



**MOTİVASYON ARAÇLARININ ALGILANMASINDA
İŞGÜVENCESİNİN ETKİSİ:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Fazıl ŞENOL

Doktora Tezi

Danışman: Doç. Dr. Orhan BATMAN

Mart 2010

Afyonkarahisar



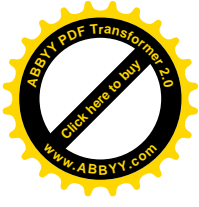
T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

MOTİVASYON ARAÇLARININ ALGILANMASINDA
İŞGÜVENCESİNİN ETKİSİ:
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Fazıl ŞENOL

Danışmanlar
Doç. Dr. Orhan BATMAN
Yard. Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

AFYONKARAHİSAR 2010



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “*Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24 / 03 / 2010

Fazıl ŞENOL



TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanları :

Doç. Dr. Orhan BATMAN

Yard.Doç.Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

Jüri Üyeleri :

Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Doç.Dr. İsa SAĞBAŞ

Doç.Dr. Çetin BEKTAŞ

Yard. Doç. Dr.Veysel AĞCA

Yönetim-Organizasyon Anabilim Dalı doktora yeterlilik öğrencisi Fazıl ŞENOL'un “*Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*” başlıklı tezi, değerlendirmek üzere 24 / 03 / 2010 tarihinde, saat 10.00’da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ

MÜDÜR



DOKTORA TEZ ÖZETİ

MOTİVASYON ARAÇLARININ ALGILANMASINDA İŞGÜVENCESİNİN ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Fazıl ŞENOL

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Mart 2010

TEZ DANIŞMANLARI: Doç. Dr. Orhan BATMAN
Yard. Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

Otel işletmeleri, turizm gelirleri nedeniyle ülke ekonomileri içerisinde önemli bir yere sahiptirler. Bu organizasyonların ekonomiye olan katkıları başarılı oldukları nispete de artmaktadır. Otelcilik sektöründe bu başarının sağlanması ancak işgörenlerin işlerini severek ve isteyerek yapmalarına bağlıdır. Çünkü bu organizasyonların en önemli sermayeleri işgücüdür. Dolayısıyla bu durum işgörenlerin motivasyonlarının yüksek tutulmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar, işgörenleri işlerine motive edecek doğru motivasyon araçlarını tespit etmeye ve yöneticilerin alacakları kararlarda onlara yardımcı olmaya çalışmaktadırlar.

Bu çalışmada, Türkiye'deki otel işletmelerinde çalışanların işgüvencesini algılama düzeyleri ve işgüvencesi ile diğer motivasyon araçları arasındaki ilişkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda;

- İşgüvencesi algısı üzerinde etkili olan değişkenler,
- İşgüvencesi ile motivasyon araçları arasındaki ilişki,
- İşgüvencesi algı düzeyinin diğer motivasyon araçlarının algı düzeylerini



değiştirip değiştirmedeği ve

- İşgüvencesinin motivasyon araçları içerisindeki yeri irdelenmiştir.

Çalışmada araştırmanın örnekleme olarak, Türkiye’de turizmin yoğunlaştığı illerden rassal yöntemle 4 ve 5 yıldızlı (Otel-Tatilköyü-Termal Otel) konaklama tesisleri seçilmiştir. Araştırma, 2009 Ağustos ayı içerisinde yürütülmüş ve araştırma kapsamında 24 adet konaklama tesisindeki 414 işgören yer almıştır. Araştırma için gerekli veriler anket formu ile elde edilmiştir. Araştırmanın amacı, Türkiye’deki otel işletmelerinde çalışanların işgüvencesini algılama düzeyleri ve bunun diğer motivasyon araçlarının algı düzeyleri üzerindeki etkisini ölçmektir.

Elde edilen verilerin analizinde Stata 10.0 ve SPSS 16.0 paket programlarından yararlanılmış ve analiz teknikleri olarak Regresyon Analiz Yöntemleri (Korelasyon, Ki-Kare, T-Testi, Mann Whitney U, ANOVA (F) ve Kruskal Wallis) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda;

- Türkiye’deki otel çalışanlarının, işgüvencesini ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir motivasyon aracı olarak algıladıkları,
- İşgüvencesiyle diğer motivasyon araçları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu,
- İşgüvencesi algısının diğer motivasyon araçlarının algılanma düzeylerini değiştirebildiği,
- İşgüvencesinin, öncelikler içerisindeki yerinin alt katagorilere göre farklılaşabildiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Araçları, İşgüvencesi, İşgören, Otel Organizasyonları.



