

**TURİZMDE MOTİVASYON STRATEJİLERİ
MOTIVATION STRATEGIES IN TOURISM**

Öğr.Gör.Dr. Cüneyt MENGÜ

İstanbul Üniversitesi, cuneyt.mengu@mercanonline.com, İstanbul/Türkiye

ÖZ

Turizm araştırmacılarının sürekli olarak cevap aradıkları en temel sorulardan bir tanesi, insanların neden tatile çıktıkları konusunun anlaşılmasıdır. Basit gibi görünen bu soruda aslında, insanların farklı davranış biçimlerine göre motive edilmeleri çok uzun zamandır turizm araştırmacılarını ve akademisyenleri meşgul etmektedir. Bunun altında yatan gerçek sosyo-psikoloji gerçeğidir. İlk aşama insanların seyahat etme ihtiyacıdır ve bu konuda seçim bireyin kişiliğiyle ilgilidir. Seyahat etme konusunda bireyler birçok etki altında kaldıklarından nadiren serbestçe karar verebilmektedirler. Bireylerin her konuda olduğu gibi seçim yapabilmeleri için fırsatların ve sınırlamaların ortak olarak etkileşimi gerekir. İnsanların seyahat etme arzularını tatmin etme konusunda onları motive eden birçok etken bulunmaktadır. Bu çalışmada turizm, turist ve personel motivasyonunun rolü ve önemi, tüketici motivasyonundaki teoriler ve modelleri, motivasyona etki eden faktörlerin ayırt edici özellikler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon Fonksiyonları, Turist Motivasyonu, Motivasyon teorileri, Personel Motivasyonu.

ABSTRACT

One of the most basic questions is that tourism researchers are constantly looking for is to understand why people are having a holiday. This seemingly simple question of the motivation of humans to behave differently is taking long time and keeping busy of tourism researchers and academics. The reality which is underlying in this subject is social psychology. The first stage is the need for humans to travel and in this regard the choice is regarded of the individual. As individuals have many influences on travel, they are rarely free to decide. In every case opportunities and limitations need to interact jointly so that individuals can decide to choose. There are many motivation factors that people to satisfy themselves with their travel desires. In this study, the role and importance of tourism, tourist and staff motivations, the theories and models in consumer motivation, the distinguishing characteristics of motivating factors are examined.

Key Words: Motivation Functions, Tourist Motivation, Motivation Theories, Staff Motivation

1. GİRİŞ

İnsan davranışlarının ardında bulunan psikoloji biliminde “güdü” olarak adlandırılan motivasyon, insanların seçimlerini etkileyen psikolojik ve içsel faktörlerin etkileşimi sonucu meydana gelen güdülenme olayıdır.¹ Örneğin, bireyin eğitim seviyesi, çalışma şartları, gelir durumu ve fiziki olarak yaşadığı çevre seyahat kararına doğrudan yansır. Cinsiyet, yaş, sosyal sınıf, emeklilik durumu, işsizlik, sosyal ilişkiler, kişilik ve toplumdaki pozisyon gibi hususlar boş zamanlarımızı değerlendirme davranışlarımızı etkilemektedir. Böylece seyahat etme konusunda bireyler birçok etki altında kaldıklarından nadiren serbestçe karar verebilmektedirler. Turist motivasyonu konusunda evrensel olarak kabul edilmiş bir teori olmamasına rağmen, birçok turizm araştırmacısı “İnsanlar neden seyahat ederler” konusunda kendi adlarına sistemler geliştirmişlerdir.²

Böylece turizm faaliyetinin çağdaş modellerini bireye yönelik olarak açıklamak adına farklı yöntemler gösterilmiştir. Motivasyon, insanların tatil yapmaları için nereye gidecekleri konusunda seçme özgürlüğünün bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanların arzularını tatmin etme konusunda onları motive eden birçok etken bulunmaktadır.

¹ Victor T.C. Middleton and Jackie Clarke, Marketing in Travel and Tourism, Butterworth Heinemann Publishing, Third Edition, U.K, 2001, p. 71.

² Stephen J. & Joanne Connell, Tourism, a Modern Synthesis, South Western Cengage Learning, 3rd edition, UK, 2009, p. 75-77

Turizm işletmelerinin, turistlerin turizm ürünleri ve hizmetleri ile ilişkili olarak davranışlarını, nelerin onları karar verme konusunda motive ettiklerini ve karar verme sürecine olan etkilerini anlamaları çok önemlidir. Bu bağlamda, motivasyonun bireyler üzerindeki toplumsal, sosyal, kültürel ve ekonomik alanlardaki etkilerinin incelenmesi gerekmektedir.

2. TURİZMDE MOTİVASYON

Gündelik yaşamımızda sık sık karşımıza çıkan motivasyon kelimesi en basit şekliyle “Bir işi yapmak için içimizde duyduğumuz güçlü istek” olarak tarif edilebilir. Aslı Latince “Movere” kelimesinden türemiş olup, güdü, güdülenme, harekete geçmek, demektir. İngilizce ve Fransızca dillerinde kullanılan “motivation” kelimesi dilimize motivasyon olarak yerleşmiştir. Turizm işletme literatüründe motivasyon bir bireyi veya bir grup insanı belirli amaç ve hedefler doğrultusunda sürekli bir şekilde yönlendiren ve harekete geçiren güç, diye tarif edilebilir.³ Başka bir ifade ile motivasyon, bireyin ihtiyaç ve isteklerini gidermek amacıyla yaptığı iş konusunda tatmin duygusu elde etme güdüsü olarak tanımlanabilir.⁴ İşletmeler açısından Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi göz önüne alındığında motivasyon, çalışanların fizyolojik, güvenlik, bağımlılık, saygınlık ve kendini kanıtlama ihtiyaçlarını karşılamak koşulu ile yaptıkları işe özendirilmeleri şeklinde yorumlanmaktadır.⁵

Motivasyon, bir bireyin tatmin olabilmesi için muhtemel görülen bazı eylem türlerine onu yönlendiren bir ihtiyaç şekli olmanın yanı sıra bireylerin fizyolojik veya psikolojik ihtiyaçlarından kaynaklanan itici bir güçtür.⁶ Birey bir ihtiyacına karşı motive olduktan sonra, bu ihtiyacın en iyi nasıl karşılanabileceği konusunda alternatif seçeneklerin seçiminde bir karar vermesi gerekir.⁷

Son zamanlarda motivasyonun tüketicinin turizm davranışlarındaki karar alma süreci üzerindeki rolü ve etkisi tartışılmaktadır. Turizmde gelecekteki gelişmelere ilişkin genel tartışmalara ek olarak “Turist Kararı Modeli” ve boş vakit değerlendirme “Motivasyon Ölçeği”, gibi diğer motivasyon faktörleri özellikle ele alınmıştır. Motivasyon ölçeği konusu aşağıda daha detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

Biz şimdi burada motivasyonu iki şekilde irdeleyeceğiz.

