

Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma

A Research to Evaluate the Motivations Of Tourism Students in Training Period by The Herzberg Theorie

Öğr. Gör. F. Özlem GÜZEL^a

ÖZET

İşletmeler, amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarına gerekli motivasyonu sağlamalıdır. Özellikle turizm gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar, müşteri ile sürekli temas halinde oldukları için istekli çalışmaları yöneticilerin yanı sıra müşterilerce de gözle görülür bir şekilde fark edilecektir. 2. Dünya savaşı sonrasında ortaya çıkan motivasyon, son 50 yıldır önemli bir konu olmuştur. İşletmede motivasyon önemli bir kavram olduğu için, çeşitli motivasyon teorileri oluşturulmuştur. Bu teorilerden bir tanesi de Herzberg'in hijyen-motivasyon teorisidir. Bu çalışmanın 3 amacı bulunmaktadır, birincisi motivasyon kavramı ve önemi üzerinde durmak, ikincisi motivasyon teorilerinden Herzberg teorisine göre turizm işletmelerinde çalışan öğrenciler için iş doyumu ve motivasyon sağlayan faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Herzber's Teorisi, Turizmde Motivasyon, Staj Yapan Turizm Öğrenciler

ABSTRACT

Businesses, to achieve the objectives should provide the necessary motivations employees. Especially in service sector businesses such as tourism workers, they are in constant contact with customers eager to work in several managers, as well as customers will notice a visible way. 2. Motivation emerged after World War II, has become an important issue over the last 50 years. the various motivation theories were created, as motivation is an important concept in business. This study has two objectives; firstly motivation concept and importance will be emphasized, secondly is to put out the factors which supply the students satisfactions and motivations.

Key Words: Motivation, Herzberg's Theory, Motivation at Tourism, Training Tourism Students.

^a Muğla Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, ozlemguzel@hotmail.com

1. MOTİVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ

Motivasyon tanımları, 'herhangi bir şeyi bir kişiye yaptırmak' etrafında şekillenmiştir (Ruthankoon, Ogunlana, 2003:333). Motivasyon (güdü) istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan geniş bir kavramdır (Cüceloğlu, 2008: 229). Motivasyon, bireyleri harekete geçiren itici güçtür. İtici güç, doyurulmamış ihtiyaçlar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Schiffman ve Kanuk, 2000:63). Bazı insan hareketleri motivasyon olmadan gerçekleşirken, hemen hemen tüm bilinçli hareketler motivasyon ile meydana gelmektedir. Bir yöneticinin işi, çalışanlarını harekete geçiren ihtiyaçlarını tanımlayarak onları iş performansı konusundan motive etmektir (Newstrom, Davis,2002:103). Motivasyon, ihtiyaç, istekler ve arzular çalışanların davranışları arkasında yatan nedenler olarak sıralanabilir. Bazı zamanlarda bu terimler fizyolojik gereklilikleri (yemek, su gibi) ve diğer bir tarafta insanların onlar olmadan da yaşayabildikleri durumları (güç ve başarı gibi) ifade etmektedir (Northcraft ve Neale, 2000:135). Motivasyon örgütsel davranış, psikolojik ve yönetsel olmak üzere alanında 2 anlama gelmektedir. Motivasyonun psikolojik anlamı, kişinin ruhsal durumudur. Motivasyonun yönetsel anlamı ise, yöneticilerin çalışanlarını arzu edilen davranışa yönlendirmesidir (Tosi ve Mero, 2003:72).

Yöneticiler çalışanları motive etmek zorundadırlar. Aynı işte çalışan iki işçi birbirine benzememektedir. Farklı çalışanların farklı istek ve ihtiyaçları vardır. Bir çalışanı motive eden unsur başka bir çalışanı motive etmeyebilir. Çalışanlar her zaman değişmektedir. Bugün çalışanı motive eden çalışmaya iten güç, gelecek yıl, gelecek hafta hatta gelecek saat de aynı çalışanı motive etmeyebilmektedir. 1970'lerde yapılan bir araştırma göstermektedir ki, eğer Amerikalı işçiler kendileri isterlerse daha sıkı çalışmaktadırlar. Ulusal Birlik Bankası'nın Yönetimi motivasyonun çalışan üzerindeki gücünü keşfetmişlerdir. 1985 yılında kişisel motivasyon programları için toplam 1 milyon dolar öderlerken, çalışanları verimliliği % 200 ve 300 arasında artmıştır (Northcraft ve Neale, 2000:134). Örgütlerde motivasyon, örgütsel büyümeyi sağlar, işletmenin yaşamını sürekli kılar, işgücü devir hızını azaltır, verimlilik, etkinlik ve kalite artar. Organizasyonlar amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarını tatmin etmelidir. (Gannon, 1979:172).

Örgüt üyeleri kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, örgütte verimlilik ve etkinlik sağlanamaz. Örgütte etkin bir motivasyon, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de yardımcı olur. Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedeneni, fikren ve ruhen kendisini örgüte ataması parayla satın alınamaz. Bunlar ancak örgütte iyi bir motivasyonun varlığı ve kullanılmasıyla elde edilebilir (Sarıkurt, 2007:8). Motivasyonda en önemli konu, işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara ulaşmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Bu istekler, bireyin içinden gelebileceği gibi (içsel) dış çevreden de (dışsal) kaynaklanabilir. Birey amaçlarına ulaşabildiği ölçüde mutludur, aksi takdirde birey amaçlarına ulaşamadığından dolayı huzursuzluk ve gerilim içerisinde. Bu da çoğu zaman bireyi işe karşı isteksiz yapar. Motivasyonun amacı işgörenlerde daha fazla çalışma istek ve arzusu oluşturabilecek faktörleri bulmak ve bunların mümkün olduğunca karşılamaya çalışmaktır. Başka bir ifade ile her gün işbaşı yapılırken işgörenlerin istekle gelip istekle çalışmalarını sağlamaktır (Kaplan, 2007:14).

