

Konaklama İşletmelerinde Motivasyon Araçlarının İşdoyumunu Üzerine Etkisi: Edirne Otellerinde Bir Araştırma

Emel Gönenç GÜLER^{1*}, Tülay DEMİRALAY¹, Funda SELVİ¹

Trakya Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, Türkiye

*Sorumlu Yazar

E-posta: emelgguler@yahoo.com

Geliş Tarihi: 23 Temmuz 2017

Kabul Tarihi: 27 Ekim 2017

Özet

Konaklama işletmelerinde hizmetten yararlanan müşteriler ile hizmeti karşılayan işgörenlerin, karşılıklı iletişim halinde olması nedeniyle işgörenler ve onların sahip oldukları motivasyon ile verimlilik arasındaki ilişki; iş doyumunun yadsınamaz bir sonucudur. Bu kapsam çerçevesinde ele alınan çalışmanın amacı; konaklama işletmelerinin değerli kaynağı olan işgörenlerin motivasyonunun sağlanmasında kullanılan özendirme araçlarının iş doyumuna ve dolayısıyla verimliliğe olan etkilerinin saptanmasıdır. Konu kapsamında Edirne'deki beş, dört, üç, iki, bir yıldızlı ve özel belgeli otellerdeki işgörenleri etkileyen motivasyon faktörlerinin iş doyumuna ne derece etki ettiği ve sonuç olarak işletme verimliliğine katkısı ele alınmıştır. Alan araştırmasının verilerinin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, motivasyon, özendirme araçları, iş doyumunu, Edirne.

The Impact of Motivation Tools on the Job Satisfaction in the Accommodation Enterprises: A Research in the Edirne Hotels

Abstract

Due to the customers who benefit from the service in accommodation establishments and employees who provide services are in mutual contact, the relationship between employees and their motivation with productivity is an undeniable result of job satisfaction. The aim of the study discussed in this context frame; is to determine the effects of incentive tool used for providing of motivation of the employees who are the valuable source of accommodation establishments on job satisfaction and where at productivity. In the study, the effects of motivation factors affecting employees in the five, four, three, two, and one-star hotels and with special certificate on the job satisfaction and the contribution to establish productivity are researched.

Keywords: Accommodation establishments, motivation, incentive tools, job satisfaction, Edirne

GİRİŞ

Konaklama işletmeleri içindeki en stratejik yapı taşı işgörenlerdir. Yaşanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, iş hayatında rekabeti ön plana çıkarmıştır. İşletmelerin bu rekabet ortamında devamlılığını koruyabilmeleri için insan kaynaklarından daha etkin faydalanabilmeleri gerekmektedir. İnsan odaklı yaklaşımla beraber daha kaliteli hizmet yaratarak sektörde fark yaratılabilmektedir. Kaliteli ve etkin hizmet ise; iyi motive olmuş, kurumsal kimliği benimseyen verimli işgörenler tarafından sağlanabilmektedir.

Motivasyon bireylerin davranışlarını yönlendiren, onları harekete geçiren bir güçtür. İşgörenlerin çabalarını bir yönde ve aynı amaç doğrultusunda canlı tutabilmek yöneticilerin tutumlarıyla orantılı olmaktadır. İşin hedefler doğrultusunda sonuçlanmasında işgörelere büyük rol düşmektedir. Emek-yoğun sektör olan turizm sektöründe konaklama işletmelerini birbirlerinden farklı kılacak ayrıntı, müşteri memnuniyetiyle şekillenecektir. Bu aşamada müşterilerle direkt iletişim sağlayan işgörelere hizmetin ve dolayısıyla şirketin profili hakkında öngörü oluşturmaktadır. Olumlu bir öngörünün oluşmasında motivasyonu yüksek işgörelere ihtiyaç duyulmaktadır. İşgörelere motive edecek faktörler ise; ergonomik, demografik, ekonomik, sosyo-psikolojik, örgütsel-yönetimsel faktörlere göre çeşitlilik göstermektedir.

Motivasyon ile amaçlanan; motivasyon araçlarıyla iş

doyum düzeyi artırılmış işgörelere istekli, azimli ve fedakarca çalışmaları sonucunda işletmenin verimliliğinin artırılmasıdır. Verimliliğin artmasıyla elde edilen kar, işgörelere emeklerinin sürekliliği için ücret artışı olarak yansıtacaktır. Bu döngü içinde oluşan verimlilik işgörelere yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde kullanılacaktır. Böylece motivasyon araçlarıyla işlerinden doyum sağlayan bireyler verimli çalışarak işletme verimliliğini getirecek, verimli işletmeler de elde ettikleri kazançlarla işgörelere huzur ve gelişimleri için çabalayacaklardır.

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ

Motivasyon (güdüleme) bireylerin davranışlarını yönlendiren, harekete geçmeyi sağlayan bir güç, ihtiyaç ve çekincelerdir. Motivasyon insan ilişkilerini yönlendirmekte ve devamlılığını sağlamaktadır. İşletmelerin ortak amacı işgörelere gayretlerini aynı yönde güçlendirmektir. İş türü fark etmeksizin tüm sektörlerde istenilen işin tamamlanmasıdır. İşin tamamlanma sürecinde işgörelere gönüllü, azimli olarak işlerini özümsemeleri ancak yüksek motivasyon düzeyiyle mümkün olabilmektedir [19].

Yöneticiler motivasyon düzeyinde düşüş olan işgörelere karşı farklı çözüm önerileri dayatmaktan ziyade; işgörelere ulaşılabılır hedefler doğrultusunda yönlendirip, işsel

motivasyonlarını zorlayabilecekleri şartlarla çözümleri onlardan beklemelidirler. Yönetici, ilk olarak problemlili işgörenini tanımaya çalışmakta ve çıkarımlarda bulunmaktadır. Sonrasında esnek davranıp amaçları yeniden kurgular ve böylece işgörenlerin hedeflere ulaşabilmeleri kolaylaşır. Problemlili işgörenlerle yüz yüze görüşmek, onları kurum dışı etmek yerine ilgilenildiği yargısıyla tüm işgörenleri teşvik edici olmaktadır [1].

Motivasyon hedefleri gerçekleştirilmeye yönelik duyulan arzuya oluşmaktadır. Bireylerin isteklerinden, ihtiyaçlarından, arzularından kaynaklanır. Motivasyon araçları sayesinde yükselen motivasyon, işgörenlerin davranışlarına da yansıtacaktır.

Tüm işletmelerde yöneticinin başarısının temelinde işgörenlerin işletmeye ve işlerine aidiyet duygusuyla bağlanmaya yönlendirilmeleri yatmaktadır. Aynı kişilik ve gereksinimleri olan işgörenlerin aynı amaca yönlendirilmeleri yöneticilerin sorunlarının başında gelmektedir[17].

İşgörenleri motive eden faktörler bireylere, çevre faktörlerine, eğitim düzeylerine, değer yargılarına göre farklılık göstermekte ve zamana göre şekillenmektedir. Yöneticilere düşen görev işgörenler için örgütsel amaçlara inandırıcı ve özendirici motivasyon araçlarını belirlemektir[12].

