



## HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR TEORİSİ: TURİZM ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN 

Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI 

### ÖZET

*Çalışanlar turizm işletmelerinin en temel kaynağı ve hizmet sunumunun en temel bileşenidir. Bu nedenle çalışanların motivasyonlarını sağlamak doğrudan hizmet sunumunun kalitesini etkileyecektir. Bunu sağlamak için ise sektör çalışanlarını motive eden faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, turizm sektörü çalışanlarının iş performanslarını arttıran motivasyon faktörleri ile iş tatminsizliğine neden olan faktörleri Herzberg'in Çift Faktör Kuramı bağlamında açıklamaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve 14 turizm sektörü çalışanı ile görüşmeler yapılmıştır. Verilerin analizi için içerik analizi yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda, motivasyonu sağlayan unsurlar; destekleyici çalışma ortamı, yönetimin kalitesi, öğrenme imkanları ve maddi ödüller olarak, iş tatminsizliği nedenleri ise, yoğun stresli çalışma koşulları, yönetime sınırlı erişim ve ücretler olarak belirlenmiştir. Ayrıca, bu çalışmanın sonuçlarının çalışanları motive eden faktörler ile iş tatminsizliğine neden olan faktörlerin farklı olduğunu ifade eden Herzberg'in Kuramı ile benzer olduğu görülmüştür. Kuramdan farklı olarak destekleyici çalışma ortamı bu çalışmada motivasyonu sağlayan faktör olarak tanımlanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Turizm Çalışanları, Nitel Araştırma.

**JEL Kodları:** D23, L8, C25.

## HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY: A PHENOMENOLOGICAL STUDY ON TOURISM EMPLOYEES

### ABSTRACT

*Employees are the most basic resource of tourism enterprises and the most basic component of service delivery. Therefore, ensuring the motivation of employees will directly affect the quality-of-*

\* Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Isparta/ Türkiye. E-mail: [tugbaerhan@sdu.edu.tr](mailto:tugbaerhan@sdu.edu.tr)

\* Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büyükkutlu U. B. F., Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, Isparta/ Türkiye. E-mail: [eylembayrakci@isparta.edu.tr](mailto:eylembayrakci@isparta.edu.tr)

#### **Makale Geçmişi/Article History**

Başvuru Tarihi / Date of Application : 20 Ocak / January 2022

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 27 Şubat / February 2022

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 17 Mart / March 2022

service delivery. In order to achieve this, it is required to determine the factors that motivate the sector employees. The study aims at explaining the motivation factors that increase the job performance of the tourism sector employees and the factors that cause job dissatisfaction within the context of Herzberg's Two-Factor Theory. The qualitative research method was used in the study and interviews were conducted with 14 employees who work in the tourism sector. Content analysis was conducted to analyze the data. As a result of the study, the factors that provide motivation have been identified as supportive work environment, quality of management, learning opportunities and financial rewards, and as reasons for job dissatisfaction, intensely stressful working conditions, limited access to management and wages. Besides, it has been observed that the results of this study are similar to Herzberg's Theory, which states that the factors that motivate employees and the factors that cause job dissatisfaction are different. Unlike the theory, supportive work environment has been defined as the factor that provides motivation in this study.

**Keywords:** Motivation, Herzberg's Two Factor Theory, Tourism Employees, Qualitative Research.

**JEL Codes:** D23, L8, C25.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler müşteri memnuniyetini ve buna bağlı olarak kârlılıklarını arttırarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilecekleri yollar aramaktadır. Bunu sağlayacak en önemli üretim faktörünün insan kaynağı olduğu konusunda hem yazında hem de uygulayıcılar arasında görüş birliği de bulunmaktadır. Buna göre, çalışanlarını yapılan işin merkezine alan (Setiawan, 2020: 112) ve çalışan motivasyonu ile organizasyonel verimlilik arasında güçlü bir ilişki olduğunun farkında olarak çalışan motivasyonunu sürekli yükseltmek için çaba harcayan işletmelerde çalışan motivasyonu, buna bağlı olarak çalışanların iş performansları daha yüksek olacak bu durum ise genel anlamda daha üretken, daha verimli ve daha etkili işletme performansı ile sonuçlanacaktır (Nguyen, 2017:7).

Motivasyon insan davranışını ve performansını etkileyen oldukça önemli faktörlerden birisidir ve sözlük anlamı “isteklendirme”, “güdüleme”dir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü). Motivasyon, kişilerin belli bir şekilde davranmasına yol açan, belirli bir davranışa sevk eden ve/veya bir işi yapmak için istek uyandıran iç durumunun harekete geçirilmesidir (Aslan ve Doğan, 2020: 292).

Motivasyon, örgütlerde performans, yaratıcılık, bağlılık, verimlilik gibi birçok olumlu çıktının önemli bir öncülüdür. Bu nedenle çalışanların motivasyonlarının artırılması geçmişten günümüze, yöneticilerin (liderlerin) üzerinde durmaları ve çözmeleri gereken en önemli örgütsel sorunlardan birisi olmaya devam etmektedir. Çalışanların nasıl motive edilebileceği ile ilgili birçok teori bulunmaktadır. Ancak, motivasyonun kişiden kişiye değişen öznel bir durum olması ve içinde bulunulan bağlamdan etkilenmesi her çalışanın farklı yollarla motive edilmesini zorunlu kılmaktadır.

İşletmelerin ana üretim kaynağının insan kaynakları olduğu göz önüne alındığında çalışanların motivasyonları ile ilgili konuların işletmelerin başarılarında kritik bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu durum kendine has özellikleri itibariyle hizmet sektöründe daha fazla ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektörü içinde önemli bir paya sahip olan turizm sektörü insan kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlamada anahtar rol oynadığı, bununla birlikte, yoğun çalışma koşulları, uzun çalışma saatleri, müşteri ilişkilerinin önemi gibi nedenlerle yüksek stres içeren çalışma alanlarından birisidir. Bu bağlamda sektör çalışanlarının motivasyonun artırılması doğrudan müşterilere sundukları hizmetin kalitesini etkileyecektir. Bu nedenle turizm sektöründe çalışanların motivasyonunu arttırmak sektördeki işletme yöneticilerinin üzerinde durduğu temel konularından birisidir. Güçlü Nergiz ve Ünsal Akbıyık (2019: 1535) çalışmalarında turizm sektöründe çalışanların motivasyonlarını sağlamanın önemine değinerek, motivasyonla ilgili yapılan araştırmaların çoğunun Amerika Birleşik Devletleri ve endüstriyel sektöre dayandığını, Türk otelcilik çalışanlarının motivasyonu konusunda araştırma açığı bulunduğunu ifade etmektedirler. Bu çalışma ile bu açığın kapatılmasında hem uygulayıcılara hem de alanla ilgili çalışma yapan araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bir bireye bir davranışı yaptıran bir şeyin başka bir birey için geçerli olmaması hatta bazen bazıları için gereksiz olması (Burke, 2007; Yusoff vd., 2013: 18) çalışanları motive eden faktörleri anlamayı karmaşık hale getirmektedir. Dahası, çalışanları motive eden bu faktörler içinde bulunulan bağlamdan dahi etkilenmektedir. Yani bir kişiyi o anda, o koşullarda motive eden, belli bir davranışa sevk eden bir şey aynı kişi üzerinde bile başka bir zamanda, başka koşullarda etkili olmayabilir. Bu nedenle yöneticilere çalışanlarını motive edecekleri bir motivasyon paketi veya çalışanlara motive olacakları bir reçete vermek çok mümkün değildir. Belki de bu nedenlerle çalışanların motivasyonunun nasıl arttırılacağı ve çalışanları motive eden faktörler uzun zamandır çalışılmasına rağmen hâlâ araştırılmaya devam etmekte ve her çalışmada yeni bilgiler elde edilmektedir. Motivasyonun öznel bir durum olması ve içinde bulunulan bağlamdan etkilenmesi nedenleriyle bu çalışmada konuyu araştırmak için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Böylece çalışanların deneyimlerinden yola çıkarak motivasyon faktörleri ile ilgili yeni bilgiler elde edilmeye, uygulayıcılara ve araştırmacılara yeni bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle, çalışmanın birinci bölümünde literatür taraması, ikinci bölümünde yöntem, üçüncü bölümünde bulgular ve sonuç yer almaktadır.