Motivasyon örgütsel davranış, psikolojik ve yönetsel olmak üzere alanında 2 anlama gelmektedir. Motivasyonun psikolojik anlamı, kişinin ruhsal durumudur. Motivasyonun yönetsel anlamı ise, yöneticilerin çalışanlarını arzu edilen davranışa yönlendirmesidir (Tosi ve Mero, 2003:72). Yönetimin temel görevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılama konusunda daha gayretli ve istekli görünürler. Ancak örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında aynı gayreti ve isteği göstermeyebilirler. İnsanlara bazı şeyler zorla yaptırılabilir ancak isteyerek ve içten yaptırmak her zaman mümkün değildir (Küçük, 2007:76).

Yöneticiler çalışanları motive etmek zorundadırlar. Aynı işte çalışan iki işçi birbirine benzememektedir. Farklı çalışanların farklı istek ve ihtiyaçları vardır. Bir çalışanı motive eden unsur başka bir çalışanı motive etmeyebilir. Çalışanlar her zaman değişmektedir. Bugün çalışanı motive eden çalışmaya iten güç, gelecek yıl, gelecek hafta hatta gelecek saat de aynı çalışanı motive etmeyebilmektedir (Northcraft ve Neale, 2000:134). Örgütlerde motivasyon, örgütsel büyümeyi sağlar, işletmenin yaşamını sürekli kılar, işgücü devir hızını azaltır, verimlilik, etkinlik ve kalite artmaktadır.

2.HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR KURAMI

Çift faktörlü motivasyon teorisi kurucu olan, Frederick Irving Herzberg (1923-2000) işletme yönetiminde en etkili isimlerden biri olan bir psikologdur. Çift faktör teorisi yada motivasyon teorisi Herzberg tarafından 'İnsanlar işinden ne ister?' sorusuna cevap ararken doğmuştur. Herzberg ve arkadaşları 200 mühendis ve muhasebeciye ne zaman işlerinde iyi ya da kötü hissettikleri sorusu yöneltilmiştir. Daha sonra cevaplar, iş tatmini ve tatminsizliğini oluşturan faktörleri ortaya koyabilmek için sınıflandırılmıştır (Sapru, 2006:212). Herzberg ve arkadaşları, katılımcıların verdiği cevaplardan iş tatminsizliğini ortaya çıkaran çeşitli hijyenik faktörler (tatminsizlik yaratıcılar) ve daha sonrada tatmin kaynağı olan motivasyon faktörlerini (tatmin yaratıcı) bulmuşlardır (Schermerhorn ve diğ, 1991:174). Diğer içerik teorilerinin aksine çift faktörlü teori ihtiyaçlardan ziyade iş tatminini etkileyen faktörler etrafında çerçevelenmiştir (Northcraft, Neale, 1990:139). Bu teori, onlara yol göstermesi bakımından yöneticiler arasında çok meşhur olmuştur. Örneğin eğer işçi tatminsizliği var ise, hijyen faktörleri düzeltilmelidir. Eğer yöneticiler performansı düzeltmek isterlerse, iş koşullarını değiştirerek işi daha çekici ve istenebilir hale getirebilirler (Tosi, ve diğ., 2001:132-133). Araştırma verileri incelendiğinde, çalışanlar kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlar için iş ile direkt ilgili olan, işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanırken, kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri zamanlarda da iş ile ilgili olmakla beraber işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, vb. kavramları kullanmışlardır.

Şekil 1: Herzberg'in araştırma sonuçları



Çift faktör kuramına göre, hijyen faktörleri iş tatminini sağlayan ön koşullardır. Yönetici çalışanları sadece hijyen faktörleri ile motive tatmin edemez, fakat tamamlanmamış hijyen koşulları, çalışanların tatmin olmasını önlemektedir. Motivasyon faktörleri ise, hijyen faktörleri tamamlandıktan sonra çalışanları tatmin etmektedir (Norhtcraft, 1990:141). Kuramın temel içeriği motivasyon faktörleri ve hijyen faktörleri olarak adlandırılan iki grup arasında ayrımı ortaya koymaktır. Hijyen faktörleri bir derece kötüleşmeye başladıkça, çalışan kabul edilebilir olarak görmektedir ve daha sonra iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. İş içeriği optimal olarak karakterize edildiğinde, çalışan tatmin olmakla beraber, pozitif davranışlarda da bulunmaz. Tüm faktörlerin çalışan ihtiyacını karşılamaktadır, ancak motivasyon faktörleri işletmelerin aradıkları performansı artırmada, iş tatmini sağlamada önceliklidir (Ruthankoon, Ogunlana, 2003:334). Herzberg araştırması, iş tatmini ve iş tatminsizliğini iş çerçevesinin etrafında şekillendiğini belirtmektedir. İş tatminsizliği hijyen faktörleri (çalışma koşulları, yönetim gibi) yetersiz olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. İş tatmini ise, motivasyon faktörler (başarma, tanınma gibi) mevcut olduğu zaman ortaya çıkmaktadır (Norhtcraft, 1990:141).