Turizm sektöründeki gelişmenin etkisiyle konaklama işletmelerinin sayısı da artış göstermektedir. Konaklama işletmelerinin müşterileri açısından, sunulacak hizmetin kalitesi bir risktir ve müşteriler yalnızca beklenti içinde olabilirler. İşgörenlerin, müşterilerin beklentileri yönünde hizmetin kalitesini nasıl etkileyebileceği ve davranışları açısından bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Müşteriye sunulan hizmetin telafisinin olmaması nedeniyle, işgörenlerin müşterilerle olan olumlu ilişkileri rekabet avantajı için en önemli gösterge olmaktadır. Teknolojik yenilikler kısa sürede taklit edilebilirken; işletmelerde uzun dönemde kazanılan olumlu müşteri ilişkilerinin ise taklit edilmesi güçtür[13].

Küreselleşen dünyada teknolojik gelişmelerle birlikte hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde de rekabet ortamı artış göstermektedir. Bu rekabet ortamında işletmelerin başarı sağlayabilmeleri hizmete verdikleri önemle doğru orantılıdır. Mükemmel hizmet; iyi yetiştirilmiş ve içsel motivasyonu kuvvetli olan işgörenler aracılığıyla gerçekleştirilebilir. İçsel motivasyon kavramı bireysel amaçlara ve kişilik faktörlerine göre değişiklik gösterebilir.

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ DOYUMU KAVRAMI VE ÖNEMİ

Konaklama işletmeleri, hizmet sektörü olarak ülke ekonomisindeki önemini giderek arttıran, aynı zamanda birçok işgörene istihdam yaratan bir turizm endüstrisidir. Bu işletmelerdeki en önemli problem işgören gücünün verimliliğinin azalma ve işten çıkma eğiliminin fazla olmasıdır. Konaklama işletmelerinin başarısı işgücünden etkilenmektedir[9]. Uluslararası konaklama işletmeleri standartlarına göre dört ve beş yıldızlı otellerde odabaşına 1,1 personelin çalışması öngörülmektedir [3].

İşgücünün temel faktörü insan olduğundan verimliliğin gerçekleşebilmesi için gerekli olan, işlerinden memnun yani iş doyumunu sağlayabilmiş, motivasyonu yüksek, işletmeye bağlı işgören profili oluşturabilmektir. İş doyumunun düşük olması, işgörenlerin sevdikleri başka işlere yönelmelerine ve istekli çalışmamalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla düşük verim gözlenmektedir. İşgörenlerin yalnızca maddi beklentileri olan varlıklar olarak görülmemesi, farklı sosyal ihtiyaçlarının da olduğunun kavranması gerekmektedir. Müşterilerle yüz yüze direkt hizmet aktarımının söz konusu olduğu konaklama işletmelerinde işletmeyi yansıtan işgörenlerin işlerinden elde ettikleri doyum çok önemlidir ve bu doyum

arttırmak hedeflerin en önemlisi olmalıdır [9].

Konaklama işletmelerinin önemi, seyahat ve turizm endüstrisini bir araya getirmesinden kaynaklanmaktadır. Bireylerin elde ettikleri gelirin yükselmesi, çalışma saatlerindeki değişiklikler, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle hizmete erişebilirliğin hızlanması nedeniyle bireylerin seyahate yönelmeleri artış göstermektedir. Konaklama işletmelerinin önemi burada net anlaşılmaktadır. Turizm endüstrisinin yapı taşı olan konaklama işletmelerinin başarıları insan gücünün verimliliğine bağlı olmaktadır. Konaklama işletmelerinde işgörenler, müşterilerle yüz yüze hizmet alışverişinde bulduklarından; işgörenlerin eğitimi, geliştirilmesi ve iş doyumuna önemli faktörler arasındadır. İş doyumunun artmasıyla işgörenler; verimli çalışacaklar, işletmenin marka değerini arttıracaklar ve başka çalışma arayışlarına gerek duymayarak işletmeye bağlı bir şekilde sürdürülebilirliği sağlamış olacaklardır[16].

İşgörenlerin birtakım haklara sahip olması onların iş doyumuna olumlu yansıtacaktır. Sorunların çözümünde karar verme hususunda katılımları organizasyonun düzenine bağlıdır. Yönetimin görevi; işgören ile iş, işgören ile işgören ve ast ile üst ilişkilerinde işin düzenlenmesi açısından organizasyonu sağlamaktır. Konaklama işletmelerinde olması gereken; işleri işgörenlerin doyum sağlayacağı şekilde düzenleyebilen yöneticilerin bulunmasıdır [5].

KURAMSAL ÇERÇEVE VE ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

İş doyumunu ile performansa dayalı oluşturulan hipotezlerin başlangıç aşaması mutlu işgörenlerin verimli olacakları kanısındır. İşletmede yer alan işgörenlerin etkin performans ölçütü yüksek moralleridir. Hawthorne araştırmaları iş doyumunu ve organizasyonun insan diyalogları konusunda çalışmalara liderlik etmiştir. 1920'lerin başında yapılan araştırmalarda işgörenler yaradılışları gereği yaptıkları işten memnun olma arayışında oldukları saptanmıştır. İş doyumunu; işgörenlerin işini analiz etmelerinden sonra vardıkları olumlu yorumlarıdır, memnuniyettir. Smith, Kendall, Hulin iş doyumunu "bir durum karşısında bireyin duygusal olarak cevap vermesi ya da duygusallığı" şeklinde tanımlamışlardır[14].

Hoffman ve Ingram (1992) [6] araştırmasında müşteri odaklı çok yönlü iş doyumunun etkilerinin göstergesi olarak işgörenleri hedef almıştır. Sonuç olarak; belirli sayıda işgörenlerin doyumunu genel olarak iş doyumunu etkiler ve doyum düzeyi hakkında fikir oluşturulmasına yardımcı olur. Teftiş (denetim), iş arkadaşları, promosyon ve müşteri odaklı çalışmak iş doyumuna etki eden kavramlardır. Fakat ücretin tek başına doyumunu etkileme açısından öneme sahip olmadığını ortaya koymuşlardır.

Sarker, Crossman ve Chinmetepituck (2003) [15] araştırmasında yaş ve görev süresinin iş doyumundaki etkisini ve ikisi arasındaki ilişkiyi inceler. Sonuçlar, işgören yaşının iş doyumunu etkilemediğini ama görev süresinin iş doyumunu etkilediğini göstermektedir. Ayrıca görev süresi ile iş, maaş ve maaş dışında verilen haklar arasında önemli bir ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Kuşluyan'ın (2005)[11] yaptığı araştırmada ekonomik krizlerde ve kriz sonrasında işsizliğinde arttığı dönemlerde iş doyumunu arttırmak için işgörelere düşen görevlerden performans değerlendirme, personeli işe alım süreci, terfi imkanları ve sosyal haklar önemlidir. Yöneticilerin işgörelere işlerinde yardımcı, yol gösterici olması ve iş arkadaşları arasındaki uyum, işbirliği son derece önemlidir. İşgörenlerin yetiştirilmesi, fiziksel koşullar, kararlara katılım, işin özellikleri, iş güvenesi, yeterli ücret ile iş doyumunda pozitif korelasyon bulunmaktadır. İş doyumunu ile rol çatışması, iş tanımındaki sorunlar, iş yükü, kaynak eksikliği gibi faktörler

arasında negatif korelasyon bulunmaktadır. Bu sıkıntılarının giderilmesinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir.

