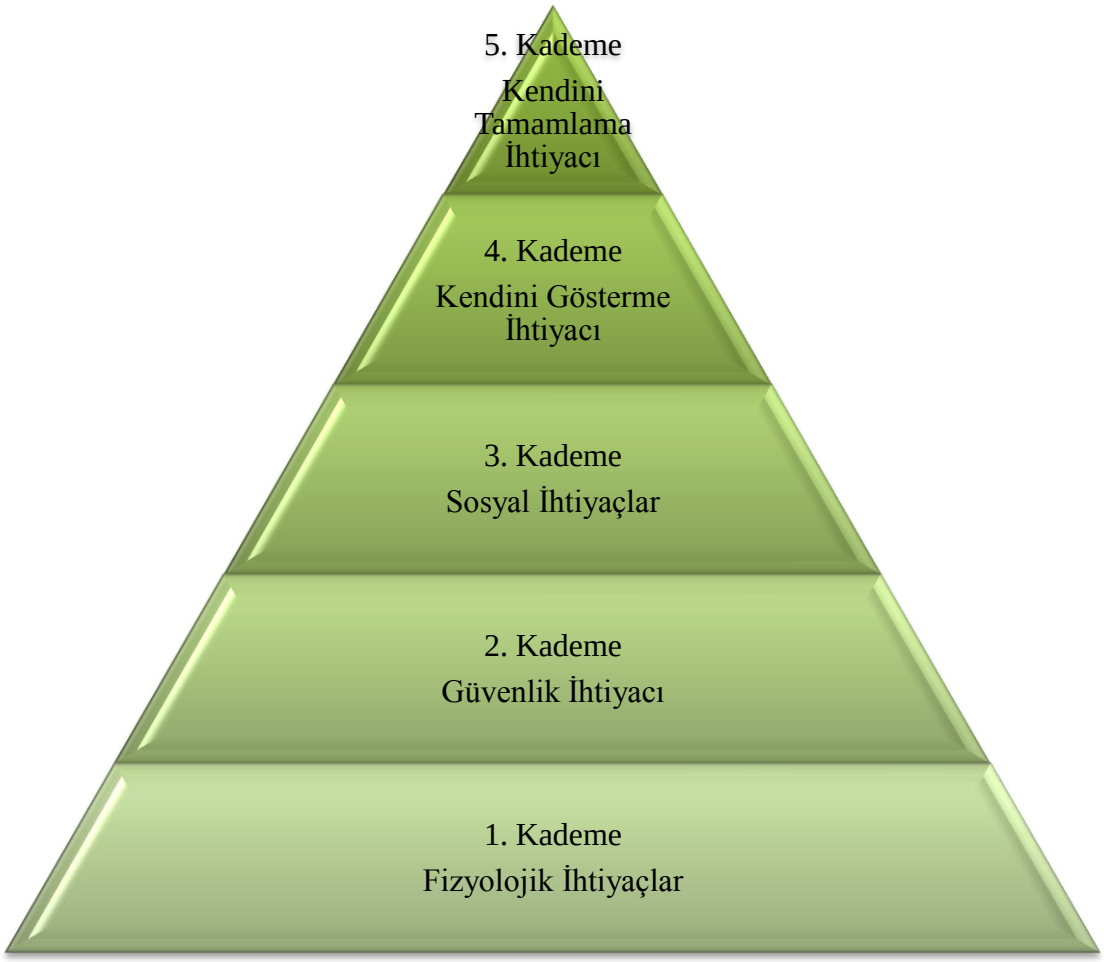
2.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, ihtiyaçların doğasına ve insanları neyin motive ettiğine önem vermektedir (Mullins, 2002: 426). Bu teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya yönelmektedir.

Kapsam teorileri adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır: Abraham MASLOW tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick HERZBERG tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen- Motivasyon Teorisi) ile David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı (Achievement) Teorisi ile Clayton Alderfer' in ERG Yaklaşımı' dır (Koçel, 2010: 623).

2.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı- Abraham MASLOW

Maslow yaptığı araştırmalar sonucunda insan ihtiyaçlarını temel ihtiyaçlar olarak adlandırdığı beş başlık altında toplamıştır. Beş grup arasında bir hiyerarşi vardır ve en alt sıradaki ihtiyaç tatmin edilmeden bir üstteki ihtiyaç birey için motive edici değildir. Maslow yaptığı çalışmada bu temel grupların bir genelleme olduğunu ve bunun kişiden kişiye ya da kültürden kültüre göre değişim göstereceğini söylemiştir (Kırçı, 2007: 59).



Şekil 2.2. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2010: 624).

Maslow' un yaklaşımının işletmeler ve yöneticiler açısından önemi, ihtiyaçların motivasyondaki önemini vurgulamış olmasıdır. Buradan, işgörenlerin ihtiyaçlarının saptanması ve onları karşılamaya yarayacak imkanların sağlanması; kişilerin motivasyonu açısından önemlidir, denilebilir (www.akademikdestek.net, Erişim Tarihi 16.01.2012).

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Motivasyonun ilk adımı sayılan ihtiyaçları içerir. Bunlar, insanın yaşamını sürdürebilmesi için tatmini zorunlu olan ihtiyaçlardır. Örneğin, oksijen alma, yeme, içme, uyku, giyinme, barınma gibi (Alper Ay, 2006: 17).

Maslow' a göre, işgörenin motive olması için bulunduğu ihtiyaç basamağının bilinmesi ve bu ihtiyacın karşılanması için gerekli tatmin araçlarının sağlanması gerekmektedir (Griffin ve Ebert, 2004: 255).

- **Güvenlik İhtiyacı:** Tüm organizmalar güvenlik arayışı içinde bulunan bir mekanizmaya sahiptir. Maslow, güvenlik ihtiyaçları ile ilgili olarak, fiziksel güvenlik yanında, duygusal güvenliğin de önemli olduğunu vurgulamaya çalışmıştır. Fizyolojik ihtiyaçlarda olduğu gibi, güvenlik ihtiyaçları da karşılandığında, güdüleyici olma özelliğini kaybeder. İş güvencesi, sigorta hizmetleri, işçi sağlığı ve güvenliğine ilişkin uygulamalar vb. araçlar güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasında rol oynarlar (Bolat vd., 2008: 189).

Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Aynı zamanda, hemen şu noktayı da belirtelim ki, eğer bu ihtiyaçlar fazlaca garanti altına alınırlarsa, kişiler için zararlı olabilir. Bir kimsede, bir iş yerinde çalışsa da, çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bu ihtiyaçları fazlaca karşılamanın başka bir sakıncası da, bu güveni sağlayan kişi ya da örgüte aşırı oranda bağlanmak olarak özetlenebilir. Böyle durumlarda da kişi üretkenlikten düşebilir, bu kişiyi ya da örgütü memnun etmeye çalışır. İnsan, başka birine bağlı ve borçlu olursa kendi kendine değer verme ve yaratma gibi yüksek düzeyde ihtiyaçlar tatmin edilemeyecek ve insan kişiliğinden önemli şeyler kaybedebilecektir (Eren, 2008: 501).

- **Sosyal İhtiyaçlar:** İnsanlar arasında kabul görme, arkadaş edinme, bir gruba mensubiyet, ait olma ve sevilme gibi arzuları yansıtır. Örgütün temelinde ise, diğer işgörenlerle iyi ilişkiler kurmayı, yapılara katılmayı ve yöneticilerle olumlu etkileşimde bulunmayı ifade eder (Pekel, 2001: 10- 11).

Bu düşünceden hareket eden bazı yöneticiler, işgörenleri için bazı sosyal çabalardan kaçınmayacaklardır. Bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmak, geliştirmek, desteklemek ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekecektir (Eren, 2008: 501-502).

- **Kendini Gösterme İhtiyacı:** Daha önceki aşamalardaki ihtiyaçların sürekli doyurulması ile daha yüksek düzeyde bir ihtiyacın ortaya çıkması ile oluşur. Kendini

gösterme ihtiyacı iki kısımda incelenebilir. Birincisi; güçlü olmak, başarı sağlamak, yararlı iş yapabilmek gibi, insanların kendine saygı ve güven duymasına ilişkin ihtiyaçlardır. İkincisi ise; güçlü olma, başarı, beceri, bilgi, takdir edilme isteği gibi insanların başkaları tarafından tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarıdır (Alper Ay, 2006: 18- 19).

- **Kendini Tamamlama İhtiyacı:** Maslow' un teorisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç kişinin potansiyelinin en üst noktasına ulaşmasını; yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade eder (Önen ve Tüzün, 2005: 36).

Bu gibi kişilere Maslow 'tatmin edilmiş kişi' demekte ve ancak bu kişilerin yaratıcı olabileceklerini belirtmektedir. Bu aşamaya ulaşmış kişiler yapabileceklerinin sınırını merak ederler ve bu sınırı geçebilmek için ellerinden geleni yaparlar.

2.4.1.2. Çift Faktör Teorisi (Hijyen- Motivasyon Teorisi)- Frederick HERZBERG

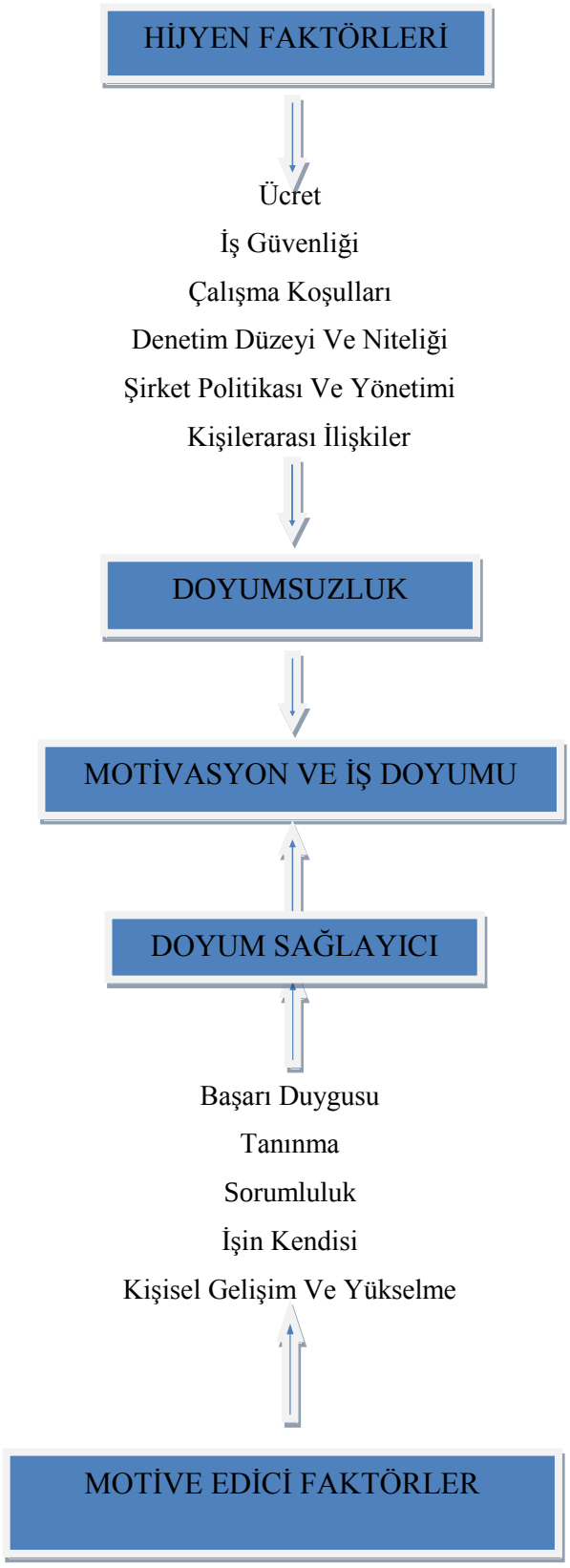
İşgören motivasyonu üzerine yapılan bir diğer çalışma da Frederick Herzberg tarafından 1950' li yılların ikinci yarısında yapılmıştır. Teorinin konusu işgören tatmini ve tatminsizliğidir. Herzberg' in iki faktör teorisine göre; hijyen faktörleri, işgörenleri iş tatminsizliğine kapılmalarından korumak için gereklidir. Fakat sadece motivatörler işgörenlerin iş tatminlerini ve motivasyonlarını sağlar (Puah ve Ananthram, 2006: 118).

Herzberg teorisindeki kavram ve tanımları, 'Motive Edici Faktörler' ve 'Hijyen Faktörleri'olmak üzere iki grupta toplamıştır.

- **Motive Edici Faktörler:** Başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması vs. motivasyon sağlayan faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma istek ve arzuları yavaşlayabilir (Küçük, 2007: 77).

- **Hijyen Faktörleri:** Herzberg' e göre hijyenik faktörler, örgüt politikası ve yönetimin hataları, teknik bilgi ve desteğin yetersizliği, ast- üst ilişkilerinin iyi olmaması, örgütün fiziksel ortamının elverişsizliği, ücret ve maaş düzeyinin ve artışlarının yeterli olmaması, iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri, işgörenin kişisel yaşamına ve kişiliğine yeterli saygının gösterilmemesi, istihdam güvenliğinin yetersizliğidir (Pekel, 2001: 12).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları sadece motivasyon için gerekli yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2010: 627).



Şekil 2.3. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi (Mullins, 2002: 433).

2.4.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi- David McClelland

David C. McClelland' ın bu teorisi, Henry A. Murray' ın 1938 yılında ortaya attığı ve insan davranışlarının nedenini oluşturduğunu ifade ettiği 20' nin üzerindeki bir dizi gereksinimden yalnızca başarı, güç ve yakın ilişki gereksinimlerini içeren bir kuramdır. McClelland bu üç gereksinimden genellikle başarı gereksinimi üzerinde yoğunlukla çalışmış olsa da, birçok araştırmasında bu üç gereksinimi birlikte test etmiştir (Çalışkan v.d., 2008: 95).

- **Başarı İhtiyacı:** Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan birey, kendine ulaşılması güç, çaba gerektiren, anlamlı amaçlar seçer. Bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde ederek, davranışa yönelecektir. Ancak birey başarı ihtiyacı yanında çevresi ile ilişkide bulunma ihtiyacının da etkisi altındadır. Yönelimi, ağır basan ihtiyacı doğrultusunda olacaktır (Karaman, 2010: 42).

Belirli standartlara göre başarılı olma, başarma ve üstün olma için çaba harcama şeklinde ifade edilebilir. McClelland, en kapsamlı çalışmasını başarı ihtiyacı üzerine yapmış ve bu ihtiyaca sahip olan bireylerde şu özelliklerin bulunduğunu belirlemiştir (Semerci, 2005: 20):

— Problemlere çözüm üretmek veya bir görevi yerine getirmek amacıyla kişisel sorumluluk almak için güçlü bir istek duyarlar.
— Kendileri için orta zorlukta hedefler belirleme ve hesaplanmış riskler alma eğilimi gösterirler.
— Performansları hakkında somut geribildirim almak için güçlü bir istek duyarlar.

- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Bu ihtiyaç McClelland' ın üzerinde en az durduğu ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç, bireyin yaşamını yalnız sürdüremeyeceği ve toplumsal niteliğe sahip olmasından hareketle, diğer birey ve gruplarla ilişki içinde bulunacağına vurgu yapmaktadır (Keser, 2006: 31). Bu ihtiyacı kuvvetli olan kişi, kişilerarası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Koçel, 2010: 627).

- **Güç Kazanma İhtiyacı:** Güç kazanma ihtiyacı duyanlar ise bulundukları ortamda çevrelerine egemen olmak isterler. Başka bir deyişle bu kişilerde diğer kişileri yönetme ve denetleme ihtiyacı ağır bastığından daha çok yönetim kademesinde olmak isterler. Güç kazanma ihtiyacı duyan bireyler, bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten ve sahip olduğu prestij ile insanları kazanmaktan hoşlanırlar (Bolat vd., 2008: 194).

Bu nedenle çevresel ilişkilerde etkilerini arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Üstün olmak ve başkalarının iş faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri başka insanlarla çekişme ve çatışmaya itebilir. Ancak bu ihtiyacın şiddeti de kişiden kişiye biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Karaman, 2010: 43).

2.4.1.4. ERG Yaklaşımı- Clayton ALDERFER

Clayton Alderfer'in, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını desteklemek ve eksik yanlarını tamamlamak amacıyla, ihtiyaçları hiyerarşisi yaklaşımını basitleştirerek geliştirdiği bir motivasyon yaklaşımıdır. Alderfer, Maslow' un geliştirdiği beş basamaklı ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını yeniden düzenlemiş ve bireylerin ihtiyaçlarını üç başlık altında birleştirmiştir.