Herzberg'e göre, hijyen faktörleri motivasyon faktörlerinden bağımsızdır. Hijyen faktörleri çalışanlarda doyumsuzluk yaratabilir, fakat iş tatminine önemli bir katkısı yoktur. Asıl tatmin duygusunu yaratan motivasyon faktörleridir. Herzberg'e göre, maaş gibi hijyen faktörleri ile doyuma ulaşamayan bir insan işe geç gelerek, yada terk ederek işden kaçma yöntemlerine başvuracaktır. Ancak, hijyenik faktörler çalışanın performans verimliliğini etkilememektedir. Motivasyon faktörleri ise tam tersine direk olarak kişinin verimliliğini etkilemektedir (Gannon, 1979:181). Hijyen faktörleri yeterli ve düzenli olmadıkları zaman işte tatmin gerçekleşmeyecektir. Ancak, bu faktörler var oldukları takdirde de iş görenler tarafından kabul görürler, ancak onları motive edemezler. Yani psikolojik sağlık açısından var olmaları yerinde olacaktır. Motive edici faktörler ise, bireyi yöneltici, güdüleyici ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler. Söz konusu faktörlerin birisinin gerçekleşmeme, bireyin motivasyon yapısında bir boşluk yaratır ve çalışanın motivasyonunu engeller (Küçük, 2007:76).

Tablo 1: Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri

Hijyenik Etmenler	Doyum Sağlayan Etmenler
Şirket Politikası ve Yönetimi	
Yöneticiyle İlişkiler	Başarı
Çalışma Koşulları	Tanınma
Ücret	İşin Kendisi
İş Arkadaşlarıyla Olan İlişkiler	Sorumluluk
Özel Hayat	İlerleme
İş Güvenliği	Gelişme ve Büyüme
Statü	

Kuramı bilen eğitim yöneticisi eğitim işgörenlerinin görev yaptığı ortamlardaki hijyen faktörlerini düzenler. Isınma, aydınlatma, temizlik gibi sağlıklı çalışma koşullarını etkileyen faktörlerin en iyi biçimde olmasını sağlar. Eğitim-öğretimde gerekli olacak araç gereci temin eder. Hijyen faktörlerini en iyi biçimde düzenledikten sonra motive edici faktörleri sağlar. Eğitim işgöreninin yaptığı işi zenginleştirir., ilerleme imkânları yaratır, yapılan başarılı işleri görür ve takdir ederek ödüllendirir, eğitim işgörenlerinin statüsüne ve yaptığı işe saygı duyar (Erdem, 1997:74).

Özetle, Herzberg'in bulunduğu ve adıyla anılan Herzberg çift faktörlü kuramda hijyen ve motivasyonel (özendirici) faktörler işgörenin işinden ve çalıştığı yerden tatmin olup olmamasına neden olmaktadır. Hijyen faktörleri çevreye ilişkin, işin dışında kalan faktörlerken, motivasyonel faktörler ise, şirketin sunduğu olanaklarla ilgili olan içsel faktörlerdir. Yüksek motivasyon ve hijyen faktörlerini içeren bir işte çalışan bireyler, yüksek oranda motive olacaklardır, az şikayet edip, performanslarını da yüksek tutacaklardır. Her iki faktörün düşük olduğu bir işte çalışan bireylerin motivasyonu düşük olacak ve işle ilgili sürekli şikayette bulunacaklardır. Düşük motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışan bireylerin motivasyonları düşük olacak ancak, fazla şikayette bulunmayacaklardır. Yüksek motivasyon faktörleri olan fakat düşük hijyen faktörleri olan bir işte çalışanların ise motivasyonları yüksek olacak, ancak çalışma ortamı hakkında sıklıkla şikayet edeceklerdir. Hijyen faktörleri artırılmasa dahi kişiler motivasyon faktörlerinin varlığından ötürü yüksek motivasyona sahip olacaklardır. Yöneticiler açısından Herzberg kuramı faktörler arasında ayrımın net olarak yapılması açısından önemlidir. Hijyen faktörleri, işletmede bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personel mutsuz, doyumstuzdur ve personeli motive etmek mümkün değildir. Bu faktörlerin varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir. Yöneticiler Herzberg kuramıyla birlikte, motivasyon kaynağı olarak yalnızca ekonomik araçları görmeyen yarasız olduğunu keşfetmişlerdir. Yöneticiler çalışanlara sosyal-psikolojik özendirici araçlar sağlanarak çalışanlarını daha çok motive edilebilir.

3. TURİZM SEKTÖRÜNDE STAJYERLER ve MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Eğitim kurumlarında eğitim alan öğrenciler yaz aylarında staj yapmaları için turistik tesislere gönderilmektedirler. Personel maliyetlerinin sürekli arttığı ve genel olarak maliyet baskısı altında ezilen bir çok turistik işletmede bu genç beyinler yoğun ve ağır ortamlarda çalıştırılmaktadırlar ve daha sektör ile ilgili bir düşünceleri bile oluşmadan, sektörden uzaklaşmaya başlamaktadırlar. Ağır çalışma koşullarına daha staj süreleri sırasında diğer çalışanlardan duydukları işsiz geçen kış döneminde yaşadıkları zorluklar eklenince, bu genç beyinler daha okul sıralarında geleceği düşünmeye başlamaktadırlar. Dinamik bir sektör olan turizm kriz ortamlarından çok kolay etkilenmektedir. Böyle durumlarda turizm işletmeleri personel çıkarma yoluna giderek maliyetlerini kısmayı hedeflerken işgörenler, işsiz kalmaktadır. Bazı işletmeler ise çalıştırdıkları personele sigorta yapmamaktadırlar. Turizm sektörünün mevsimsellik özelliğinden dolayı, turizm eğitimi almış olan kalifiye personel, 12 ay çalışabileceği sektörlere kaymaktadır. Sayılan noktalarda turizmin iş güvencesi eksikliği ortaya çıkmaktadır. Herzberg'in Hijyenik faktörleri içinde yer alan iş güvenliği eksikliğinin turizm sektöründe ortaya çıkma ihtimali oldukça yüksektir. Turizm sektörünün dinamik yapısından dolayı, turizmde çalışacak olan personelin turizmi işten önce hayat tarzı olarak seçmesi gerekmektedir. Yılbaşı, bayram, haftasonu, milli bayramlar gibi tatillerde turizm sektörü daha çok hareketlendiği için, turizmde çalışan ve çalışmayı düşünen personel turizmin bu hızlı temposu kabullenmelidir.