Toker'in (2007) [18] yapmış olduğu çalışmada işgö-
renlerin ücretlerini yeterli bulmadıkları fakat işin yapısı ile ilgili olarak işlerinden memnun olduklarını ortaya koymuş-
tur. Buradan hareketle iş doyumunu üzerinde ücretin doğrudan bir etkisi olmadığı çıkarılabilir.

Kaya (2007) [9] çalışmasında konaklama işletmele-
rindeki işgö-
renlerin iş doyumunu düzeylerinin ölçülmesinde doğru bir ölçüğün geliştirilmesini amaçlamıştır. Çalışma so-
nuçlarına göre işgö-
renlerin iş doyumunu etkileyen en önemli faktörler "Amirler", "İşin Doğası", "İletişim ve Bütünlük" faktörleridir. "Ücret" ve "Ek İmkanlar" faktörlerinin iş do-
yumunu için en önemli unsur olduğu genel kanısı ortadan kalk-
mış ve günümüz işgö-
renlerinin iş doyumunu için "İşin Doğası" (fiziksel ve fiziksel olmayan faktörler) ve "Amir"lerle kur-
dukları iletişim önem kazanmıştır. Sonuçlarda eğitim sevi-
yesi yüksek işgö-
renlerin, eğitim düzeyi daha düşük işgö-
renlere göre doyum düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Yew'in (2007) [24] çalışmasında Sarawak, Malez-
ya'daki turizm sektöründe işgö-
renlerin motivasyon araçları-
nın duygusal bağlılığın iş doyumuna etkileri araştırıl-
mıştır. Asya'da, Sarawak'ta yapılan araştırmalar, işlerinden memnun işgö-
renlerin örgütlerine daha kararlı bir şekilde bağlandıklarını ve müşterilere yüksek kalitede hizmet sun-
duklarını göstermektedir. Motivasyon için üç faktörün etkili olduğunu ve bunların; iş güvenliği, maaş ve duygusal bağlı-
lık olarak belirlenerek motivasyona pozitif yönde etki gös-
terdiği görülmüştür. Yaş ile iş doyumunu arasındaki örgütsel bağlılık açısından önemli bir ilişki görülmemiştir.

Kaya'nın (2010) [10] çalışmasında genel bir kanı olan ücret gibi ekonomik faktörler üçüncü önemli değişken ola-

rak belirlenmiştir. Ücret faktörünün ilk sırada geldiği kanısı ortadan kalkmış olup, işgö-
renlerin iş doyumunu düzeylerini ilk sırada etkileyen işin doğası ve yöneticilerle kurdukları iletişimidir.

Yang (2010) [21] çalışmasında işgö-
renlerin iş doyu-
munun üzerinde etki eden; duygusal bağlılık, sosyalleşme, çalışmada devamlılık gibi faktörlerin Tayvan'daki 11 ulusla-
rarası turistik otelde 671 katılımcıya etki düzeylerini analiz etmiştir. Sonuçlar sosyalleşme ve çalışmada özerklik faktör-
lerinin iş doyumunu için önemini ortaya koymuştur. Buna ek olarak örgütsel etkililik, duygusal ve devam bağlılığı gibi psikolojik etkenlerde sonuçlara katkıda bulunmuştur.

Davras ve Gülmez (2013) [4] çalışmasında konaklama işletmeleri çalışanlarının genel iş doyumuna etki eden faktör-
lerin tespitine çalışmışlardır. İşgö-
renlerin iş doyumuna etki eden sekiz faktör elde edilmiştir. Bu faktörler; iş arkadaşları, yönetim tarzı, ek imkanlar, işin doğası, terfi, ücret, ödül ve iletişim olarak belirlenmiştir. Bu faktörler arasında en dü-
şük ortalamanın "Ücret" faktöründe yer alması, işgö-
renlerin ücretlerini çok yeterli görmediklerini ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç Kaya'nın (2007) çalışmasıyla benzer sonuçları ver-
miştir. İşgö-
renlerin eğitim düzeyleriyle iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu sonuç Toker'in (2007), Ka-
ya'nın (2007) çalışmasıyla da desteklenmektedir.

Yeh (2013) [22] çalışmasında turizm ilişkileri ve iş yük-
kümlülüklerinin turizm endüstrisinde işgö-
ren doyumundaki etkisini incelemiştir. Tayvan'daki 20 uluslararası otelin 336 işgö-
reni üzerinden sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlara göre turizm ilişkileri iş yükümlülüklerini olumlu etkilemektedir. Bu iki kavram da iş doyumunu olumlu etkilemektedir. İş yük-
kümlülükleri, turizm ilişkileri ve iş doyumunu arasında kısmen aracılık etmektedir. Bu araştırma turizm ilişkileri, iş yüküm-

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Özellik	1	2	3	4	5	Toplam	
Cinsiyet	Erkek	Kadın				-	
	n	92	56			148	
	%	62,2	37,8			100	
Yaş	18-25	26-32	33-42	43-50	51 ve Üzeri		
	n	34	60	36	17	1	148
	%	23,0	40,5	24,3	11,5	0,7	100
Turizm Eğitimi	Evet	Hayır				-	
	n	50	98			148	
	%	33,8	66,2			100	
Sektörde Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	+ 16 Yıl	-	
	n	21	80	29	6	12	148
	%	14,2	54,1	19,6	4,1	8,0	100
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	+ 16 Yıl	-	
	n	41	74	15	5	113	148
	%	27,7	50,0	10,1	3,4	8,8	100
Departman	Kat Hizmetleri	Yiyecek İçecek / Mutfak	Önbüro ve Halkla İlişkiler	Spa	Muhasebe	-	
	n	47	43	45	9	4	148
	%	31,8	29,0	30,4	6,1	2,7	100

lülükleri ve iş doyumunun insanları yönetmenin turizm endüstrisindeki yeni yolu olmasıyla tanımlanmıştır.

Yeşilyurt ve Koçak'ın (2014) [23] araştırmasında işgörenlerin kendinden beklenilenden çok daha fazla ve verimli çalışmasında ve gönüllü davranışlarda bulunmasında, ülkelerin gelişimine önemli katkıları olan konaklama işletmelerindeki işgörenlerin gayretleri oldukça önemlidir. Araştırmaya göre; turizm eğitimi almış olan, sektörde iş tecrübesi ve işletmedeki çalışma süresi 10 yıl ve üzeri olan, ücret düzeyi yüksek olan, kadrolu çalışan işgörenler işletmenin lehine gönüllü davranışlar gösterme eğiliminde olmaktadır. Konaklama işletmelerinde iş doyumunu hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti açısından oldukça önemlidir. İşletme yöneticileri, işgörenlerin iş doyumuna önem vermelidirler. Araştırmaya göre İzmir ili merkez ilçede bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. İşinde doyuma ulaşan işgörenler örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekte ve bu da işletmeye katkı sağlamaktadır.