Şekil 2.4. Alderfer' in ERG Teorisine Göre İhtiyaçlar

- **Var Olma İhtiyacı:** Bu ihtiyaçlar Maslow' un geliştirmiş olduğu fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bu ihtiyaçların giderilmesi için örgüt kaynaklarının bol olması gerekmektedir.

- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sevgi ve saygı ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Bu ihtiyaçlar kişilerin toplumla ve diğer kişilerle arasındaki ilişkilere dikkat çeker. Kişisel ilişki kurma ihtiyacını ve anlamlı aile, arkadaş ve iş arkadaşlığını içerir (Kırçı, 2007: 63).

- **Gelişme İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, kişisel olarak kendini geliştirme ve yeteneklerini arttırma ihtiyacıdır. Gelişme ihtiyacı yine Maslow' un teorisindeki kendini gerçekleştirme ve kendine güven ihtiyaçları ile ilgilidir.

Sonuç olarak, Alderfer' in ERG kuramı, Maslow' un ihtiyaçlar sıralaması ile yakından ilişkilidir. Kuram, bu ihtiyaçları farklı biçimlerde işleterek yorumlamakta ve ihtiyaçlar katı bir basamaklı yapı göstermemektedir. Kuramda ihtiyaçların birden fazlası aynı anda işletilebilirken; bir ihtiyacın tatmini, daha üst düzeyde bir başka ihtiyacın ortaya çıkışında doğrudan etkide bulunmamaktadır (Özgener, 1996: 54, Akt. Toker, 2006: 67).

2.4.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramlarının yanıt aradığı temel soru; 'Belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması (ya da tekrarlamaması) nın nasıl sağlanacağı' dır. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar, bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir. Bu iç faktörlere ek olarak, pek çok dışsal faktör de bireylerin davranışlarını ve güdülenmelerini etkileyebilmektedir (Bolat vd., 2008: 194).

Bu çalışma kapsamında süreç teorileri adı altında dört motivasyon yaklaşımı ele alınacaktır.

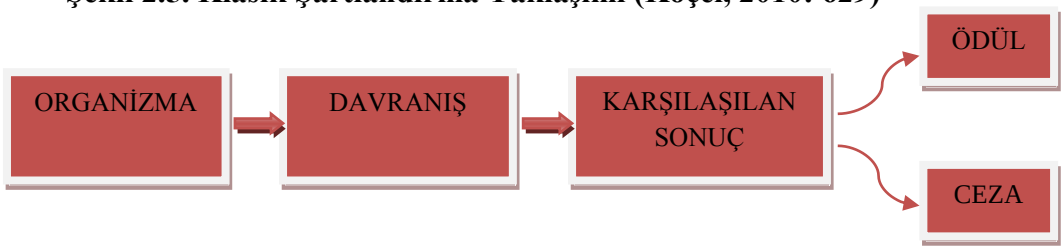
2.4.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Teorisi/ Pekiştirme Teorisi

Psikoloji kökenli bir terim olarak şartlandırma, klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır.

Klasik şartlandırma, I. Pavlov' un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Örneğin, köpeğe yemek verirken çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışını göstermesine sebep olmaktadır. Sonuçsal şartlandırma kavramı esas itibariyle B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Burada kişi, şu ya da bu şekilde bir davranış gösterir, bu gösterilen davranışın karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Örneğin, işe geç gelen bir personelin (davranış: geç gelme), geç gelme davranışını tekrarlamaması, büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirinin ikazı, uyarısı, cezalandırılması, hiçbir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir. Karşılaşacağı sonuç önemlidir. Eğer kişinin davranışları kendisince haz verici, memnun edici sonuçlarla karşılaşırsa kişi o davranışı tekrar gösterecektir. Karşılaştığı sonuçlar, kişinin hoşuna gitmeyecek sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir (Koçel, 2010: 629-630).



Şekil 2.5. Klasik Şartlandırma Yaklaşımı (Koçel, 2010: 629)



Şekil 2.6. Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı (Koçel, 2010: 630)

Sonuç olarak, bir davranışın sürdürülmesi veya bu davranıştan kaçınılması biçiminde birbirine zıt olan iki tutum söz konusudur. Bu tutum ve davranışlar, olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma yöntemleri ile pekiştirilmeye ve alışkanlık haline getirilmeye çalışılır.

2.4.2.2. Bekleyiş/ Beklenti Teorisi

Kuramın temelinde, bireylerin tüm davranışlarının sonucunda, bazen ödüllere, bazen de cezalara sahip olacağına inanması yatmaktadır. Dolayısıyla, burada birey bir bekleyiş içerisine girmektedir (Kırkman ve Shapiro, 2001: 600). Bu teorileri iki yaklaşım olarak ele almak durumundayız. Birincisi Victor H. Vroom' un Beklenti Modeli, ikincisi ise Vroom' un modelinin bir uzantısı olan Porter ve Lawler' in modelidir (Eroğlu, 2006: 372).

2.4.2.2.1. Vroom' un Bekleyiş Teorisi

Vroom insanların iş koşulları içerisindeki davranışlarının tahmin edilmesi veya ortaya koyulması üzerine yoğunlaşmıştır. Ona göre, insanların belli koşullar altındaki davranışlarının bir beklenen değeri vardır ve bu hesaplanabilir. Bu beklenen değerin büyüklüğü de zaten o kişiyi o uğurda hareket ettiren gücün büyüklüğüne eşittir (www.egitim.aku.edu.tr, Erişim Tarihi 18.09.2011).

Diğer teoriler motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, bu teori bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi, yani umduğunu bulması karşısında benzer davranışı göstermesiyle ilgilidir. Eğer birey umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir (Efil, 1999: 124).

Vroom' a göre bir kişinin bir işi gerçekleştirebilmesi için çaba harcaması iki faktöre bağlıdır. Bunlardan ilki, kişinin ödülü arzulama derecesini belirten Valense (valance), diğeri de kişinin algıladığı olasılığı belirten bekleyiştir. Dolayısıyla motivasyon aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

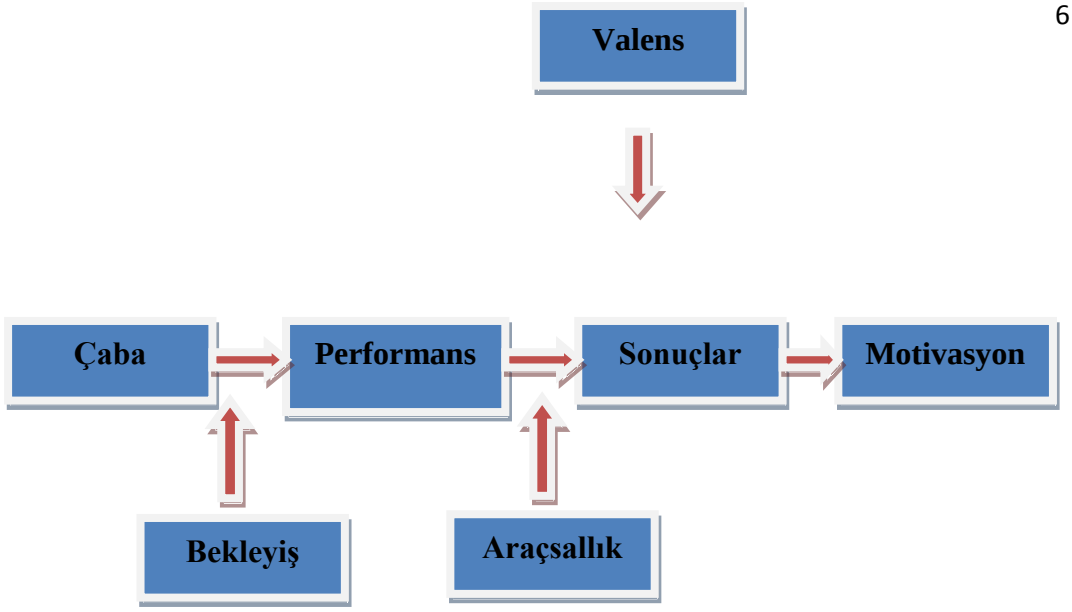
Motivasyon = Valens* Bekleyiş

Vroom modelinin üç ana kavramı bulunmaktadır. Bunlar: valens (valance), bekleyiş ve araçsallıktır.

Valens, bir kişinin belirli bir çaba harcayarak elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir ödülü son derece arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Bir sonuç elde edilmek isteniyorsa, yani sonucun elde edilmesi elde edilmemesine üstün geliyorsa, bu sonucun arzulama derecesi pozitif, tersi durumda ise negatif olacaktır. Buna karşılık, sonuca karşı ilgisizlik söz konusu ise arzulama derecesi sıfır (nötr) olur. Bu durum ise, arzulama derecesinin +1' den – 1' e kadar değiştiğini göstermektedir (Onaran, 1981: 72). Sonuç olarak yüksek Valens, kişinin daha fazla çaba harcamasına sebep olur.

Bekleyiş, kişinin sarfedeceği efor sonucunda görevini tamamlayabileceğine olan inancının kuvvet derecesidir. Bu olasılık belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi belirli bir çaba sarfederek ödüllendirileceğine inanıyorsa, daha fazla çaba sarfedecektir. Sıfır noktasında, bir davranışın belirli bir sonuç doğuracağı konusunda bir olasılık yok demektir. +1 durumunda ise bu davranışın belirli bir sonuca yol açacağı kesinlik taşır. Burada söz konusu olan olasılık subjektif bir olasılıktır; yani o eyleme girişen, o amacı isteyen kişinin hesapladığı olasılıktır (Onaran, 1981: 73).

Araçsallık ise, kişinin verilen görevi bitirir bitirmez, vaat edilen ödülü alacağına ilişkin olan inancıdır. Başka bir deyişle, birinci derece sonuçların, bireyi arzu edilen ikinci derece sonuçlara ulaştırması konusunda sahip olduğu öznel olasılığı gösterir (Bolat vd., 2008: 196). Neticede, bir sonuç- sonuç ilişkisi olan araçsallık da +1' den -1' e kadar çeşitli değerler alabilir. +1 durumunda, ikinci sonucun elde edilmesi için, ilk aşamadaki sonucun hem gerekli, hem de yeterli olduğuna inanılır. -1 durumdaysa, ikinci sonucun elde edilmesinin ancak birinci sonunun var olmamasına bağlı olduğuna inanılır. Birinci sonuç elde edilirse, ikincisinin de elde edilmesi olanaksızdır diye düşünülür (Onaran, 1981: 74).



Şekil 2.7. Vroom' un Motivasyon Modeli

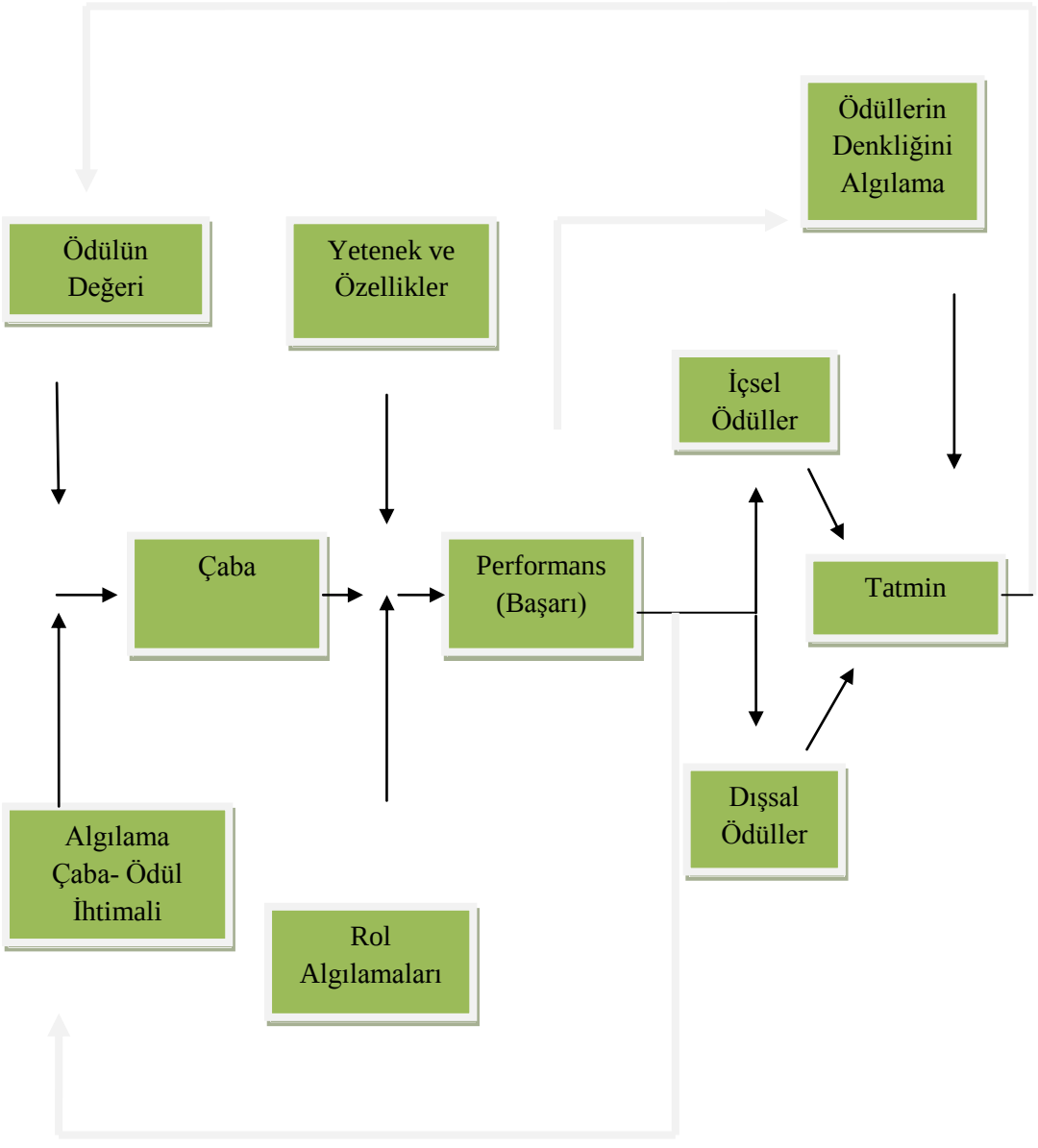
Eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans (iş başarma) ile sonuçlanacağına inanıyorsa (bekleyiş) ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa (araçsallık) ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır. Üzerinde yoğun araştırmalar yapılmaya devam edilen bekleyiş teorisi bugünkü düzeyi ile, ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır (Koçel, 2010: 633- 634).

2.4.2.2.2. Lawler- Porter Modeli

Vroom' un geliştirdiği beklenti teorisine bazı eklemeler yapılmıştır. Teorinin yeni şekline göre tatmin, performansın ve bu performans sonucunda elde edilen ödüllerin bir fonksiyonudur (Çetin vd., 2001: 268).

Lawler ve Porter, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaştırmayacağını ifade ederler. Buna göre, gayretin istenen performansı sağlaması için gayret gösteren kişinin yeterli bilgi ve kabiliyete sahip olması gerekir. Mesela; muhasebe bilgisine sahip olmayan bir insan ne kadar gayret gösterirse göstersin günlük defter kayıtlarını yapamayacaktır. Bu teorinin ilave olarak getirdiği başka bir kavram da insanın kendisi için algıladığı roldür. Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade edilebilir. Motivasyon için önemli olan, insanların performans

gösterebilmek için örgüt içinde uygun bir role sahip olmaları ve rollerini algılayabilmeleridir. Aksi durumlarda rol çatışmaları görülebilir ve bunun sonunda insanların performansları engellenir (Omirtay, 2009: 42).



Şekil 2.8. Lawler- Porter Motivasyon Modeli (Luthans, 2011: 168)

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram örgütte düşük başarılı fakat

aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini, aynı zamanda yüksek başarılı fakat bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş çalışanların olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2003: 600).

2.4.2.3. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden bir diğeri 'Eşitlik Teorisi' dir. Bu teorinin ana fikri de çalışanların iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur. Esas itibariyle J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliklere (veya eşitsizliklere) bağlıdır (Koçel, 2010: 636).

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, zeka, 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, 2012: 168).

$$\frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} = \frac{\text{Diğerlerinin Çıktıları}}{\text{Diğerlerinin Girdileri}}$$

$$\frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} > \frac{\text{Diğerlerinin Çıktıları}}{\text{Diğerlerinin Girdileri}}$$

$$\frac{\text{Bireyin Çıktıları}}{\text{Bireyin Girdileri}} < \frac{\text{Diğerlerinin Çıktıları}}{\text{Diğerlerinin Girdileri}}$$

Şekil 2.9. Eşitlik- Eşitsizlik Durumları (Luthans, 2011: 170)

Birinci durumda eşitlik söz konusu iken, ikinci ve üçüncü durumlarda eşitsizlik bulunmamaktadır. Burada kullanılan girdi ve çıktı kavramları kişilerin algılarına dayanmasıdır. Yaş, cinsiyet, sosyal statüler, organizasyondaki pozisyonları, sınıflandırmalar ve kişilerin çalıştıkları süre girdileri oluştururken, ödüllerin paylaşımı, statüler, promosyon ve iş ile ilgili gerçekler çıktıları oluşturur. Aslında kişisel algıların dayandığı oranlar, kişilerin girdi ve çıktı oranlarına karşı ne kadar değer verdikleri ve aldıklarını göstermektedir (Luthans, 2011: 171).