Turizm işletmeleri, kolay işgören bulabileceklerini düşündükleri ve giderleri azaltmak için personeli düşük maaşla çalıştırma yoluna gitmektedirler. Aynı düşüncelerle işgöreni kadrolu tutmaktan çekinen işletmelerde bulunmaktadır. Çalışanlar kendilerini sürekli olarak geliştirmek durumundadırlar. Personelin güler yüzlü olması bir noktadan sonra yetmemektedir. Turizm işletmeleri de personel istihdam ederken veya ettikten sonra, personelin kendisini geliştirmesini istemektedir. Örneğin turizmde farklı kültürlere hizmet veren bir sektör olduğundan dolayı işgörenler ne kadar çok yabancı dil konuşursa, işletme için bir o kadar değerli olmaktadır. Turizm sektörü sadece yukarıda sayılan dezavantajların yanı sıra birçok avantajlarda içermemektedir. Turizmde çalıştığınız yerden hiçbir yere gitmeden başka kültürlerden insanları tanıyabilirsiniz. Turizm bir hizmet sektörü olduğu için deneyimli personel her zaman hızla yükselme sansına sahiptir.

Staj, bir meslek veya sanat dalı ile ilgili alınan eğitimi uygulamak ve deneyim sahibi olmak amacıyla yürütülen etkinliktir (<http://www.turizm gazetesi.com/>, 25.11.2009). Staj tanımdan da anlaşılacağı gibi, edinilecek meslek ile ilgili ön fikirlerin sahip olunacağı ortam olduğu için, bireylerin meslek hayatları için önemli bir aşamadır. Ancak turizm sektöründe staj yapan öğrenciler, daha sektöre atılmadan yaşadıkları olumsuzluklar karşısında sektörden uzaklaşmaktadırlar. Staj yapan öğrencilerin sorunlarının en başında kendilerinin ucuz iş gücü olarak görülmeleri gelmektedir. Normal personelle aynı işleri yoğun iş saatleri içinde yapmalarına rağmen ya çok az maaşlar almaktalar yada hiç maaş almamaktalar. Bu durum karşısında Herzberg'in hijyenik faktörlerin başında saydığı ücretin yarattığı tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Öğrencileri sektöre uzaklaşmasına neden olan bir diğer neden ise, eğitim gördükleri alan dışında çalışmalarınıdır. Bazen çok basit işlerde kullanılan öğrenciler, Herzberg'in motivasyon faktörleri içinde saydığı işin kendisi maddesinden etkilenecek, kendilerine çekici gelmeyen işleri yapmaktan sıkılarak staj sonrasında turizm sektörüne devam etmemektedirler. Herzberg'in hijyenik faktörlerde saydığı iş güvenliği ve çalışma ortamı faktörleri yine staj esnasında öğrencilerin aklında

sektörle ilgili olumsuz fikirler uyandırmaktadır. Birçok işletme stajyer öğrencileri ucuz iş gücü olarak görünürken, sigortalarını yatırmamakta, izin günlerinde de öğrencileri çalıştırmaktadır. Öğrenciler aynı zamanda çalışma esnaslarında konaklama ve beslenme sorunlarıyla da karşı karşıya gelmektedirler.

Turizm sektörünün daha fazla gelişmesi için, tanıtıma, çeşitlendirmeye, pazarlamaya ilişkin makro turizm politikalarının yanında; sektörde çalışanların iş verimliliğinin artırılmasına, iş tatmininin ve motivasyonlarının sağlanmalıdır. Çünkü turizm sektörü bir hizmet sektörüdür ve insan psikolojisi üzerine kurulmuştur (Sarıçay, 2005:31). Turizm sektörü bir hizmet sektörüdür. Hizmetleri satın alan müşteriler turizm çalışanları ile birçok sektörün aksine yüz yüze gelmektedirler. Tarihi yerleri gezmek isteyen müşteri tur otobüsüne adım attığı anda rehberle, havaalanından alınan müşterinin oteline transferi yapılırken kaptan ve transfermanla, otele kayıt yaptıran ya da oda anahtarını almak isteyen müşteri resepsiyonistle, yemek masasında yemeğinin servis edilmesini bekleyen müşteri garsonla yüz yüze gelmektedir. Bu örnekler turizmde daha da çoğaltılabilir. Görüldüğü gibi herhangi bir fabrikanın içinde ürünü paketleyen işgören ile o ürünü marketten alan müşteri fabrika çalışanı ile temas halinde değil iken turizm sektöründe durum tam tersidir. Turizm işletmelerinde işgörenin iş tatmini, müşteriye verilen hizmeti, müşterinin hizmetten memnun kalmasını, işletmenin başarısını etkilemektedir.

Hizmet sektöründe de yöneticinin başarısı, işgörenlerin verimliliği ve ortamın huzurlu olması ile doğrudan ilişkilidir. İşgörenlerin işlerindeki başarısı ve gerçek anlamda tatmini ise onların motive edilme durumlarına, isteklendirilmelerine ve belirli bir koordinasyon dahilinde uyum içerisinde çalıştırılmalarına bağlıdır. Hizmeti yerine getiren kişi, direkt olarak hizmeti satın alan kişi (müşteri) ile bir takım etkileşim içerisinde olmaktadır. Bu etkileşim biçiminin kalitesi hizmet sektöründe satışların temelini ve sürekliliğini sağlayan unsurdur. İşte burada hizmeti sunan işgörenin içinde bulunduğu fiziksel, bedensel ve psikolojik durumu ön plana çıkmaktadır. Bu özellik, hizmet işletmelerinde çalışan işgörenlerin yönetilmesi ve motive edilme biçimlerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Uçkun ve Pelit, 2003: 49-50). Turizm sektöründe, işletme müdürleri, yöneticiler ve diğer idari kadrodaki personel, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdır. Turizm sektöründe ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin, işgörenin iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymakta, örgütlerin işgörelere sağladıkları olanaklar arttıkça, işgörenlerin de iş tatmini düzeylerinin yükseldiği saptanmaktadır (Sarıçay, 2005:31).