ABSTRACT

THE EFFECT OF JOB SECURITY ON THE PERCEPTION OF MOTIVATION TOOLS: A STUDY IN HOTEL ENTERPRISES

Fazıl ŞENOL

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

March 2010

ADVISORS: Assoc. Prof. Dr. Orhan BATMAN
Asst. Prof. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

Hotel enterprises have an important place in the country economies because of tourism revenues. These organizations' contribution to the national economy is increased in proportion to their success. In the hospitality sector, the success of organizations depends on employees who like and fulfill their jobs willingly. Because, the most important capital for these organizations is their workforce. Therefore, these characteristics make high employee motivation essential. In this respect, researchers help managers in their decisions and identification of appropriate tools of motivation which motivate employees.

In this study, the relationship between job security perception level of employees in the hotel enterprises in Turkey and job security and other motivation tools were investigated. In this context;

- The variables affecting job security perception,
- The relationship between job security and motivation tools,
- Whether the level of job security perception changes the other motivation tools' perception level or not and
- The place of job security in motivation tools were researched.



As research sample of the study, Four and Five Star accommodation facilities (Hotel, Holiday Village, Thermal Hotel) in provinces where there is a concentration in tourism activities were selected by employing randomized selection method. The survey was conducted in August 2009 and within the scope of this research 414 employees in 24 hotels participated in the study. A questionnaire was used to collect the required data for the study. The aim of the study is to determine the level of job security perceptions of hotel employees in Turkey and measure its impact on the perception levels of other motivation tools.

The data obtained through questionnaires was analysed by using Stata 10.0 and SPSS 16.0 package programs and regression analysis techniques (correlation analysis, Chi Square, T-test, Mann Whitney U, ANOVA (F) and Kruskal Wallis) were used.

In this research, it is observed that;

- Hotel employees in Turkey perceive the job security as a motivation tool to meet their needs,
- There is a meaningful relationship between job security and other motivation tools,
- Job security perception may change the level of other motivation tools' perception,
- The place of job security among priorities can indicate differences according to sub-groups.

Key Words: Motivation, Motivation Tools, Job Security, Employee, Hotel Organizations



ÖNSÖZ

Tez çalışmasının tamamlanmasında engin tecrübe ve donanımıyla desteklerini esirgemeyen değerli danışmanlarım Sayın Doç. Dr. Orhan BATMAN ve Sayın Yard. Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI'ya ve çalışmanın şekillenmesindeki bilimsel katkılarından dolayı değerli hocalarım; Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya Doç. Dr. İsa SAĞBAŞ ve Yard. Doç. Dr. Veysel AĞCA'ya, literatürdeki kaynaklara ulaşmamda yardımcı olan Yard. Doç. Dr. Hüseyin SOYBALI ve Yard. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK'a, anket verilerinin bilgisayar ortamındaki analizlerinde tecrübelerinden yararlandığım Yard. Doç. Dr. Mehmet TAŞÇI'ya ve öğrenci af yasasını çıkararak akademik çalışmalarını yarıda kalan meslekdaşlarımıza tekrar bu yolu açan başta TBMM'ne ve bu yasaya destek veren tüm kişi ve kurumlara, tez yazım süresince sağlamış oldukları manevi desteklerinden dolayı da eşim ve çocuklarıma teşekkürlerimi sunarım.

Fazıl ŞENOL

Afyonkarahisar, 2010



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GRAFİKLER LİSTESİ	xvii
KISALTMALAR DİZİNİ	xviii
EKLER DİZİNİ	xix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE İŞGÜVENCESİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

	Sayfa
1. MOTİVASYON	5
1.1. Motivasyon Kavramı	6
1.2. Motivasyonun Önemi	9
1.3. Motivasyon Teorileri	14
1.3.1. Kapsam Teorileri	16
1.3.2. Süreç Teorileri	23
1.4. Motivasyon Süreçleri	31
2. İŞGÜVENCESİ	35
2.1. İşgüvencesi Kavramı.....	35
2.2. İşgüvencesinin Önemi.....	39
2.3. İşgüvencesinin Dayandığı Yasal Çerçeve.....	42
2.3.1. Türkiye’de İşgüvencesi.....	44
2.3.2. Dünya’da İşgüvencesi.....	52
2.4. İşgüvencesi Yasalarına Referans Olan Uluslararası Sözleşmeler.....	56