YÖNTEM VE BULGULAR

Anakütle ve Örneklem

Bu araştırmanın anakütlesini Edirne ilindeki beş, dört, üç, iki, bir yıldızlı ve özel belgeli otel işletmelerindeki işgörenler oluşturmaktadır. 2015 Eylül ayı itibarıyla Edirne ilinde faaliyet göstermekte olan 15 konaklama işletmesinden 12'si çalışmaya katılmayı kabul etmiş ve araştırmaya katılan 12 otelde yaklaşık 250 işgörenin istihdam edildiği saptanmıştır. Söz konusu otellere tüm personele uygulanmak amacıyla dağıtılan anket formundan %64 oranında bir anket geri dönüş oranı ile 160 anket elde edilmiştir. Anketlerden 12 adedi yeterli anlamlılığa sahip olmadığından değerlendirilmeye alınmamış olup çalışma 148 anketle yapılmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

Ankete katılanların %62'si erkek, %37'si kadın iken, çalışanların %87,8' oranıyla 18-42 yaş aralığıyla genç işgörenlerden oluştuğu görülmektedir. Edirne gibi daha çok kültür turizmi arzı bulunan bir kentte sektördeki işgörenlerin %66,2'sinin turizm eğitimi almamış olmaları ise sektörün gelecekteki hedeflerini tehdit etmektedir. Edirne'deki konaklama işletmelerinde işgörenlerin sektörde çalışma süresi ile aynı kurumda çalışma sürelerinin yaklaşık %80 oranıyla ortalama 1-5 olması, işdeverinin az olduğunu göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu %31,8 oranıyla kat hizmetlerinde çalışırken, bu oranı %30,4 oranıyla önbüro ve halkla ilişkiler departmanlarında çalışanlar izlemektedir. Katılımcılar arasında en az oranda yer alan departman ise %2,7 ile Muhasebe olmaktadır (Tablo 1).

VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Veri toplama aracının ilk bölümünde Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından oluşturulan ve geliştirilen (1987) ve Ergin (1997) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İş Tanımlama Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin özgün formu üzerinde Toker (2006) değişiklikler yapılmış; bazı sorularda sektörün ve konaklama işletmelerinin yapısı ve özellikleri göz önünde bulundurularak değişikliklere gidilirken yeni sorular da eklendikten sonra ölçek geliştirme çalışmaları yapılmıştır. Veri toplama aracının ikinci bölümünde Minnesota İş Doyumu Ölçeği, Porter Gereksinim ve Doyum Ölçeği ile Kovach (1984, 1987) tarafından geliştirilen İş İle İlgili İhtiyaçların Saptanması Ölçeğinden ifadelerin oluşturduğu "Özendirmeye Araçları Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin sonunda, "genel olarak işimden memnunum" biçiminde bir soru da eklenmiştir. Bu tür bir soru yardımıyla iş doyumunda eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz

gerçekleştirilebilmektedir [17].

Anket formu oluşturulurken; Boran Toker'in 2006 yılında "Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama" başlıklı doktora tezindeki anket formu incelenmiş, soruların belirli bir ölçüğe yönelik hazırlanmasından dolayı ve ankete ilişkin verilerin istatistiksel analizlerinin yapılmasına uygun olduğundan Boran Toker'in doktora tezindeki anket formu soruları esas alınmıştır.

Anketin birinci bölümünde iş doyumunu ölçmek amacıyla beş alt boyuttan oluşan (yapılan işin yapısı, ücret, yükselme olanakları, yönetim ve iş arkadaşları) 25 adet soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde; araştırmacının ana amaçlarından olan ve araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özelliklerini ve meslek ile ilgili düşüncelerini ölçmeye yönelik olarak oluşturulan 16 adet soru bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise katılımcıların demografik bilgilerini tanımlamak amacıyla düzenlenen yer almaktadır. Anket formunda yer alan tüm ölçekler 5'li likert tipinde ölçüm yapılmaktadır.

Bu çalışmada, ölçüm aracının güvenilirlik ve geçerliliğini tespit etmek amacıyla, iç tutarlılık katsayıları (Cronbach alfa) hesaplanmış ve açıklayıcı faktör analizi ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Cronbach Alfa değeri 0,804 olarak tespit edilmiş olup, bu değer anlamlılığı her bir faktörün bu değere yaptığı katkı incelenerek araştırılmıştır. U2 (Yeterli gelirim yok) ve Y4 (Üstlerim tarafından yeterli denetim yapılmaz) numaralı soruların ölçüm aracından çıkarılması sonucunda ölçüm aracının Cronbach Alfa değerinin 0,816'ya yükseldiği tespit edilmiştir. Soruların ölçme düzeyinin literatürde kabul gören %60 değerinin üzerinde ve yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin birlikte yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizinin sonucunun yorumlanabilir olmasına KMO ve Bartlett Testi sonuçları dikkate alınarak karar verilmiştir. Ölçüm aracının yapı geçerliliği çalışması için ilk olarak toplanan verilerin Kaiser-Meyer-Olkin= 0,781 ve Bartlett [$p < 0,01$] test analizleri sonuçları ile faktör analizinin yapılabileceği anlaşılmıştır [8]. Daha sonra, çalışmanın faktör analizinde dik eksen döndürme tekniği tercih edilmiştir. Varimax dik eksen döndürme tekniği kullanılarak yapılan faktör analizine 39 madde ile başlanmıştır. Faktörleştirme sonucunda 39 maddeden oluşan ölçüm aracında faktör yük değeri düşük ve binişik madde olup olmadığı kontrol edilmiş ve 7 madde (I1-I2-O5A4-A5-U5-Y5) binişiklik gösterdiği için analiz dışı bırakılmıştır. Analiz tekrar edildiğinde KMO değeri 0,840 ve Bartlett test sonuçlarının ($\chi^2=933,385$; $df=171$, $p=0,000$; $p < 0,05$) anlamlılıklarını korudukları görülmüştür. Tablo 3'de verilen analiz sonuçlarına göre; analizde temel alınan bu 39 madde için özdeğeri "1" üzerinde olan dokuz bileşen olduğu belirlenmiştir. Bu dokuz bileşen toplam varyans tablosu ve çizgi grafiği ile incelenerek toplam varyansa yaptıkları katkının önemi çerçevesinde değerlendirildiğinde her bir faktörün katkısının giderek azaldığı tespit edilmiştir. Belirlenen dokuz faktörün varyansa yaptıkları toplam katkı ise %71,929'dur (Tablo 2).