## **2. LİTERATÜR TARAMASI**

### **2.1. Motivasyon Kavramı**

Latince “movere” “harekete geçirme, hareketlendirme” kelimesinden türetilen (Baysal ve Tekarslan, 1996: 245) motivasyon kavramı bir kişiyi bir davranış için “harekete geçiren şey”i açıklamak için kullanılmaktadır. Yazında yönetim, psikoloji, örgütsel davranışlar gibi farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlanan kavramın temel sorusu; “insanlar yaptıkları şeyleri neden yaparlar”dır (Pate, 1998; Boamah, 2014: 2).

Okorley ve Boohene (2012: 122) motivasyonun insanları amaçlarına ve hedeflerine ulaşmaya yönlendiren yakıt olduğunu, bu yakıt olmadan insanların hareketsiz kalacağını bunun da verimsizliğe ve sıradan hatalara yol açacağını ifade etmektedirler. Bu anlamda yazarlara göre motivasyon, işverenlerin yaptığı bir şey değil, çalışandan gelen bir güdüdür. Dolayısıyla motivasyon bir kişiyi harekete geçiren ve/veya zaten yapılmakta olan bir eylemi, bir davranışı sürdürmeye neden olan şeydir. Motivasyon, insanlarda sürekli olarak bir işe, role veya konuya ilgi duymaya, kendini adamaya ve bir hedefe ulaşmak için ısrarlı çaba göstermeye teşvik eden iç ve dış faktörlerdir (Lynnette, 2011) Motivasyon, bireyin istediği sonuçları seçtiği ve bunları elde etmeye uygun davranışları harekete geçirdiği bir karar verme sürecidir (Kuranchie-Mensah ve Amponsah-Tawiah, 2016: 262).

Örgütsel açıdan ele alındığına motivasyon kavramı, “örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci”dir (Can, 1997). Aynı bağlamda motivasyon; işletmelerde ve işyeri koşullarında çalışanların davranışlarını etkileyen ve davranışlarına yön veren kümülatif süreçlerdir (Setiawan, 2020: 113).

Alan yazınına bakıldığında motivasyon tanımlarının yapılan iş ve kariyerle yakın ilişkili olarak örgütsel çerçeveye en uygun tanımlar olduğu görülmektedir. Pinder’e (1998) göre motivasyon, işle ilgili davranışı başlatmak ve biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemek için hem bireyin içinden kaynaklanan hem de bireyin varlığının ötesinden kaynaklanan bir dizi enerjisel güçtür. Benzer şekilde Robbins ve Judge (2018) motivasyonu; “bir bireyin belirli bir hedefe ulaşma çabasının yoğunluğunu, yönünü ve sürekliliğini açıklayan süreç” olarak tanımlamışlardır. Yazarların tanımlarına bakıldığında üç önemli unsur olduğu görülmektedir. Bu unsurlar, yoğunluk, yön ve süredir. Yoğunluk; bir kişinin, özellikle organizasyon için faydalı olan hedefler için ne kadar çaba gösterdiğini ifade eder. Yön, motivasyonel enerjisinin hangi hedeflere yönelik olduğu dikkate alınarak anlaşılabilir. Süre, hedefe ulaşmanın işteki davranışların olası bir sonucu olabileceğini düşündürmektedir. Buna göre süreklilik, bir kişinin bu çabayı ne kadar zaman sürdürebileceğini ölçer. Motive olmuş bireyler, hedeflerine ulaşmayı sağlayacak kadar uzun süre görevde kalırlar (Setiawan, 2020: 113; Uddin vd., 2014: 237). Bunun yanı sıra Pinder (1998) motivasyonun doğrudan ölçülemeyen veya görülemeyen ancak var olan bir psikolojik süreç olarak ele alınan varsayımsal bir yapı olduğundan bahsetmektedir. Bu yapı oluşturulduğunda çalışan motive olacak ve bir çalışan motive olduğunda iş yerinde kendisine verilen görevleri yerine getirme ve başarıma konusunda güçlü bir kararlılık, şevk ve isteklilik gösterecektir (Nguyen, 2017: 41).

İş yerinde çalışanların davranış ve tutumlarını anlamak ve motivasyonlarını arttırmak için yöneticilere (işverenlere) yardımcı olacak bazı teoriler bulunmaktadır. Motivasyona ilişkin bu teoriler, kapsam (içerik) ve süreç teorileri olarak iki grupta kavramsallaştırılmıştır (Küçüközkan, 2015: 100). Kapsam teorileri çalışanların ihtiyaçlarına odaklanırken, süreç teorileri daha çok çalışanların davranışlarına odaklanmaktadır. Kapsam teorileri davranışı neyin motive ettiğini, süreç teorileri ise davranışın nasıl motive edildiğini açıklamaya çalışmaktadır (Oksay, 2005). Süreç teorileri ise davranışın

nasıl uyarıldığını, yönlendirildiğini, sürdürüldüğünü ve durdurulduğunu açıklamaya çalışmaktadır (Ajalie, 2017: 28). Bu çalışmada iş tatmini ve çalışma koşulları gibi konuları ele alması ve çalışanları motive etmeye yönelik pratik bir yaklaşıma sahip olması nedenleriyle çalışan motivasyonu araştırmalarında yoğun ilgi gören (Tack- Hong ve Waheed, 2015: 76) Herzberg'in Çift Faktör Teorisine odaklanılmıştır.

## 2.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bir yönetim kuramcısı akademisyen ve aynı zamanda bir yönetici olan (Kayım, 2018: 36) Herzberg'in öne sürdüğü çift faktör teorisinin, Maslow'un teorisinden sonra yazında en çok bilinen kuram olduğu kabul edilmektedir (Drafke ve Kossen, 1997). Kuram, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile birlikte modern motivasyon çalışmalarının temelini atmıştır (Horton, 2017: 12).

Herzberg yaptığı çalışmada yöneticilerin çalışanlarını motive etmek için hangi teknikleri kullandığını araştırmış ve araştırmasının sonucunda yokluğunda belirgin bir doyumсуuzluk yaşanan, varlığında ise performans artışına neden olan faktörler ile yokluğu halinde çalışanı mutsuz eden ancak varlığı halinde performansı etkilemeyen ve doyum sağlamayan faktörler arasında bir farklılık olduğunu görmüştür. Herzberg, çalışanı motive ederek iş performansını arttıran ilk grup faktörleri motive edici (içsel) faktörler, ekstra doyum sağlamayan ikinci grup faktörleri ise hijyen (dışsal) faktörler olarak ifade etmiştir (Ateş vd., 2012: 149). Motive edici faktörler, çalışanların motive olmasını sağlayan faktörlerdir. Hijyen faktörler ise, tek başlarına motivasyonu sağlamayan ancak motive edici faktörlerin oluşmasına ortam oluşturan, dolayısıyla yokluğu halinde çalışanların motive edilemediği, olması gereken asgari koşullardır. Herzberg, içsel faktörler olarak belirttiği ve bir çalışanın iş tatminini sağlayan motive edici faktörlerin, işin içeriği veya işin kendisi ile bağlantılı olduğunu, dışsal faktörler olarak belirttiği ve çalışanların memnuniyetsizliğine neden olduğu görülen hijyen faktörlerin ise işin bağlamıyla bağlantılı olduğunu ifade etmiştir (Ajalie, 2017: 34-35).

### 2.2.1. Motive edici faktörler

Herzberg çalışmasında iş tatmini sağlayan faktörleri “motive edici faktörler” olarak adlandırmıştır. Bu faktörler, çalışanları yaptıkları işle ilgili performanslarını arttırmaya teşvik edebilecek unsurlardır. Herzberg'e (1966) göre, motive edici faktörlerin iş tatmini sağlamanın nedeni, bu faktörlerin yapılan iş ve görevle güçlü bir şekilde ilişkili olması ve bu nedenle işte kendini geliştirme için anahtar bir bileşen olmasıdır, dahası motivasyon faktörleri psikolojik uyarılmayı da beraberinde getirir ve bu sayede bir birey, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik harekete geçebilir.