4. STAJ YAPAN TURİZM ÖĞRENCİLERİNİN SEKTÖRDEN EDİNDİKLERİ MOTİVASYON ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışanlar turizm sektörünün en önemli sermayeleridir. Bu sebepten dolayı turizm sektöründe işgörenlerin verimli çalışmaları ve yaptıkları işi sevmeleri için gerekli motivasyonun sağlanması gerekmektedir. Ancak sektörün özelliklerinden dolayı turizm eğitimi alan bazı öğrencilerde özellikle staj esnasında yaşadıkları olumsuzluklar nedeni ile staj sonrasında sektörden uzaklaştıkları gözlenmektedir. Bu çalışmanın amacı, turizm

sektöründe staj yapan öğrencilerin çalıştıkları sürede, Herzberg'in belirlemiş olduğu motivasyon ve hijyen faktörleri açısından işe güdülenmeleri açısından ne derecede önemli olduğu ve çalıştıkları işletmelerde bu faktörlerin yeterliliği analiz edilmeye çalışılacaktır. Bu çalışma, öğrencilerin sektöre bakış açısını da ortaya koyarken, sektörde çalışmaya devam edip etmemelerinde Herzberg'in belirlediği faktörlerin etkileri incelenecektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Herzberg çift faktörlü motivasyon teorisinin staj yapan turizm öğrencileri üzerinde değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırma çalışmasında veri toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler birincil veri toplama yöntemlerinden yüz yüze mülakat yöntemi ile ve tesadüfi örnekleme yolu ile toplanmış, gerekli görüldüğü takdirde anket ve ifadeler ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yöneltilmiştir. 2. bölümde 5 başlık halinde hijyenik faktörler ve 7 başlık halinde de motivasyonel faktörler sorulmuştur. Bu faktörler, önem derecesini ölçmek ve çalıştıkları yerlerde ki yeterlilik derecesini ölçmeye yöneliktir. Bu bölümde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Faktörlerin önem derecesini ölçmeye yönelik kısımdaki kodlamalar şu şekildedir; '1:çok önemli, 2: önemli, 3: kararsızım, 4: önemsiz, 5:çok önemsiz'. Faktörlerin yeterlilik derecesini ölçmeye yönelik kısımda ise kodlamalar şu şekildedir; '1: çok yeterli, 2: yeterli, 3: kararsızım, 4: yetersiz, 5:çok yetersiz'. Üçüncü bölümde, katılımcılara turizm sektöründe çalışmaya devam edip etmeyecekleri sorulmuştur. Sektörde çalışmayı düşünmeyen öğrencilerin, nedenlerini ortaya çıkarabilmek için, yine hijyenik ve motivasyonel faktörler 5'li likert ölçeği ile belirlenmeye çalışılmıştır.

4.3. EVREN, ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmanın evrenini Muğla Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu'nda kayıtlı olan ve 2009 yaz sezonunda staj yapan turizm ve seyahat hizmetleri, ağırlama hizmetleri programı öğrenciler oluşturulmaktadır. Her iki programda okuyan öğrencilerin tam sayılarına ulaşılmaya çalışılmış ancak çeşitli nedenlerden dolayı 92 anket uygulanabilmiştir. Bu sayının evreni temsil edebileceği düşünülmektedir. Yapılan anketler SPSS (Statistical Package for Social Sciences, versiyon 11.5) programına aktarılmış ve araştırma analizleri bu programda tamamlanmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Ücret ve çalışma koşulları yüzünden çalışmak istemezler, Herzberg'in dediği gibi hijyenik faktörlerin yokluğu doyumsuzluk oluşturur. Hijyenik faktörlerin yokluğunda personel, devamsızlık yaparken işi bırakma yoluna gitmektedir.

4.4.1. Sosyo-Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özellikleri (tablo 1) incelendiğinde oranların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir, Erkek öğrencilerin yüzdesi %51,1 olarak kız öğrencilere göre daha fazladır. Öğrencilerin yaş yüzdelerinde ise öne çıkan aralık % 83,7 ile 20-22 yaş arası görülmektedir. Öğrencilerin çoğunluğu normal lise çıkışlı (%62,2) iken turizm lisesi çıkışlı öğrencilerin yüzdesi ise % 12,0'dır. Öğrencilere kaç yıllık deneyimleri olduğu sorulduğunda ise, katılımcıların % 57,6'sının 1 yıldan az çalıştıkları görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğu (54,3) turizm ve seyahat işletmeciliği programı öğrencileridir. Öğrencilere hangi işletmede staj yaptıkları sorulmuştur ve en çok staj için tercih edilen işletme % 48,9 ile konaklama işletmesi iken, bu oranı % 40,2 ile seyahat işletmeleri takip etmektedir. Katılımcıların staj yaptıkları bölüm incelendiğinde ise, çoğunluğu % 28,3 ile servis – bar bölümünün oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Profilleri