1-Tüketicinin (turist) motivasyonu,

2-Turizm sektöründe çalışan personelin motivasyonu,

3. TÜKETİCİ (TURİST) MOTİVASYONU

Son 20 yılda yaşanan teknolojik ilerlemeler toplum davranışlarını değiştirmiş ve yeni turizm pazarlama konsept ve teknikleri ortaya çıkmıştır. Artık turizm pazarlamacıları tüketicilerin turizmde gerçekten ne istediklerini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Ancak daha da önemlisi, turizm pazarlamacıları bu ihtiyaçların takibinde tüketici motivasyonunu tetikleyen etkili stratejileri geliştirip uygulamalarına gerek duyulmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde (ITC) meydana gelen gelişmeler sonucunda internet sadece tüketicilerin araştırma, her bilgiye kolayca ulaşım ve turizm ürünleri ve hizmetlerini satın alma biçimini değiştirmemiş, aynı zamanda tüketicilerin ihtiyaçlarını da değiştirmiştir. Bu sayede insanlar kendilerine özgü ve benzersiz tatil deneyimleri yaşamayı istemektedirler. Tüketici davranışlarını turizm odaklı bir perspektiften tanımlamak, ölçmek ve açıklamak istersek, yıllar içerisinde çeşitli teorik modeller geliştirilmiş olmakla birlikte internetin hayatımıza ve dolayısıyla turizme girmesi tüm teorilere karşı baskın bir hal almış ve farklı turist türlerini ortaya çıkarmıştır. Turizmin getirdiği karmaşık yapı nedeniyle bugüne kadar bu teorileri destekleyecek çok az kanıt bulunmuştur.⁸

Hâlihazırda klasik modelleri kullanmak istemeyen turizm seyahat işletmeleri kendilerine göre modern turizm pazarlama stratejilerindeki gelişmeleri dikkate alarak uygulama yolları üzerinde çalışmaktadırlar. Bu durumda turizm sektöründe bilinçli ve nitelikli tüketici davranışlarını daha fazla araştırmak ve ona göre modeller geliştirmek gerekmektedir.⁹

³ Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 2001, s. 495.

⁴ Mouthinho, L. Consumer Behaviour in Tourism, European Journal of Marketing, Volume 21, Issue 10, U.K, 1987, pp. 3 - 44.

⁵ M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, 5. Baskı, Ankara, 1999. s. 193.

⁶ Mouthinho, L 1993, Consumer behaviour in tourism, European Journal of Marketing, Vol. 21, No. 10, pp. 5-44

⁷ Schiffman, L, O’Cass, A, Paldino, A, D’Alessandro, S & Bednall, D 2011, Consumer Behaviour, 5th Edition, Pearson, Sydney, Australia, p. 453.

⁸ Swarbrooke, J. And Horner, S. (2007), Consumer Behaviour in Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford. p. 77.

⁹ Hudson, S & Gilbert, D 2000, Tourism constraints: the neglected dimension in consumer behaviour research, Journal of Travel & Tourism Marketing, Vol. 8, No. 4, pp. 69-78, United Kingdom

Turizm açısından, pazarlamacıların bireyleri motive eden birçok farklı faktör bulunduğunu bilmeleri ve bu faktörlerin karar verme sürecini etkileyeceğini kavramaları çok önemlidir. Bu motivasyonlar, her bir birey tarafından seçilen tatilin türü, süresi ve yeri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bireyin tatil yapma düşüncesini etkiler. Motivasyon konusunu iyi kavrayan turizm pazarlamacıları tüketicinin hangi dönemlerde seyahat edebileceği, tahmini harcama güçlerini, kalış sürelerini, ilgilendikleri cazibe (çekim) merkezlerini ve destinasyon ile ilgili diğer tüm konular üzerinde donanımlıdır.

Her ne kadar turizmde motive edici faktörleri kategorize etmek için kabul edilmiş yaygın bir tanım olmasa da, bunlar genel olarak iki gruba ayrılabilir.¹⁰

- ✓ Birinci grup, bireyi tatil yapmaya motive eden faktörler.
- ✓ İkinci grup, bireyi belirli bir yere, belirli bir zamanda götürmek için motive eden faktörler.

Bireylerin tatil seçiminde nelerden etkilendikleri konusunda iki farklı motivasyonun ele alınması gerekir. Bunlar¹¹;

- ✓ Genel motivasyonlar,
- ✓ Spesifik (belirgin, özel) motivasyonlardır.

Genel motivasyonda bireyler kişisel nedenlerle birçok kez seyahate çıkarlar ve tatil yaparlar, fakat nedeninin tam olarak farkına varmazlar. Diğer taraftan spesifik (belirgin, özel) motivasyonlarda bireyler, kişisel deneyimleri, bilgileri, doğrudan ya da dolaylı olarak kitle iletişim araçlarından, reklamlardan ve seyahat araçlarından elde edilen bilgilere göre, veya tanıdıklarının kişisel deneyimleri ve tavsiyelerine dayanarak tatil yaparlar. Bu da, turizm ile ilgili kararlar alınırken bireylerin dış etkenlerden fazlasıyla etkilendiğini göstermektedir.

Konu edilen bilinçdışı dış etkenlerin yanı sıra tüketicilerin karar vermelerinde bilinçaltı ve geçmişte yaşadıkları anılarından da etkilenilmektedir.

Turizm pazarlamacıları, tüketicilerin tatil planlarken geçmiş tecrübelerinin, anılarının önemli ve motive edici faktör olduklarının farkında olmaları gerekir. Bu da, geçmişteki tüketici memnuniyetinin gelecekteki tercihlerinde önemli bir rol oynayacağı anlamına gelmektedir.¹²

Moutinho'ya göre¹³ motivasyon, kişiyi ona doğru iten bir eylem olup sonucunda muhtemel bir tatmin duygusu ortaya çıkarır. Esasında turizm ilişkisinde motivasyon, tüketim sürecinin bir parçası olup ekonomik, sosyal, psikolojik, kültürel, politik, endüstrisel ilişkiler ve geniş bir çevre karışımından etkilenmektedir. Turizm konusunda motivasyon tüketici davranışlarının ayrılmaz bir parçasıdır. Motivasyon turistik süreç zincirinde tetikleyici görevini yüklenir.

Seyahat işletmeleri turist motivasyonu ve karar verme konusunda iki önemli hususu göz önüne almalıdırlar. Bunlar¹⁴

- ✓ **Planlamaya Önem Verme:** (planning considerations) Öncelikle seçilmiş tüm destinasyonlar için strateji, etkin yönetim ve operasyon planlaması söz konusudur. Ayrıca, meydana gelebilecek olumsuz etkenlerin daha önceden görülerek telafi edilmeleri için çözüm yolları aranmalıdır. Tüketicilere doyurucu bilgiler verilmeli, cazip gelecek alanlar seçilmeli ve hazırlanan plan kapsamında ilgi çekici bölgelerde onların rahatlığı sağlanmalıdır.
- ✓ **Destinasyonun Büyümesi ve Gelişimi** (Destination growth and development) Bir turistik destinasyonda turizm endüstrisinin büyümesi veya turizm işletmelerinin gelişmesi tüketici davranışlarının ve bilhassa pazar segmentasyon stratejilerinin iyi anlaşılması ile mümkündür. Seyahat işletmelerine düşen görev tüketici kararlarına etki ederek onları başarılı turistik destinasyonlara yönlendirmektir.

¹⁰ Swarbrooke, J. And Horner, S. (2007), Consumer behaviour in tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford. p. 53.