İşin özünde bulunan, varlığı halinde çalışanlarda inisiyatif yaratma eğiliminde olan ve çalışanları kişisel ve örgütsel etkinlik seviyesine yükselten (Kayım, 2018: 37) motivasyon faktörleri; “başarı, tanınma, işin kendisi, gelişme olanakları, ilerleme olanakları, sorumluluk ve geri bildirim” olarak sıralanmaktadır (Alshmemri vd., 2017: 13; Gökçe vd.,2010: 237). Çalışanları motive eden bu faktörler,

iş koşullarında çalışanlara “zor görevlerde kişisel katılım; becerileri tamamen kullanma fırsatı, bilgiyi test etme fırsatı; davranış, ekipman, para veya diğer çalışanlar üzerinde ihtiyari kontrol; açık performans geri bildirim ve üst düzey yöneticilerle etkileşim fırsatı” sunacak ve onları daha fazla çaba harcamaya yönlendirecektir (Allen ve Gilmore, 1993).

### 2.2.2. Hijyen faktörler

Herzberg, yokluğu halinde memnuniyetsizliğe neden olacak unsurları hijyen faktörler olarak ifade etmiştir. Latince “hygiēna” kelimesinden gelen hijyen kelimesi Herzberg ve arkadaşları tarafından sağlık terimi olan “tıbbi hijyen” anlamında kullanılmıştır (Alshmemri vd., 2017: 14). Kelimenin İngilizce sözlük anlamı; “insanların, özellikle hastalıkları önlemek ve sağlıklarını korumak için kendilerini veya çevrelerini temiz tutma derecesi” dir (Cambridge Dictionary). Nasıl gerekli hijyen sağlanarak sağlık tehlikelerinden korunabiliyor veya temizlikten kaynaklanan hastalıklar önlenbiliyorsa; benzer şekilde, çalışanların iş yerindeki sorunlardan kaynaklanan memnuniyetsizlikleri de önenebilir.

Hijyen faktörler esas itibariyle yapılan işi çevreleyen dolayısıyla iş çevresini karakterize eden iş bağlamıyla ilgili unsurlardır. Bu faktörlerin varlığı memnuniyetsizliği ortadan kaldırır ancak tek başlarına iş tatmini ve yüksek düzeyde motivasyonu sağlamazlar. Bu unsurların çalışanların iş tutumu üzerinde olumlu etkisi oldukça azken öncelikli olarak iş tatminsizliğini önleyici unsurlar olarak hareket ederler (Herzberg, 1966: 74). Herzberg’e göre hijyen faktörlerin neden iş tatmini sağlamadığı oldukça açıktır. Hijyen faktörleri bir bireye büyüme ve gelişme duygusu sağlamak için gerekli özelliklere sahip değildir. Büyüme ve gelişme hissini kazanmak için kişinin anlamlı olan görevlerden başarı duygusunu kazanması gerekir. Ancak hijyen faktörler yapılan görevle ilgili olmadığından kişiye bu anlamı sağlayamazlar (Herzberg, 1966). Herzberg’in varlığı halinde motivasyonu sağlamadığını ancak yokluğunun iş tatminsizliğine neden olduğunu ifade ettiği, işin kendisinden çok çalışanın iş bağlamıyla ilgili olan hijyen faktörler; “maaş/ücret; iş güvenliği, iş güvencesi; kişisel yaşam; çalışma koşulları; işletme politikası ve yönetimi; statü, pozisyon ve mevkii ve çalışanlar arası (astlarla, üstlerle ve eşdüzeylerle) iletişim” olarak sıralanabilir (Gökçe vd., 2010: 237; Kayım, 2018: 37; Thompson, 2002: 130).

Herzberg’e göre motive edici faktörler ve hijyen faktörler iki farklı boyutu ifade eder. İş tatmininin düzeyi motive edici unsurlar yani işin kendisiyle ilgili faktörler tarafından belirlenir. Tatminsizlik ise hijyen faktörler yani işi çevreleyen, işin bağlamıyla ilgili unsurlar tarafından belirlenir. Olumsuz koşulları ortadan kaldırmak ya da beklentiyi karşılamayan unsurları düzeltmek motivasyonu yükseltmez ancak motivasyonu olumlu etkileyecek motive edici koşullar için uygun ortam sağlayabilir (Thompson, 2002: 130).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Çalışmanın Amacı ve Araştırmanın Sorusu

Bu çalışmanın amacı, turizm sektöründe çalışan katılımcıların deneyimlerinden yola çıkarak iş performanslarını arttıran ve iş tatminini sağlayan motivasyon faktörleri ile iş memnuniyetsizliğine neden olan faktörleri Herzberg'in çift faktör kuramı bağlamında açıklamaktır. Böylece çalışma sonucunda elde edilecek motivasyon faktörlerinin turizm çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak için, hijyen faktörlerinin ise iş tatminsizliğini azaltmak için sektör yöneticileri tarafından kullanılabilmesi düşünülmektedir.

Nitel çalışmalar araştırmanın amacını detaylandıran genel bir araştırma sorusuyla başlamalıdır (McMillan ve Schumacher, 2014; Horton, 2017: 52). Bu bağlamda araştırmanın soruları; “Turizm sektöründe çalışan katılımcılar tarafından hangi faktörler motivasyon kaynağı olarak tanımlanmaktadır?” ve “Turizm sektöründe çalışan katılımcılar tarafından hangi faktörler iş tatminsizliği nedenleri olarak görülmektedir?” olarak belirlenmiştir.

#### 3.2. Araştırma Yöntemi ve Deseni

Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Yöntem tercihi yapılırken araştırılan konunun özellikleri ile buna bağlı olarak yöntemin özellikleri dikkate alınmıştır. Araştırma konusu olan motivasyon faktörleri öznedir ve kişiden kişiye değişir, bunun yanı sıra motivasyonda bağlam oldukça önemlidir. Yani bir faktörün yönü ve etkisi farklı koşullarda ve farklı zamanlarda aynı kişi üzerinde dahi farklı olabilmektedir. Çalışma konusunun bu özellikleri dikkate alınarak nitel araştırma yönteminin çalışılan olguyla ilgili derinlemesine ve birden fazla bakış açısıyla bütüncül anlayışa ve bilgi edinmeye imkân vereceği düşünülmüş ve nitel yöntem tercih edilmiştir. Çünkü nitel araştırmalar, birbiriyle bağlantılı çok çeşitli süreçlere veya nedenlere bakmaya ve detaylı bilgi edinmeye çalışır (Becker vd., 1961). Ayrıca nitel araştırmalar tekrarlanabilir sonuçlar yerine, genellikle bazı sosyal olguların günlük gerçeklerine ulaşmayı ve gerçekten uygulandıkları şekliyle incelemeyi amaçlar (Asad, 1986). Alan yazında da son yıllarda çalışanlarda motivasyon faktörlerinin araştırılmasında nitel araştırma yönteminin kullanıldığı görülmektedir (Horton, 2017; Isaacs vd., 2020; Lukwago vd, 2015; Setiawan, 2020, Valk ve Yousif, 2021). Bununla birlikte ulusal yazında nitel yöntemle yapılan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır.

Yöntemin deseni olgubilim (fenomenoloji)dir. Teherani vd (2015: 670) nitel araştırmalarda desen kararı verilirken sorulması gereken bazı sorular olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, olgubilim deseni için; “daha iyi anlamak ve tanımlamak istediğim belirli bir olgu (fenomen) var mı?” sorusu sorulmalıdır? Buna göre çalışmanın olgusu motivasyon faktörleri olarak belirlenmiş ve araştırmada turizm sektöründe çalışan katılımcıların yaşadıkları deneyimlerden yola çıkarak iş yerlerindeki motivasyon faktörleri anlaşılmasına ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Çünkü olgubilim, bir olgunun özünü

onu deneyimlemiş olanların perspektifinden açıklamaya çalışan bir araştırma yaklaşımı olarak ifade edilebilir (Teherani vd., 2015: 670).