Böyle bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği olası davranışlar şunlardır (Koçel, 2010: 637):

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin arttırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi,
- İşi terk etme (istifa, iş yeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),
- Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Sonuçta, denksizlikten doğan gerginliği azaltmaya çalışırken kişi genel olarak ya ödüllerin değerlerini yükseltmeye ya da çok uğraş isteyen, değiştirme maliyeti yüksek olan girdileri arttırmamaya çalışacak, bir de ödülleri ile sonuçlarını gerçek ya da bilişsel olarak değiştirmeye çalışırken kendine saygısını yitirmemeye, kişiliğine dokunmamaya uğraşacaktır (Onaran, 1981: 171).

2.4.2.4. Amaç Teorisi

Edvin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor

ve yüksek amaç belirlemek, gerçekleştirilmesi gayet kolay olan amaçlar belirlemekten, daha yüksek performans göstermeyi gerektirir ve daha fazla motivasyon sağlar. Teorinin ana fikri, kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Yönetici açısından önemli olan, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluktur. Bu ise amaç belirlemede astların da katkısını gerektirmektedir (Koçel, 2010: 638). Amaçların belirlenmesi, geribildirimin bireye amaca ilişkin bir ilerleme izlemesine fırsat verdiği zaman etkili olacaktır (Ambrose ve Kulik, 1999: 247).



Şekil 2.10. Amaç Teorisinin Bileşenleri

Kısaca açıklayacak olursak; insanlar, çevrelerini algılayıp yorumlarlar, diğer bir ifadeyle, çevrelerini tanıyıp adlandırırlar. Sonra da bu algılarını kendi değer yargılarına göre değerlendirirler. Yani herkes kendi 'değer anahtarı' na göre neyin iyi ya da neyin kötü, neyin doğru ya da yanlış, yararlı ya da zararlı olduğuna karar verir. Buna göre de kendine birtakım amaçlar saptar; ilerideki davranışları artık bu amaçlara yönelik olacaktır (Onaran, 1981: 139).

2.5. Motivasyonda Özendirici Araçlar

İşletmeler, sosyal ve ekonomik hedeflerine ulaşabilmek ve bunun yanında rekabet ortamındaki devamlılığını sürdürebilmek için, insan gücüne gereksinim duyarlar. Bireyin motivasyonu öncelikle onun kişilik yapısına, daha sonra beklentilerine, içerisinde yaşadığı toplumun ulusal ve örgütsel değerlerine göre değişim göstermektedir. Farklı özellikler taşıyan işgörenleri, işletme içerisinde ortak bir hedef çevresinde toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için, birtakım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, işgörenlerin olumlu yönde motive olmaları için oldukça etkilidir.

İşgörenlerin motive olması için sadece parasal ödüller yeterli olmamaktadır. İşgörenler sadece paraya ilişkin ihtiyaçlar peşinde değildir. Bir işgören psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının bir bölümünü de çalıştığı işletmeden sağlamak ister. Bu yüzden, işgörenlerin örgütte fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabileceği iyi bir yönetime ihtiyacı vardır. Bu işlev yöneticiler tarafından ne denli iyi yerine getirilirse, işgörenler de örgütte o denli özdeşleşerek örgüte bağlanırlar (Ergül, 2005: 68).

Motivasyon araçları birbirinden farklı olsa da, amaç işgöreni tatmin ederek çalıştığı işte motivasyonunu arttırmak ve işgörenin işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlamaktır. Pek çok araştırma ile tespit edilmiş olan ve önem sırası değişebilen özendirme araçları üç başlık altında incelenir. Bunlar: ekonomik araçlar, psiko- sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlardır.

2.5.1. Ekonomik Araçlar

İşletmelerin kuruluş nedenleri ile işgörenlerin çalışma nedenleri özünde ekonomik temele dayanmaktadır. İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motiv, kendi yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir gelir elde etmektir. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin sayısının oldukça yüksek olduğu bilinen bir gerçektir ve bu kişilerin alternatif çalışma olanakları da yoktur. Bu kapsamda, işçinin korkusu, başlıca gelir kaynağını teşkil eden işini kaybetmek olduğu için; yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır (Toker, 2006: 117). Bu nedenle, ekonomik özendirme araçları diğer araçlara göre daha etkili rol oynamaktadır.

Günümüzde işgören motivasyonunda kullanılan ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül olmak üzere dört grupta toplanmaktadır.

2.5.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında en eski olan ve en yaygın kullanılan araç ücret artışıdır. Sadece geleneksel kuramcıların değil, bugün dahi bir çok yöneticinin, motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır. Bu görüşe göre ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ayrıca, ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz. Bu arada, yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de arttırmış olur. Öte yandan, geleceğin güvence altına alınması düşünülür. Bu nedenle ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 148).

Ancak ücret artışı bireye hak ettiği ölçüde verilmezse; ücret artışı bireyi motive edici bir araç olma özelliğini yitirir. Ücret artışı birey için sadece bir özendirme aracı olmamalıdır. Çünkü gereksiz artışlar bireyde bir beklentiye dönüşebilir. Bu yönüyle bakıldığında ücret artışı gereken zamanda ve gereken ölçüde uygulanmalıdır (Keser, 2006: 165).

2.5.1.2. Primli Ücret

İşgörenlerin ekonomik açıdan motive olmasını sağlayan araçlardan bir diğeri de primli ücretlendirme sistemidir.

Çalışanların almış oldukları sabit ücretin dışında, daha fazla ve verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete primli ücret denir (Keser, 2006: 165). İşgörenler böylece daha fazla çaba harcamak için motive olmaktadırlar. Daha fazla çaba, daha fazla ücret anlamına gelmektedir.

Primli ücret sistemleri çok değişik biçimlerde uygulanmakla birlikte, ortak yönleri, bir yandan işletmenin karlılığını yükseltmek, öte yandan işgörenlerin verimli çalışmalarını ödüllendirmektir (Sabuncuoğlu, 1997: 225). Primin hesaplanmasında ilgili işçinin harcadığı ek çabaya uygun prim verilmeyişi ya da keyfi esaslara göre verilişi işçilerde huzursuzluk yaratabilir. Primli ücret işçileri daha çok çalışmaya

özendirirken kalitenin düşmesine, iş kazalarının artmasına, işçilerin daha çok yıpranmasına yol açmaktadır (Karaman, 2010: 140-141).

2.5.1.3. Kara Katılma

Bireyin işe daha yoğun bir şekilde adapte olabilmesi için kara katılma etkin bir yöntemdir. Kara katılma, bireyin performansına bağlı olarak oluşan kardan pay alması, işletmenin karına çalışanın ortak olmasıdır. Birey yapacağı katkının artması için daha verimli çalışmakta, daha fazla motive olmaktadır. Birey işletmeye ne kadar çok katkı sağlarsa işletmenin kazancı artmakta, bu artış dolaylı olarak bireyin kazancını arttırmaktadır (Keser, 2006: 166).

Kara katılma uygulanırken karın işgörenlere nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı bazı zorluklar içermektedir. Bu konuda yapılan uygulamalar; nakit olarak dağıtım, ertelenmiş dağıtım, karma dağıtım ve hisse senedi verilmesi şeklindedir.

Kara katılma planının amaçları şöyle sıralanabilir (www.bilgininadresi.net, Erişim Tarihi 10.05.2012):

- İşgören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
- İşgörenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak.
- Vasıflı işgörenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.
- İşgörenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.
- Başarılı çalışmaları nedeniyle işgörenleri ödüllendirmek.
- İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.
- Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaştırmak.

2.5.1.4. Ekonomik Ödül

İşgörenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin; bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren işgörenlere parasal ödül verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödül, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı

gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, işgörenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 154).

2.5.2. Psiko- Sosyal Araçlar

Günümüzde artık işgörenlerin motivasyonlarını sağlamak için parasal değerlerin tek motivasyon aracı olarak kullanılamayacağı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Psiko- sosyal araçlar da işgörenleri motive etmek ve iş yerindeki faaliyetlerinde daha doyumlu olmalarını sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

Çoğu işletmelerde önceleri yeteri düzeyde önemsenmeyen ancak son zamanlarda daha fazla etkili olmaya başlayan psiko- sosyal araçlar, çalışanların ekonomik varlık olmalarının yanı sıra sosyal bir varlık oldukları düşüncesini desteklemektedir (Keser, 2006: 167).

2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma insiyatif kullanma gereksinimine önem verirler. Bir kişi, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 156-157). İşgörenlerde bu türden hislerin geliştirilmesi tamamen yöneticilerin yaklaşımına bağlıdır (Ünlüönen vd., 2007: 11).

Bağımsız çalışabilme fırsatı motivasyonu arttıran önemli bir unsurdur. Çalışanlar sürekli kontrol altında bulunmaktan hoşlanmazlar. Bu tür yaklaşımlar, çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü işgörenlerde

sürekli sorgulanmakta olduklarına dair bir his uyandırmaktadır. Bu durum bireylerin sürekli hata yapmalarına yol açabilir. Diğer yandan, bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin törpülenmesi anlamına gelmektedir (Keser, 2006: 168).

2.5.2.2. Sosyal Katılma

Bireyler sosyal bir varlık olmalarından dolayı, gerek özel hayatında, gerekse iş hayatında belirli bir gruba dahil olma ve sürekli olarak bu grupla iletişim içerisine girme amacı taşımaktadır. İşletme içerisinde kendiliğinden oluşan bu gruplar, bireylerin birbirleriyle sıkı ve yakın ilişkiler kurmaları üzerinde oldukça etkilidir.

Çalışanların işletmelerde bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla da olsa katılımı bir ihtiyaçtır ve işletmelerde bu sosyal katılım ihtiyacı uygulamada farklı düzeylerde gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 157):

- İlk bakışta bu gereksinmenin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır.
- Daha sonra işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinmesi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında, grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.
- Son aşamada, işgören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma gereksinmesinin bu son aşamasında birey duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur.

2.5.2.3. Değer Ve Statü

Başkaları tarafından değerli olduğunu hissetme her insan için çok önemli bir ihtiyaçtır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan işgören, çektiği zahmetin ve eziyetin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece işgören, örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi için de bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. Bu arada işletmenin amaçlarına ulaşmasında işgörenin fedakarca çalışmaları ve değerli

katkılarının büyük bir önemi olduğunu bildirilerle ve yapılan toplantılarla çekinmeden duyurulmalıdır (Ünlüönen vd., 2007: 12).

Statü ise, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür (Eren, 2008: 517).

2.5.2.4. Yükselme Ve Gelişme Olanakları

İşgörenler, çalıştıkları işletmelerde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme olanakları tıkanan yöneticilerin çalışma gayretleri ve şevkleri azalacaktır.
O halde, yükselme iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 2008:515).

Her çalışan işinde gelişme olanakları arar. Bu çalışanlar için çok kuvvetli bir motivasyon aracıdır. İşletme işgörene kendini geliştirebilmesi için gerekli imkan ve eğitimleri vermekle yükümlüdür (Karaman, 2010: 133).

İşletmelerdeki mevcut olan çalışma koşulları; işgörenlerin yükselmesine, kendi yeteneklerinin gelişmesine ve başarı sağlamalarına imkan sağlayacak şekilde olmalıdır. Çünkü ortaya çıkacak olan başarı, hem işgörene, hem işletmeye, hem de topluma yararlı katkılar sağlayacaktır.

2.5.2.5. Çevreye Uyum

İşgörenler, çalıştıkları işletmenin fiziksel koşullarına olduğu kadar, sosyo-psikolojik koşullarına da uyum sağlamak zorundadır. İşgören işe ilk girdiği zaman mesai arkadaşlarıyla en kısa zamanda iletişime geçmeli, onları tanımaya çalışırken kendini de tanıtmalıdır. İşgörenler yeni katıldıkları örgütün geleneklerine ve kurallarına en kısa zamanda uyum sağlayarak, üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır (Ünlüönen, 2007: 14).

Bu nedenle yönetici, işe yeni başlayan işgörene her türlü konuda yardımcı olmalı, onlara gerekli olan tüm bilgileri vermeli, ve diğer çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır.

2.5.2.6. Öneri Sistemi

Motivasyonda işgörenleri psiko- sosyal açıdan çalışmaya özendirecek etkili araçlardan biri de öneri sistemidir. İşgören, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme, istekli ve verimli çalışan bir eleman kazanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 162).

Son yıllarda işletmeler tarafından uygulanmaya başlayan bu sistem, basit ya da kapsamlı her türlü önerinin işgören tarafından sunulmasına imkan tanır. İşgören, şikayet ya da sorunlara çözüm amacıyla geliştirdiği bir takım önerilerle işletmeye çok değerli maddi kazanımlar sağlayabilir (Keser, 2006: 170).

2.5.2.7. Psikolojik Güvence

İşgörenin çalıştığı işletmedeki iş güvencesi kadar psikolojik güvence de birey üzerinde son derece etkilidir. Psikolojik güvence, fiziksel anlamdaki bir güvenceden öte duygusal anlamda bir güvencedir (Keser, 2006: 170- 171).

İşgörenlerin belirli bir iş çevresine veya koşullarına uyum sağlayabilmesinden doğan kendi kendine güven duygusu oldukça önemlidir. Bir işletmede kişi; ne yapacağını, kiminle çalışacağını, işini nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarıya ulaşacağını bilirse, kendine olan güveni daha fazla artacaktır. Bu duygunun oluşturulmasında yöneticilere büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Çünkü güven duygusu, çalışanlara büyük ölçüde yöneticiler tarafından benimsetilir. Güvensizlik duygusu altında çalışan kişilerin çaba ve emeğini gösterme azmi azalacak ve işlerini tedirginlik içinde yapacaktır. Tam aksine, güven duygusu içinde çalışan kişiler daha fazla gayret göstererek, işlerini başarılı bir şekilde yapacaktır (Çiçek, 2005: 43).

2.5.3. Örgütsel Ve Yönetsel Araçlar

İşgörenleri işe ve çalışmakta oldukları işletmeye bağlayan ekonomik ve psiko- sosyal araçların dışında, işgörenin motive olmasını sağlayan ilgi çekici birtakım örgütsel ve yönetsel araçlar da bulunmaktadır.

2.5.3.1. Amaç Birliği

Örgütün başarısı için, çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyumu önemlidir. Diğer bir ifade ile örgütün amaçları çalışan tarafından iyi bir şekilde algılanmalıdır. Uyum olması durumunda her iki taraf açısından da olumlu sonuçlar alınabilecektir. Çalışanlar örgütsel hedef ve amaçlardan haberdar oldukları takdirde, bu yönde bir çaba sarf edebileceklerdir (Keser, 2006: 172).

Amaç birliği, örgütsel birlikteliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticiler olmalıdır. Yönetici astlarını işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, işgören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yönde işletme ve işgören kesiminin göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 166).

2.5.3.2. Yetki Devri Ve Sorumluluk Dengesi

Yetki ve sorumluluk dengesi, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarındandır. Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelmektedir. Bu yöntem bireyin kendine güvenini arttırmakla birlikte örgüte olan bağlılığını güçlendirmektedir. Çalışanlar açısından yetki devri önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çünkü çalışan kendisine örgüt tarafından değer verildiğini düşünerek, daha fazla motive olacaktır (Keser, 2006: 172).

Yetkisini kullanan işgörene güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşgören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklenmektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 167).

2.5.4. Eğitim Ve Yükselme

Çoğu çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Parasal ödülleri beraberinde getirmesine rağmen terfi ve yükselme, paraya dayalı olmayan statüyle ilgili bir konudur. Kişilere yükselme olanaklarının tanınması ve bu amaçla gerekli eğitimin verilmesi hem kişiler arasında güven duygusunu geliştirerek katılımı ve yetki almayı kolaylaştırmakta hem de motivasyonu arttırarak yüksek performans için bir teşvik aracı olmaktadır (Karaman, 2010: 135).

2.5.4.1. Kararlara Katılma

Bugün en çok üzerinde konuşulan motivasyon tekniği ‘katılmalı yönetim’ dir. Bu yolla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 169).

Kendini ilgilendiren kararlara katılma, demokrasi ve kendi geleceklerine sahip bireyler gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, işgörenleri motive edecektir. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan işgören, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşır (Ergül, 2005: 76).