¹¹ Moutinho, L 1993, Consumer behaviour in tourism, *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 10, pp. 5-44

¹² Martin, D 2010, Uncovering unconscious memories and myths for understanding international tourism behaviour, *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 4, pp. 373-383, USA

¹³ Moutinho, L 1993, Consumer behaviour in tourism, *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 10, pp. 5-44

¹⁴ Stephen J. & Joanne Connell, *Tourism, a Modern Synthesis*, 3rd edition, p. 75-77

Motivasyon konusu yakından incelendiğinde daha köklü olarak psikolojik ihtiyaçlar ve isteklerle ilgilidir ve oldukça karışık bir yapı sergiler. Hall ve Page'e göre¹⁵ bir turist'in seyahat konusunda seçme ve katılma tercih sebebi büyük ölçüde tüketici davranışı ve motivasyon faktörlerine bağlıdır.

- ✓ **Ön karar aşaması:** Tüketici karar verme süreci esnasında ihtiyacını belirler,
- ✓ **Değerlendirme:** Ürün hakkında bilgi toplar, maliyeti ve nereden satın alınabileceğini hesaplar, alternatif ürünlere bakar,
- ✓ **Karar verme:** Seçtiği ürün konusunda son kararını verir.

Bir tüketici seyahat ürünü satın almadan önce bilgi edinmeye çalışır. Bu bağlamda tanıtımları ve reklamları takip eder, broşür ve web sitelerinde görsellere bakar, dostlardan bilgi alır veya tanıdık arkadaş baskısı ile karar verebilir. Bireyler tarafından bu tip karar verme süreci küçümsenemeyecek kadar önemlidir. Nedeni yakın bir dost karar konusunda çok etkili olabilir. Turistlerin karar verme süreci kişisel, davranışsal ve destinasyon özelliklerine göre değişim gösterebilir.

Bu bağlamda günümüzde bireyler evlerinde rahatça koltuklarında otururken internet sayesinde seyahat programı yapabilirler ve satın alabilirler. Tüm bu kolay erişimlere rağmen tüketiciyi karar verme konusunda motive edebilecek başka kişisel faktörler de olabilir. Sınırlamalar (constraints) ve fırsatlar (opportunities) seyahat etme konusunda kararlarımıza etki eden iki önemli husustur. Bireyleri seyahat etme konusunda sınırlayan veya fırsat tanıyan üç faktör vardır. Bunlar;

- ✓ İstek, (desire)
- ✓ Yeterlilik, (ability)
- ✓ Hareketli Olmak, (mobility)

Öncelikle seyahat etme konusunda isteğin uyanması gerekmektedir. İstek doğrudan yaşam tarzıyla ilgilidir. Birey ne kadar istekli olsa da onun hareket etmesini sınırlayabilen birçok neden olabilir. Bunların başında maddi imkânsızlıklar, zaman ayıramama, çalışılan yerden izin alamama ve ailevi nedenler gelmektedir.

Tüketicinin (turist) seyahat etme ve destinasyon seçiminde motivasyon faktörleri ikiye ayrılır;¹⁶

- ✓ İç Faktörler,
- ✓ Dış Faktörler.

3.1. Turizmde Motivasyonu etkileyen İç Faktörler

İç Faktörler, kişinin davranışını harekete geçirir, bütünleştirir, yönlendirir ve seyahat kararlarını etkiler. İnsanlar için turizm, seyahat etme, boş vakitlerini değerlendirme, yeni yerler görme, keşfetme, kendini ifade etme, kendine güvenme, yaratıcılık, gevşeme ihtiyacı gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için bir yoldur. İçsel motivasyonlar kişinin farklı duygusal yönlerini güvence altına almasıyla ilgilidir. İçsel motivasyon, turistlerin duygusal ihtiyaçlarını karşılayan ve maddi olarak satın alınamayan yeteneklerini sağlamaya yöneliktir. Motivasyonun iç faktörleri şunlardır.

Turistin Fikri – Kişinin zihninde oluşturduğu düşünce, yorumu ve destinasyon konusundaki olumlu veya olumsuz duygularıdır.

Turistin Algısı – Turistlerin seyahat ve destinasyon konusunda bilgilenmeleri, arkadaşlarından dinlemeleri ve bilgi toplamak suretiyle oluşturduğu bilinçlenme ve idrak etmesidir.

Değerler veya İnançlar - Bir turist'in sosyal çevre olarak belirli bir davranış biçimine inanması ve değer vermesidir. Değer belirli bir konuyu bir diğerine tercih etme olgusudur. Değerler kişiye rehberlik eden ilkeler ve temel inançlardır.

Turist Kişiliği - Bir turist'in fiziki yapısı ve duyguları motivasyonunda önemli rol oynamaktadır. Her kişinin beden yapısı kendine göre bir ayrılık gösterir, bununla beraber yaşanan çevre ve eğitim kişiliğin gelişimini sağlar.

3.2. Turizmde Motivasyonu etkileyen Dış Faktörler

Dış faktörler turistleri dışsal olarak etkileyen ve onları belirli bir motivasyona yöneltten ve daha sonra da karar vermesine doğru çeken dış dürtülerdir. Bu dürtüleri şöyle sıralayabiliriz.

¹⁵ Hall, C.M. and Page, S.J. (2002), The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space, Second Edition, London: Routledge.p. 61

¹⁶https://www.tutorialspoint.com/tourism_management/tourism_management_motivation_factors_of_tourists.htm den tercüme edilmiştir.

Ekstra Motivasyon - Dış faktörlerden ilki bir turisti para harcama konusunda harekete geçiren motivasyondur. Yani satın alma kararıdır.

Turistin doğduğu ve yaşadığı yer – Turistin doğduğu ve yaşadığı çevre onun motivasyonunu etkiler. Örneğin, küçük bir çevrede yaşayan insanla büyük bir metropolde yaşayan kişinin turizm konusundaki motivasyonu farklı farklıdır. Büyük şehirlerde yaşayan kişiler için turizm çok daha farklı bir önem taşır.

Aile ve Yaş – Turizmde aile yapısı, yaş ve gelir seviyesi çok önemlidir. Çekirdek aile dediğimiz yapıya sahip ve çift gelirli aileler, tek kazançlı ailelerden çok daha fazla sayıda ve daha uzun süreli seyahatlere çıkabilmektedirler. Turistlerin yaş grupları çok önemlidir. 20-30 yaş grubu arasında kişiler ile örneğin 50-60 yaş arasındaki kişilerin destinasyon seçimleri çok farklı olabilir. Ayrıca çocuklu aileler örneğin ABD'de Disneyland'a giderken, 20-30 yaş grubu alternatif ve doğa ağırlıklı turizmi tercih edebilirler. Yaş grupları daha yüksek olanların gemi turlarına, uzun tren seyahatlerine, kültür turlarına katılmaları tercih sebebidir.

Kültür veya Sosyal Sınıf - Farklı kültürde ve sosyal yapıda olan turistler farklı destinasyonları ve farklı turizm türlerini tercih ederler. Buna ek olarak, daha önce bir destinasyonu ziyaret eden ve oradan memnun dönen kişiler, arkadaşlarını ve aile üyelerini aynı yerleri görmeleri konusunda motive ederler.

Değişen Turizm Pazarları - Değişen pazarlar turisti yönlendirmektedir. Örneğin bir ülkede ortaya çıkan siyasi bir olumsuzluk, bir bölgede meydana gelen deprem, sel ve ani hava değişiklikleri, hatta ekonomik olarak döviz değerindeki iniş ve çıkışlar turistin ülke seçimindeki kararlarını etkilemektedir.