### 3.3. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örneklem yönteminde katılımcılar araştırılan olguyu deneyimlemiş, konu hakkında bilgi sahibi olan kişilerden seçilir. Katılımcıların araştırmaya *dahil edilme kriteri*; cinsiyet ve pozisyon farkı gözlemlenmeden ve çalışmaya katılmaya gönüllü olmak koşullarıyla; “*Turizm sektörü çalışanı olmak*” olarak belirlenmiştir.

Katılımcılara bu çalışma için uygun bir strateji olduğu düşünülerek, amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu örneklem yöntemi ile ulaşılmıştır (Naderifar vd. 2017:2). Çünkü kartopu örneklem yöntemi, bu çalışmada uygulanan dahil edilme kriterlerinde olduğu gibi homojen özellik taşıyan örneklemelerde yanlılık riskini azaltmaktadır (Naderifar vd., 2017: 2). Buna göre X işletmesinde ilk ulaşılan kişi araştırmacının profesyonel ilişkileri nedeniyle tanıdığı ve konu hakkında bilgisi olduğunu bildiği yönetici pozisyonundaki bir kişidir. İlk görüşme onunla yapılmış ilk katılımcının yönlendirmesiyle diğerine, ikincinin yönlendirmesiyle üçüncüye... ulaşılarak görüşmeler tamamlanmıştır. Çalışma grubunun büyüklüğünün belirlenmesinde tematik doygunluk esası benimsenmiş (Bengtsson, 2016: 10) ve yeni tema ve kategori oluşturulamadığı ve katılımcılar tarafından benzer ifadeler kullanılmaya başlandığında verilerin doygunluğa ulaştığı düşünülmüştür. Bu bağlamda çalışma grubu Antalya ilinde turizm sektöründe faaliyette bulunan, müşterilerle yüz yüze iletişimin yoğun olarak yaşandığı X İşletmesinde çalışan 14 kişiden oluşmuştur. 14 katılımcının 8’i kadındır. Katılımcıların çalışma süresi en az 10 ay, en çok 20 yıldır ve 21 – 46 yaş aralığında bulunmaktadır. 2’si orta okul, 3’ü lise, 5’i önlisans ve 4’ü lisans mezunudur. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri**

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Çalışma Süresi	Eğitim Durumu
K1	41	Erkek	16	Ön lisans
K2	46	Erkek	20	Lisans
K3	32	Kadın	7	Ön lisans
K4	28	Erkek	3	Lise
K5	23	Kadın	1	Ön lisans
K6	23	Kadın	10 ay	Lisans
K7	28	Kadın	2,5	Orta okul
K8	25	Erkek	3,5	Lisans
K9	34	Kadın	6	Ön lisans
K10	45	Kadın	17	Lise
K11	34	Erkek	8	Orta okul
K12	21	Erkek	2	Lise
K13	39	Kadın	10	Ön lisans
K14	27	Kadın	3	Lisans



### 3.4. Verilerin Toplanması

Çalışma ile ilgili etik uygunluk *Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun* 85/05 sayılı kararı ile alınmıştır. Katılımcılarla 2022 yılı Ocak ayı içinde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak ortalama 35 dakika süren işyerlerinin dışında görüşmeler yapılmıştır. Görüşme notları bu çalışmanın araştırmacıları tarafından yazılı kayıt altına alınmıştır. Görüşme kılavuzunun hazırlanmasında Herzberg'in çift faktör kuramını geliştirdiği araştırmada katılımcılara sorduğu soru referans alınmıştır. Herzberg yaptığı çalışmada katılımcılardan, iş yerlerinde kendilerini son derece iyi ve son derece kötü hissettikleri deneyimleri ve bunlarla ilgili duygularını ve durumlarını tanımlamalarını istemiştir (Dartey-Baah ve Amoako, 2011: 2; Teck-Hong ve Waheed, 2011: 76). Ayrıca görüşme sondalarında Herzberg'in çalışmasında kullandığı aynı stratejiler benimsenmiş ve olayın olduğu çevredeki olayların nesnel betimlemesi, olayın olduğu anda hissettiği şeyleri neden hissettiği ve işçi ve iş için bu olayların sonuçları (Pinder, 1984) olmak üzere üç durumla ilgili detaylı bilgi istenmiştir. Görüşme soruları ayrıca “*aynı işletmede daha önce çalışmış bir öğretim üyesine*” ve örgütsel davranışlar alanında çalışma yapan başka bir öğretim üyesine sunulmuş ve onayları alındıktan sonra katılımcılara yönlendirilmiştir. Çalışmada motivasyon faktörlerinin değerlendirilmesinde Herzberg'in çift faktör kuramının tercih edilmesinin nedeni ise bir yönetim kuramcısı ve yönetici olarak Herzberg'in kuramının spesifik olarak bireylerin işlerinde nasıl motive edildiğiyle doğrudan ilişkili (Reagan, 2010: 4) olmasıdır.

### 3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizi içerik analizi ile yapılmıştır. İçerik analizi, temaları kodlamanın ve tanımlamanın sistematik sınıflandırma süreci aracılığıyla veri içeriğinin öznel olarak yorumlandığı bir araştırma yöntemidir ve araştırma verilerinin nasıl toplandığına bakılmaksızın her türlü yazılı metin için bir yöntem olarak kullanılabilir (Elo ve Kyngäs, 2008: 107). Analizlerin yapılabilmesi için görüşme notları Word belgesi halinde bilgisayara aktarılmış ve verilerin analizinde maxqda 18 (Verbi Software, 2018) nitel veri analiz programı kullanılmıştır. Verilerin ilk analizi tümevarımsal içerik analizi ile yapılmış ve Elo ve Kyngäs'in (2008: 110) aşamaları takip edilmiştir. İlk aşamada açık kodlama yapılmıştır. Bu aşamada belgeler okunarak anlam ifade eden sözcük, sözcük grubu, cümle ve paragraflar kod olarak tanımlanmıştır. İkinci aşamada kodlama sayfaları oluşturulmuş ve ilişkili olduğu düşünülen kodlar toplanarak serbest olarak bir araya getirilip gruplandırılmış, benzer kodlama sayfaları bir araya getirilerek kategoriler halinde tanımlanmıştır. Son aşama olan soyutlama aşamasında ise kategoriler içeriğe uygun olarak olumlu motivasyon deneyimleri ve iş tatminsizliğine neden olan deneyimleri olmak üzere 2 tema altında tanımlanmıştır. Bu analizin sonucunda katılımcıların olumlu motivasyon deneyimleri temasında 4 kategori ve 9 kod; iş tatminsizliği nedenleri temasında 3 kategori ve 10 kod tanımlanmıştır. Daha sonra çalışmanın amacının gerçekleştirilebilmesi için, tanımlanan kategoriler tümdengelimci içerik analizi ile ayrıştırılarak Herzberg'in Çift Faktör Teorisine göre tanımlanmıştır. Tümdengelimci içerik analizi genellikle teoriler, modeller, zihin haritaları ve literatür incelemeleri gibi

daha önceki çalışmalara dayanılarak yapılır (Elo & Kyngas, 2008: 111). Bu çalışmada ise kategorilerin ayrıştırılması Çift Faktör Teorisine dayandırılmıştır.

Verilerin analizi sırasında iki araştırmacı bağımsız olarak analizlere başlamış, zaman zaman yapılan görüşmelerle fikir birliği sağlanarak son hali verilmiştir. Ayrıca, tümevarımsal içerik analizi aşamaları için örgütsel davranışlar alanında çalışmalar yapan, nitel araştırma yöntemiyle yapılmış çalışmaları da bulunan üç farklı öğretim üyesinin de yardımı alınmış ve Word belgelerini bağımsız olarak okumaları istenmiş ve oluşturulan temalarla ilgili görüşleri alınmıştır.