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdırlar. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine, birlikte çalışma havası yaratır (Eren, 2008; 520).

2.5.4.2. İletişim

İletişim sadece iş dünyasında değil tüm hayatımızda çok önemli bir yer tutar. Sağlıklı ilişkiler ancak iyi bir iletişimle sağlanır. Birbirini anlamayan veya yanlış anlayan kişiler arasında iyi ilişkiler olmasını, bu kişilerin bir takım oluşturmasını ve iş çıkarmalarını beklemek tamamıyla bir hayaldir (Karaman, 2010: 135).

Yönetici ve çalışanlar arası iletişim, motivasyon açısından ve taraflar arasında sorunların çözülebilmesi için önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, örgütteki çalışmayı azaltır. Çalışanlar iletişim sayesinde sorunlarını açıkça ifade edebilirler. Böylece belirsizlik, güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkmakta ve bireyin motivasyonu artmaktadır (Keser, 2006: 174).

2.5.4.3. İş Genişletme Ve İş Zenginleştirme

İş genişletme, aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgörenin, tek ve küçük bir iş yapması yerine, birbirine benzer işleri yapmaya olanak sağlayan yeni bir düzenlemeye gitmek olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle,

görevlerin yatay biçimde genişletilmesidir. İşin genişletilmesi işgörenin birden çok iş yapmasına yol açtığı için işten sıkılma azalır ve motivasyon artar (Toker, 2006: 136).

İşin zenginleştirilmesi ise işlerin dikey olarak genişlemesidir. Yani işin zenginleştirilmesi işçiye işinden daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı verir. İşgören, işin planlanmasında, yürütülmesinde ve değerlendirilmesinde daha fazla etki sahibidir. Zenginleştirilmiş bir işteki görevler işgörenlerin bir faaliyeti daha özgür, bağımsız ve daha fazla sorumlulukla tamamlamalarına olanak sağlamaktadır. Bu işler geribildirim de sağladığı için, kişiler kendi performanslarını değerlendirebilir ve düzeltebilirler (Ergül, 2005: 77).

2.5.4.4. Adaletli Ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır (Ergül, 2005: 76).

İşletmeler işgörenlere memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanımalıdır. Şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda işgörenin işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Böyle haller personelin işine karşı duyduğu ilgiyi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler, kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar, ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, yükselme olanakları olarak belirlenebilir. İşgörenlerin bu tür sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda işgörenlerin yöneticilere karşı duyduğu bağlılık duygusunu geliştirir (Eren, 2008: 520- 521).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. OTEL İŞLETMELERİNİN YİYECEK- İÇECEK DEPARTMANINDAKİ ÇALIŞMA KOŞULLARININ İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ: İSTANBUL' DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırma modeli ve yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiş ve araştırma kapsamında İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanlarında çalışan işgörenler üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Anketten elde edilen veriler çeşitli istatistiksel yöntem ve tekniklerle değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırılacak konunun temel kavramlarının belirlenmesi amacıyla yerli ve yabancı literatür detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu açıdan, yapılan çalışmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya konu olan İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonuna etkilerini ölçmeye yönelik anket; Balcı İzgi (2008) tarafından kullanılan anketten yararlanılarak araştırmanın amacına uygun bir şekilde derleme yöntemiyle hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde; araştırmanın ana amaçlarından olan ve araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan 16 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde; ankete katılan işgörenlere çalıştıkları otel işletmelerindeki mevcut çalışma koşullarını belirlemeye yönelik olarak 19 maddelik likert ölçekli soru yöneltilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde ise; işgörenlerin motivasyonlarını ölçmeye yönelik 20 maddelik likert ölçekli soru bulunmaktadır. Ankete İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde görev yapan

250 adet işgören katılmıştır. Bu noktada; elde edilen verilerin İstanbul'daki tüm oteller ve yiyecek-içecek departmanındaki işgörenler üzerinde genelleştirilmesi hususunda sınırlılıklar doğmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem

Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşulları ve işgörenlerin motivasyonuna etkileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmanın evrenini Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu otellerin sayıca fazla olmalarından dolayı bir örneklem seçme zorunluluğu doğmuştur. Sahip olduğu doğal, kültürel ve tarihi güzellikleriyle İstanbul; Türkiye ve dünya turizmi açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu özelliklerin yanında İstanbul'da bulunan turizm işletmeleri, sayıları ve sundukları hizmetlerin nitelikleri açısından Türkiye'de ve dünyada en ön sıralarda yer alan işletmelerdir. Oluşan talep ve İstanbul'un sunduğu imkanlar birlikte düşünüldüğünde; turizm sektörünün en büyük halkalarından biri olan otel işletmeleri de İstanbul'da yoğunlaşmaktadırlar. Dünyaca ünlü beş yıldızlı otel zincirlerinin İstanbul'da şubelerinin bulunması, bu otellerin kent otelleri olmalarından dolayı yıl boyunca hizmet vermeleri ve bu işletmelerin gelişmiş örgüt yapılarına sahip olmaları sebebiyle; İstanbul'daki beş yıldızlı oteller bu araştırmanın uygulanmak istendiği işletmeler olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu işgörenlerin seçilmelerinin nedenleri; beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanındaki faaliyetlerinin yoğunluğu, işletme içerisinde diğer departmanlarla da işbirliği içerisinde olunması zorunluluğu ve bu otellerin geniş müşteri portföylerine sahip olmaları olarak sıralandırılabilmektedir.

İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2010 yılı İstanbul Turizm İstatistikleri verilerine göre İstanbul'da, Kültür ve Turizm Bakanlığı İşletme Belgeli 40 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır (www.istanbulkulturturizm.gov.tr, 05.03.2010).

3.3. Verilerin Toplanması

Öncelikle araştırmanın temel kavramlarının ele alınabilmesi için literatür taramasına başvurulmuştur. Materyal olarak, konuyla ilgili kitaplar, makaleler, bildiriler ve tezler ile çeşitli kuruluşların yayınları, internet siteleri ve arşivlerinden faydalanılmıştır.

İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşulları ile işgören motivasyonunun ilişkilendirilebilmesi amacıyla oluşturulan anketin uygulanması için öncelikle otellere telefon yoluyla ulaşılmıştır. Randevu talebine olumlu yanıt veren otellere gidilerek yüz yüze görüşme yöntemiyle anketler uygulanmıştır. Yine randevu talebine olumlu yanıt veren bazı otellere gidilmiş, anketler İnsan Kaynakları departmanlarına ve Yiyecek-İçecek departmanlarına bırakılmış, bu departmanlar vasıtasıyla anketler bir hafta süresince işgörenlere ulaştırılmış ve bir hafta sonrasında tekrar otellere gidilerek anketler İnsan Kaynakları ve Yiyecek-İçecek departmanlarından alınmıştır. Ayrıca anketleri e-posta yoluyla cevaplayabileceklerini belirten otellerin departman müdürlerine de anketler elektronik ortamda iletilmiş ve bu yolla da anket elde edilmiştir. Anketler 2011 yılı Temmuz ve Ağustos aylarında uygulanmıştır.

İstanbul'da yer alan 40 adet beş yıldızlı otelden 17 otel, şirket politikası gereği anket kabul etmediklerini belirterek randevu talebine olumsuz yanıt vermişlerdir. Bazı oteller ise anket uygulamasını kabul etmiş fakat anketler geri dönmemiştir. Sonuç olarak irtibata geçilebilen 23 adet beş yıldızlı otelden 250 adet anket toplanmıştır.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonuna etkilerinin ölçülebilmesi amacıyla oluşturulan anketten elde edilen veriler SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanmıştır. Anket içerisindeki likert ölçekli sorularda boyut ve alt boyutların belirlenmesi için faktör

analizi yapılmıştır. Elde edilen alt boyutların, yöneticilerin demografik özelliklerine göre bir farklılık gösterip göstermedikleri Mann-Whitney U ve Kruskal- Wallis testleri ile sınanmıştır. Farklılık gözüken maddelerde farkın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar üzerinde yorumlar yapılmıştır.

3.4.1. İşgörenlerin Sosyo- Demografik Özellikleri

Bu bölümde, araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerinden cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim durumları, turizm ile ilgili eğitim alma durumları, işgörenlerin turizm eğitimini nerede aldıkları, kaç yıldır turizm sektöründe çalıştıkları, kaç yıldır aynı işletmede çalıştıkları, yiyecek-içecek departmanının hangi bölümünde/biriminde çalıştıkları, işgörenlerin yiyecek-içecek departmanındaki konumları, aylık gelirleri, herhangi bir sendikaya kayıtlı olup olmadıkları, işletmeyle işgörenler arasında herhangi bir iş sözleşmesi imzalama durumları, işgörenlerin herhangi bir sendikaya kayıtlı olma durumları, ayda ortalama kaç saat çalıştıkları ve işgörenlerin çalışma saatlerinin vardiya sisteminde uygunluğuna göre dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 3.1. İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	% Frekans
Bay	162	64.8
Bayan	88	35.2
Toplam	250	100.0

Tablo 3.1'de, ankete katılan işgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre, ankete katılanların çoğunu % 64,8 ile bay işgörenler oluştururken, bayan işgörenlerin %35,2 oranında oldukları görülmektedir.

Tablo 3.2. İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	% Frekans
Evli	100	40.0
Bekar	150	60.0
Toplam	250	100.0

Benzer şekilde işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.2'de görülmektedir. Bu tabloya göre; ankete katılan işgörenlerin % 40' ı evli, % 60' ı bekar olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu bekar işgörenler oluşturmaktadır.

Tablo 3.3. İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	% Frekans
25<	84	33.6
26-30	74	29.6
31-35	59	23.6
36-40	22	8.8
41-45	9	3.6
46 ve +	2	.8
Toplam	250	100.0

Anketi yanıtlayan işgörenlerin yaşlarına göre dağılımları Tablo 3.3.' de gösterilmektedir. Buna göre; ankete katılan 250 işgörenin % 33,6' sı 25 yaşından küçük, % 29,6' sı 26-30 yaş arası, % 23,6' sı 31-35 yaş arası, % 8,8' i 36-40 yaş

arası, % 3,6' sı 41-45 yaş arası ve % 0,8'i de 46 yaş ve üzeri şeklinde dağılım göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 25 yaşından küçük işgörenlerden oluşmaktadır.

Tablo 3.4. İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	% Frekans
İlkokul	11	4.4
Ortaokul	16	6.4
Lise	123	49.2
Lisans	95	38.0
Yüksek Lisans	5	2.0
Toplam	250	100.0

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumlarını gösteren Tablo 3.4' e bakıldığında; işgörenlerin % 4,4' ünün İlkokul, % 6,4' ünün Ortaokul, % 49,2' nin Lise, % 38,0' inin Lisans, % 2,0' sinin Yüksek Lisans mezunu oldukları görülmektedir. Otel işletmelerindeki yiyecek-içecek departmanlarının çeşitli bölümlerinde görev yapan işgörenlerin büyük çoğunluğunun eğitim durumlarının düşük olduğu görülebilmektedir.

Tablo 3.5. İşgörenlerin Turizm İle İlgili Eğitim Alma Durumlarına Göre Dağılımı

Turizm Eğitimi	Frekans	% Frekans
Evet	186	74.4
Hayır	64	25.6
Toplam	250	100.0

İşgörenlerin turizm ile ilgili eğitim alıp almadıklarını gösteren Tablo 3.5' e bakıldığında; işgörenlerin % 74,4' ü turizm ile ilgili eğitim almış, % 25,6' sı ise turizm ile ilgili eğitim almamıştır. Buradan; otelcilik sektöründe görev yapan işgörenlerin çoğunlukla bu alanda eğitim aldıkları görülebilmektedir.

Tablo 3.6. İşgörenlerin Turizm İle İlgili Eğitimi Nerede Aldıklarına Göre Dağılımı

Turizm Eğitimi Alınan Yer	Frekans	% Frekans
Eğitim Almayanlar	63	25.2
Turizm Lisesi	105	42.0
Ön Lisans	6	2.4
Lisans	67	26.8
Yüksek Lisans/ Doktora	2	.8
Diğer	7	2.8
Toplam	250	100.0

Araştırmaya katılan işgörenlerin turizm ile ilgili eğitimi nerede aldıklarını gösteren Tablo 3.6' ya bakıldığında; işgörenlerin % 25,2' si turizm ile ilgili eğitim almamıştır. turizm ile ilgili eğitim alan işgörenlerin ise % 42,0' ı Turizm Lisesi' nde, % 2,4' ü Ön Lisans' ta, % 26,8' i Lisans' ta, % 0,8' i Yüksek Lisans/ Doktora, % 2,8' i de diğer şekillerde turizm eğitimi almışlardır. Buradan; turizm eğitimi alan işgörenlerin büyük çoğunluğunun, eğitimlerini Turizm Lisesi' nde almaya başladıkları görülebilmektedir.

Tablo 3.7. İşgörenlerin Kaç Yıldır Turizm Sektöründe Çalıştıklarına Göre Dağılımı

Yıl	Frekans	% Frekans
1<	32	12.8
1-5	100	40.0
6-10	58	23.2
11-15	43	17.2
16 ve +	17	6.8
Toplam	250	100.0

İşgörenlerin kaç yıldır turizm sektöründe çalıştıklarına göre dağılımını Tablo 3.7' de gösterilmektedir. Buna göre ankete yanıt veren katılımcıların % 12,8' i çalıştıkları işletmede 1 yıldan az, % 40' ı 1-5 yıl, %23,2' si 6-10 yıl, % 17,2' si 11-15 yıl, % 6,8'i 16 yıl ve üzeri süreyle görev yapmaktadırlar. Yukarıdaki tabloya göre ankete katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, görev yaptıkları otellerde 5 yıldan az bir süredir bulunmaktadırlar. Bu durum, turizm sektörünün işgören devir hızının yüksek olduğu bir sektör olmasıyla açıklanabilmektedir.

Tablo 3.8. İşgörenlerin Kaç Yıldır Aynı İşletmede Çalıştıklarına Göre Dağılımı

Aynı İşletmede Çalışılan Yıl	Frekans	% Frekans
1<	74	29.6
1-3	92	36.8
4-6	43	17.2
7-9	16	6.4
10 ve +	25	10.0
Toplam	250	100.0

İşgörenlerin kaç yıldır aynı işletmede çalıştıklarını gösteren Tablo 3.8' e bakıldığında; işgörenlerin % 29,6' sı 1 yıldan daha az, % 36,8' i 1-3 yıl, % 17,2' si 4-6 yıl, % 6,4' ü 7-9 yıl, % 10,0' ı 10 yıl ve üzeri süreyle aynı işletmede çalışmaktadırlar.

Tablo 3.9. İşgörenlerin Yiyecek-İçecek Departmanının Hangi Bölümünde/ Biriminde Çalıştıklarına Göre Dağılımı

Bölüm/ Birim	Frekans	% Frekans
Sıcak	27	10.8
Soğuk	14	5.6
Bar	36	14.4
Restoran/Servis	141	56.4
Bulaşık	21	8.4
Pastane	11	4.4
Toplam	250	100.0

Tablo 3.9, işgörenlerin yiyecek-içecek departmanının hangi bölümünde/ biriminde çalıştıklarını göstermektedir. Bu tabloya göre, ankete katılan işgörenlerin % 10,8' i Sıcak, % 5,6' sı Soğuk, % 14,4' ü Bar, % 56,4' ü Restoran/Servis, % 8,4' ü Bulaşık, % 4,4' ü Pastane bölümünde çalışmaktadırlar.

Tablo 3.10. İşgörenlerin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Konumlarına Göre Dağılımı

Konum	Frekans	% Frekans
Personel Şefi	44	17.6
Servis Personeli	133	53.2
Diğer Personel	73	29.2
Toplam	250	100.0

Ankete katılan işgörenlerin yiyecek-içecek departmanındaki konumlarına göre dağılımını gösteren Tablo 10' a bakıldığında; işgörenlerin % 17,6' sı Personel Şefi, % 53,2' si Servis Personeli, % 29,2' si Diğer Personel olarak görev yapmaktadırlar.

Tablo 3.11. İşgörenlerin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı

Gelir	Frekans	% Frekans
750 TL<	26	10.4
751-1000 TL	59	23.6
1001-1250 TL	51	20.4
1251-1500 TL	45	18.0
1501-1750 TL	28	11.2
1750 TL ve +	41	16.4
Toplam	250	100.0

İşgörenlerin aylık gelirlerine göre dağılımı Tablo 3.11' de gösterilmektedir. Bu tabloya göre, işgörenlerin % 10,4' ü 750 TL ve daha az, % 23,6' sı 751-1000 TL, % 20,4' ü 1001-1250 TL, % 18,0' ı 1251-1500 TL, % 11,2' si 1501-1750 TL, % 16,4' ü 1750 TL ve daha fazla gelir elde etmektedirler.