YÖNTEM

Çalışmada motivasyon araçları ile işdoymu arasındaki nedensellik ilişkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaçla öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş, daha sonra ise yapısal eşitlik modeli tekniğiyle değişkenler arasındaki etkileşim analiz edilmiştir. Bu bağlamda özendirmeye araçları bağımlı işdoymu alt boyutları ise bağımsız değişken olarak alınmıştır.

Tablo 3. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Ekonomik	3,17	1,06	1								
2	Psikolojik	2,09	,822	-,015	1							
3	Yönetimsel	2,65	,828	-,001	,521**	1						
4	Sosyal	2,80	,941	-,099	,470**	,348**	1					
5	İşYapısı	3,33	,693	,079	-,183*	-,214**	-,231**	1				
6	Ücret	3,36	,894	-,077	-,115	-,321**	,007	,330**	1			
7	Olanak	3,72	,874	-,092	,310**	,420**	,487**	-,249**	-,252**	1		
8	Yönetim	2,25	,952	-,432**	-,022	-,086	,159	-,092	,104	,109	1	
9	İşarkadaş	2,04	,808	,051	,448**	,324**	,428**	-,105	,021	,207*	-,02	1

**p<0,01, *p<0,05

Çalışmanın amacı doğrultusunda test edilmek istenen teorik modelin içerdiği özendirme araçları ve işdoymu kavramları doğrudan ölçülemeyen yapıları nedeniyle sosyal bilimlerde teorik olarak var oldukları düşünülen, ancak bir ölçme birimine sahip olmayan ve bir takım göstergeler aracılığı ile ölçülebildikleri varsayılan teorik yapılar, gizil (latent) değişkenler veya faktörler olarak nitelendirilmektedir[2]. Jöreskog ve Sörbom (1982) [7] belirsiz neden sonuç ilişkileri ve çeşitli nedensel etkileri incelemek amacıyla yapılan çalışmalardaki olguyu belirtmek için yapısal eşitlik modelinin (YEM) kullanıldığını belirtmişlerdir. Gizil değişkenler arasındaki bağlantılardan oluşan yapısal model ile gizil değişkenlerle gözlenen değişkenlerin bağlantılı olduğu ölçüm modelini birleştiren [20] ve teori kapsamındaki yapısal ilişkilerin daha net olarak kavramsallaştırılabilmesine olanak sağlayabilmektedir [2]. YEM, gizil değişkenlerle eşanlı denklem modelleme olarak bilinmesine rağmen temelini hem açıklayıcı faktör analizinden hem de path analizinden almaktadır. Bu çalışmada, yapısal eşitlik modeli, özendirme araçları ile işdoymu arasındaki nedensel ilişkiyi belirlemek için kullanılmıştır. Öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş, daha sonra ise yapısal eşitlik modeli kullanılarak değişkenler arasındaki etkileşim analiz edilmiştir.

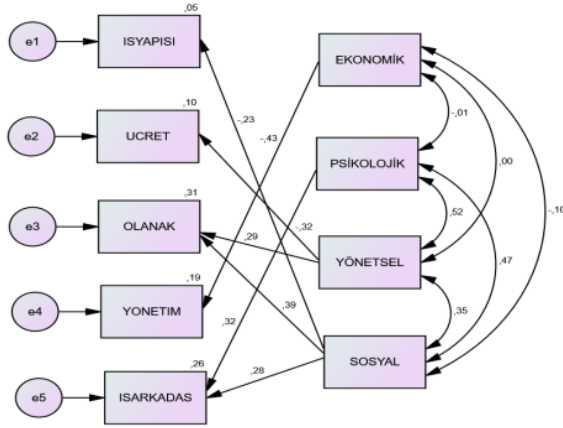
YEM tekniğinin diğer çok değişkenli analiz yöntemleri gibi belli varsayımları bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğünün yeterli olması, gözlenen ve gizil değişkenlerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması, doğrusallık, çoklu doğrusal bağlantı olmaması ve aykırı değerler olmaması test edilmesi gereken varsayımlardır. Örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinde değerlendirilmiş ve yeterli düzeyde olduğu saptanmıştır. Normal dağılıma uygunluk dışındaki tüm varsayımların sağlandığı tespit edilmiştir.

Likert tipi ölçeklerde katılımcıların çoğunluğunun, belli maddelerde aynı ölçek puanını seçmesi nedeniyle bu maddeler için puan dağılımı tepe yapacağından çok değişkenli pozitif basık bir dağılım ortaya çıkacağı [2] görüşü çerçevesinde çok değişkenli normallik varsayımı için tercih edilen yöntem, Mardia basıklık katsayısıdır. Analiz sonucuna göre kurtosis değeri 25,190 ve kritik oran (c.r.) 10,889>1,96 olarak hesaplanmış ve veri setinin çok değişkenli normallik varsayımını sağlamadığı belirlenmiştir. Bu nedenle çalışmada maksimum olabilirlik yöntemi yerine bootstrap maksimum olabilirlik yöntemi kullanılmıştır.

Değişkenler arasındaki Spearman korelasyon sonuçları incelendiğinde her iki değişkenin de birbirleri ile anlamlı ilişkileri olduğu görülmektedir (Tablo 3). Özendirme araçları alt boyutlarından ekonomik araçlarla ile işdoymu alt

boyutlarından yönetim arasında orta seviyeye yakın negatif ilişki olduğu görülürken ($r = -.432$, $p < 0,01$), özendirme araçları alt boyutlarından psikolojik faktörler ile iş doymu alt boyutlarından iş yapısı arasında zayıf negatif bir ilişki ($r = -.183$, $p < 0,05$), olanaklar ile arasında zayıf pozitif bir ilişki ($r = .310$, $p < 0,01$) ve işarkadaşlığı ile arasında orta seviyede pozitif bir ilişki ($r = .448$, $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Yönetimsel özendirme araçları ile işdoymu alt boyutlarından iş arkadaşlığı arasında zayıf seviyede negatif bir ilişki ($r = -.214$, $p < 0,01$), ücret arasında zayıf düzeyde negatif ($r = -.321$, $p < 0,01$), olanaklar arasında orta seviyede pozitif bir ilişki ($r = .420$, $p < 0,01$) ve iş arkadaşlığı arasında da zayıf düzeyde pozitif bir ilişki ($r = .324$, $p < 0,01$), sosyal özendirme araçları ile işdoymu alt boyutlarından iş yapısı arasında zayıf düzeyde negatif ($r = -.231$, $p < 0,01$), olanaklar arasında orta seviyede pozitif bir ilişki ($r = .487$, $p < 0,01$) ve iş arkadaşlığı arasında da orta düzeyde pozitif bir ilişki ($r = .428$, $p < 0,01$) olduğu görülmektedir.