### **3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmaları**

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik yerine niteliği arttırıcı ölçütler ifade edilmektedir. Lincoln ve Guba (1986)'ya göre nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik yerine daha çok inandırıcılığın olması gerekmektedir. İnanırlılık ise inanılabilirlik, aktarılabirlik, güvenilebilirlik ve onaylanabilirlik ölçütleriyle sağlanabilecektir. Araştırmada inanılabilirliğin sağlanabilmesi için katılımcı ifadelerine yer verilmiş ve kategori listeleri için katılımcı teyidi alınmıştır. Aktarılabirlik için veri toplama ve analiz sürecine detaylı yer vermeye çalışılmıştır. Ayrıca verilerin analizi için maxqda 18 bilgisayar programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde bilgisayar programı kullanmak hem inandırıcılık hem de güvenilirlik için önerilmektedir (Arastaman vd, 2018: 59). Onaylanabilirlik için ise elde edilen bulgular görüşme sorularının hazırlanmasında görüşleri alınan öğretim üyelerine sunulmuş ve fikir birliği sağlanmıştır. Böylece mümkün olduğu kadar araştırılan olgunun yansıtılmasına çalışılmıştır.

## **4. BULGULAR**

Çalışmanın bu kısmında görüşmelerden elde edilen bulgular kod, kategori ve temalar halinde Tablo 2'de sunulacak ayrıca aynı tabloda katılımcı ifadesi örneğine de yer verilecektir. Tablo 3'te ise oluşan kategorilerin Herzberg'in Çift Faktör Teorisine göre tanımlanmasına yer verilecektir.

**Tablo 2. Oluşan Tema, Kategori ve Kod Listesi**

Tema	Kategori	Kod	Katılımcı İfadesi
Motivasyonu Olumlu Etkileyen Deneyimler	Destekleyici çalışma ortamı	Takım üyelerinin desteği	İlk başladığımda tedirgindim çünkü kullandıkları programı ( <i>bilgisayar programını kastediyor</i> ) bilmiyordum...Bölümdeki herkese rahatlıkla sorabildim hepsi yardımcı oldular...O yüzen çok çabuk öğrendim (K5).
		Diğer birimlerde çalışanların desteği	Mesela vardiyalar konusunda yardımcı oldular geçen gün. Zor durumdaydım, acil işim çıktı hemen hallederiz dediler o çok mutlu etti beni. (K3).
		İş yerinde yalnızlık hissetmeme	Bir kere hangi saat vardiyada olursa olsun yalnız değilim, tek başıma karar vermek zorunda değilim, danışabileceğim, dertleşebileceğim birisi var. Bunu biliyorum bu insana güven veriyor (K12).
	Yönetimin Kalitesi	Geniş kontrol alanı	Derler ya ensenizde boza pişirmiyorlar o bakımdan rahatız. Geçenlerde izin almam gerekti, ben senin işini zamanında yapacağını biliyorum dert değil, git gel dedi mesela (K8).
		Fikir alışverişi ortamı ve kararlara katılma imkânı	Süpervizörüm benim fikrimi alır. Ben yıllardır ön büroda çalışıyorum. Bir sorun olduğunda sen yaşamışsındır nasıl yapalım ne dersin diye sorar, bu beni mutlu eder (K13).
		Sorumluluk verme	Misafir daha girerken otelin temizliğine, düzenine bakar. Buraların temizliği bana ait. Ben yaparım daha hiç şikâyet almadık. Güvendikleri için bana bırakıyorlar. ... bey hep der senin vardiyanın olduğu belli oluyor diye (K7).
	Öğrenme İmkânları	Mesai sonrası resmi olmayan eğitimler	Burada en güzel şey sürekli eğitim sanırım. Mesai bittiğinde günün değerlendirmesini yapıyoruz, sorunlu müşteri varsa mesela o gün ne yapabildik, nerde hata yaptık konuşuyoruz, bu bize bir dahakinde ne yapmamız gerektiğini öğretiyor (K14).
		Birimler arası rotasyon imkânı	Eğer istersem bana uygun başka bir birime geçebilirim. Burası 2. Yerim daha önce .... Çalışıyordum. Bu güzel bir şey, başka işler öğreniyorsunuz, başka insanlar tanıyorsunuz...Geldiğim yerden arayıp geri gel diyorlar falan mutlu oluyorum (K10).
	Maddi Ödüller	Bahşişler, primler	Bazen hizmet karşılığı misafirlerin verdiği paralar oluyor. Bir ihtiyacımızı karşılıyor, geçen ay sadece bahşişlerle kredi borcumu ödedim (K3).
	İş Tatminsizliğine Neden Olan Deneyimler	Yönetime Sınırlı Erişim	Bireysel olarak tepe yönetime ulaşamama
Bireysel karar verme yetkisinin sınırlı olması			Birçok şey için onay gerekiyor. Benim karar yetkim çok sınırlı. Belli bir miktarı ya da tutarı geçince her şeyi onaya göndermek gerekiyor. İşleri zorlaştırıyor tabii (K2).
Yoğun Stres İçeren Çalışma Koşulları		Sürekli artan hedef tanımlama	Hedef baskısı ilk diyeceğim şey olur (K5).
		Hedeflere ulaşamama korkusu	En büyük korkum sürekli hedefleri yakalamak. Uykularım kaçıyor bazen bu ay nasıl olacak diye (K14).
		Yoğun müşteri iletişiminin yarattığı stres	En zoru müşteri bence. İnsanla uğraşmak (K10).
		Yoğun duygusal emek kullanımı	Sürekli güler yüzlü olmak zorundayız. Çocuğumuz hasta, biz hastayız, hayat pahalı ama ne güler yüzlü ol...(K13).
		Aşırı iş yükü	Çok yoruluyorum. ... çok büyük temizlik, düzen yorucu. Bir yeri unutsan şikâyet...(K11).
		Müşteri daima haklıdır anlayışı	Geçen gün oldu böyle bir şey bağırıp çağırdı müşteri ben özür diledim. Hatalı olmadığım halde. O gün bütün gün canım sikkındı, bırakıp gideyim dedim de nereye? (K12).
		Psikolojik destek biriminin olmaması	Çok stresli bir işimiz var herkes biliyor bir psikolog olsa iyi olurdu bence buradaki her çalışanın mutlaka ihtiyacı var.
Ücret		Ücretlerin yeniden düzenlenmesi gerekliliği	Ücretlerimiz az. Günde ... saat çalışıyoruz... TL alıyoruz (K7).

## **Motivasyonu Olumlu Etkileyen Deneyimler**

Bu tema katılımcılara yöneltilen kendilerini son derece iyi ve mutlu hissettikleri deneyimleri paylaşmaları istendiğinde verilen cevaplardan elde edilmiştir. Temanın kategorilerine aşağıda yer verilecektir.

### *Destekleyici Çalışma Ortamı*

Bu kategoride katılımcıların kendilerini iş yerlerinde güvende hissettikleri çalışma ortamını ifade eden, çalışma arkadaşlarının ve ekip üyelerinin desteği ile iş yerinde kendilerini yalnız hissetmemeleri yönündeki ifadeleri yer almıştır.

### *Yönetimin Kalitesi*

Bu kategori altında katılımcıların çok sıkı ve yakından denetime tabi olmamaları nedeniyle sahip oldukları rahat çalışma koşullarını ifade eden geniş kontrol alanı, alınacak kararlarda fikirlerinin sorulması ve kararlara katılma hakkının verilmesini ifade eden fikir alışverişinde bulunabilme ile kendilerine güvenildiğini hissettikleri sorumluluk verilmesi ile ilgili ifadeleri yer almıştır.

### *Öğrenme İmkanları*

Bu kategori katılımcıların yeni şeyler öğrendikleri ile ilgili anlatımlarından oluşmuştur. Bu kategori hem mesai sonrası yaşanan tecrübelerden yola çıkarak birbirlerine gayri resmi olarak bilgi vermeyi hem de kurumun işleyişi ile ilgili genel bilgiler verilmesini kapsamaktadır. Ayrıca birimler arası rotasyon imkânının olması katılımcılara yeni şeyler öğrenmeleri için bir fırsat olarak görülmektedir.