Tablo 3.12. İşgörenlerin Herhangi Bir Sendikaya Kayıtlı Olma Durumlarına Göre Dağılımı

Sendika	Frekans	% Frekans
Evet	78	31.2
Hayır	172	68.8
Toplam	250	100.0

Ankete katılan işgörenlerin herhangi bir sendikaya kayıtlı olup olmadıkları Tablo 3.12' de gösterilmektedir. Bu tabloya göre, işgörenlerin % 31,2' si herhangi bir sendikaya kayıtlı, işgörenlerin % 68,8' i herhangi bir sendikaya kayıtlı değildir.

Tablo 3.13. İşgörenlerin Herhangi Bir İş Sözleşmesi İmzalama Durumlarına Göre Dağılımı

İş Sözleşmesi	Frekans	% Frekans
Evet	193	77.2
Hayır	57	22.8
Toplam	250	100.0

Ankete katılan işgörenlerin işverenlerle arasında herhangi bir iş sözleşmesi imzalayıp imzalamadıkları Tablo 3.13' de gösterilmektedir. Buna göre işgörenlerin % 77,2' si herhangi bir iş sözleşmesi imzalamış, % 22,8' i ise imzalamamıştır.

Tablo 3.14. İşgörenlerin Sosyal Güvence Kapsamında Olma Durumlarına Göre Dağılımı

Sosyal Güvence	Frekans	% Frekans
Evet	236	94.4
Hayır	14	5.6
Toplam	250	100.0

Tablo 3.14' de işgörenlerin çalıştıkları işletmede sosyal güvence kapsamında olup olmadıkları gösterilmektedir. Buna göre; işgörenlerin % 94,4' ü sosyal güvence kapsamındayken, % 5,6' sı sosyal güvence kapsamında değildir.

Tablo 3.15. İşgörenlerin Ayda Ortalama Kaç Saat Çalıştıklarına Göre Dağılımı

Aylık Çalışma Saati	Frekans	% Frekans
35-100	7	2.8
101-165	37	14.8
166-230	138	55.2
231-295	54	21.6
296-350	14	5.6
Toplam	250	100.0

Tablo 3.15’ de işgörenlerin aylık ortalama kaç saat çalıştıkları gösterilmektedir. Tabloya göre; işgörenlerin % 2,8’ i 35-100, % 14,8’ i 101-165, % 55,2’ si 166-230, % 21,6’ sı 231-295, % 5,6’ sı ise 296-350 saat aralıklarında çalışmaktadırlar.

Tablo 3.16. İşgörenlerin Çalışma Saatlerinin Vardiya Sistemine Uygunluğuna Göre Dağılımı

Vardiya	Frekans	% Frekans
Devamlı Gündüz	91	36.4
Devamlı Gece	25	10.0
Üçlü Vardiya	116	46.4
Diğer	18	7.2
Toplam	250	100.0

Ankete katılan işgörenlerin çalışma saatlerinin hangi vardiya sistemine uygun olduğu Tablo 3.16’ da gösterilmektedir. Tablo 3.16’ ya göre; işgörenlerin % 36,4’ ü devamlı gündüz, % 10’ u devamlı gece, % 46,4’ ü üçlü vardiya, % 7,2’ si ise vardiya şekillerinde çalışmaktadırlar.

3.4.2.İstanbul’ daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Çalışma Koşullarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmaya konu olan otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin çalışma koşullarını belirlemeye yönelik hazırlanan anket maddelerine verdikleri cevapların frekansları, ortalamaları ve standart sapmaları tablo 3.17’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.17. İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Çalışma Koşullarına İlişkin Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikler

	ÇALIŞMA KOŞULLARI	*Kesinlikle Katılmıyorum (1)*	*Katılmıyorum (2)*	*Kararsızım (3)*	*Katılıyorum (4)*	*Kesinlikle katılıyorum (5)*		
		Fi % fi	**Fi % fi**	**Fi % fi**	**Fi % fi**	**Fi % fi**	**X_{ort}**	**S**
X1	Ücretim normal giderlerim için yeterlidir.	58 23,2	64 25,6	39 15,6	76 30,4	13 5,2	2,69	1,267
X2	Ücretim, diğer çalışanlarınki ile kıyaslandığında uygundur.	37 14,8	59 23,6	57 22,8	80 32,0	17 6,8	2,92	1,192
X3	Ücretim oldukça yüksektir.	71 28,4	86 34,4	48 19,2	40 16,0	5 2,0	2,29	1,104
X4	Ücretim tam zamanında verilir.	15 6,0	20 8,0	22 8,8	109 43,6	84 33,6	3,91	1,132
X5	Almış olduğum ücret, yaptığım işin tam karşılığıdır.	46 18,4	75 30,0	76 30,4	43 17,2	10 4,0	2,58	1,095
X6	Fazla mesai ücretlerimi tam zamanında alabiliyorum.	45 18,0	40 16,0	46 18,4	81 32,4	38 15,2	3,11	1,344
X7	Ücretime çok sık zam yapılmaktadır.	80 32,0	98 39,2	35 14,0	26 10,4	11 4,4	2,16	1,119
X8	Haftalık ve senelik izinlerimi kullanabiliyorum	12 4,8	23 9,2	37 14,8	114 45,6	64 25,6	3,78	1,077

	.							
X9	Özel durumlarda ekstra izin kullanmam gerektiğinde rahatlıkla izin alabiliyorum.	29 11,6	41 16,4	50 20,0	75 30,0	55 22,0	3,34	1,302
X10	İşten çıkarılmam söz konusu olduğunda kıdem tazminatı alacağıma inanıyorum.	24 9,6	24 9,6	49 19,6	94 37,6	59 23,6	3,56	1,222
X11	Çalıştığım işletmede uygulanan çalışma saatleri verimli çalışabilmem için uygundur.	17 6,8	43 17,2	58 23,2	97 38,8	35 14,0	3,36	1,126
X12	Çalışma ortamı düzenli ve kullanılan araç-gereç/malzemeler yeterlidir.	17 6,8	42 16,8	50 20,0	104 41,6	37 14,8	3,41	1,134
X13	Çalıştığım işletme veya departmanda huzurlu bir çalışma ortamına sahibim.	22 8,8	33 13,2	45 18,0	104 41,6	46 18,4	3,48	1,190
X14	Çalıştığım departmanda kendimi eğitme ve geliştirme imkanım var.	23 9,2	43 17,2	67 26,8	80 32,0	37 17,8	3,26	1,179
X15	Çalıştığım işletmede yöneticilerim ve diğer iş arkadaşlarımla bilgi, deneyim ve	17 6,8	29 11,6	52 20,8	108 43,2	44 17,2	3,53	1,116

	yardımlaşma konularında uyumlu çalışabiliyorum.							
X16	Çalıştığım işletmede ücretsiz ulaşım imkanına sahibim.	49 19,6	33 13,2	20 8,0	103 41,2	45 18,0	3,25	1,412
X17	Görev yaptığım departmanda kaza tehlikesi yoktur.	25 10,0	85 34,0	76 30,4	50 20,0	14 5,6	2,77	1,057
X18	Yöneticilerimin kişiliğime ve mesleğime saygı gösterdiklerine inanıyorum.	17 6,8	34 13,6	73 29,2	83 33,2	43 17,2	3,40	1,127
X19	Bu işletmeden emekli olacağıma inanıyorum.	69 27,6	47 18,8	75 30,0	43 17,2	16 6,4	2,56	1,238

Tablo 3.17’ de araştırmaya konu olan İstanbul’ daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının ölçülmesine yönelik olara katılımcıların verdikleri cevapların ‘kesinlikle katılmıyorum’ dan, ‘kesinlikle katılıyorum’ a kadar 1’ den 5’ e kadar kodlandırıldığı görülmektedir. Verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; ankette yer alan çalışma koşulları sorularına yanıt veren işgörenlerin çalışma koşullarına katılım durumları 3 ve üzerindeki değerlerle temsil edilirken, katılmama durumları 3’ ün altındaki değerler tarafından ortaya konmaktadır. Böylece 3,91 ile en yüksek ortalamaya sahip olan ‘Ücretim tam zamanında verilir’ maddesidir. Bu maddeye göre, kesinlikle katılanların oranı % 33,6 iken bu düşünceye katılanların oranı ise % 43,6’ dır. Bu maddeye olumlu olarak bakanlar % 77,2 iken olumsuz olarak bakanlar % 14 oranındadır. En olumsuz maddeye gelince 2,56 ortalamayla ‘Bu işletmeden emekli olacağıma inanıyorum’ olan maddesidir. Bu maddeye kesinlikle katılanlar % 6,4,

sadece katılanlar ise % 17,2' lik bir orana sahiptir. Bu maddeye olumlu olarak bakanların oranı % 23,6 iken olumsuz olarak bakanların oranı % 46,4' dür.

3.4.3. İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Motivasyonlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Araştırmaya konu olan otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin motivasyonlarını ölçmeye yönelik hazırlanan anket maddelerine verdikleri cevapların frekansları, ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3.18' de gösterilmektedir.

Tablo 3.18. İstanbul' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanında Çalışan İşgörenlerin Motivasyonlarına İlişkin Likert Ölçeğindeki Betimsel İstatistikler

	MOTİVASYON	*Kesinlikle Katılmıyorum (1)*	*Katılmıyorum (2)*	*Kararsızım (3)*	*Katılıyorum (4)*	*Kesinlikle katılıyorum (5)*		
		Fi % fi	**Fi % fi**	**Fi % fi**	**Fi % fi**	**Fi % fi**	**M_{ort}**	**S**
M1	Çalıştığım işletmede fiziksel çalışma ortamımız motivasyonuma katkı sağlayacak şekildedir.	23 9,2	54 21,6	59 23,6	96 38,4	18 7,2	3,13	1,116
M2	Çalıştığım işletme işgörenlerine yeterli sosyal imkanlar sağlamaktadır.	21 8,4	47 18,8	55 22,0	98 39,2	29 11,6	3,27	1,146

M3	Çalışanlar için parasal nitelikli ödüller(ücret, pirim, ikramiye) işgören motivasyonunu arttırmaktadır.	20 0,8	13 5,2	27 10,8	111 44,4	79 31,6	3,86	1,157
M4	Parasal ödüllere manevi ödüllerden daha çok önem veririm.	24 9,6	41 16,4	54 21,6	83 33,2	48 19,2	3,36	1,235
M5	Aylık gelir miktarıma yapılacak zam, motivasyonumun artmasında önemli bir faktördür.	6 2,4	10 4,0	18 7,2	126 50,4	90 36,0	4,14	.890
M6	Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı,vs.) ikramiye verilmesi motivasyonu arttırıcı bir faktördür.	3 1,2	8 3,2	11 4,4	121 48,4	107 42,8	4,28	.794
M7	Çalıştığım işletmede işler, çalışanlar arasında adil olarak dağıtılmaktadır.	20 8,0	41 16,4	67 26,8	94 37,6	28 11,2	3,28	1,112
M8	Çalıştığım işletmede işini iyi yapanların oldukça adil terfi şansları bulunmaktadır.	38 15,2	42 16,8	72 28,8	76 30,4	22 8,8	3,01	1,199
M9	İş yerimde sağlanan eğitim	25	50	64	82	29	3,16	1,171

	olanakları tatminkar düzeydedir.	10,0	20,0	25,6	32,8	11,6		
M10	Çalışmakta olduğum işletme işgörenlerine kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verirse, başarılarında artış meydana gelir.	9 3,6	13 5,2	20 8,0	124 49,6	84 33,6	4,04	.975
M11	Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.	6 2,4	9 3,6	14 5,6	119 47,6	102 40,8	4,21	.885
M12	Görev yaptığım departmanda alınan kararlara katılabilme hakkına sahibim.	17 6,8	49 19,6	57 22,8	94 37,6	33 13,2	3,31	1,132
M13	İşletmede çalıştığım departmanda, işgörenler arasında ayırım yapılmamaktadır.	24 9,6	41 16,4	73 19,2	83 33,2	29 11,6	3,21	1,143
M14	Çalıştığım işletmede işgörenlerin psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır.	27 10,8	42 16,8	65 26,0	89 35,6	27 10,8	3,19	1,165
M15	İşletmede memnun olmadığım	20	42	65	93	30	3,28	1,124

	uygulamalar olduğunda şikayet olanaklarım vardır, adil çözümler bulunur.	8,0	16,8	26,0	37,2	12,0		
M16	Çalıştığım işletmede çalışanlara önem verilir, özel günlerde (doğum günü gibi) çalışanlar hatırlanır.	25 10,0	45 18,0	45 18,0	88 35,2	47 18,8	3,35	1,253
M17	Çalıştığım işletmede adil disiplin düzeni vardır.	19 7,6	40 16,0	53 21,2	97 38,8	41 16,4	3,40	1,162
M18	İş yerimde duygu, düşünce ve davranışlarımı yeterince ifade edebiliyorum.	15 6,0	39 15,6	67 26,8	95 38,0	34 13,6	3,38	1,088
M19	Yöneticilerimiz işgörenler arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcıdır.	14 5,6	31 12,4	63 25,2	103 41,2	39 15,6	3,49	1,073
M20	İlerleme olanakları arzuladığım düzeydedir.	38 15,2	55 22,0	74 29,6	57 22,8	26 10,4	2,91	1,212

Tablo 3.18’ de araştırmaya konu olan İstanbul’ daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin motivasyonlarının ölçülmesine yönelik olarak verdikleri cevapların ‘kesinlikle katılmıyorum’ dan, ‘kesinlikle katılıyorum’ a kadar 1’ den 5’ e kadar kodlandırıldığı görülmektedir. Verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; ankette yer alan motivasyon sorularına yanıt veren işgörenlerin motivasyonlarını arttıran maddeler 3 ve üzerindeki değerlerle temsil edilirken, işgörenlerin motivasyonlarını düşüren maddeler ise 3’ ün altındaki değerler tarafından ortaya konmaktadır. En yüksek ortalamaya sahip olan 4,28’ lik ortalamayla ‘Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı, vs.) ikramiye verilmesi motivasyonu arttırıcı bir faktördür’ maddesidir. Bu maddeye kesinlikle katılanların oranları % 42, 8 iken, katılanların oranı % 48,4’ dür. M6 maddesine olumlu bakanlar % 91,2, olumsuz bakanlar ise % 4,4’ dür. İkinci sırada ‘Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir’ maddesi 4,21’ lik bir ortalamayla yer alır. M11 maddesine kesinlikle katılanların oranı % 40,8 iken katılanların oranı ise % 47,6’ dır. Bu maddeye olumlu bakanlar % 88,4, olumsuz bakanlar ise % 6’ dır. 2,91 ortalamayla ‘İlerleme olanakları arzuladığım düzeydedir’ maddesi en olumsuz madde olup kesinlikle katılanlar % 10,4, katılanlar ise % 22,8’ dir. Bu maddeye olumlu bakanlar % 33,2 iken olumsuz bakanlar % 37,2’ dir.

3.5. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmanın bu kısmında ankette yer alan soruların güvenilirlik ve faktör analizleri yapılarak, bu analizler yorumlanmıştır.

3.5.1. Güvenilirlik

Yapılan araştırmaların güvenilir ve geçerli olmaları bu araştırmaların bilimsel özellik kazanmalarını sağlamaktadır. Bu yüzden güvenilirlik ve geçerlilik kavramları büyük öneme sahiptirler. Güvenilirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlilik ise, bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik

ve özelliklerin ölçekleri ile karıştırmadan değerlendirme derecesidir (Sağır, 2006: 151).

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan Alfa Cronbach katsayısının kullanılması gerekmektedir. Ölçeğin katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte kullanılan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilmektedir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler almakta ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0.65 olması arzu edilmektedir. Ancak inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5'e kadar çekilebilmektedir (Çakal, 2009: 131).

Anketin ikinci bölümünde yer alan çalışma koşulları ve motivasyon faktörleri ile ilgili Likert ölçekli soruların, anketin uygulandığı İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını sınamak amacıyla Cronbach testi uygulanmıştır.

Çalışma koşulları ve motivasyon ölçeklerinin alt boyutlarının güvenilirlik testi Tablo 3.19' da gösterilmiştir.

Ölçek	**Alt Boyutlar**	**Cronbach α**	**Değişken Sayısı**
Çalışma Koşulları	Güven ve Uyum	0,906	12
	Ücret ve Tatmin	0,853	7
Motivasyon	İş Yaşam Kalitesi	0,913	8
	Adalet ve İş Yeri Olanağı	0,897	6
	Ücret ve Takdir	0,792	6

Tablo 3.19. Çalışma Koşulları ve Motivasyon Ölçeklerinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Testi

Çalışma koşulları ve motivasyon ölçeklerinin alt boyutlarına bakıldığında da, alfa değerlerinin 0,65' den yüksek olduğu görülmektedir. Bu test sonucunda güvenilirlik seviyesinin yeterince yüksek olduğu görülmektedir.