3.3.Satın Almada Motivasyon

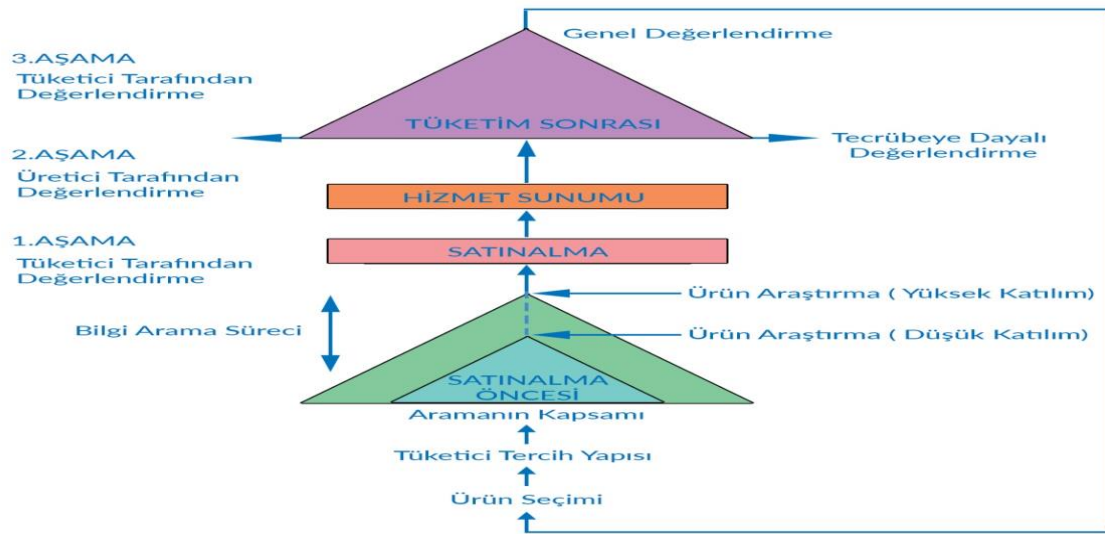
Bir turizm ürününü satın alma kararı, karmaşık bir sürecin sonucudur ve diğer satın alma kararları türlerine kıyasla maddi bir getiri sağlamayan bir karardır ve satın alma çoğu zaman uzun bir süre boyunca yapılan tasarruflarla hazırlanmış ve planlanmıştır. Turistler, diğer ürün ve hizmetlerin satın alınmalarının aksine, turizm ürününü satın alırken ekonomik getiri beklentisiyle hareket etmemekte ve maddi olmayan bir tatmin satın almaktadırlar.

Turizm ürünleriyle ilgili kişi memnuniyeti, genellikle tatile çıkmakla ilgili farklı istek ve beklentilerde altta yatan gerçek, insanların medeni dünyada yaşadıkları gerilimin azaltılması ve gevşemeyi içermektedir.¹⁷

Tüketicilerin (turist) maddi olmayan tatmin arayışları turizm pazarlamacıları için, her bir birey için çok farklı olabilir ve kişinin o an ki özel koşullarına bağlıdır. Bu, zaten karmaşık olan bir karar alma sürecine bir başka karmaşık durumu eklemekte ve bu da turistin davranış modellerinde pazarlamacıların pazarlama stratejileri kararlarını ve geliştirilmesini zorlaştırmaktadır.¹⁸

Aşağıdaki tabloda bir tüketicinin seyahat ürününü satın almadan önce, ürün ve hizmeti tükettiği dönem ve tüketim sonrasındaki aşamalar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

Tablo 1: Turistik Ürünün Tüketim Sonrası Aşamaları



¹⁷ Moutinho, L 1993, Consumer behaviour in tourism, *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 10, p.17

¹⁸ Swarbrooke, J. And Horner, S. (2007), *Consumer Behaviour in Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 77

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi ikinci aşama olan hizmet sunumu sırasında Ryan C ve Glendon'a göre;¹⁹

- ✓ Bireyler grup içerisinde seyahat eden diğer kişilerle sosyal ve kişisel etkileşimler kurarlar. Buna ilave olarak hizmet sunan acenta personeli ve destinasyonda ev sahibi konumunda kişilerle iletişim sağlanır.
- ✓ Destinasyona seyahat esnasındaki deneyimler çok önemlidir. Ulaşım araçlarının zamanında hareket etmesi, seyahat esnasında konfor ve diğer kolaylıklar tüketiciye olumlu etki sağlar. Bunun karşısı olarak seyahat esnasında meydana gelebilecek gecikmeler, istenmeyen gelişmeler tüketiciyi olumsuz etkiler.
- ✓ Destinasyona ulaşıldığında konaklanacak otelin kalitesi ve sağladığı imkânlar, ziyaret edilecek tarihi yerler ve diğer ilgi çekici turistik yerler gibi destinasyona özgü faktörler turistlerin deneyimlerine tesir eder.
- ✓ Bireylerin yeni yerler görme ve etkinlikler esnasında personelin ve şirket elemanlarının davranış şekilleri çok önemlidir.
- ✓ Sonuç olarak başından sonuna kadar rahat ve huzurlu geçen bir tatil programı bireyin aynı deneyimi bir kez daha yaşama duygusunu kamçılar.

4. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon ve insan davranışları konusunda bilim adamları ve araştırmacılar farklı teoriler ileri sürmüşlerdir. Bu teoriler;

4.1. Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorilerinin en önemlisi Maslow'un "İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi" olup, kısaca insanların belirli seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturarak daha üst seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin etme arayışı içerisinde oldukları ve kişinin gelişmesinin o anda daha baskın olan ihtiyaç kategorisinin niteliği tarafından belirlendiği söylenmiştir. Her bir ihtiyaç tatmin edildikçe bir üst seviyedeki ihtiyacın giderilmesi arzu edilir ve burada kişinin gelişmesi söz konusudur.

Maslow'un "İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi" beş seviyeli hiyerarşik bir piramit şeklinde gösterilmiştir. İlk dört seviye (alt düzey ihtiyaçlar) temel ihtiyaçlar olarak kabul edilirken, piramidin üst seviyesi büyüme ihtiyaçları (üst düzey ihtiyaçlar) olarak kabul edilir. Üst düzey ihtiyaçların davranışları etkilemesi için alt düzey ihtiyaçların yerine getirilmeleri gerekmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisi sırayla aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.²⁰



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Hiyerarşideki en alt seviye olan fizyolojik ihtiyaçlar, (physiological needs) nefes alma, yeme-içme ve uyku gibi beden varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan en temel ihtiyaçlardır. Maslow'a göre birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak gidermeden bir üst seviyedeki ihtiyaç kategorisine, dolayısıyla kişilik gelişme düzeyine geçemez. Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın biyolojik olarak yaşamını sürdürebilmesi için gereken ihtiyaçlardır. Maslow bir sözünde şöyle demektedir; Karnı aç bir insan için bir kap çorba, çok değerli yağlı boya bir tabloda daha değerlidir. Daha başka bir ifadeyle insanlar açken bir sanat eseri ile ilgilenemezler

¹⁹ Ryan, C & Glendon, I 1998, "Application of leisure motivation scale to tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, No. 1, pp. 169-184, United Kingdom

²⁰ Chris Cooper, John Fletcher, Alan Fyall, David Gilbert and Stephen Wanhill, *Tourism Principles and Practice*, Prentice Hall Financial Times, Fourth Edition, UK, 2008, pp. 45-46.

ya da tiyatro, sinemaya gitme ihtiyaçları olmaz. Bu da şunu gösterir, alt basamak tatmin olmadan bir üst basamağa kolayca geçiş yapılamaz.