### *Maddi Ödüller*

Bu kategori katılımcılardan bazılarının ifade ettiği prim, bahşiş gibi ekstra ödemeleri içermektedir.

## **İş Tatminsizliğine Neden Olan Deneyimler**

Bu tema katılımcılara yöneltilen kendilerini son derece kötü ve mutsuz hissettikleri deneyimleri paylaşmaları istendiğinde verilen cevaplardan elde edilmiştir ve iş tatminsizliğine neden olan faktörler olarak tanımlanmıştır. Temanın kategorilerine aşağıda yer verilecektir.

### *Yönetime Sınırlı Erişim*

Bu tema herhangi bir sorun yaşandığında yönetime bizzat ulaşmanın neredeyse imkânsız olduğu ile ilgili söylemlerle bireysel karar verme yetkisinin çok sınırlı olduğu yönündeki ifadelerden oluşmuştur.

### *Yoğun Stres İçeren Çalışma Koşulları*

Bu kategori katılımcıların yüksek stres yaşadıkları için motivasyonlarının olumsuz etkilendiği deneyimlerinden oluşmuştur. Bu kategoride hedef baskısı, hedeflere ulaşamama korkusunun yarattığı psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar, müşteri ile yüz yüze iletişimin güçlüğü yine müşteri iletişimi sırasında yoğun duygusal emek harcamanın verdiği duygusal ve fiziksel yorgunluk, aşırı iş yükü ve bütün bu stres kaynaklarıyla baş edebilmek için gerekli olan psikolojik destek biriminin yokluğu ile ilgili katılımcı ifadeleri yer almıştır.

### Ücret

Bu kategori ise katılımcıların ücretlerinin çalışma saat ve koşullarına göre yetersiz olduğu konusundaki söylemlerinden oluşmuştur.

**Tablo 3. Kategorilerin Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Bağlamında Değerlendirilmesi**

Hijyen Faktörler	Kategoriler
Çalışma Koşulları	Yoğun Stres İçeren Çalışma Koşulları (-)
Çalışanlar Arası İletişim	Yönetime Sınırlı Erişim (-)
İşletme Politikası ve Yönetimi	Destekleyici Çalışma Ortamı (+)
Ücretlendirme	Ücret (-)
Motivasyon Faktörleri	Kategoriler
Sorumluluk	Yönetimin Kalitesi (+)
Başarma	Öğrenme İmkânları (+), Primler (+)

Yoğun stres içeren çalışma koşulları, yönetime sınırlı erişim ve ücretlendirme politikaları konusundaki rahatsızlıklar kategorilerinin hijyen faktörlerle bağlantılı olduğu görülmüş ve Herzberg'in teorisinde yer alan, çalışma koşulları, çalışanlar arası iletişim ve ücretlendirme faktörleri altında tanımlanmıştır. Olumlu deneyimlerle ilgili bir kategori olarak destekleyici çalışma ortamı da hijyen faktörlerle uyumlu olarak değerlendirilmiş ve işletme yönetimi ve politikası faktörüne dahil edilmiştir. Yönetimin kalitesi, öğrenme imkanları ve primler ise motive edici faktörlerle bağlantılı olarak yorumlanmış ve sorumluluk, başarı ve ilerleme faktörlerinde yer almıştır. Bu bağlamda görüşmelerden elde edilen 7 kategoriden 6'sının Herzberg'in Çift Faktör Kuramının bağlamına uygun olduğu, hijyen faktörler altında tanımlanan ve motivasyonu arttırdığı yönünde ifadeler bulunan destekleyici çalışma ortamı kategorisinin ise Herzberg'in Kuramı ile farklılaştığı, katılımcılar tarafından hijyen faktörü değil motivasyon faktörü olarak algılandığı görülmüştür.

## 5. SONUÇ

Turizm sektörü çalışanlarını motive eden faktörler ile iş tatminlerini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmadan elde edilen bulgular katılımcıların deneyimleri ile Herzberg'in Çift Faktör kuramının kuramsal bağlamının genel olarak uyumlu olduğunu göstermiştir. Buna göre bu çalışmada katılımcıların motivasyonlarını olumlu etkileyen deneyimleri ve iş tatminsizliğine neden olan deneyimleri iki ana tema altında tanımlanmıştır.

Çalışmanın bulgularından katılımcıların motivasyonlarını olumlu etkileyen faktörler; destekleyici çalışma ortamı, yönetimin kalitesi, öğrenme imkânları ve maddi ödüller olarak kategorize edilmiştir.

Motivasyonlarını olumsuz etkileyen ve iş tatminsizliğine neden olan faktörler ise aşırı stresli çalışma ortamı, yönetime sınırlı erişim ve ücretlendirme olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların destekleyici çalışma ortamı ile ilgili ifadelerine bakıldığında hem kendi çalıştığı birimdeki arkadaşlarının hem de diğer birimlerden aldığı desteklerin önemli olduğu görülmüştür. Aynı zamanda bu durum katılımcıların kendilerini iş yerinde yalnız hissetmemelerine neden olmakta ve güven duygusu sağlamaktadır. Böyle bir çalışma ortamı ise katılımcıların motivasyonunu arttırmaktadır. Katılımcıların bu anlatımları kuramsal bağlamda değerlendirildiğinde, işin kendisiyle değil, daha çok işin bağlamıyla ilgili olduğu görülmüş ve Herzberg'in kuramında ifade ettiğinin aksine hijyen faktörler arasında tanımlanmıştır. Öte yandan, demografik faktörler ile konaklama işletmeleri çalışanlarının motivasyon faktörlerini araştıran Heckman ve Hakley (2018) özellikle yaşlı çalışanlar için uygun çalışma koşullarının önemli bir motivasyon faktörü olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Gökkaya ve Türker (2018)'de otel çalışanları ile yaptıkları çalışmalarında Herzberg'in kuramında hijyen faktörlerin sağlanmasının çalışanların memnuniyetlerinde etkili olduğunu bulmuştur.

Yönetimin kalitesi katılımcıların motive olduklarını hissettikleri diğer bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bu faktör içinde tanımlanan geniş kontrol alanı ile çalışanların yakından ve sıkı denetimi yerine daha özgür oldukları bir alan sağlamaktadır. Aynı zamanda alınacak kararlarda görüşlerinin sorulması, fikir alışverişinde bulunulması ve kararlara katılma haklarının olması kendilerini önemli hissettirmektedir ve bu durum çalışanların motivasyonlarını arttırmaktadır. Bu çalışmanın bu bulgusunun Herzberg'in kuramsal bağlamı ile uyumlu olduğu görülmüş ve kurama göre motivasyon faktörleri arasında sayılan sorumluluk faktörü içinde tanımlanmıştır. Benzer şekilde Özsoy ve Aksu (2020) tarafından sorumluluk, faktörü otel işletmelerinde örgütsel/yönetimsel özendirme araçları içinde sayılmış ve motivasyonda özendirici bir araç olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca sorumluluk ve takdir edilmenin otel işletmelerinde çalışanların motivasyonunu en yüksek oranda etkileyen faktörler olarak ortaya çıktığı araştırmalar da bulunmaktadır (Mhalanga, 2018; Celestine, 2020).

Diğer bir olumlu motivasyon deneyimi öğrenme imkanlarıdır. Katılımcılar çalışma arkadaşlarının ve yönetimin deneyimlerinden yararlanarak aldıkları bilgileri kullanarak iş performanslarını arttırdıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum onların motivasyonları üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca rotasyon ile farklı işlerin öğrenilmesine olanak sağlandığı için çalışanların kendilerini yetkin hissetme duygusu yaşatmakta ve motivasyonları üzerinde etkili olmaktadır. Bu kategorinin Herzberg'in kuramı bağlamında değerlendirilmesi sonucunda yetkinlik duygusunun başarıma üzerinde etkili olduğu düşünülmüş ve kuramda motivasyon faktörleri arasında sayılan başarıma faktörü olarak tanımlanmıştır. Çalışmanın bu bulgusunu destekleyen ve yeni bilgi edinmenin otel çalışanlarını motive ettiğini ifade eden araştırmalar bulunmaktadır (Sabri vd., 2019).