Sosyo-Demografik Değişkenler	n	%
Cinsiyet		
Bay	47	51,1
Bayan	45	48,9
<i>Toplam</i>	92	100,0
Yaş		
17-19	5	5,4
20-22	77	83,7
23-25	9	9,8
25 ve üstü	1	1,1
<i>Toplam</i>	92	100,0
Mezun Olunan Lise		
Turizm Lisesi	11	12,0
Normal Lise	57	62,0
Süper & Anadolu Lisesi	22	23,9
Diğer	2	2,2
<i>Toplam</i>	92	100,0
Kaç Sezon Çalışılmış		
1 Yıldan Az	53	57,6
1-2	20	21,7
3-4	11	12,7
5-Üstü	8	8,7
<i>Toplam</i>	92	
Hangi Program		
Turizm ve Seyahat İşletmeciliği	50	54,3

Turizm ve Otel İşletmeciliği	42	45,7
<i>Toplam</i>	92	100,0
<i>Çalışılan İşletme Türü</i>		
Konaklama İşletmesi	45	48,9
Seyahat İşletmesi	9	9,8
Yiyecek-İçecek İşletmesi	37	40,2
Diğer	1	1,1
<i>Toplam</i>	92	100,0
<i>Departman</i>		
Önbüro	23	25,0
Servis - bar	26	28,3
Kat hizmetleri	2	2,2
Excursion	9	9,8
Operasyon	27	29,3
Diğer	5	5,4
<i>Toplam</i>	92	100,0

4.4.2. Hijyen Faktörlerine İlişkin Ölçek Maddelerinin Değerlendirilmesi

Katılımcılara işlerinde motive olmaları için Herzberg'in hijyen faktörleri ile ilgili olarak 15 madde yönlendirilmiştir. Hijyen faktörlerinin öğrenciler için önem düzeyleri ve staj yaptıkları işletmelerde yeterlilik düzeyleri aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları ile tablo 2'de verilmiştir. Hijyen faktörlerinin önem düzeyleri genel olarak incelendiğinde, sunulan maddelerin hepsinin güdülenmede önemli faktörler olduğu belirtilmiş, ancak maaş, sigorta ve emeklilik imkanları, yöneticilerin astlara davranışları ve astlarla ilişkileri en çok göze çarpan hijyen faktörleridir. Aynı faktörlerin staj yapılan işletmelerde sunulma düzeyleri incelendiğinde ise, sunulma düzeyleri yetersiz olan faktörler incelendiğinde ise maaş ve sigorta faktörlerinin yetersiz olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Herzberg'in Hijyen Faktörlerinin Motivasyon İçin Önem Derecesi ve İşletmedeki Yeterliliği

Motive Olma İçin Önem Derecesi			Faktörler	Çalıştıkları İşletmede Motive Olmaları İçin Yeterlilik		
N	Mean	S. Sapma	Hijyen Faktörleri	N	Mean	S. Sapma
Ücret						
92	1,4239	,63304	İşletmenin verdiği maaş	92	4,3152	,72520
92	2,0652	,94699	Bahşiş – Komisyon gibi ekstra gelirler	92	3,0978	1,23199
İşletme Yönetimi ve Politikası						
92	1,3587	,71991	Yöneticilerin astlara davranışı	92	2,3261	1,09051
92	1,4891	,73372	Yöneticilerle olan iletişim	92	2,3261	1,05984
92	1,5000	,84515	Personele verilen değer ve gösterilen saygı	92	2,7174	1,26079
92	1,6848	,92498	Özel hayata gösterilen saygı	92	2,8587	1,21873
Çalışanlar arası ilişki						
92	2,1304	1,04005	Eski çalışanların yaklaşımı	92	2,4674	1,09395
92	1,6522	,76222	İş arkadaşları arasındaki iletişim	92	2,0543	1,07278
İş Güvenliği						
92	1,3913	,85107	Sigorta – Emeklilik imkanları	92	4,0761	1,25998
92	1,5109	,87070	Sağlık imkânları	92	2,7717	1,35957
Çalışma Koşulları						
92	1,6739	,75751	Çalışma odası fiziksel şartları (ısı, havalandırma)	92	2,4348	1,30346
92	1,6848	,97134	Çalışma saatleri	92	3,0652	1,46613
92	1,8261	,87214	Çalışma araç gereçleri ekipmanları	92	2,2391	1,10314
92	1,7826	,93557	Konaklama imkanları	92	2,9783	1,30070
92	1,7935	,85855	Servis / Ulaşım	92	2,6196	1,32468

4.4.3. Motivasyon Faktörlerine İlişkin Ölçek Maddelerinin Değerlendirilmesi

Katılımcılara işlerinde motive olmaları için Herzberg'in motivasyon faktörleri ile ilgili olarak 15 madde yönlendirilmiştir. Motivasyon faktörlerinin öğrenciler için önem düzeyleri ve staj yaptıkları işletmelerde yeterlilik düzeyleri aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları ile tablo 3'de verilmiştir. Motivasyon faktörlerinin önem düzeyleri genel olarak incelendiğinde, motivasyon için bu 15 maddenin önemli olduğu görülmektedir. Staj yapılan işletmelerde çalışanlara sunulan yeterlilik düzeyleri incelendiğinde ise, motivasyon faktörlerinin katılımcılar için yeterlilik düzeylerinin ortalamalarının yüksek olduğu gözlenmiştir.