3.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Albayrak v.d., 2010: 321).

Anket öncesi hiçbir sınıflandırma yapılmadığı durumlarda faktör analizi önemli bir araçtır (Eymen, 2007: 82). Faktör analizi çeşitli aşamalardan oluşan bir analiz tekniğidir. Tipik bir faktör analizinde yer alan aşamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (www.istatistikanaliz.com, 22.05.2010):

- **Problem tanımı ve veri toplama:** Bu aşama faktör analizi için gerekli olan hazırlık çalışmalarını kapsayan ilk aşamadır. Bu aşamada faktör analizinin amacı ve faktör analizinde kullanılacak olan değişkenlerin teori, mevcut araştırmalar ve araştırmacının bilgi ve tecrübeleri veya yaptığı ön çalışmalar (kalitatif veya kantitatif türdeki çalışmalarla) ışığında geliştirilmesi ve uygun ölçüm araçları ile ölçülmesi ve makul yöntemlerle verilerin toplanması işlemleri yapılmaktadır.

- **Korelasyon matrisinin oluşturulması:** Faktör analizinin ikinci aşaması analiz sürecinin başladığı aşama olup, bu aşamada korelasyon matrisi oluşturulmaktadır. Korelasyon matrisi faktör analizinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

- **Faktör sayısına karar verme:** Üçüncü aşama ise, söz konusu veri seti için faktör analizinin uygun olduğuna karar verdikten sonra, oluşturulan korelasyon matrisini baz alarak, faktör çözümünü ortaya koymak amacıyla uygun bir

faktör çıkarma (oluşturma) yönteminin seçilmesi ve başlangıç çözümünün oluşturulmasını kapsamaktadır.

- **Faktör eksen döndürme:** Başlangıç faktör analizi çözümüne ulaşıldıktan sonra (başlangıç faktör matrisi) ortaya çıkan faktörlerin yorumlanması ve isimlendirilmesini kolaylaştırmak için faktörleri temsil eden eksenlerde çeşitli manipülasyonlar veya eksen kaydırmaları yapma yoluna gidilmektedir.

3.5.2.1. Çalışma Koşulları Ölçeğinin Faktör Analizi

Çalışma koşulları ölçeğinin belirlenmesinde faktör analizi yapılıp yapılamayacağını ortaya koymak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış ve bu testten 0,919 sonucu elde edilmiştir. Bu sonucun 0.50'den büyük olmasından dolayı; faktör analizi yapılabileceği ortaya çıkmıştır.

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşulları ölçeğinin alt boyutlarını belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 3.20 ve 3.21' de gösterilmektedir.

Faktör sayısını belirlemede özdeğer (eigenvalues) istatistiği 1'den büyük olan iki faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın % 29,168'ini açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktör birlikte toplam varyansın %52,378'ini açıklamaktadır

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşulları ile ilgili tutumların belirlenmesi aşamasındaki faktörlerle ilgili yüzde kaçının hangi faktörler tarafından etkilendiği yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu tabloya göre Faktör 1 tarafından temsil edilen "güven ve uyum" ile ilgili olan tutumun en fazla paya sahip olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.20. Çalışma Koşulları Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Başlangıç Özdeğerleri			Kareler Toplamı			Rotasyon Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	8.335	43.866	43.866	8.335	43.866	43.866	5.542	29.168	29.168
2	1.617	8.511	52.378	1.617	8.511	52.378	4.410	23.210	52.378
3	1.134	5.970	58.348						
4	1.074	5.651	63.998						
5	.894	4.705	68.703						
6	.702	3.697	72.400						
7	.666	3.504	75.904						
8	.619	3.258	79.161						
9	.569	2.996	82.157						
10	.508	2.673	84.829						
11	.454	2.387	87.216						
12	.443	2.331	89.548						
13	.393	2.067	91.614						
14	.350	1.843	93.457						
15	.319	1.679	95.136						
16	.300	1.579	96.715						
17	.236	1.242	97.958						
18	.219	1.153	99.111						
19	.169	.889	100.000						

Tablo 3.21. Çalışma Koşulları Faktör Analizi Matrisi

Sıra No	Faktör Bileşenleri	
	Faktör 1 **Güven Ve Uyum**	**Faktör 2** **Ücret Ve Tatmin**
x12	**.756**	.182
x13	**.749**	.218
x15	**.733**	.217
x14	**.723**	.378
x18	**.692**	.325
x10	**.652**	.260
x9	**.626**	.239
x11	**.616**	.418
x8	**.601**	.182
x4	**.565**	.129
x6	**.521**	.302
x19	**.504**	.480
x3	.172	**.811**
x1	.245	**.779**
x2	.328	**.766**
x5	.327	**.747**
x17	.132	**.616**
x7	.248	**.586**
x16	.295	**.478**

Tablo 3.21’ e göre, İstanbul’ daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının belirlenmesine yönelik sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, çalışma koşullarına ilişkin tutumların 2 alt faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. İlk faktör güven ve uyum boyutunu, ikinci faktör ise ücret ve tatmin boyutunu temsil etmektedir.

Tablo 3.22. Çalışma Koşulları Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Maddelerin Dağılımı

	Alt Boyutlar	**Değişkenler (Soru Numaraları)**
1	Güven ve Uyum	X4, X6, X8, X9, X10, X11, X12, X13, X14, X15, X18, X19
2	Ücret ve Tatmin	X1, X2, X3, X5, X7, X16, X17

3.5.2.2. Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi

Motivasyon ölçeğinin belirlenmesinde faktör analizi yapılıp yapılamayacağını ortaya koymak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış ve bu testten 0,916 sonucu elde edilmiştir. Bu sonucun 0.50’den büyük olmasından dolayı; faktör analizi yapılabileceği ortaya çıkmıştır.

İstanbul’ daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek- içecek departmanında çalışan işgören motivasyonu ölçeğinin alt boyutlarını belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 3.23 ve 3.24’ de gösterilmektedir.

Tablo 3.23. Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	**Başlangıç Özdeğerleri**			Kareler Toplamı			Rotasyon Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	8.519	42.594	42.594	8.519	42.594	42.594	5.354	26.769	26.769
2	2.833	14.163	56.758	2.833	14.163	56.758	3.943	19.714	46.484
3	1.124	5.622	62.379	1.124	5.622	62.379	3.179	15.896	62.379
4	1.081	5.404	67.784						
5	.771	3.857	71.641						
6	.657	3.287	74.928						
7	.609	3.044	77.971						
8	.568	2.838	80.810						
9	.514	2.572	83.382						
10	.461	2.306	85.688						
11	.424	2.118	87.806						
12	.369	1.843	89.649						
13	.326	1.630	91.279						
14	.302	1.512	92.791						
15	.299	1.495	94.287						
16	.289	1.445	95.731						
17	.246	1.229	96.960						
18	.224	1.119	98.079						
19	.205	1.027	99.106						
20	.179	.894	100.000						

Faktör sayısını belirlemede özdeğer (eigenvalues) istatistiği 1'den büyük olan üç faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın % 26,769'ini açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktör birlikte toplam varyansın %46,484'ünü, her üç faktör birlikte %62,379'unu açıklamaktadır.

İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında çalışanların motivasyonu ile ilgili tutumların belirlenmesi aşamasındaki faktörlerle ilgili yüzde kaçının hangi faktörler tarafından etkilendiği yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu tabloya göre Faktör 1 tarafından temsil edilen "iş yaşam kalitesi" ile ilgili olan tutum en fazla paya sahip olan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.24' e göre, İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının işgören motivasyonuna etkilerinin belirlenmesine yönelik sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, motivasyona ilişkin tutumların 3 alt faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. İlk faktör iş yaşam kalitesi boyutunu, ikinci faktör adalet ve iş yeri olanağı boyutunu, üçüncü faktör ise ücret ve takdir boyutunu temsil etmektedir.

Tablo 3.24. Motivasyon Faktör Analizi Matrisi

Sıra No	Faktör Bileşenleri		
	Faktör 1 **İş Yaşam Kalitesi**	**Faktör 2** **Adalet ve İş Yeri Olanağı**	**Faktör 3** **Ücret ve Takdir**
M19	**.817**	.160	.232
M13	**.782**	.210	.054
M18	**.757**	.273	.068
M17	**.715**	.427	.073
M15	**.708**	.374	.169
M14	**.664**	.384	.173
M16	**.652**	.254	.004
M12	**.581**	.447	.009
M9	.303	**.812**	.099
M1	.288	**.801**	.132
M2	.300	**.799**	.125
M20	.557	**.631**	-.090
M8	.467	**.583**	.045
M7	.497	**.526**	.019
M5	-.098	.098	**.808**
M6	.111	-.011	**.776**
M10	.159	.273	**.708**
M11	.197	.071	**.698**
M3	.379	.099	**.642**
M4	-.123	-.096	**.588**

Tablo 3.25. Motivasyon Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Maddelerin Dağılımı

	Alt Boyutlar	Değişkenler (Soru Numaraları)
1	İş Yaşam Kalitesi	M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19
2	Adalet ve İş Yeri Olanağı	M1, M2, M7, M8, M9, M20
3	Ücret ve Takdir	M3, M4, M5, M6, M10, M11

3.6. İşgörenlerin Sosyo- Demografik Özelliklerine Göre Çalışma Koşullarının Alt Boyutlarına Ait Farklılıkların Analiz Bulguları

İstanbul' daki beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin sosyo- demografik özelliklerine göre çalışma koşullarının alt boyutları arasında bir fark olup olmadığı test edilmek istenmektedir. Alt boyutlarının dağılımı normal dağılım göstermediğinden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır.

3.6.1. Çalışma Koşulları Alt Boyutlarına İlişkin Mann- Whitney U Test Sonuçları

Tablo 3.26. Güven Ve Uyum İle Ücret Ve Tatmin Boyut İlişkisi

	Güven ve Uyum		Ücret ve Tatmin	
	Anlamlılık Derecesi	**Karar**	**Anlamlılık Derecesi**	**Karar**
Cinsiyet	0,266	H_0 Kabul	0,063	H_0 Kabul
Medeni Durum	0,552	H_0 Kabul	0,387	H_0 Kabul
Turizm Eğitim Durumu	0,130	H_0 Kabul	0,344	H_0 Kabul
Sendikal Durum	**0,000**	**H_0 Red**	**0,000**	**H_0 Red**
İş Sözleşmesi	0,396	H_0 Kabul	0,275	H_0 Kabul
Sosyal Güvence	**0,002**	**H_0 Red**	**0,004**	**H_0 Red**

Tablo 3.26' da çalışma koşullarının alt boyutlarında güven ve uyum ile ücret ve tatmin boyutlarının işgörenlerin cinsiyetlerine göre test sonuçlarına bakıldığında H_0 hipotezi kabul edilmiş olup, cinsiyete göre güven ve uyum alt boyutu ile ücret ve tatmin alt boyutu arasında bir farklılık olmadığı test sonucu ortaya konulmuştur.

Medeni durum, turizm eğitim durumları ve iş sözleşmesine göre de işgörenlerin çalışma koşulları alt boyutlarına olan yargıları arasında bir fark olmadığı test sonucu belirlenmiştir.

Sendikal durum incelendiğinde; söz konusu anlamlılık derecesindeki değer 0,05' den küçük olduğu için ($p<0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, herhangi bir sendikaya kayıtlı olan işgörenlerin güven ve uyum alt boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde sendikal durumun ücret ve tatmin boyutu arasındaki anlamlılık derecesindeki değer de 0,05' den küçük olduğu için, sendikal durum ve ücret ve tatmin alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu test sonucu belirlenmiştir.

Sosyal güvence durumuna bakıldığında; söz konusu anlamlılık derecesindeki değer 0,05' den küçük olduğu için ($p<0,05$), H_0 hipotezi reddedilmiş olup, herhangi bir sosyal güvence kapsamında olan işgörenlerin güven ve uyum alt boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde sosyal güvencenin ücret ve tatmin boyutu arasındaki anlamlılık derecesindeki değer de 0,05' den küçük olduğu için, sosyal güvence ve ücret ve tatmin alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.6.2. Çalışma Koşullarının Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal- Wallis Test Sonuçları

Ankete katılan İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşullarının çalışanların, yaşları, eğitim durumları, aylık gelirleri, aylık ortalama çalışma saatleri, vardiya sistemleri, departmandaki konumları, iş yerinde çalıştıkları süre, sektördeki çalışma süreleri ve turizm eğitimi alıp almamalarına göre bakış açılarında bir farklılığın olup olmaması Kruskal-Wallis testi ile incelenmiştir. Bu testin sonuçları Tablo 3.27' de verilmiştir.

Tablo 3.27. Çalışma Koşulları Ölçeğinin Kruskal- Wallis Test Sonuçları

	Güven ve Uyum		**Ücret ve Tatmin**	
	P	**Karar**	**P**	**Karar**
Yaş	0,566	H_0 Kabul	**0,013**	**H_0 Red**
Eğitim Durumu	0,195	H_0 Kabul	**0,034**	**H_0 Red**
Turizm Eğitimi Alınan Yer	0,068	H_0 Kabul	0,164	H_0 Kabul
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0,200	H_0 Kabul	0,068	H_0 Kabul
İş Yerinde Çalıştığı Süre	**0,007**	**H_0 Red**	**0,000**	**H_0 Red**
Yiyecek-İçecek Departmanındaki Birim	0,469	H_0 Kabul	0,370	H_0 Kabul
Departmandaki Konum	**0,003**	**H_0 Red**	**0,000**	**H_0 Red**
Aylık Gelir	**0,000**	**H_0 Red**	**0,000**	**H_0 Red**
Aylık Çalışma Saati	**0,002**	**H_0 Red**	**0,000**	**H_0 Red**
Vardiya Türü	**0,038**	**H_0 Red**	0,091	H_0 Kabul

Kruskal- Wallis testi sonucu çalışma koşullarının alt boyutlarından olan güven ve uyum boyutunda, işgörenlerin sosyo- demografik ve iş yeri koşulları faktörlerinden iş yerinde çalıştığı süre itibariyle bu alt boyuta bakış açılarının farklılığı tespit edilirken, 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan işgörenlerin 3 ve daha altı yıl çalışanlara nazaran daha olumlu baktıkları ortaya konmuştur. Ayrıca departmandaki konumu itibariyle ele alındığında, personel şefinin servis personeline ve yine diğer personelin servis personeline nazaran güven ve uyum boyutuna daha

pozitif baktıkları ortaya konmuştur. Gelire göre baktığımızda, 1750 TL ve üzeri gelire sahip olanlar 751- 1000 TL gelire sahip olanlara göre, çalışma saatine göre baktığımızda, aylık ortalama 35- 100 saat arasında çalışanların ve 101- 165 saat arasında çalışanların 296- 350 saat arasında çalışanlara göre güven ve uyum boyutuna daha pozitif baktıkları görülmüştür. Vardiya türünde ise, üçlü vardiya türünde çalışanların devamlı gece vardiyasından çalışanlara göre güven ve uyum boyutuna daha pozitif baktıkları Tukey testi sonucu ortaya konmuştur.

Yukarıdaki saydığımız durumların dışında güven ve uyum alt boyutuna çalışanların yaşları, eğitim durumları, turizm eğitimini nereden aldıkları, turizm sektöründeki çalışma süreleri ve yiyecek-içecek departmanındaki hangi birimde görev aldıkları gibi durumların bir görüş farklılığı oluşturmadığı ortaya konmuştur.

Ücret ve tatmin boyutunda, çalışanların turizm eğitimini nereden aldıkları, yiyecek-içecek departmanındaki hangi birimde görev aldıkları ve çalıştıkları vardiya türünün çalışanların görüşlerinde bir farklılık oluşturmamaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların yaşlarına göre bakıldığında, 31- 35 yaşındaki çalışanlar 25 ve daha alt yaşlarda çalışanlara göre ücret ve tatmin boyutuna daha olumlu bakmaktadırlar. Eğitim durumuna göre baktığımızda, ortaokul ve lisans mezunları çalışanların yüksek lisans mezunlarına göre ücret ve tatmin boyutuna daha olumlu baktıkları belirlenmiştir. İş yerinde 10 yıl ve üzeri çalışanlar 10 yıl ve daha az çalışanlara göre, departmandaki konumlarına baktığımızda personel şefinin servis personeline nazaran ücret ve tatmin boyutuna daha olumlu baktıkları görülmüştür. Çalışanların aylık gelirlerine bakıldığında, 1750 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanların 750 TL ve 1500 TL gelire sahip olan çalışanlara göre ücret ve tatmin boyutuna daha olumlu baktıkları belirlenmiştir. Son olarak çalışanların aylık ortalama çalışma saatlerine bakıldığında, 35- 100 saat çalışanlar ve 101- 165 saat çalışanların 166- 230 saat çalışanlar ve 296- 350 saat çalışanlara nazaran ücret ve tatmin boyutuna daha olumlu baktıkları Tukey testi sonucu ortaya konmuştur.