Son olarak bazı katılımcıların ifade ettiği olumlu motivasyon deneyimi maddi ödüller olarak ifade edilen prim ve bahşişlerdir. Bu faktör katılımcıların iş görmelerinin karşılığında aldıkları maaş olarak

değil çabalarının karşılığında takdir edilmelerinin bir göstergesi olarak algılanmakta ve motivasyonu sağlamaktadır. Bu durum Herzberg'in kuramıyla örtüşmektedir ve başarıma faktörünün altında tanımlanmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda da ödüllendirme yöntemi olarak “ücret”in motivasyon ve performansı en çok etkileyen araç olduğu belirtilmektedir (Özsoy ve Aksu, 2020).

Katılımcıların olumsuz motivasyon deneyimleri altında tanımlanan ve iş tatminsizliğine neden olan faktör olarak, hedef baskıları, hedeflere ulaşamama korkusu, yoğun müşteri ilişkileri, buna bağlı olarak yoğun olarak harcanan duygusal emek ve aşırı iş yükü durumlarının yol açtığı aşırı stresli çalışma ortamı göze çarpmaktadır. Katılımcıların kendilerini en mutsuz ve kötü hissettikleri bir durumu anlatmaları istendiğinde çoğunlukla ilk olarak stres kaynağı olayları hatırladıkları ve onları anlattıkları fark edilmiştir. Öte yandan stresli bir ortam olmasına rağmen psikolojik destek alabilecekleri bir birimin bulunmaması da katılımcıları mutsuz etmektedir. Bu durumun Herzberg'in kuramının kuramsal bağlamıyla örtüştüğü görülmüş ve motivasyonun sağlanması için asgari koşullar içinde yer alan çalışma koşullarında değerlendirilmiştir. İntörn doktorların motivasyon faktörlerini belirlemeye yönelik çalışmalarında Isaac vd. (2020) de benzer bir değerlendirmeye stresli çalışma şartlarını aynı faktör altında tanımlamışlardır. Ayrıca turizm sektörünün bir hizmet işi olduğu, yaratılan ürünlerin esas olarak insanlara ilişkin olduğu bu nedenle büyük yoğunlukta emekten oluştuğu, kendine has özellikleri olduğu ve zihinsel olarak çok stresli olduğu ifade edilmektedir (Le Tan vd.; 2021: 238).

Yönetime sınırlı erişim katılımcıların ifade ettiği olumsuz motivasyon deneyimlerinden diğeridir ve Herzberg'in kuramı bağlamında hijyen faktörler arasında yer alan çalışanlar arası iletişim faktörüyle uyumlu olduğu görülmüştür. Katılımcılar yönetimle iletişime geçemediklerini düşündükleri durumlarda mutsuz olmaktadır. Bu bulguyla benzer şekilde otel çalışanları için iletişim ve iş birliğinin çok değerli olduğu yönünde bulguları olan çalışmalar mevcuttur (Celestine 2020).

Son olarak ücretler katılımcıların ifade ettiği diğer bir olumsuz motivasyon deneyimidir. Bazı katılımcıların mutsuz ve kötü hissettikleri deneyimleri anlatırken ücret ve maaşlarından söz ettiği görülmüştür. Bu durum ücreti hijyen faktörler arasında sayan Herzberg'in kuramı ile örtüşmektedir. Yabancı yazında da ücretin konaklama çalışanları için en az önem taşıyan araçlardan olduğu sonucunu bulan çalışmalar olmakla birlikte (Heckman ve Lashley, 2018) ulusal yazında yapılan çalışmalarda ücretin motivasyon faktörü olarak bulunduğu çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir (Atan vd., 2021; Özsoy ve Aksu, 2020). Bu farklılığın çalışmalarda tercih edilen araştırma yönteminden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Yukarıda adı geçen ulusal çalışmalarda nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Dolayısıyla çalışanlar için aldıkları primler de ücretle birlikte ekonomik ödül olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ise görüşmelerde katılımcılara kendilerini mutlu ve iyi hissettikleri zamanlar sorulduğunda aldığı ücret veya maaşla ilgili ifadede bulunulmamış veya “hesabıma maaşımın yattığı gün” gibi bir söylem olmamış ancak mutsuz ve kötü hissettikleri durum sorulduğunda bazı katılımcıların ücretlerinden söz ettiği görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmada “ücret” hijyen faktörü olarak değerlendirilmiştir. Ancak burada tekrar etmek gerekir ki bazı katılımcıların ödüllendirildiğini

hissettiği için motivasyonunu arttıran prim, bahşış gibi katılımcı ifadeleri ücretten ayrı olarak bu çalışmada da motivasyon faktörü olarak maddi ödüller içinde değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada Herzberg'in Çift Faktör Kuramının kuramsal bağlamının bu çalışmanın katılımcı grubu için geçerli bir bağlam olduğu, katılımcıların motivasyonlarını sağlayan unsurlar ile iş tatminsizliğine neden olan faktörlerin farklılaştığı anlaşılmıştır. Kuramda sözü edildiği gibi hijyen faktörler her ne kadar tek başlarına motivasyonu sağlayamasa da bu koşullar sağlanamadığı takdirde motivasyon gerçekleşmeyecektir. Motivasyonun birçok olumlu örgütsel çıktının öncülü olduğu göz önüne alındığında sektör yöneticilerinin öncelikle motivasyon artışı için hijyen koşulların bulunduğu uygun örgütsel koşulları oluşturmaları gerekmektedir. Ancak bu durumda motivasyon gerçekleşebilecektir. Bu çalışmanın bulguları göz önüne alındığında, ilk olarak hijyen faktörler içinde değerlendirilen ve en fazla söylemin olduğu stresli çalışma ortamının mümkün olduğu kadar azaltılması için gerekli önlemler alınmalı, psikolojik destek birimleri oluşturulmalıdır. Ayrıca, çalışanlarla yöneticilerin iletişimini arttıracak resmi ve gayri resmi kolay erişilebilir iletişim mekanizmaları kurulmalıdır. Ücretlerin çalışanların memnuniyetinin sağlanacağı düzeylere getirilebilmesinin de oldukça etkili olacağı düşünülmektedir. Bu koşullar sağlanabildiği takdirde katılımcıların motivasyonu sağlanabilecektir. Motivasyon için ise, diğer çalışanların desteklerini hissettikleri çalışma ortamının sağlanabilmesi gerekmektedir. Yine çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğu görülen kararlara katılma, öğrenme imkanları ve maddi ödüllendirme için gerekli çabalar yapılmalıdır.

Bu nitel çalışma ile ulusal yazında turizm çalışanlarının motivasyonlarının sağlanabilmesi için yeni bilgiler edinilerek katkıda bulunulduğu düşünülmektedir. Elbette burada çalışmanın sınırlılıklarının göz önüne alınması gerekmektedir. Nitel yöntemle yapılması nedeniyle örneklem büyüklüğü kısıtı, analizlerin özdeğerlendirmeye bağlı olmasından kaynaklanan muhtemel yanıt yanlılığı kısıtı, çalışmanın kesitsel olması ve motivasyonda Herzberg kuramının çerçeve olarak kullanılması çalışmanın temel sınırlılıkları olarak değerlendirilebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarla bu kısıtların bertaraf edilmesi ile yeni bilgiler edinilebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda nicel yöntemle büyük çalışma gruplarıyla genellenebilir sonuçlar elde edilebilir, özdeğerlendirmeyle birlikte yönetici görüşleri, çalışma arkadaşları görüşleri gibi veri kaynakları çeşitlendirmesi ile farklı bakış açıları öğrenilebilir, boylamsal çalışmalarla daha fazla bilgi edinilebilir ve diğer kuramsal bakış açılarının araştırıldığı veya kuramsal bakış açılarının dışında bağımsız araştırmaların yapıldığı çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

Ajalie, S. N. (2017). *Effect of Employee Motivation On Organizational Productivity*. Master Thesis, Department Of Business Management, College of Development Studies, Covenant University, Ota, Nigeria.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 142- 175.