Analizler sonucunda ortaya çıkan bu ilişkiler doğrultusunda motivasyona yönelik özendirme araçları ile işdoymu alt boyutları arasındaki nedensellik ilişkilerini belirlemek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli ise Tablo 3'te sunulmuştur. Tablo 3'te yer alan sonuçlara göre; sosyal özendirme araçları ile işdoymu alt boyutlarından olanaklar arasında aynı yönlü orta anlamlı bir ilişki ($\beta = 0,388$, $p < 0,001$), iş yapısı ile arasında zayıf düzeyde ters yönlü anlamlı bir ilişki ($\beta = -0,231$, $p < 0,01$) ve iş arkadaşlığı ile arasında zayıf düzeyde aynı yönlü anlamlı bir ilişki ($\beta = 0,279$, $p < 0,001$) olduğu görülmektedir. Yönetimsel özendirme araçları ile işdoymu alt boyutlarından olanaklar arasında zayıf aynı yönde anlamlı bir ilişki ($\beta = 0,285$, $p < 0,001$) ve ücret arasında orta düzeyde ve ters yönlü anlamlı bir ilişki ($\beta = -0,321$, $p < 0,001$) olduğu anlaşılmaktadır. Ekonomik özendirme araçları ile işdoymu alt boyutlarından yönetim arasında orta düzeyde ters yönde anlamlı bir ilişki ($\beta = -0,432$, $p < 0,001$) ve psikolojik özendirme araçları ile işdoymu alt boyutlarından iş arkadaşlığı arasında orta düzeyde aynı yönde anlamlı bir ilişki ($\beta = 0,317$, $p < 0,001$) belirlenmiştir.



Şekil 1. Motivasyona Yönelik Özendirme Araçları ile İşdoymu Alt Boyutları Arasındaki Nedensellik İlişkisi

Motivasyona yönelik özendirme araçları ile işdoymu alt boyutları arasındaki nedensellik ilişkilerini ölçmek amacıyla oluşturulan araştırma modeline ilişkin yol analizi uyum değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Model Uyum Değerleri¹

χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	CFI	GFI	RMR.
43,437	23	1,889	0,078	0,918	0,940	0,053

Hipotezler

- H₁: Ekonomik Özendirme araçlarının işin yapısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₂: Ekonomik Özendirme araçlarının ücret üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₃: Ekonomik Özendirme araçlarının olanaklar üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₄: Ekonomik Özendirme araçlarının yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₅: Ekonomik Özendirme araçlarının iş arkadaşlığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₆: Psikolojik Özendirme araçlarının işin yapısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₇: Psikolojik Özendirme araçlarının ücret üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₈: Psikolojik Özendirme araçlarının olanaklar üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₉: Psikolojik Özendirme araçlarının yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₁₀: Psikolojik Özendirme araçlarının iş arkadaşlığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₁₁: Yönetmelik Özendirme araçlarının işin yapısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₁₂: Yönetmelik Özendirme araçlarının ücret üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₁₃: Yönetmelik Özendirme araçlarının olanaklar üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₁₄: Yönetmelik Özendirme araçlarının yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- H₁₅: Yönetmelik Özendirme araçlarının iş arkadaşlığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

¹ χ^2 =Chi-Square (Ki-Kare); df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi); CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi); RMSEA=TheRootMeanSquareError (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); GFI=Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi), RMR=RootMeanSquareResidual (Ortalama Hataların Karekökü).

H₁₆: Sosyal Özendirme araçlarının işin yapısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₁₇: Sosyal Özendirme araçlarının ücret üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₁₈: Sosyal Özendirme araçlarının olanaklar üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₁₉: Sosyal Özendirme araçlarının yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₂₀: Sosyal Özendirme araçlarının iş arkadaşlığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Hizmet sektöründe yer alan konaklama işletmelerinin küreselleşme ile artan dünya rekabet ortamında başarı sağlayabilmeleri hizmete verdikleri önemle doğru orantılıdır. Müşterilerle yüz yüze iletişim sağlayan konaklama işletmesi işgörenlerinin hedefi mükemmel hizmeti sunmaktır. Çünkü müşterilere direkt olarak hatalarıyla, eksiklikleriyle, kalitesiyle, güvenilirliğiyle herhangi bir aracı olmaksızın hizmet sağlayan işgörenler, işletme hakkında müşterilerin tutumlarını oluşturmakta, var olan tutumlarını değiştirmekte ya da geliştirmektedir. Mükemmel hizmeti hedefleyen konaklama işletmeleri iyi yetiştirilmiş ve içsel motivasyonu yüksek işgörenler aracılığıyla bu hedefini gerçekleştirebilirler.

İşgörenlerin motivasyonu yönetimce desteklenen birçok özendirme aracıyla sağlanmaktadır. İşletme yönetiminin; işgörenlerin motivasyonunu arttırmak amacıyla sundukları özendirme araçları sayesinde işgörenlerin iş yapma istekleri, iş doymu ve dolayısıyla verimlilikleri artacaktır. Aynı ihtiyaçlara sahip işgörenleri motive edici özendirme araçları da farklılık göstermektedir. Her koşulda her işgörene uyan motivasyonel yaklaşımdan söz edilemeyeceğinden motivasyonel araçlar çeşitlilik göstermektedir. Geniş bir yelpazeyi kapsayan özendirme araçlarından bazıları; ücret artışı, primli ücret, kara katılma gibi ekonomik temelli araçlar paranın bireyleri motive edici gücünü ortaya koymaktadır. Çalışmada bağımsızlık, statü, sosyal katılım, çevreye uyum, takdir edilme ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları işgörenler psikososyal açıdan memnun etmektedir. Ekonomik faktörlere daha az önem veren ve daha çok hareketlerinde kısıtlanmamayı isteyen işgörenlerin motive edilmesinde çalışma koşulları, iletişim, eğitim olanakları, yükselme, yetki ve sorumluluk devri gibi motivasyon araçları kullanılmaktadır. Çalışmada yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, özendirme araçları; ekonomik, sosyal, psikolojik ve örgütsel yönetsel araçlar üzere dört grup altında toplanmıştır.

Özendirme araçlarıyla işgörenlerin motivasyonunu arttırmak ve artan motivasyonla gelen iş doymunun etkisiyle işgörenlerin daha verimli çalışmalarının sağlanması yönetimin tutumlarıyla da orantılıdır. Rekabet ortamının yaratmış olduğu, piyasa kültürünün gereği olan faaliyetlerin yerine getirilmesi; örgüt kültürünü benimsemiş ve örgütün amaçları doğrultusunda emek harcamayı kural edinmiş işgörenler sayesinde tamamlanmaktadır. Bu uyumu sağlamak işletme yöneticilerine düşmektedir. Aynı kişilik özelliklerine ve gereksinimlere sahip işgörenlerin aynı amaca yönlendirilmesi stratejik planlamayı gerektirmektedir. İşgörenleri motive edecek faktörler bireylere, eğitim düzeylerine, değer yargıları gibi birçok etkene göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların yönetilmesi ve farklılıklar arası uyumun sağlanabilmesi; yöneticilerin işgörenlerinin gereksinimlerini, hedeflerini, tutumlarını iyi tanımlamalarıyla ilgilidir. Yöneticiler genellikle finansal ödüllerin en iyi motivasyon aracı olduğuna inanırlar. Ama bu görüş her işgören için geçerli değildir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde; yönetsel-örgütsel, sosyal ve psikolojik özendirme araçlarıyla iş doymu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki varken,

ekonomik özendirme araçlarıyla iş doyumu arasında ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar Hoffman ve Ingram'ın 1992, Toker'ın 2007, Kaya'nın 2007 ve 2010, Davras ve Gülmez'in 2013 yılında yapmış oldukları çalışmalarla benzer bulgular göstermektedir.