Güvenlik ihtiyacı,(safety needs) kişinin yaşadığı çevrede güvenli hissetmesini, sağlıklı olmasını, aile içerisinde olmayı, bir işte istihdamı ve mülkiyeti içerir. Güvenlik kişinin o an ki ve gelecekteki güvenliğidir. Kişinin yaşamını sürdürebilmesi ve geçimini sağlaması oldukça önem arz etmektedir.

Bu iki seviye yerine getirildiğinde ait olma, başkaları tarafından kabul görme, bağımlılık, sevmeye, sevilme ve yakın arkadaşlıklar edinme, sosyal statü kazanma gibi aidiyet gereksinimleri önem kazanmaktadır.(Belongingness) Ait olma ihtiyacına geldiğimizde, insan sosyal bir varlıktır ve kişi kendini diğer insanlarla bir arada olduğu zaman mutlu hisseder. Sevmeye ve sevilmenin olmadığı bir durum kişiyi rahatsız eder. İnsan sürekli olarak sevgi arayışı içerisinde olup kendine buna uygun bir ortam hazırlamanın peşindedir. Bu bağlamda kişinin ait olma ve sevgi ihtiyacının karşılandığı en temel kurum ailedir.

Sonraki seviye, saygınlık ihtiyacı (esteem) olup başkaları tarafından tanınma, takdir edilme ihtiyacı, güven, başarı ve benlik saygısı yer alır. Takdir ve saygı görme ihtiyacının iki yönü vardır. Kişi önce kendine saygı duymalıdır. Ondan sonra da kişi işinde, çevresinde başarılı olduğu takdirde çevresi kendisine saygı duyar ve takdir eder. Böylece başarı kazanıldıkça insanın kendine güveni de artar.

Maslow'a göre en üst seviye insanın kendini gerçekleştirir. (self-actualization) Kendini gerçekleştirme insanın varmaya çalıştığı en son noktadır ve bu seviyenin gerçekleşmesi insandan insana değişir ve sonu yoktur. Kişinin yeteneği, bilgisi, becerisi, yaratıcılığı bu seviyeyi tayin eder. Kişinin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarması, çevresinde kendini ispat etmesidir.

Bu ihtiyaçlarla ilgili araştırma yapmakta karşılaşılan güçlükler insanların büyük çoğunluğunun ihtiyaçlarının neler olduğundan haberdar olmamalarıdır, ya da onları nasıl tatmin edeceklerini bilmemektirler. İhtiyaçların bir kısmı doğuştan gelmektedir. Bu da çocuğa anne babadan genetik olarak geçmektedir. Diğer ihtiyaç ve istekler insanların yetiştiği çevreden kaynaklanmaktadır. Kişi, ihtiyaçlarını hissetmesine rağmen onu hayata geçirmekte zorluklar yaşayabilir.

4.1.1. Maslow Teorisinin Turizm Açısından Değerlendirilmesi

Maslow'un "İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi" ni turizm açısından değerlendirdiğimizde birçok disiplin alanından oluştuğu gözlemlenmektedir. Bazı turizm uzmanlarına göre, Maslow teorisinin müşteri ihtiyaçları göz önüne alındığında turizme birebir uyduğu görülmektedir.

Maslow'un "İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi" nin turizme uygulama şekli aşağıdadır.



Şekil 3: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Turizm

Günümüzde seyahat etmek, kişinin belirgin bir ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Fakat bunu nasıl gidereceğini kişi tam olarak bilememektedir. Kişinin seyahat etmesi onun tatmin olması açısından gerçekten bir araçtır. Bir destinasyonu ziyaret etmede belirli etkinliklerin yerine getirilme ihtiyacını motivasyona çevirme süreci oldukça karmaşık bir yapı sergilemektedir. Bu konuda seyahat acentaları ve tur operatörlerinin gerek aktif, (incoming) gerekse pasif turizm (outgoing) yönetimlerinde tüketici ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlarının nelerinin

tatmin ettiği, cazibe merkezlerinin müşteri algılaması üzerindeki etkilerinin neler olduğu konusu çok iyi incelenmelidir.

4.2. Alderfer'in ERG Teorisi (Kuramı)

Amerikalı Psikolog Clayton Alderfer Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden hareket ederek ERG kuramını ortaya atmıştır. ERG, Varolma (Existence) İhtiyacı, İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı ve Gelişme (Growth) İhtiyacının baş harflerinden oluşmaktadır.

Varolma İhtiyacı; İnsanların doğumdan itibaren sahip oldukları ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlara örnek olarak yemek, içmek, barınma verilebilir.

İlişki Kurma İhtiyacı; Bireyler diğerleriyle ilişki içerisinde olmak ve onlarla görüşmek, duygu ve ilişkilerini paylaşmak isterler.

Gelişme İhtiyacı; İnsanların devamlı olarak kendilerini geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Başarılı olmak, tanınmak, çevrelerinde kabul görmek her insan tarafından arzu edilir.

Alderfer'in teorisinde de Maslow'un teorisinde olduğu gibi birinci seviye ihtiyaçlar tatmin edilirse daha sonra ikinci ve sonra da üçüncü seviye ihtiyaçların karşılanması gerekir. Bu aşağıdaki tabloda yer almaktadır.



Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Varolma ihtiyacı, Maslow'un teorisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. İlişki kurma ihtiyacı da bağımlılık ve saygınlık gibi çevre ve iş ile ilgili, başkaları ile iletişim, işyerinde arkadaşlık, paylaşma ilişkilerini kapsayan ihtiyaçlardır ve saygınlığı da nispeten kapsamaktadır. Son olarak Maslow'un teorisindeki saygınlık ve kendini gerçekleştirme, kabul ettirme, Alderfer'in ERG teorisinde gelişme ihtiyaçlarını temsil etmektedir.

4.3.Boş Vakit Motivasyon Ölçeği

Beard ve Ragheb tarafından Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisinden (1983) hareketle düşünülmüş bir çalışma da "Boş Vakit Motivasyon Ölçeği"dir. Bu çalışma boş vakit (leisure time) ile memnuniyetin kazanılıp kazanılmayacağını belirleyen motifleri tanımlamak için türetilmiştir.²¹

(Ryan & Glendon 1998, s.173). Boş vakit motivasyon ölçeğinde müşteri memnuniyetini belirleyen dört neden tanımlanmaktadır.

1. **Entelektüel neden** - Öğrenme veya keşfetme ihtiyacı nedeniyle bireylerin motive olma derecesi.
2. **Sosyal neden** - Arkadaşlığa ve kişiler arası ilişkilere duyulan ihtiyaç nedeniyle bireylerin motivasyon derecesi.
3. **Yetkinlik, ustalık nedeni** - Bireylerin ustalaşma, meydan okuma veya rekabet etme ihtiyacı nedeniyle motivasyon derecesi.
4. **Kaçınma (sakınma) nedeni** - Bireylerin yalnızlık aramak veya gevşemeye ihtiyaç duymaları nedeniyle motive edilme derecesi.