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI VE İŞGÜVENCESİ İLİŞKİSİ

Sayfa

1. MOTİVASYON ARAÇLARI	61
1.1. Motivasyon Araçlarının Önemi.....	62
1.1.1. Yöneticiler Açısından.....	62
1.1.2. İşgörenler Açısından.....	67
1.2. Motivasyon Araçlarının İşgörenler Üzerindeki Etkisi.....	70
1.2.1. Olumlu Etkisi	71
1.2.2. Olumsuz Etkisi	72
1.3. Motivasyon Araçlarının Sınıflandırılması.....	76
1.3.1. İçsel Motivasyon Araçları.....	78
1.3.2. Dışsal Motivasyon Araçları.....	87
2. İŞGÜVENCESİ' NİN MOTİVASYON ARAÇLARI İÇERİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	103
2.1. İşgüvencesi Algısı ve İşgörenler Üzerindeki Etkisi.....	103
2.1.1. Ekonomik Açıdan Etkisi	105
2.1.2. Sosyal Açıdan Etkisi	108
2.1.3. İşgören Sağlığı Açısından Etkisi	111
2.2. Motivasyon ve Motivasyon Araçları Konulu Araştırmalar.....	114
2.3. Motivasyon Konulu Araştırmalar İçerisinde İşgüvencesinin Yeri.....	120
3. “İŞGÜVENCESİ-MOTİVASYON İLİŞKİSİ” KONULU YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR	135
3.1. İşgüvencesi-Motivasyon Konulu Araştırmaların Gerekçesi.....	135
3.2. İşgüvencesi- Motivasyon Araçları İlişkisi.....	139
3.3. İşgüvencesi ve Motivasyon Konulu Araştırmalar.....	146



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

	Sayfa
1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	157
2. ARAŞTIRMANIN SORU VE HİPOTEZLERİ.....	160
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	162
4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	164
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	167
5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	167
5.2. Veri Toplama Aracının Seçilmesi.....	175
5.3. Anket Formunun Güvenilirliği.....	179
5.4. Veri Analiz Yöntemi.....	182
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR.....	182
6.1. Kontrol Değişkenleri İle İlgili Analizler.....	187
6.2. İşgüvencesi Algısı Ve Kontrol Değişkenleri Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Analizler.....	197
6.3. Araştırmanın Anket Formunda Kullanılan Motivasyon Araçları İle İlgili Analizler.....	225
6.4. İşgüvencesi ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Analizler.....	231
6.5. İşgüvencesi Algısının Diğer Motivasyon Araçları Algısı Üzerindeki Etkisini Açıklayan Analizler.....	251
6.6. Motivasyon Araçları İçerisinde İşgüncesinin Yerini ve Önemini Açıklayan Analizler.....	263
6.7. İşgüvencesinin Öncelikler Sıralamasındaki Yerinin Değişmesinde Kontrol Değişkenlerinin Etkisini Açıklayan Analizler.....	268
SONUÇ VE ÖNERİLER	280
KAYNAKÇA	313
EKLER	333
ÖZGEÇMİŞ	338



TABLolar DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Motivasyon Teorilerinin Gücü.....	30
Tablo 2. Türkiye'nin 2008 Yılındaki İşsizlik Oranlarının Bazı Ülkeler İçerisindeki Sıralaması.....	44
Tablo 3. 1946-1992 Yılları Arasında En Çok ve En Az Önemli Olan Motivasyon Araçları	115
Tablo 4. Motivasyon Araçları Algısının Tarihsel Değişim Süreci.....	116
Tablo 5. Kovach (1995)'in Yönetici ve İşgören Motivasyonları Üzerine Yaptığı Araştırma Sonucu.....	123
Tablo 6. Motivasyon Araçları İçerisinde İşgüvencesi Algısının Kronolojik Seyri.....	132
Tablo 7. İşgüvencesi Üzerine Yapılan Araştırma Örnekleri Ve Bulguların Özetleri.....	141
Tablo 8. İşgüvencesi-Motivasyon Algısı.....	150
Tablo 9. Motivasyon Konulu Araştırmalarda İşgüvencesi İle İlgili Bulguların Özetleri.....	154
Tablo 10. Anket Yapılan Tesisler ve Anketlerin Dağılımları.....	168
Tablo 11. Türkiye'deki 4 ve 5 Yıldızlı Tesislerin Oda ve Yatak Sayıları.....	170
Tablo 12. Katlanabilir Hata Oranlarına Göre Örneklem Büyüklükleri.....	174
Tablo 13. Anket Formunun Güvenilirlik (Cronbach's Alpha) Değerleri.....	181
Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	188
Tablo 15. Diğer Kontrol Değişkenleri İle İlgili Cevapların Dağılımı.....	194
Tablo 16. İşgüvencesi Ölçeği Frekans Dağılımı (Tanımlayıcı İstatistik).....	199
Tablo 17. İşgüvencesi Algısı ile Cinsiyet Arasındaki İlişki.....	202
Tablo 18. İşgüvencesi Algısı ile Medeni Durum Arasındaki İlişki.....	203
Tablo 19. İşgüvencesi Algısı ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki.....	204
Tablo 20. İşgüvencesi Algısı ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki.....	205
Tablo 21. İşgüvencesi Algısı ile Turizm Konusunda Eğitim Almış Olma Arasındaki İlişki.....	206
Tablo 22. İşgüvencesi Algısı ile Departmanlar Arasındaki İlişki.....	208