Çalışmada yapılan Yapısal Eşitlik Modeli'ndeki sonuçlara göre motivasyona yönelik özendirme araçları ile işdoyumu alt boyutları arasındaki nedensellik ilişkisinde sosyal özendirme araçlarının işdoyumu alt boyutlarından iş arkadaşlığı, olanaklar ve işin yapısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Sosyal özendirme araçlarının işin yapısı ile arasındaki ilişkinin ters yönlü olması sosyal özendirme araçlarının yoğunluğu arttıkça işgörenin işin yapısıyla ilgili tutumunu negatif yönde etkilediği ifade edilebilir. Sosyal özendirme araçları olarak iş güvencesi, danışmanlık hizmeti, sosyal gruplara katılım, sosyal uğraşlar, sağlık ve çalışma güvenliği gibi alt faktörler sayılmaktadır. İş doyumu alt faktörlerinden işin yapısı, işin tatmin edici, sıkıcı, iyi, onur verici ya da yorucu olup olmamasıyla ilgilidir. Sosyal özendirme araçlarıyla işin yapısı arasındaki ters yönlü ilişkinin konaklama işletmelerindeki işgörenler açısından etkisi göz önünde bulundurulduğunda; işin yapısından memnun olmayan, işini sıkıcı bulan işgörenler sosyal özendirme araçlarını motivasyon açısından anlamlı bulmamaktadırlar. Bununla beraber bu sonuç kurumda varolan sosyal özendirme araçlarının işin yapısı üzerinde etkili olmadığını da göstermektedir. Örneğin; bu çalışma kapsamındaki işgörenlerin ortalama 5 yıl aynı kurumda çalıştıkları sonucu göz önünde bulundurulursa; iş güvencesi, sosyal gruplara katılım gibi sosyal özendirme araçlarının etkili düzeyde sağlanmasının işgörenlerin işin yapısı hakkındaki düşüncelerini değiştirmemektedir. Nitekim sosyal güvencesi olmayan bir çalışan için işinin gurur verici olması hiçbir anlam ifade etmemektedir. Benzer şekilde iş güvencesi olmakla birlikte çalışanın işinden tatmin olması arasında aynı yönlü bir etkileşim yoktur. Zira sosyal güvencesi, sosyal katılım düzeyi iyi olmasına rağmen turizm sektöründe işin yapısı tatmin edici gelmeye-bilmektedir.

Sosyal özendirme araçlarının kullanımı arttıkça iş arkadaşlığı ve yükselme olanakları açısından tatmin düzeyi de artmaktadır. Yapılan çalışmada işgörenlerin sosyal özendirme araçlarına katılımı arttıkça, kurumdaki kariyer fırsatları ve iş arkadaşları arasındaki kurumsal iletişimin arttığı görülmektedir. Örneğin; konaklama işletmelerinde işgörenler arasında bir sosyal ağ kurulması, futbol gibi takım ruhunu geliştiren ve işgörenleri kaynaştıran ve aynı zamanda işgörenlerin kendilerini gerçekleştirebildikleri farklı ortamların sunulması işgörenlerde iş arkadaşlığını pekiştirecektir. Bu durum araştırmada yer alan ve değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini gösteren model önerisinde işgörenlerin sosyal özendirme araçlarından faydalanma düzeyleri arttıkça yükselme olanaklarına olan bakış açılarında olumlu bir yansıma olduğunu göstermektedir. Sosyal özendirme araçlarına sahip bir kurumda yükselme olanaklarının bulunması, düzenli olması ve becerilere dayanması yönünde bir algı da beraberinde gelmektedir.

Yönetmelik özendirme araçları ise yükselme olanakları ve ücret üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yönetmelik özendirme araçlarının düzeyi arttıkça işgörenlerin ücretleri açısından tatmin düzeyleri düşmekte ancak yükselme olanakları açısından ise tatmin düzeyleri artış göstermektedir. İşgönerin yönetişim felsefesi çerçevesinde kendi işleriyle ilgili kararlara katılabilmeleri, kurum içi etkili iletişimin sağlanması, takdir ve ödüllendirme sisteminin işlemesi işgörenlerin kendilerini geliştirme ve yükselme imkanı açısından olumlu bulunurken; ücret üzerinde ters yönlü bir etki görülmüştür. Bu sonuç Kaya'nın 2010 yılında yapmış olduğu çalışmasına benzer bulgular göstermektedir. Ücret gibi ekonomik

faktörlerin iş doyumuna etkisi açısından ilk sırada geldiği kanısı ortadan kalkmıştır. Konaklama işletmelerinde yönetimin iyi çalışması takdir etmesi ve sonucunda performans dayalı ödüllerin objektif şekilde dağıtılması; işgönerler arası ilişkilerde yardımlaşma, saygılı davranışları beraberinde getirecektir. Böylece işgönerlerin kanısı kurumdaki yükselme olanaklarının yetenek ve çalışmaya bağlı olarak düzenli bir şekilde tarafsızca yapıldığı yönünde olacaktır.

Psikolojik özendirme araçlarının kullanımında artış sözkonusu olduğunda iş arkadaşlığına yönelik tatmin düzeyi artmaktadır. Yapılan işte hareket özgürlüğü, işgönerlere yetki ve sorumluluk verilmesi, iyi bir statüye sahip olmak gibi psikolojik özendirme araçlarından yararlanma seviyesi arttıkça işgönerlerin iş arkadaşlarıyla iletişiminin önemi artmaktadır. Sorumluluk almak, belli düzeyde bir yetkiye sahip olmak daha sorumlu davranmayı, işinde akılcı olmayı ve çalışkanlığı beraberinde getirecektir. Konaklama işletmelerinde ön büro, kat hizmetleri, mutfak, muhasebe gibi departmanlarda çalışan işgönerlerin kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarla beraber yaptıkları işlerde hareket serbestisine sahip olmaları hem kendilerini daha iyi yapma gayretinde olmalarını sağlar, hem de aynı ve farklı departmanlarda görev yapan iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde yardımlaşmanın ve saygılı davranışların önemine dikkat çeker.