Bu model, aşamaların kesintisiz bir döngü içerisinde olduğunu ve turistlerin satın alma kararlarında, motivasyon, kavrama ve öğrenme içgüdüleri gibi üçlü aşamaların bir araya geldiğini göstermektedir.²²

²¹ Ryan, C & Glendon, I 1998, Application of leisure motivation scale to tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, No. 1, pp. 169-184, United Kingdom

²² Swarbrooke, J. And Horner, S. (2007), *Consumer Behaviour in Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, p. 76.

Bu dört neden, yalnızca tüketicinin bir dizi ürün ve hizmeti satın almadan önceki aşamada yaptığı değerlendirmeler değildir, tüketicinin tatilden döndükten sonraki değerlendirmesi de çok önemlidir. Turizm deneyiminden kaynaklanan memnuniyet duygusu, gelecekteki turizm satın alımlarında tüketici tarafından belirleyici faktörlerden biri olacaktır. Bu nedenle tüketicinin başlangıçta motive olduğu ihtiyacın karşılanması çok önemlidir. Memnuniyet tüketicinin yeniden aynı ürünü satın alma olasılığını arttıracaktır.

4.4. Başarma İhtiyacı Teorisi

Amerikalı psikolog David McClelland, 1961'de yayınlanan *The Achieving Society* adlı kitabında yeni bir motivasyon teorisi ortaya attı ve buna "Başarma İhtiyacı Teorisi – Human Motivation Theory) adını verdi. İnsan davranışlarında üç motivasyon kaynağı tespit etti. McClelland'a göre; cinsiyetimiz, kültürümüz veya yaşımız ne olursa olsun her insanı üç şey motive eder ve bunlardan bir tanesi diğerlerine baskındır. Bu baskın motivasyon büyük ölçüde kültürümüze ve yaşam deneyimlerimize bağlıdır. Konu üç motivasyon kaynağı aşağıda açıklanacaktır.

4.4.1. Başarma (Achievement) İhtiyacı

- ✓ Zorlu hedefleri gerçekleştirmek için güçlü bir istek olmalıdır,
- ✓ Bu hedeflerin gerçekleşebilmesi için riskler iyi hesaplanmalıdır,
- ✓ İlerleme kaydetmek ve başarı elde edebilmek için düzenli olarak geri bildirim (feedback) alınmalıdır,
- ✓ Başarı için genellikle yalnız çalışmalıdır.

4.4.2. İlişki Kurma (Affiliation) İhtiyacı

- ✓ Kişi bir gruba ait olmak ister,
- ✓ Beğenilmek ister ve genellikle grupta olanlar ne yapmak isterlerse onlarla birlikte hareket eder,
- ✓ Rekabet karşısında işbirliğini desteklemektedir,
- ✓ Yüksek risk almaktan ve belirsizlikten hoşlanmaz.

4.4.3. Güç Kazanma (Power) İhtiyacı

- ✓ Diğerlerini kontrol etmek ve etkilemek ister,
- ✓ Argümanlarda kazanmayı sever,
- ✓ Rekabet ve kazanmanın tadını çıkarır,
- ✓ Statü ve tanınmadan keyif alır.

Güçlü motivasyona sahip olanlar genellikle iki gruba ayrılır; Kişisel (personal) ve kurumsal. (institutional) Kişisel güce sahip olanlar başkalarını kontrol etmek isterken, kurumsal güce sahip olan kişiler bir takımın işletme hedeflerine ulaşmak için takım çalışması içerisinde olmak ve takımı organize etmek için çabalarlar. Burada görüldüğü kurumsal güçte takım üyesi olmak ve diğerlerini şirket hedeflerine doğru yönlendirmek daha istenen bir şekildedir.

Turizm kavramı, yola çıkılmadan önce yapılan plana uygun ve kişinin arzusu doğrultusunda gerçekleşmişse önem kazanır ve tüketici memnuniyeti turizm pazarlamacıları için tek ve en önemli hedef olmalıdır. Turizm, gerçekleşme kavramıyla yakından bağlantılıdır. Eğer kişi tarafından gerçekleştirilmiş, onun için günlük hayatın stresi bitmiş ve zihin tam olarak dinlenmiş ve eski yaşam ve iş potansiyeline dönüşmüşse değer kazanır. Gerçekleştirme ihtiyacını gideren bu motivasyon, kişi benliğini ideal seviyeye çekme sürecidir.²³

Sonuç itibarıyla, günümüzde turistlerin artık sadece gezgin olmadıkları ve araştırmacı haline geldikleri açıkça görülmektedir. Kişilerin bilgisayarlardan sınır tanımayan istifade etmeleri, her konuya bir parmak dokunuşuyla ulaşabilmeleri ve merak duygusunun had safhada olması seyahat acentaları ve tur operatörlerinin yeni turizm çeşitleri bulmaları isteklerini kamçulamaktadır.

Burada biraz uç bir örnek olsa da yeni ve geliştirilmekte olan "Uzay Yolculuğu" gibi kavramlar yeni tüketici gruplarını çekmek için turizm pazarlamacılarının kafa yorduğu bir turizm çeşidi olma yolundadır. "Future Astronaut" adı verilen uzaya gitme programları her ne kadar 250.000 Amerikan Doları gibi bir bedel ödemeyi gerektirirse de birçok genç insanın dikkatlerini çekmiş ve birkaç yıl sonra yapılması planlanan ve uzayda 100 Km. yükseğe çıkabilecek araçla yapılacak seyahate katılanlar yer çekimsiz ortamı yaşamak için şimdiden kayıt yaptırmışlardır. Bunun nedeni, bazı insanların denenmiş tecrübeler dışında yüksek risk taşıyan ve henüz denenmemiş ürünleri tercih etme konusunda önlenemez meraklarıdır. Turizm pazarlamacılarının tüketicilerin

²³ Gnoth, J 1997, Tourism motivation and expectation formation, *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 283-304, Great Britain

(turist) motivasyonlarını en doğru şekilde tanımlamaları, yönlendirmeleri ve onların tatmin olmalarını sağlamaları gerekir.

5. TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN PERSONELİN MOTİVASYONU

Turizm sektöründe müşterilerin (turist) motivasyonu kadar seyahat işletmelerinde çalışan elemanların da motive edilmeleri gerekmektedir. Her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de patronlar ve üst yöneticiler motivasyonu yüksek elemanlarla çalışmak isterler. Firma elemanlarının motivasyonları sağlanmamışsa verimleri de yeterli olmayacaktır. Bu da doğru orantılı olarak *kârlılığ*ı etkileyecektir. Bu sebepten iş yerlerinde çalışanların moral ve çalışma isteklerinin üst düzeyde tutulması çok büyük önem taşımaktadır. Fazla üzerinde durulmadığı takdirde bu konu iş yerinin başarısını etkileyen bir sorun haline gelmektedir. Motivasyonu eksik olan personel firmadaki diğer elemanları da olumsuz yönden etkilemektedir.