Tablo 4: Herzberg'in Motivasyon Faktörlerinin Motivasyon İçin Önem Derecesi ve İşletmedeki Yeterliliği

Motive Olma İçin Önem Derecesi			Faktörler	Çalıştıkları İşletmede Motive Olmaları İçin Yeterlilik		
N	Mean	S. Sapma	Motivasyon Faktörleri	N	Mean	S. Sapma
İş Başarma						
92	1,5652	1,21623	Üstlendiğiniz işi yerine getirebilme	92	1,5543	,58110
92	1,7609	,81698	Gerekli tecrübeye sahip olma	92	2,4022	,99515
92	1,5870	,77250	Yeterli yabancı dil konuşabilme	92	2,7065	1,25390
İşin Niteliği (Kendisi)						
92	2,0217	,86416	Bağımsız hareket edebilme olanağı	92	2,5870	1,15931
92	1,5435	,77620	Yaptığınız işi benimseme ve gurur duyma	92	1,9565	1,01541
92	1,8587	,92084	Turizmin karakterinize ve değer yargılarınıza uygunluğu	92	2,4565	1,23514
Sorumluluk Yetki						
92	1,5435	,68601	Çalışma başarısını etkileyecek yetki ve sorumluluk	92	2,0543	,93013
İşte İlerleme Profesyonelleşme						
92	1,4783	,77712	Kendinizi geliştirme imkanı sağlaması	92	2,1522	1,15725
92	1,4130	,71333	Kariyerinizi ilerletme imkanı	92	2,6630	1,29477
Terfi						
92	1,5870	,84062	Terfi olanağı	92	2,7935	1,23625
Takdir Edilme						
92	1,7174	,78902	İş başarma zamanında bitirme gibi koşullar üzerine sözlü yada yazılı takdir edilme	92	2,1522	1,19017
92	1,8043	,85471	Başarılarınızdan dolayı ödüllendirilme	92	2,6630	1,32797
Tanınma						
92	1,7174	,88113	Çalışmalarınızdan dolayı kurum içinde tanınma	92	2,2500	1,10568
92	1,9891	,88323	Kararlara katılabilme imkanı	92	2,7500	1,21008
92	1,7174	,82975	Fikirlerinizin dinlenmesi	92	2,5761	1,32792

4.4.4. Diğer Analizler

Araştırmaya katılan 92 öğrenciye turizm sektöründe çalışıp çalışmama durumlarını ölçmek için yöneltilen soruya verilen cevapların ortalamaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tabloya göre, katılımcıların % 59,8'i sektörde çalışmaya devam etmeyi düşündüklerini belirtmişlerdir. Sektörde çalışmak istemediklerini belirten 37 öğrenciye Herzberg'in hijyen ve motivasyon faktörleri nedenler olarak sunulmuştur. Çıkan ortalamalar ve standart sapmaları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi, Hijyen faktörlerinden maaş ve sigorta-emeklilik imkanları en çok göze çarpan faktörler olmuştur.

Tablo 5: Sektörde Çalışmak İstemeyen Öğrencilerin Oranı

	Frekans	Yüzde
evet	55	59,8
hayır	37	40,2
Total	92	100,0

Tablo 6: Sektörde Çalışmak İstemeyen Öğrencilerin Faktörlere Katılım Oranı

Sıra no		N	Ortalama	S. Sapma
Hijyen Faktörleri				
1	İşletmenin verdiği maaş	37	1,4239	,63304
2	Bahşiş – Komisyon gibi ekstra gelirler	37	2,0811	1,25562
3	Yöneticilerin astlara davranışı	37	2,3784	1,20994
4	Yöneticilerle olan iletişim	37	2,2432	1,16441
5	Personele verilen değer ve gösterilen saygı	37	2,0000	1,02740
6	Özel hayata gösterilen saygı	37	2,1622	1,01416
7	Çalışma odası fiziksel şartları (ısı, havalandırma)	37	2,4054	1,16570
8	Çalışma saatleri	37	2,8108	1,32995
9	Çalışma araç gereçleri ekipmanları	37	2,4865	1,28283
10	Konaklama imkanları	37	2,1892	1,24360
11	Servis / Ulaşım	37	2,1892	1,04981
12	Sigorta – Emeklilik imkanları	37	1,9189	1,16377
13	Sağlık imkânları	37	2,5135	1,34622
14	Eski çalışanların yaklaşımı	37	2,8378	1,21366
15	İş arkadaşları arasındaki iletişim	37	2,4324	1,25920
Motivasyon Faktörleri				
16	Üstlendiğiniz işi yerine getirebilme	37	2,8108	1,30890
17	Gerekli tecrübeye sahip olma	37	2,6216	1,40141
18	Yeterli yabancı dil konuşabilme	37	2,5135	1,28283
19	Çalışmalarınızdan dolayı kurum içinde tanınma	37	2,4865	1,28283
20	Kararlara katılabilme imkanı	37	2,6757	1,10690
21	Fikirlerinizin dinlenmesi	37	2,8108	1,35068
23	Çalışma başarısını etkileyecek yetki ve sorumluluk	37	2,2973	1,28808
24	Kendinizi geliştirme imkanı sağlaması	37	2,2703	1,07105
25	Kariyerinizi ilerletme imkanı	37	2,1351	1,27284
26	Terfi olanağı	37	2,1622	1,14294
27	İşi başarma zamanında bitirme gibi koşullar üzerine sözlü yada yazılı takdir edilme	37	2,2162	1,22781
28	Başarılarınızdan dolayı ödüllendirilme	37	2,6757	1,39551
29	Bağımsız hareket edebilme olanağı	37	2,2703	1,19370
30	Yaptığınız işi benimseme ve gurur duyma	37	2,6486	1,33783