Ekonomik özendirme araçları ise yönetimden memnuniyet düzeylerini düşürmektedir. İşgönerlerin ücret artışı, primler, kardan pay gibi ekonomik özendirme araçlarından memnuniyetleri arttıkça, yaptıkları işin üstleri tarafından övülme ya da üstlerini memnun etme durumu önemini yitirmektedir. Ekonomik özendirme araçlarında yapılacak iyileştirmeler aynı zamanda yönetimin zor memnun olması, daha fazla beklenti içinde olmasına sebep olacak ve bu da çalışanın ekonomik özendirme araçlarına sahip olmasıyla birlikte iş yükünde artış ya da takdir edilmeme problemleriyle karşı karşıya kalmasına yol açacaktır. Oysa konaklama işletmeleri emek yoğun bir çalışma ortamı gerektirdiğinden işgönerlerin motive edilmesi işin verimliliğini ve aidiyeti arttıracaktır. Örneğin işgönerlerin doğum günü, doğum günü, babalar günü gibi özel günlerinde kişiye özel hediyelerin alınması işgönerleri memnun etmekte ve bu da yaptıkları işe yansımaktadır.

İşletmelerin başarısı verimlilikle artarak, rekabet edebilirliği korunacak ve günün gerektirdiği şartlar sağlanarak sürekliliği hakim kılınacaktır. Bu çerçeveden bakıldığında işletmeler açısından optimal bir başarının sağlanabilmesi için, motivasyon ile verimlilik kavramları bir bütün halinde düşünülerek, birbirine kanalize edilmeli ve bu kavramlar işletmelere uygulanarak işgönerlerin iş doyumunu artırılmalıdır. İş doyum düzeyi artırılmış işgönerlerin istekli, azimli ve kurum kültürünün benimsenmesiyle perçinlenen aidiyet duygusuna sahip olarak çalışmalarını sonucunda doğal olarak işletmenin verimlilik düzeyinin de artması beklenecektir. Verimlilik artışıyla arttırılan kar, işgönerlerin bu isteklerinin devamı için ücret olarak yansıtılacaktır. Bu şekilde arttırılan verimlilik, işletme politikalarına daha uygun personellerin seçilebilmesi ve devamında yetiştirilebilmesi için kullanılacaktır. Böylece motivasyon araçlarıyla iş doyum düzeyi arttırılan işgönerler, işletmenin de verimliliğini arttırarak, işletmenin kar maksimizasyonuna direkt olarak katkıda bulunmuş olacaklardır. Yani hem işletme hem de işgönerler karşılıklı kazanım yoluyla faydalarını en üst düzeye çıkarmış bulunacaklardır.

Bu gelişmelere paralel olarak gelecek hedeflerini gerçekleştirmek adına yola daha emin ve daha bilinçli devam eden işletmeler, hızlı küreselleşme süreci ve ilerleyen teknolojiye daha fazla adapte olarak yeni gelişmeleri daha yakından takip edecek ve uluslararası standartlara hızlı bir entegrasyon sağlanacaktır. Böylece rekabet ortamında süreklilik sağlanacaktır.

Edirne ili 2007 yılından itibaren sürdürülen Marka Kent çalışmaları sonucunda, gününbirlikçi turistlerin yanında, konaklamalı turist sayısını da arttırmıştır. 2016 yılında 2000'e yakın yatak kapasiteyle, ortalama 1.5 geceleme oranıyla, Edirne'de yaklaşık 300bin geceleme gerçekleşmiştir[25].

Edirne ilinin küçük ve sınır kenti olması ve coğrafik koşullar gibi faktörler ağır sanayi sektörünü desteklememektedir. Diğer yandan, Edirne'de istihdam yaratıcı en önemli sektörlerden biri olan konaklama işletmeleri olmasına rağmen, istihdam oranı dünya standartlarının altındadır. Buna karşın işsizlik oranının % 10'u aşığı Edirne'de yeterli çalışma alternatiflerinin olmadığı göz önünde bulundurulursa, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin "halinden genel olarak memnun oldukları" görülmektedir. Bu durum işgörenlerinin iş doyumunu etkilemekte ve müşteri odaklı kaliteli bir hizmetin aksamasına neden olabilecektir.

Edirne, Avrupa'ya açılan altı sınır kapısıyla, iki Unesco Dünya Kültür mirasıyla, modern yaşam koşulları, sakin, güvenli, eğitim düzeyi yüksek ve hoşgörü kenti olarak özellikle turizm sektöründe yıldızı parlayan bir destinasyon olma yolundadır. Turizm işletmelerinin bu potansiyeli göz önünde bulundurarak, müşteri memnuniyetinin işgören motivasyonu ile daha da sürdürülebilir olacağına farkına varmaları gerekmektedir.

KAYNAKLAR

[1] Aslan, L. (2004). *Harvard Business Review "Motivasyon"*. İstanbul: Mess, 27.

[2] Byrne, Barbara M. (2010), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, 2nd ed., Taylor and Francis Group.

[3] Çetiner, E. (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Tutubay Yayınları.

[4] Davras, Ö. ve Gülmez, M. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma*, 167-184.

[5] Greene, A. C. (1988). *Çağdaş Yöneticinin Özlü Bilgi Kaynağı Verimlilik Nasıl Arttırılır*. (Y. Güneri, Çev.) İstanbul: İlgı Yayıncılık, 45-46.

[6] Hoffman, K. D. ve Ingram, T. N. (1992). *Service provider jobsatisfaction and customer*. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.

[7] Jöreskog, Karl G. ve DagSörbom, (1982) "Recent Developments in Structural Equation Modeling", *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX, pp.404-416.

[8] Kalaycı, Şeref. (2010) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım.

[9] Kaya, İ. (2007). *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörleri Geliştiren Bir İş Tatmin Ölçeği*. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 355-372.

[10] Kaya, İ. (2010). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi*. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 219-236.

[11] Kuşluvan, Z. ve Kuşluvan, S. (2005). *Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği*. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 183-203.

[12] Ölçer, F. (2005). *Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma*. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (25), 3.

[13] Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi* *Journal of Commerce*,

(1), 121-140.

[14] Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 340.

[15] Sarker, Jalal S., Crossman, A. ve Chinmeteeputtuck, P. (2003). *The relationships of age and length of service with jobsatisfaction: an examination of hotel employees in Thailand*. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 745-758.

[16] Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi*, 141-163.

[17] Toker, B. (2006). *Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri-İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi*. İzmir, 43.

[18] Toker, B. (2007). *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 92-107.

[19] Uğur, E. (2005). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Matsan Matbaacılık, 109.

[20] Werner, Christina and Karin Schermelleh-Engel, (2009) "Structural Equation Modeling: Advantages, Challenges, and Problems", *Goethe University*, Frankfurt (1-4).

[21] Yang, J. T. (2010). *Antecedents and consequences of jobsatisfaction in the hotel industry*. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.

[22] Yeh, C. M. (2013). *Tourism involvement, work engagement and jobsatisfaction among frontline hotel employees*. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.

[23] Yeşilyurt, H., ve Koçak, N. (2014). *İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi*. *Dokuz Eylül Üniversitesi*

[24] Yew, L. T. (2007). *Jobsatisfaction and affective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia*. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 4(1), 85-101. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 303-324.

[25] <http://www.edirnekulturturizm.gov.tr/12.02.2017>