Yönetici ve personel ilişkilerinde öncelikle yöneticinin kendi kişisel yönetim anlayışı ve ikinci olarak işletmenin genel yönetim felsefesi gelmektedir. İnsanlar hayatlarını idame ettirebilmek, ailelerini geçindirmek için çalışmak isterler. İş bulduktan sonra da güvenlik içinde olmaları gerekir. Çalışanların yöneticilerinden ne bekledikleri konusu açık ve anlaşılır olması gereken bir husustur. Personel çalıştırma konusunda ilk akla gelen genellikle ücretler yani yapılan iş karşılığında maddi kazanç gelmektedir. Tabiidir ki çalışanlara performanslarına göre hak ettikleri ücret ödenmelidir. Ancak, memnuniyet sadece tatmin edici ücret ödemesi ile mümkün olmamaktadır. Bunun yanında üst yöneticilerin yaklaşımları personelin işletme ve yöneticilere olan bakış açısını değiştirebilmektedir. Şöyle ki, personel gözünde yöneticinin arkadaş gibi davranan, hata yapıldığında onları üzmeden uyaran ve yapılan hatalardan ders çıkarabilecekleri bir ortamı sağlayan, adil, iletişime açık, güvenilir, çalışana sorumluluk verebilen, kararlı bir kişi olması gerekmektedir. Motivasyon, çalışanlara yüksek performans sergilemeleri için gerekli olan güç ve isteği sağlar. İşletme personeli çalışmaya isteklendirildikleri ve verimli çalıştıkları takdirde ihtiyaçlarının en iyi şekilde tatmin edileceğine inanmaları gerekir.

Personel motivasyonu ile ilgili olarak iki teori önem kazanmıştır.

- ✓ Douglas Mc Gregor'un X ve Y teorisi,
- ✓ Herzberg'in çift faktör teorisi.

5.1. Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Douglas Mc Gregor insan doğası ile motivasyon arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları ile açıklamaktadır.²⁴ Yazara göre, uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında motive etmeye çalışmaktadırlar.

X kuramına göre;

- ✓ İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve ellerinden gelse çalışmaktan kaçınırlar. Yöneticilerin bu durum karşısında iş disiplinine ve ödül – ceza sistemine önem vermesi gerekmektedir.
- ✓ İnsanlar yönetilmeyi tercih ederler; girişimci değillerdir.
- ✓ İnsanlar bencildir. Bu nedenle kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarından üstün görürler. Dolayısı ile sıkı bir biçimde denetlenmeleri gerekmektedir.
- ✓ İnsanlar yaratılışları gereği yenilik ve değişime kapalıdır.

Bu nedenle anılan teoriye göre ortalama insanların örgütsel sorunları çözmeye ilişkin çok az yaratıcı niteliğe sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca insanların harekete geçmesini sağlamak için maddi ödüllendirme sistemini kullanmak etkili olmaktadır.

Y kuramı ise X kuramının tamamen karşıtı bir anlayışa sahiptir.

Y kuramına göre;

- a) İnsan çalışmaya hevesli ve istekli olup iş için gerekli yeterlilikleri sağlandığı takdirde sorumluluk üstlenmekten haz alacakları varsayılmaktadır.
- b) İnsanlar, yenilikçi ve değişime açık çalışanlar olup kendi amaçlarına yönelmeleri başarı ihtiyacı ve ödüllendirilme güdüsüyle ilişkilidir.
- c) İnsan belirlenen amaçlara ulaşmak için kendi yönlendirmesini kendisi yapacaktır.

²⁴ Rocco M. Angelo and Andrew N. Vladimir, An Introduction to Hospitality Today, Educational Institute of American Hotel & Motel Association, Third Edition, USA, 1998, p. 378.

d) Anılan teoriye göre yaratıcılık ve yenilikçilik gibi kavramlar toplumun geneline yayılmıştır.²⁵

Yönetici, yönetmek durumundadır. Ancak bu yönetme biçimi yöneticinin sadece kendi görevi ile ilgili alanlarda değil aynı zamanda yönettiği ekibin faaliyet alanlarında da etki ve sorumluluğu üstlenmesi anlamına gelmektedir. Klasik yönetim anlayışına göre yönetim aşamasını oluşturan 6 önemli kriter aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.²⁶

Planlama: İş planlamak, iş planı ve planlama terimleri bu kavram içinde sıkça kullanılmaktadır. İşletme yaşamında günlük işlerin dışında yıllık planlama, üst yönetime karşı sorumlu olunan işlerin sorumluluğunun alınmış olduğunu göstermektedir. İyi bir iş planı işletmenin mevcut ve gelecek faaliyetleri için yönetim kadrosuna önemli kolaylıklar ve öngörü olanağı sağlamaktadır. Planlama işletme içi iletişim olanağı da artırarak çalışan arasındaki motivasyon seviyesine olumlu katkıda bulunmaktadır.

İşe Alma ve Seçme: İş yaşamında ortak bir amaç için başarılı bir ekibi bir araya toplamak çok önemli bir husustur. Birçok yöneticinin astlarını denetleme ve yargılama konusunda sarsılmaz bir otoriteye sahip olmayı istediği bir gerçektir. Ancak bu denetim, tam anlamıyla doğru, sistematik ve objektif bir anlayış ile gerçekleştirilmelidir. Başarılı bir ekip oluşturulurken en önemli husus işe almada takım için uygun üyeyi seçmektir. Söz konusu işletmede oluşturulacak ekip için aday konusu iş görüşmeleri sırasında yaşanan iletişim sırasında yöneticinin takımı kurarken karar almasında önemli rol oynamaktadır. Takıma seçilen uygun eleman işletmede çalışan diğer elemanların da motivasyonunu arttıracaktır.

Organize Etme: İşletme içinde organize olmak çalışanların bir ekip halinde birlikte uyum içinde çalışması ile mümkün olmaktadır. Bunun neticesi olarak bir işletmede çalışanların ekipler halinde organize olmaları, diğer bir deyişle ekip ruhu oluşturmaları motivasyonlarını olumlu yönden etkileyecektir.

Eğitim ve Geliştirme: Bir iş yerinde çalışanların örgüt bazında içeride ve dışarıda sürekli eğitim ve iş geliştirme programlarına katılmaları ve sektörde değişen koşullara ayak uydurmaları büyük önem taşımaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar sadece pazarı yakalamak için yapılması gereken değişiklikleri kapsamamakla aynı zamanda dünyadaki gelişmeleri takip etmeleri adına da önem taşır. Ayrıca eğitim programları çalışanların motivasyonunu güçlendirici bir etkiye sahiptir.

İşletme çalışanları çaba ve çalışmalarının patronlar ve işletme yöneticileri tarafından yakından takip edilmesini ve dikkate alınmasını arzu ederler. Onların başarıları takdir görürse bu yönde daha çok motive olmaktadır. Bu durum işletme üst yönetimi tarafından örgüt yapısının ve işletmedeki ekip çalışmasının düzenli işlenmesini görmek şeklinde de değerlendirilmektedir. İşletme yöneticileri çalışmalarını yakından denetlemeli ve eğer istenmeyen bir aksaklık meydana gelirse düzeltici önlemler almalıdırlar. Denetim aşamasında plana uygun gitmeyen herhangi bir sorunun fark edilmesi, ele alınması ve çözümlenmesi gerçekleştirilmelidir. Denetim mekanizması çalışanların ve yöneticilerin hata oranlarını en aza indirgeyerek iş süreçlerinde yaşanacak herhangi bir aksaklıktan ötürü ortaya çıkacak motivasyon eksikliğini de daha en baştan engellemiş olacaktır.