3.7. İşgörenlerin Sosyo- Demografik Özelliklerine Göre Motivasyon Alt Boyutlarına Ait Farklılıkların Analiz Bulguları

İstanbul' daki beş yıldızlı otellerin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin sosyo- demografik özelliklerine göre çalışma koşullarının alt boyutları arasında bir fark olup olmadığı test edilmek istenmektedir. Bu nedenle non-parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinin yapılması uygun görülmüştür.

3.7.1. Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Mann- Whitney U Test Sonuçları

Tablo 3.28. İş Yaşam Kalitesi- Adalet Ve İş Yeri Olanağı- Ücret Ve Takdir Boyut İlişkisi

	İş Yaşam Kalitesi		**Adalet Ve İş Yeri Olanağı**		**Ücret Ve Takdir**	
	Anlamlılık Derecesi	**Karar**	**Anlamlılık Derecesi**	**Karar**	**Anlamlılık Derecesi**	**Karar**
Cinsiyet	0,260	H_0 Kabul	0,107	H_0 Kabul	0,289	H_0 Kabul
Medeni Durum	0,322	H_0 Kabul	0,206	H_0 Kabul	**0,012**	**H_0 Red**
Turizm Eğitim Durumu	0,570	H_0 Kabul	0,243	H_0 Kabul	0,065	H_0 Kabul
Sendikal Durum	0,174	H_0 Kabul	0,703	H_0 Kabul	0,524	H_0 Kabul

İş Sözleşmesi	0,542	H_0 Kabul	0,229	H_0 Kabul	**0,016**	**H_0 Red**
Sosyal Güvence	0,080	H_0 Kabul	**0,022**	**H_0 Red**	0,571	H_0 Kabul

Tablo 3.28'deki cinsiyet satırındaki değerler incelendiğinde, söz konusu değerlerin 0,05' den büyük olmaları nedeniyle (p>0,05), H_0' ın kabul edilmesi uygun görülmüş, otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin cinsiyetleri ile iş yaşam kalitesi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık olmadığına karar verilmiştir. Adalet ve iş yeri olanağı ve ücret ve takdir alt boyutlarında da değerler 0,05' den büyük olduğu için, cinsiyet ile bu alt boyutlar arasında da anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3.28'deki medeni durum satırındaki değerler incelendiğinde, söz konusu değerlerin 0,05' den büyük olmaları nedeniyle (p>0,05), H_0' ın kabul edilmesi uygun görülmüş, otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin medeni durumları ile iş yaşam kalitesi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık olmadığına karar verilmiştir. Adalet ve iş yeri olanağı alt boyutunda da değerler 0,05' den büyük olduğu için, medeni durum ile adalet ve iş yeri olanağı alt boyutu arasında da anlamlı bir farklılık yoktur. Medeni durumun ücret ve takdir alt boyutu arasındaki anlamlılık derecesindeki değer ise 0,05' den küçük olduğu için, işgörenlerin medeni durumları ve ücret ve takdir alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Turizm eğitim durumu ile ilgili değerler incelendiğinde; söz konusu anlamlılık derecesindeki değer 0,05' den büyük olduğu için (p>0,05), H_0 hipotezi kabul edilmiş olup, turizm eğitim durumuna göre iş yaşam kalitesi alt boyutu arasında bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Adalet ve iş yeri olanağı ve ücret ve takdir alt boyutlarında da değerler 0,05' den büyük olduğu için, cinsiyet ile bu alt boyutlar arasında da anlamlı bir farklılık yoktur.

Sendikal durum incelendiğinde; söz konusu anlamlılık derecesindeki değer 0,05' den büyük olduğu için ($p>0,05$), H_0 hipotezi kabul edilmiş olup, herhangi bir sendikaya kayıtlı olan işgörenlerin iş yaşam kalitesi alt boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde sendikal durumun adalet ve iş yeri olanağı ve ücret ve takdir boyutları arasındaki anlamlılık derecesindeki değer de 0,05' den büyük olduğu için, sendikal durum ile adalet ve iş yeri olanağı ve ücret ve takdir alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Tablo 3.28'deki iş sözleşmesi satırındaki değerler incelendiğinde, söz konusu değerlerin 0,05' den büyük olmaları nedeniyle ($p>0,05$), H_0' ın kabul edilmesi uygun görülmüş, otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin işletmeyle herhangi bir iş sözleşmesi imzalamaları durumları ile iş yaşam kalitesi alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık olmadığına karar verilmiştir. Adalet ve iş yeri olanağı alt boyutunda da değerler 0,05' den büyük olduğu için, iş sözleşmesi ile adalet ve iş yeri olanağı alt boyutu arasında da anlamlı bir farklılık yoktur. İş sözleşmesinin ücret ve takdir alt boyutu arasındaki anlamlılık derecesindeki değer ise 0,05' den küçük olduğu için, işgörenlerin herhangi bir iş sözleşmesi imzalamaları durumları ve ücret ve takdir alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Sosyal güvence durumu incelendiğinde; söz konusu anlamlılık derecesindeki değer 0,05' den büyük olduğu için ($p<0,05$), H_0 hipotezi kabul edilmiş olup, herhangi bir sosyal güvence kapsamında olan işgörenlerin iş yaşam kalitesi alt boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Sosyal güvencenin adalet ve iş yeri olanağı boyutu arasındaki anlamlılık derecesindeki değer de 0,05' den küçük olduğu için, sosyal güvence ve adalet ve iş yeri olanağı alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır. Son olarak sosyal güvence kapsamında olan işgörenlerin ücret ve takdir alt boyutu arasındaki anlamlılık derecesine bakıldığında; değerlerin 0,05' den büyük olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiş olup, işgörenlerin sosyal güvence durumlarının ücret ve takdir alt boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

3.7.2. Motivasyon Alt Boyutlarına İlişkin Kruskal- Wallis Test Sonuçları

Ankete katılan İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin motivasyonlarının çalışanların, yaşları, eğitim durumları, aylık gelirleri, aylık ortalama çalışma saatleri, vardiya sistemleri, departmandaki konumları, iş yerinde çalıştıkları süre, sektördeki çalışma süreleri ve turizm eğitimi alıp almamalarına göre bakış açılarında bir farklılığın olup olmaması Kruskal-Wallis testi ile incelenmiştir. Bu testin sonuçları Tablo 3.29' da verilmiştir.

Tablo 3.29. Motivasyon Ölçeğinin Kruskal- Wallis Test Sonuçları

	İş Yaşam Kalitesi		**Adalet ve İş Yeri Olanağı**		**Ücret ve Takdir**	
	P	**Karar**	**P**	**Karar**	**P**	**Karar**
Yaş	0,14	H_0 Kabul	0,22	H_0 Kabul	0,294	H_0 Kabul
Eğitim Durumu	**0,039**	**H_0 Red**	0,172	H_0 Kabul	0,119	H_0 Kabul
Turizm Eğitimi Alınan Yer	**0,035**	**H_0 Red**	**0,006**	**H_0 Red**	**0,035**	**H_0 Red**
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi	0,695	H_0 Kabul	0,877	H_0 Kabul	**0,037**	**H_0 Red**
İş Yerinde Çalışma Süresi	0,114	H_0 Kabul	0,179	H_0 Kabul	0,068	H_0 Kabul
Yiyecek-İçecek Departmanındaki Birim	0,692	H_0 Kabul	0,963	H_0 Kabul	0,421	H_0 Kabul
Departmandaki Konum	**0,023**	**H_0 Red**	**0,010**	**H_0 Red**	0,23	H_0 Kabul

Aylık Gelir	**0,000**	**H_0 Red**	**0,000**	**H_0 Red**	0,638	H_0 Kabul
Aylık Çalışma Saati	**0,004**	**H_0 Red**	**0,002**	**H_0 Red**	0,096	H_0 Kabul
Vardiya Türü	**0,028**	**H_0 Red**	0,074	H_0 Kabul	0,402	H_0 Kabul

Kruskal- Wallis testi sonucu motivasyonun alt boyutu olan iş yaşam kalitesinde, çalışanların eğitim durumu, turizmde aldıkları eğitim, çalıştıkları departmandaki konumları, aylık gelirleri, çalıştıkları saat ve vardiya durumuna göre görüş farklılığının olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumundaki lisans mezunlarının, turizm eğitimini lisans olarak alanların, çalıştığı departmandaki konumu servis personeli olanların diğer personele nazaran iş yaşam kalitesi boyutuna daha olumsuz baktıkları görülmüştür. Aylık gelir durumuna göre ise, 1750 TL ve üzeri gelir sahiplerinin diğer gelir durumlarına göre, aylık çalışma saati durumuna göre 35- 100 saat çalışanların, 296- 350 saat çalışanlara göre iş yaşam kalitesi boyutuna Tukey testi sonucu daha farklı baktıkları ortaya konmuştur.

Benzer şekilde motivasyonun alt boyutu olan adalet ve iş yeri olanağında, turizm eğitimini lisans olarak alanların turizm lisesi ve yüksek lisans ve doktora programlarında eğitim alanlara göre daha fazla motive olduğu, departmandaki konumu itibariyle diğer personelin servis personeline göre daha fazla motive olduğu, aylık gelire göre 1750 TL ve üzeri gelir sahiplerinin 751- 1000 TL ve 1001- 1250 TL gelire sahip olanlara nazaran daha fazla motive olduğu ve ayrıca çalışma saati 35- 100 saat olan çalışanların, çalışma saati 296- 350 saat olan çalışanlara göre ve yine çalışma saati 166- 230 saat olan çalışanların, çalışma saati 296- 350 saat olan çalışanlara göre daha fazla motive oldukları Tukey testi sonucu ortaya konmuştur.

Diğer taraftan ücret ve takdir alt boyutunda, turizm eğitimini lisans olarak alanların diğerlerine göre daha fazla motive oldukları, turizm sektöründeki çalışma sürelerine bakıldığında 1 yıl ve daha az süredir çalışanların 11- 15 yıl süredir çalışanlara göre daha fazla motive oldukları, benzer şekilde 1- 5 yıl süredir

çalışanların da 11- 15 yıl süredir çalışanlara göre daha fazla motive oldukları Tukey testi sonucu ortaya konmuştur.

SONUÇ

Sanayi devrimi sonrası günümüzde turizm sektörünün önemi giderek artmaktadır. Bu hizmet sektörü turizm arzının sağlayan ülkelerde istihdam artışı yanında döviz girdisi sağlayarak ödemeler bilançosu üzerine pozitif etki sağlamaktadır. Böylece turizm sektöründeki işletmelerin sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmek amacıyla çalışanlarının verimini ve hizmet kalitelerini arttırmaları gerekmektedir.

Turizm sektörünün lokomotifi pozisyonunda olan otel işletmelerinin en önemli kaynaklarından birisi çalıştırdığı işgörenleridir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri işgörenlerin motivasyonlarına ve işletmedeki çalışma koşullarının yeterince elverişli olmasına bağlıdır. Otel işletmelerinde işgörenlerin motivasyonları, müşteri memnuniyetini, işletmede sunulan hizmetin kalitesini ve dolayısıyla da işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. İşgörenleri motive eden unsurların neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa, onları motive etmek o derece etkin olur. İşgörenlerin motivasyonu ve işletmede uygulanan çalışma koşulları arasında bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle, işgören motivasyonunu en etkili biçimde işgörenlerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine yönelik olan özendirme araçları ile sağlamak mümkün olabilecektir.

İşgören motivasyonu üzerinde çalışma koşullarının etkilerinin turizm sektöründe otel işletmeleri üzerinde incelendiği ve İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerin araştırma kapsamına alındığı araştırmamıza 23 otelde 250 yiyecek-içecek bölümü çalışanı yanıtladıkları anketlerle katılmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre motivasyonu etkileyen en büyük etkenlerin başında ücret faktörü gelmektedir. İşgörenlerin daha iyi performans göstermelerinde ve işletmeye sağlayacakları katkıda en önemli faktör olan ücretin, ülkemizin ekonomik koşulları dikkate alınarak, gittikçe zorlaşan yaşam koşulları ile mücadele etmeyi sağlayabilecek düzeyde olması sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra, ücret politikaları işgörenlerin anlayacağı şekilde ve değişen ekonomik koşullara göre düzenlenmelidir. Böylece işgören devir hızının yüksek olduğu otel işletmelerinde, işgörenlerin daha yüksek ücretli işlere yönelmelerine engel olunmuş olacaktır.

Yiyecek-içecek departmanındaki çalışma koşulları, çalışma saatleri açısından incelendiğinde, genel olarak yasal haftalık çalışma saatlerinin dışına çıkılmadığı görülmektedir. Ancak vardiya sistemi uygulayan otel işletmelerinde, bir işgörenin uzun süre gece vardiyasında çalışması çeşitli olumsuzluklara sebep olabilmektedir. Yapılan araştırmada yiyecek-içecek departmanında genellikle üçlü vardiya sisteminin uygulandığı görülmektedir. Bu durum da, çalışma koşulları açısından olumlu bir durumdur.

Araştırma sonuçlarından biri de bir işletmede uzun süre çalışmanın da motivasyon üzerinde olumlu etki gösterdiği şeklindedir. Bu durum kişilerin iş güvencesine verdikleri önem ile de açıklanabilmektedir. Bir işletmede işini kaybetmeden uzun süre çalışan işgörenler hem deneyimin verdiği başarıyı hem de iş güvencesinden kaynaklanan rahatlığı yaşadıklarından motivasyonlarının yüksek olması söz konusu olabilmektedir.

Son olarak da araştırmaya katılan çalışanların işletme içindeki pozisyonlarının yükselmesi ile motivasyonları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yiyecek-içecek departmanlarında çalışanların yükselebilecekleri en üst pozisyonlardan biri restoran müdürlüğü ve/veya maitre d'hotelliktir. Daha sonra ise şeflik gelmektedir. Araştırma sonuçları, şef pozisyonuna sahip olmak ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yiyecek-içecek departmanlarında orta düzey olarak nitelenebilecek bu pozisyonun çalışanların verimliliğini tetikleyecek motivasyonlarının kaynağı olabileceği düşünülmektedir.

Dolayısıyla turizm sektörünün lokomotifi olan otel işletmelerinde işgörenlerin motivasyonunu etkileyen en önemli unsurlar ücret ve bunun yanında çalışma süreleri olmaktadır. Bu sektörde daha fazla verim alınabilmesi için işgörenlerin motivasyonuna önem verilmesi kaçınılmaz olabilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Adair J. (2006); ***Etkili Motivasyon,*** 3. Baskı, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

Andaç F. (2006); ***Turizm Hukuku,*** 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Akoğlan M. (1997); ***Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi,*** Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Aktaş A. (2002); ***Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi,*** Genişletilmiş 2. Baskı, Azim Matbaacılık, Antalya.

Albayrak A. S., Eroğlu A., Kalaycı Ş., Küçüksille E., Ak B., Karaatlı M., Keskin H. Ü., Çiçek E. U., Kayış A., Antalyalı Ö. L., Uçar N., Demirgil H., İşler D. B., Sungur O. (2010); ***Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri,*** Ed. Şeref Kalaycı, 5. Baskı, Ail Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

Aydın İ. (2008); ***İş Yaşamında Stres,*** Pegem Akademi, Ankara.

Bardi J. A. (2007); ***Hotel Front Office Management,*** USA.

Barutçugil İ. (2004); ***Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi,*** Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Batman O. (2003); ***Otel İşletmelerinin Yönetimi,*** 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.

Batman O., Soybalı H. (2009); ***Turizm İşletmeleri,*** 2. Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.

Birchfield J. C. (2008*); **Design And Layout Of Foodservice Facilities,*** John Wiley& Sons. Inc. , New Jersey.

Bolat T., Seymen O. A., Bolat O. İ., Erdem B. (2008); ***Yönetim Ve Organizasyon,*** Detay Yayıncılık, İstanbul.

Çakıcı A., Akoğlan Kozak M., Azaltun M., Sökmen A., Sarıışık M. (2002); ***Otel İşletmeciliği,*** Ed. Nazmi Kozak, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Çalışkan N. E., Bakan İ., Serinkan C., Günlü E., Bedük A., Paksoy M., Özer S. P., Uzun D., Büyükmeşe T., Tozkoparan G., Aksel İ., Sabuncuoğlu T. E., Topaloğlu T. (2008); ***Liderlik Ve Motivasyon, Geleneksel Ve Güncel Yaklaşımlar,*** Ed. Celalettin Serinkan, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

Çetin C., Akın B., Erol V. (2001); ***Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi,*** Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Demir C., Çolakoğlu Ü., Çolakoğlu O. E., Çavuş Ş., Aydın Ş., Güzel T., Yenipınar U., Çavuş Ö. H., Güzel B., Kılınç U. K. (2005); ***Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler Ve Uygulamalar,*** Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Denizer D., Tetik N., Akoğlan M., Yeşiltaş M., Kozak M. (1998); ***Otel İşletmeciliği Kavramlar- Uygulamalar,*** Ed. Nazmi KOZAK, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.