SONUÇ ve ÖNERİLER

Herzberg, ücret, çalışma koşulları, yönetim politikası, çalışanlarla ilişkiler gibi hijyenik faktörlerin çalışanlarca kabul gördüğünü var olmadığında tatminsizlik yarattığını ancak çalışanların motive edilebilmesi için başarı, tanınma, terfi, ilerleme, takdir edilme gibi motivasyon faktörlerinin var olması gerektiğini vurgulamıştır. Turizm, çalışanların müşterilerle yüz yüze geldiği bir hizmet sektörüdür. Bu özelliğinden dolayı da işletmenin amaçlarına ulaşırken müşteri memnuniyeti sağlayabilmesi için çalışanların iş tatmininin ve motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir. Ancak turizm eğitimi alan öğrenciler aldıkları eğitimleri uygulama ortamına dönüştürürken, profesyonel anlamda iş hayatına atılmadan önce sektörün dışına itilmektedirler. Bu çalışmada

staj yapan öğrencilerin turizm sektöründeki işletmelerden sağladıkları iş tatmini ve motivasyon süreçleri Herzberg teorisine göre değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre motivasyon faktörleri ve hijyenik faktörlerin önem düzeyleri yüksek çıkmıştır. İşletmede sunulma düzeyleri incelendiğinde ise maaş ve sigorta ve emeklilik faktörlerinin sunulma düzeyleri yetersiz bulunmuştur. Stajyer öğrencilerin sektörde stajyer maaşı veya maaşsız çalıştırılmaları maaş faktörünü, emeklilik ve sigorta faktörünün yetersiz çıkması ise turizmin mevsimsellik özelliğinden dolayı veya stajyer öğrencilere bu imkanların sağlanmamasından dolayı ortaya çıkmış olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan katılımcıların turizm sektöründe devam etmek istemeyen öğrencilerin nedenleri incelendiğinde ise Hijyenik faktörlerden maaş ve iş güvenliği faktörlerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Ücret konusu ekonomik ve sosyal kalkınmasını gerçekleştirememiş toplumlarda çok etkili bir motivasyon unsurudur. En azından çalışanların asgari şartlarda yaşamlarını idame ettirebilecekleri bir ücret sistemi uygulanmalıdır. Çalıştığı kuruluşta bu imkanı elde edemeyen ve başkalarının desteğine ihtiyaç duyan insanda mutluluk ve motivasyondan söz etmek mümkün değildir. Çalışanlar işletmelerinde geleceğe güvenle bakmak isterler. Her an işinden olma korkusu ve endişesi insanlarda davranış bozukluklarının doğmasına neden olur. (Bayındır, <http://www.kigem.com/>, 17.11.2008). Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiyeye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik koruma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir (Eren, 2003:572). Yöneticiler bu ekonomik korunma biçimlerini teşvik aracı olarak kullanabilirler. Oluşturulan güvenli ortam ile çalışanlarda tatmin hissi artacaktır. Çalışanlar, işten çıkarılmalarının yoğun olduğu işletmelerde, emeklilik şartlarını taşımadan işten çıkarılacağı korkusundan dolayı tatminsizlik duygusunu edinirler. Sosyal ve ekonomik güvence, çalışanların yüksek performans sağlamasına katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak hijyen ve güdülenme faktörleri öğrenciler için oldukça önemli çıkmıştır. Ancak sektöre devam etmeme nedenleri incelendiğinde ise, hijyen faktörlerinin hijyen faktörlerinin literatür taramasında da ortaya çıkarıldığı gibi gelişmekte olan ülkelerde güdülenme faktörü olarak görülmektedir. Turizm eğitimi almış kalifiye personelin daha staj döneminde kaybedilmemesi için, stajyerlerin alacakları maaşların tatminkar bir seviyede olması ve yine aynı zamanda iş güvenliklerinin işletmeler tarafından sağlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

1. **BADU, Edwin, Ellis** (2005), Employee Motivation in University Libraries in Ghana: A Comparative Analysis, SagePublications, Vol. 21, No. 1, pp.21-38.
2. **CÜCELOĞLU, Doğan** (2008), İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
3. **ERDEM, Ali Rıza** (1997), İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları, PAÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:3, ss.68-76.
4. **GANNON, Martin, J.** (1979), Organizational Behavior, First Printing, USA.
5. **GALLAGHER, Kevin, Ed Rose, Bob McClelland, John Reynolds, Steve Tombs,** (1997). People In Organisation, Blackwell Publishers Ltd., UK.
6. **HERZBERG, Frederick** (1959), The Motivation to Work, New York, http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg, Erişim Tarihi, 09.11.2008.
7. **KAPLAN, Mehmet,** (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
8. **KÜÇÜK, Ferit,** (2007). Çalışanların İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon – Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt:44, Sayı:511, ss.75-94.
9. **NORTHCRAFT, Gregory, B., Margaret, Neale, A.** (1990), Organizational Behavior, The Dryden Pres, USA.
10. **RUTHANKOON, Rathavoot, Stephen Olu Ogunlana** (2003), Testing Herzberg's Two-Factor Theory In The Thai construction Industry, Emerald Insight, Volume:10, Number:5, pp.333-341.
11. **SCHERMERHORN, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn** (1991), Managing Organizational Behaviour, Fifth Edition, John Wiley and Sons Inc., USA.
12. **SCHIFFMAN, Leon, g., Leslie Lazar Kanuk** (2000), Consumer Behavior, Prantice –Hall Inc., New Jersey.
13. **SARIÇAY, Nesrin, Y.** (2005), Turizm Sektörü Genel Değerlendirmesi ve Sektörde Çalışanların İş Tatmini, İzmir Ticaret Odası Ar-ge Bülteni, Haziran, İzmir.
14. **SARIKURT, Turgut,** (2007). Çalışanların Motivasyonu'nu Etkileyen Faktörler Ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Arastırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Niğde.
15. **SAPRU, R. K.** (2006), *Administrative Theories and Management Thought*, PHI Learning Pvt. Ltd., New Delhi.
16. **TOSİ, Henry, L., Neal P.** (2003), The Fundamental of Behavior, Blackwell Publishers Ltd., UK.
17. **UÇKUN, Gazi ve Elbeyi Pelit** (2003), Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi, Standart Dergisi, Ocak, ss.49-54.
18. Staj Dosyası (I): Öğrencilerin Yaşadıkları Sorunları, <http://www.turizm gazetesi.com/articles/article.aspx?id=24947>, Erişim Tarihi, 15.11.2009.