Düzenli bir çalışma ortamı çalışanın işe daha istekli ve moralli gelmesini ve daha istekli çalışmasını sağlayacaktır. Özellikle çalışanların motivasyonundan önce iş verenin de motivasyon düzeyi yüksek olmalıdır. Bir yöneticinin moral ve motivasyonu yerinde ise bunu çalışanlarına yansıtır. Öncelikle patronların ve yöneticilerin çalışanlarına örnek olmaları gerekir.

Aşağıdaki grafikte bir işletmede arzu edilen ve edilmeyen motivasyon süreçleri yer almaktadır. Bu grafik hem bireysel hem de bir işletmede çalışan tüm elemanlar için geçerlidir. Başlangıç noktasından itibaren üstte yer alan eğri arzu edilen motivasyon sürecini göstermektedir ve ideal olan motivasyonda devamın sağlanabilmesidir.

Diğer eğride ise motivasyonda devamlılık sağlanamamakta ve iniş çıkışlar yaşanmaktadır. Sert düşüşler işletmeler için çok büyük tehlike yaratır ve tabii olarak verimi etkiler.

²⁵ McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise, McGraw Hill Book Co, New York, 1960.

Patrick Forsyth, How to Motivate People, The Issue of The Sunday Times - published by Kogan Page, Second Edition, London, 2006, p. 18 -20.

Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 1999.

²⁶ Patrick Forsyth, a.g.e, p. 10.



Grafik 1: İşletmelerde motivasyonun doğru ve yanlış uygulanma eğrileri

5.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motivasyon konusuyla ilgili bir diğer çalışma da Frederick A. Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi"dir. Araştırmalara göre, işi ile ilgili olan ve sorumluluklarını bilen elemanların kendilerini iyi hissettikleri, işlerine fazla ilgi duymayan, rutin çalışma içerisinde olan, ücret ve çalışma koşullarını öne çıkaran elemanların ise kendilerini kötü hissettikleri belirlenmiştir. Şirket politikaları Herzberg teorisinde iki faktörden söz edilmektedir. Bunlar;

- a- Motivasyon Faktörleri:** Herzberg'e göre motivasyon faktörleri çalışmanı mutlu kılan, işyerine bağlayan ve çalışmaya özendiren unsurlardır. İşin niteliği, işte verilen yetki ve sorumluluklar, statü, tanınma, takdir edilme, işte ilerleme ve yükselme vb. motivasyon faktörleri arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları yükselir. İşyerine daha çok bağlanırlar. Bu faktörlerin olmaması durumunda çalışanların motivasyonu düşüktür, çalışma arzu ve istekleri yavaşlar.
- b- Hijyen Faktörleri:** Hijyen denildiği zaman aklımıza ilk önce sağlığımıza zarar verecek ortamlardan korunmak, temizlik önlemleri almak gelmektedir. Bunun yanında işletmelerin sağlıklı yönetilmeleri de teknik olarak hijyen faktörü olarak addedilir. İşletmelerde öncelikle kuralların hukuksal, örgütsel, tekniksel olarak yapılandırılmaları gerekir. Hijyen faktörler bireyin mutsuz olmasına, işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlardır. Yanlış işletme politikası, yönetim tarzı, çalışma koşulları, iş güvenliği, ücret seviyesi, organizasyonda alt-üst arasındaki ilişkiler vs. unsurlar hijyen faktörler olarak adlandırılır. Hijyen faktörler ortadan kalktığında iş tatmini gerçekleşir ve kişiler çalışmaya motive edilebilir. Herzberg'e göre, kişiyi işyerine bağlayan, performansı arttıran motive edici faktörler ile kişiyi kötümserliğe, bedbinliğe iten hijyen faktörleri birbirinden ayırmak gerekir. Hijyen faktörler pozitifte döndüğü ve iş yeri gereken tedbirleri aldığı zaman elemanlar işlerine daha çok sarılırlar.

Bu iki faktörü beraber irdelediğimizde yapılması gerekenler şunlardır;

- ✓ Doğru işletme politikası ve yönetimi,
- ✓ Denetim,
- ✓ Çalışma koşulları,
- ✓ Ücret düzeyi,
- ✓ Ast-üst arasındaki ilişkileri,
- ✓ Çalışanın özel hayatındaki mutluluk düzeyi,
- ✓ Çalışanın statüsü,
- ✓ İş güvenliği,

Yukarıdaki faktörler kişinin iş tatminini artırır veya eksiltir. Çalışma konusunda onu motive eder. Çalışanların motivasyonu sağlandığı takdirde şu faktörler öne çıkar;

- ✓ Başarı,
- ✓ Tanınma,
- ✓ Takdir edilme,
- ✓ İşte gelişme gösterme,
- ✓ Sorumluluk sahibi olma,
- ✓ Yükselme. (Terfi etme)

Sonuç olarak; turizm işletmelerinin yukarıda sözü edilen motivasyon kriterlerini kullanarak ulaşmak istedikleri hedef hem müşteri, hem de personel üzerinde maksimum başarıyı elde edecektir.

KAYNAKÇA

Chris Cooper, John Fletcher, Alan Fyall, David Gilbert and Stephen Wanhill, *Tourism Principles and Practice*, Prentice Hall Financial Times, Fourth Edition, UK, 2008, pp. 45-46.

Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 2001, s. 495.

Gnoth, J 1997, *Tourism motivation and expectation formation*, *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 283-304, Great Britain

Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 1999.

1 Patrick Forsyth, a.g.e, p. 10.

Hall, C.M. and Page, S.J. (2002), *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*, Second Edition, London: Routledge.p. 61

Moutinho, L 1993, *Consumer behaviour in tourism*, *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 10, p.17

Hudson, S & Gilbert, D 2000, *Tourism constraints: the neglected dimension in consumer behaviour research*, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 69-78, United Kingdom

Martin, D 2010, *Uncovering unconscious memories and myths for understanding international tourism behaviour*, *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 4, pp. 373-383, USA

McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill Book Co, New York, 1960.

M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, 5. Baskı, Ankara, 1999. s. 193.

Mouthinho, L. *Consumer Behaviour in Tourism*, *European Journal of Marketing*, Volume 21, Issue 10, U.K, 1987, pp. 3 - 44.

Patrick Forsyth, *How to Motivate People*, *The Issue of The Sunday Times* - published by Kogan Page, Second Edition, London, 2006, p. 18 -20.

Rocco M. Angelo and Andrew N. Vladimir, *An Introduction to Hospitality Today*, Educational Institute of American Hotel & Motel Association, Third Edition, USA, 1998, p. 378.

Ryan, C & Glendon, I 1998, "Application of leisure motivation scale to tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, No. 1, pp. 169-184, United Kingdom

Schiffman, L, O'Cass, A, Paldino, A, D'Alessandro, S & Bednall, D 2011, *Consumer Behaviour*, 5th Edition, Pearson, Sydney, Australia, p. 453.

Stephen J. & Joanne Connell, *Tourism, a Modern Synthesis*, South Western Cengage Learning, 3rd edition, UK, 2009, p. 75-77

Swarbrooke, J. And Horner, S. (2007), *Consumer Behaviour in Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford. p.53 / p.76 / p. 77

Victor T.C. Middleton and Jackie Clarke, *Marketing in Travel and Tourism*, Butterworth Heinemann Publishing, Third Edition, U.K, 2001, p. 71.