Denizer D. (2005); ***Konaklama İşletmelerinde Yiyecek Ve İçecek Yönetimi,*** Detay Yayıncılık, Ankara.

De Cenzo D. A., Robbins S. P. (1996); ***Human Reource Management,*** 5. Ed., John Wiley & Sons.

Efil İ. (1999); ***İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon,*** Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

Eren E. (2003); ***Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar),*** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eren E. (2008); ***Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi,*** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Eroğlu F. (2006); ***Davranış Bilimleri,*** Beta Yayınevi, İstanbul.

Eymen U. E. (2007); ***SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri,*** İstatistik Merkezi Yayın No: 1, www.istatistikmerkezi.com.

George J. M., Jones G. R. (2002); ***Organizational Behavior,*** Third Edition, NewJersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.

George J. M., Jones G. R. (2012); ***Understanding And Managing Organizational Behavior,*** 6th Edi., New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.

Griffin R.W., Ebert R. J. (2004); ***Business,*** Seventh Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.

Gürel M., Gürel G. (2003); ***Servis Ve Bar*****, Ders Kitabı,** Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara.

Jones P., Lockwood A. (2006); ***The Management Of Hotel Operations: An Innovative Approach To The Study Of Hotel Management,*** 10th Edi., Thomson Learning, London, UK.

Karaman F. (2010); ***İşletmede Motivasyon Ve Verimlilik,*** Etap Yayınevi, İstanbul.

Keser A. (2006); ***Çalışma Yaşamında Motivasyon,*** Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.

Koçak N. (2006); ***Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi,*** Detay Yayıncılık, Ankara.

Koçel T. (2001); ***İşletme Yöneticiliği,*** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Koçel T. (2010); ***İşletme Yöneticiliği,*** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Luthans F. (2011); ***Organizational Behaviour,*** McGraw Hill, New York.

Maviş F. (1994); ***Otel İşletmeciliği, İlkeler Ve Kavramlar,*** Anadolu Üniversitesi I. Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları, Eskişehir.

Medlik S. (1997); ***Otel İşletmeciliği*** (Çev. Ömer L. Met), Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.

Mısırlı İ. (2001); ***Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri Ve Uygulamaları,*** Detay Yayınları, Ankara.

Mullins L. J. (2002); ***Manegement And Organizational Behaviour,*** Sixht Edition, Prentice Hall, UK.

Olalı H., Korzay M. (1993); ***Otel İşletmeciliği,*** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Onaran O. (1981); ***Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları,*** Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.

Oral S. (1999); ***Otel İşletmeciliği Ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri,*** Kanyılmaz Matbaası, İzmir.

Önen L., Tüzün B. (2005); ***Motivasyon,*** Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Sabuncuoğlu Z. (1997); ***Personel Yönetimi, Politika Ve Yönetsel Teknikler,*** Furkan Ofset, Ezgi Kitapevi, Bursa.

Sabuncuoğlu Z., Tüz M. (2001); ***Örgütsel Psikoloji,*** Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sheela M. A. (2005); ***Economics Of Hotel Management,*** 2nd Edi., Age International Publishers, New Delhi, India.

Sökmen A. (2005); ***Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi Ve İşletmeciliği,*** Detay Yayıncılık, Ankara.

Sökmen A. (2009); ***Konaklama Ve Yiyecek- İçecek İşletmelerinde Servis Tekniği Ve Uygulamaları,*** Detay Yayıncılık, Ankara.

Şener B. (2007); ***Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon,*** 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Türksoy A. (2002); ***Yiyecek Ve İçecek Hizmetleri Yönetimi,*** Turhan Kitapevi, Ankara.

Tütüncü Ö., Demir M. (2002); ***Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İşgücü Hareketlerinin Analizi,*** Turhan Kitabevi, Ankara.

Uyargil C., Adal Z., Ataay İ. D., Acar A. C., Özçelik A. O., Dündar G., Sadullah Ö., Tüzüner L. (2009); ***İnsan Kaynakları Yönetimi,*** Beta Basım A.Ş, İstanbul.

Yılmaz Y. (2006); ***Konaklama&Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği Ve Yönetimi,*** Detay Yayıncılık, Ankara.

Wilson F.D. (2004); ***Organizational Behaviour And Work,*** Second Edition, New York: Oxford University Press Inc.

Makaleler

Alkış H., Öztürk Y. (2009); "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,*** Cilt: 8, Sayı: 28.

Ambrose M.L., Kulik C.T. (1999); "Old Friends, New Faces: Motivation Resarch In The 1990s", ***Journal Of Management***, Vol: 25, No: 3.

Bakan İ., Büyükbeşe T. (2004); "Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması", ***Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*** Sayı: 23.

Balcı İzgi B., Olcay A. (2008); "Çalışma Koşullarının Önemi: Gaziantep İlindeki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", ***Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*** Cilt: 10, Sayı: 1.

Birdir K., Tepeci M. (2003); "Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri", ***Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi,*** Cilt: 14, Sayı: 2.

Chen C.F. (2007); " Applying The Stochastic Frontier Approach To Measure Hotel Managerial Efficiency İn Taiwan", ***Tourism Management,*** Volume: 28, No: 697,http://cht.tcm.ncku.edu.tw/attachments/302_2007%20Tourism%20Management, %2028_3,%20696-702.pdf

Eren E., Erdil O., Zehir C. (2000); "Türkiye' de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetim Sistemi", ***Doğuş Üniversitesi Dergisi,*** Cilt: 1, Sayı: 2.

Ergül H.F. (2005); "Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri", ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,*** Cilt: 4, Sayı: 14.

Kantarcı H.B. (2004); "Sosyal Devlet, Sosyal Güvenlik Ve Türkiye' de Zorunlu Askerlik Hizmeti", ***Sosyal Bilimler Dergisi,*** Cilt: 6, Sayı: 10.

Kırkman B.L., Shapiro D.L. (2001); "The Impact Of Team Members' Cultural Values On Productivity, Cooperation, And Empowerment In Self-Managing Work Teams", ***Journal Of Cross-Cultural Psychology,*** Vol: 32, No: 5

Küçük F. (2007); "Çalışanların Güdülenmesinde Herzberg' in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama", ***Finans Politik&Ekonomik Yorumlar Dergisi,*** Cilt:44, Sayı: 511.

Latham G.P., Ernst C.T. (2006); "Keys To Motivating Tomorrow's Workforce" ***Human Resource Management Review,*** Vol: 16.

Özdemir E., Akpınar A.T. (2002); "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya' daki Otel Ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili", ***Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** Cilt: 2, Sayı: 4, Sayfa: 91.

Özgener Ş. (2000); "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi Ve TKY' nin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları", ***S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi,*** Sayı: 4.

Öztekin H. İlhan İ. (1994); "Konaklama Endüstrisi ve Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması", ***Anatolia Dergisi,*** Sayı: 2, http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/Cilt5_Sayi2_Yil1994_1304923182.pdf.

Puah P., Ananthram S. (2006); "Exploring The Antecedents And Outcomes Of Career Development Initiatives: Empirical Evidence From Singaporean Employees", ***Research And Practice In Human Resource Management,*** 14, (1), Singapore.

Susmuş T. (2002); " Maliyet Kontrolünün Sağlanmasında Sorumluluk Muhasebesi Sisteminin Rolü Ve Zincir Otel İşletmelerinde Uygulanması", ***Mevzuat Dergisi,*** Sayı: 59.

Ünlüönen K., Ertürk M., Olcay A. (2007); "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Araçları Ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerinde Etkisine Yönelik Ankara Ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama", ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,*** Cilt: 6, Sayı: 19.

Yenipınar U. (2005); "Otel İşletmelerinde Ücretlendirme: İzmir İli 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Analiz", ***Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** Cilt: 7, Sayı: 3.

Tezler

Alper Ay F. (2006), *"İşletmelerde Çalışanların Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması",* ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

Çakal, Ö. (2009), "*Özel ve Kamu Hastane İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma"*, ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi***, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Çiçek D. (2005), *"Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma",* ***Basılmamış Doktora Tezi,*** Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Kırçı Z. (2007), *"Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama",* ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Omirtay B. (2009), *"Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon (Özendirme) Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi",* ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış, Ankara.

Özer E. (2010), *"Yiyecek İçecek Servis Bölümü İşgörenlerinin Hizmet İçi Eğitiminin İş Tatminine Etkisi: Afyonkarahisar' daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama",* ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Pekel H.N., (2001), *"İşletmelerde Motivasyon- Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Örnek Bir Olay Araştırması",* ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Sağır, C. (2006), "*Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma",* ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi***, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Semerci A. S. (2005), *"İş Motivasyonu Ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası' nda Bir Uygulama",* ***Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi,*** Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Şahin Ö. (2001), *"Konaklama İşletmelerinde Tedarik, Yiyecek- İçecek Tedariki Üzerine Bir Uygulama",* ***Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,*** Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Toker B. (2006), *"Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu Ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri: İzmir' deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama",* ***Basılmamış Doktora Tezi,*** Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

İnternet Kaynakları

http://www.akademikdestek.net/modules.php?name=News&file=print&sid=43, Erişim Tarihi: 16.01.2012.

http://bilgininadresi.net/Madde/26867/%C4%B0%C5%9Fyerinde-Motivasyon-Olu%C5%9Fturmada-Ekonomik-Ara%C3%A7lar, Erişim Tarihi: 10.05.2012.

http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.doc, Erişim Tarihi: 18.09.2011.

http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/modul_pdf/811ORK033.pdf, E.T. 12.08.2011.

http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, Erişim Tarihi: 22.05.2011.

http://perweb.firat.edu.tr/personel/yayinlar/fua_101/101_55323.pdf, Erişim Tarihi: 13.10.2011.

EKLER

EK-1: Anket Soruları

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, ‘ Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanındaki Çalışma Koşullarının İşgören Motivasyonuna Etkileri: İstanbul’ daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama’ başlıklı yapmakta olduğumuz çalışmamızın uygulama kısmının oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Araştırmada elde edilecek veriler bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak, kişisel bilgileriniz üçüncü kişilere duyurulmayacaktır. Ayrıca araştırma sonuçları istenildiğinde tarafınıza da iletilecektir.

Yapılan araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği açısından, size sunulan anket formunu samimi, doğru ve eksiksiz şekilde doldurmanız büyük önem taşımaktadır. Gösterdiğiniz ilgiye ve katılıma şimdiden teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN Arş. Gör. Sibel SELVİDEN ALBAYRAK

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz		**2.**Medeni Durumunuz	
Bay	**Bayan**	**Evli**	**Bekar**

3.Yaşınız

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

4.Eğitim Durumunuz

İlkokul	**Ortaokul**	**Lise**	**Lisans**	**Yüksek Lisans**	**Doktora**

5.Turizm ile ilgili eğitim aldınız mı?

Evet	**Hayır**

6.Turizm ile ilgili eğitim aldıysanız, nerede aldınız?

Turizm Lisesi	**Ön Lisans**	**Lisans**	**Yüksek Lisans/Doktora**	**Diğer (Lütfen Belirtiniz)**

7.Kaç yıldır turizm sektöründe çalışıyorsunuz?

1’den az	**1-5**	**6-10**	**11-15**	**16 ve üzeri**

8.Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

1’den az	**1-3**	**4-6**	**7-9**	**10 ve üzeri**

9.Çalıştığınız işletmede yiyecek-içecek departmanının hangi bölümünde/biriminde çalışıyorsunuz?

Sıcak	**Soğuk**	**Bar**	**Restoran/Servis**	**Bulaşık**	**Pastane**

10.Çalıştığınız işletmede yiyecek-içecek departmanındaki konumunuz nedir?

Lütfen belirtiniz	

11. Bu işletmedeki aylık geliriniz ne kadardır?

750 TL'den az	**751-1000TL**	**1001-1250TL**	**1251-1500TL**	**1501-1750TL**	**1750TLve üzeri**

12. Herhangi bir sendikaya kayıtlı mısınız?

Evet	**Hayır**

ÇALIŞMA KOŞULLARI	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1.Ücretim normal giderlerim için yeterlidir.					
2.Ücretim, diğer çalışanlarınki ile kıyaslandığında uygundur.					
3.Ücretim oldukça yüksektir.					
4.Ücretim tam zamanında verilir.					
5.Almış olduğum ücret, yaptığım işin tam karşılığıdır.					
6.Fazla mesai ücretlerimi tam zamanında alabiliyorum.					
7.Ücretime çok sık zam yapılmaktadır.					
8.Haftalık ve senelik izinlerimi kullanabiliyorum.					
9.Özel durumlarda ekstra izin kullanmam gerektiğinde rahatlıkla izin alabiliyorum.					
10.İşten çıkarılmam söz konusu olduğunda kıdem tazminatı alacağıma inanıyorum.					
11.Çalıştığım işletmede uygulanan çalışma saatleri verimli çalışabilmem için uygundur.					
12.Çalışma ortamı düzenli ve kullanılan araç-gereç/malzemeler yeterlidir.					
13.Çalıştığım işletme veya departmanda huzurlu bir çalışma ortamına sahibim.					
14.Çalıştığım departmanda kendimi					

eğitme ve geliştirme imkanım var.					
15.Çalıştığım işletmede yöneticilerim ve diğer iş arkadaşlarımla bilgi, deneyim ve yardımlaşma konularında uyumlu çalışabiliyorum.					
16.Çalıştığım işletmede ücretsiz ulaşım imkanına sahibim.					
17.Görev yaptığım departmanda kaza tehlikesi yoktur.					
18.Yöneticilerimin kişiliğime ve mesleğime saygı gösterdiklerine inanıyorum.					
19. Bu işletmeden emekli olacağıma inanıyorum.					

20.Çalıştığınız işletmede işveren ile aranızda hukuki geçerliliği olan bir iş sözleşmesi imzaladınız mı?

Evet	**Hayır**

21.Çalıştığınız işletmede sosyal güvence kapsamında mısınız?

Evet	**Hayır**

22. Ayda ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?

Lütfen belirtiniz	

23.Çalışma saatleriniz aşağıdakilerden hangisine uygundur?

Devamlı Gündüz	**Devamlı Gece**	**Üçlü Vardiya**	**Diğer (Lütfen belirtiniz)**

MOTİVASYON	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1.Çalıştığım işletmede fiziksel çalışma ortamımız motivasyonuma katkı sağlayacak şekildedir.					
2.Çalıştığım işletme işgörenlerine yeterli sosyal imkanlar sağlamaktadır.					
3.Çalışanlar için parasal nitelikli ödüller(ücret, pirim, ikramiye) işgören motivasyonunu arttırmaktadır.					
4.Parasal ödüllere manevi ödüllerden					

daha çok önem veririm.					
5.Aylık gelir miktarıma yapılacak zam, motivasyonumun artmasında önemli bir faktördür.					
6.Başarılı olan personele özel günlerde (bayram, yılbaşı,vs.) ikramiye verilmesi motivasyonu arttırıcı bir faktördür.					
7.Çalıştığım işletmede işler, çalışanlar arasında adil olarak dağıtılmaktadır.					
8.Çalıştığım işletmede işini iyi yapanların oldukça adil terfi şansları bulunmaktadır.					
9.İş yerimde sağlanan eğitim olanakları tatminkar düzeydedir.					
10.Çalışmakta olduğum işletme işgörenlerine kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilme imkanı verirse, başarılarında artış meydana gelir**.**					
11. Başarılı olan personel için yöneticiler tarafından önemsenme, takdir edilme ve övülme çok önemlidir.					
12.Görev yaptığım departmanda alınan kararlara katılabilme hakkına sahibim.					
13.İşletmede çalıştığım departmanda, işgörenler arasında ayırım yapılmamaktadır.					
14.Çalıştığım işletmede işgörenlerin psikolojisi ve kişiliği dikkate alınmaktadır.					
15.İşletmede memnun olmadığım uygulamalar olduğunda şikayet olanaklarım vardır, adil çözümler bulunur**.**					
16.Çalıştığım işletmede çalışanlara önem verilir, özel günlerde (doğum günü gibi) çalışanlar hatırlanır.					
17.Çalıştığım işletmede adil disiplin düzeni vardır.					
18.İş yerimde duygu, düşünce ve davranışlarımı yeterince ifade edebiliyorum**.**					
19.Yöneticilerimiz işgörenler arasındaki çatışmalarda uzlaştırıcıdır.					

20.İlerleme olanakları arzuladığım düzeydedir.					