- Allen, W. ve Gilmore, H. L. (1993). *What managers do*, USA: Amacom.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. ve Maude, P. (2017). *Herzberg's Two-Factor Theory*, Life Science Journal, 14(5), 12-16.
- Arastaman, G., Öztürk Fidan, İ. & Fidan, T. (2018). Nitel araştırmada geçerlik ve güvenilirlik: Kuramsal bir inceleme. YYU Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal of Education Faculty), 15(1), 37-75.
- Asad, T., (1986). The concept of cultural translation in British social anthropology içinde Writing culture: The poetics and politics of ethnography, Berkeley: University of California Press, 141-164.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11 (26), 291-301.
- Atan, A., Ozgit, H. ve Silman, F. (2021). Happiness at work and motivation for a sustainable workforce: evidence from female hotel employees. *Sustainability*, 13, 1-17.
- Ateş, H., Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2012). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi? ampirik bir araştırma, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, VII (II), 147- 162.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeler için davranış bilimleri, 2. Basım, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Becker, H. S., Blanche, G., Everett, C., Hughes ve Anslem, L., (1961). *Boys in white: Student Culture in medical school*, Chicago: University of Chicago Press.
- Bengtsson, M. (2016) How to plan and perform a qualitative study using content analysis, *NursingPlus Open*, 2, 8-14.
- Boamah, R. (2014). The effect of motivation on employees' performance: Empirical evidence from the brong ahafo education directorate, Master Thesis Of Business Administration Department of Managerial Science, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Kumasi, Gana.
- Burke R. (2007). *Project Management Leadership*. CapeTown: Burke.
- Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6z%C3%BCk/ingilizce/hygiene>, erişim tarihi 25.12.2021).
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- Celestine, N.I. (2020). Determination of the factors that influence the motivation of employees in Ireland's hotel industry with focus on luxury hotels in County Kilkenny.

- Dartey-Baah, K. ve Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A Ghanaian Perspective, *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.
- Drafke, M.W. ve Stan, K. (1997). *The human side of organizations*, Addison Wesley, New York.
- Elo, S. ve Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *J. Adv. Nurs.* 62, 107–115.
- Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği, *SÜ İİBF Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (20), 233-246.
- Gökkaya, S. ve Türker, N. (2018). İş motivasyonu ile iş tatmini üzerine otel işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28.
- Güçlü Nergiz, H. ve Ünsal Akbıyık, B. S. (2019). The relation between motivation, job satisfaction and task performance: Kovach's Ten Factor Model, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (3), 1534-1548.
- Hekman, A. ve Lashley, C. (2018). Workers in the luxury hospitality industry and motivation – the influence of gender, age and departments, *Research in Hospitality Management*, 7(2), 115-120,
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. 5th Edition. New York: World Publishing.
- Horton, A. B. (2017). A phenomenological study on the motivating factors influencing participation in Tennessee's Governor's, academy for school leadership, *Electronic Theses and Dissertations*. Paper 3276. <https://dc.etsu.edu/etd/3276> East Tennessee State University, Johnson City, USA.
- Isaacs, A., Raymond, A., Jacob, A. ve Hawkins, P. (2020) Job satisfaction of medical interns: A qualitative study using Herzberg's hygiene motivation theory, *Research Square* (erken görünümüdür)
- Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi, *Nosyon: Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*, 1, 31-45.
- Kuranchie-Mensah, E. B. ve Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255-309.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Le Tan, T., Anh, P.V.T., Phuong Nhu, P.N., Anh Thu, T.T., Vien Dinh A.T. ve Ngoc Hung, H. (2021). Research factors affecting the working motivation of employees at accommodation facilities in Danang, *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, 2 (4), 236-264.

- Lincoln, Y.S. ve Guba, E.G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions For Evaluation*, (30), 73-84.
- Lukwago, G., Basheka, B. ve Odubaker, E. P. (2015). Developing a construct validity under Herzberg's Theory for motivation of employees in the National Agricultural Research Organization (NARO) – Uganda: An exploration of motivational factors affecting agricultural research organizations in Sub-Saharan Africa
- Lynnette, J. (2011). The Association of the Psychology of Motivation. [Internet] Available from: <http://www.articlesnatch.com/Article/The-Association-Of-The-Psychology-Of-Motivation/1426458>
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McClelland, D. C. (1961). *Achieving society*, Princeton, N.J., Van Nostrand.
- McClelland, D.C. (1962). "Business drive and national achievement", *Harvard Business Review*, 40(4), 99-112.
- McMillan, J., ve Schumacher, S. (2014). *Research in education: Evidence-based inquiry*, 7th edition, Pearson New International Edition: Essex, England.
- Mhlanga, O. (2018). Factors influencing employee motivation in hotels, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(3), 1-9.
- Naderifar, M., Goli, H.ve Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research, *Strides Dev Med Educ.*, 14(3), 1-6.
- Nguyen, M.L. (2017). The impact of employees motivation on organizational effectiveness. Master thesis of Business Economics, Vaasan Ammattikorkeakoulu University of Applied Sciences, Vaasa City, Finland.
- Okorley, E.N. A. ve Boohene, R. (2012). Determinants of bank staff motivation in the Cape Coast Metropolis. *International Business and Management*, 4(1), 121-125.
- Oksay, A. (2005). Çalışanlarda iş tatmini: Sağlık sektörü üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Özsoy, G. ve Aksu, M. (2020). Otel işletmelerinde kullanılan motivasyon araçlarının işgören performansları üzerindeki etkisi: Edirne ili örneği, *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 4 (1), 17-42.
- Pate, L. E. (1998). Understanding human behaviour, *Management Decisions*, 26 (1), 58–64.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

- Pinder, C.C. (1984). *Work Motivation theory, issues, and applications*. USA: Haroer Collins Publisher.
- Reagan, JR. (2010) *The individual and the organization*, <https://columbia.academia.edu/DrJRReagan>, erişim tarihi 23.11.2020.
- Robbins, S. ve Judge, A. T. (2018). *Organizational Behavior(18th Ed.) What's New in Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabri, S. M., Mutalib, H. A., ve Hasan, N. A. (2019). Exploring the elements of employees' motivation in hospitality industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 4(14), 13-23.
- Setiawan, D. A. (2020). A qualitative study of employees' motivation factors on organization: A case study from a company in Indonesia. *Hasanuddin Economics and Business Review*, 3 (3),112–121.
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Teck-Hong, T. ve Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money, *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Teherani, A., Martimianakis, T., Stenfors-Hayes, T. Wadhwa, A. ve Varpio, L. (2015). Choosing a qualitative research approach, *Journal of Graduate Medical Education*, 7, 669–670.
- Thompson, B.L. (2002). *Yeni yöneticinin el kitabı – Yönetim fonksiyonları*, (V.G. Diker, Çev.) İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/> erişim tarihi; 28.10.2020.
- Uddin, M. R., Hoque, N., Ibrahim, Md. ve Mamun, A. (2014). Work motivation: A study on regular and part-time employees of Bangladesh, *International Journal of Management and Business Research Int. J. Manag. Bus. Res.*, 4 (3), 235-245.
- Valk, R. ve Yousif, L. (2021), *Going beyond to deliver hip hospitality: exploring motivation and job satisfaction of hospitality workers in Dubai*", *International Journal of Organizational Analysis*, (Erken Görünüm)
- VERBI Software, (2018). *Maxqda 18 (computer software)*, Berlin, Germany: VERBI Software.
- Yusoff, W.F.W., Kian, T. S.ve Idris, M.T. M. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on work motivation: Does its work for todays environment?, *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18-220.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikirini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN Dr. Öğr. Üyesi Eylem BAYRAKÇI



**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Teşekkür:** -

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors have no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The authors declared that this study has received no financial support.

**Acknowledgement:** -

---