Tablo 23.	İşgüvencesi Algısında Servis Departmanında Çalışanlar İle Diğer Departmanlarda Çalışanlar Arasındaki İlişki.....	209
Tablo 24.	İşgüvencesi Algısı ile Görev Unvanları Arasındaki İlişki.....	210
Tablo 25.	İşgüvencesi Algılanmasında Üst Kademe Yöneticiler İle Diğerleri Arasındaki İlişki	212
Tablo 26.	İşgüvencesi Algısı İle İş Sürekliliği Arasındaki İlişki.....	213
Tablo 27.	İşgüvencesi Algısı ile Daha Önceki İş Tecrübesi Arasındaki İlişki..	214
Tablo 28.	İşgüvencesi Algısı ile Aynı Oteldeki Çalışma Süresi Arasındaki İlişki.....	216
Tablo 29.	İşgüvencesi Algısı ile İş (otel) Değişirme Sıklığı Arasındaki İlişki.	218
Tablo 30.	İşgüvencesi Algısı İle İşgörenlerin Çalıştığı Otellerin Sahiplik Durumu Arasındaki İlişki.....	220
Tablo 31.	İşgüvencesi Algısı İle Otellerin Sınıfları Arasındaki İlişki.....	222
Tablo 32.	İşgüvencesi Algısı İle Çalışılan Otelin Şehir ve Kıyı Otel Olması Arasındaki İlişki.....	223
Tablo 33.	Anket Formunda Kullanılan İçsel Motivasyon Araçları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	225
Tablo 34.	Anket Formunda Kullanılan Dışsal Motivasyon Değişkenleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	228
Tablo 35.	İçsel ve Dışsal Motivasyon Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	230
Tablo 36.	İçsel Motivasyon Faktörlerinin Algılanma Düzeyleri	233
Tablo 37.	Korelasyon Katsayıları.....	237
Tablo 38.	İşgüvencesi ile İçsel Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki.....	238
Tablo 39.	Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Algılanma Düzeyleri.....	240
Tablo 40.	İşgüvencesi ile Dışsal Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki (özdeğerlendirme).....	246
Tablo 41.	İşgüvencesi ve İçsel Motivasyon Araçları: Regresyon Tahmin Sonuçları.....	253
Tablo 42.	İşgüvencesi ve Dışsal Motivasyon Araçları: Regresyon Tahmin Sonuçları.....	257
Tablo 43.	Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeyleri.....	264



Tablo 43.1.	İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Cinsiyetin Etkisi	268
Tablo 43.2.	İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde İş Sürekliliğinin Etkisi.....	269
Tablo 43.3.	İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Medeni Durumun Etkisi.....	270
Tablo 43.4.	İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Yaş Gruplarının Etkisi.....	270
Tablo 43.5.	İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Çalışılan Departmanların Etkisi.....	272
Tablo 43.6.	İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Eğitim Düzeylerinin Etkisi	273
Tablo 43.7.	İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Görev'in Etkisi.....	274
Tablo 43.8.	İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Mevcut İşinden Önceki Çalışma Sürelerinin Etkisi.....	275
Tablo 43.9.	İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Mevcut İşindeki Çalışma Sürelerinin Etkisi.....	277



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi.....	16
Şekil 2. Abraham Maslow ve Erich Fromm'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi.....	19
Şekil 3. Dört İhtiyaç Teorisinin Karşılaştırması.....	22
Şekil 4. Temel Motivasyon Süreci.....	33
Şekil 5. Motivasyonu Belirleyen Faktörler.....	70
Şekil 6. Araştırmanın Modeli.....	163
Şekil 7. Ankete Katılanların Görev Dağılımları	192



GRAFİKLER LİSTESİ

	Sayfa
Grafik 1. İşgüvencesi Şeklinde Tanımlanan Değişkenin Veri Dağılım Grafiği.....	184
Grafik 2. İçsel Motivasyon Şeklinde Tanımlanan Değişkenin Veri Dağılım Grafiği.....	184
Grafik 3. Dışsal Motivasyon Şeklinde Tanımlanan Değişkenin Veri Dağılım Grafiği.....	185



KISALTMALAR DİZİNİ

- AB** : Avrupa Birliği
a.g.m. : Adı geçen makale
Akt : Aktaran
Bkz : Bakınız
ev. : Çeviren
DİE : Devlet İstatistik Enstitüsü
Edit. : Editör
İLO : Düya alışma Örgütü
İ.İ.B.F. : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Mad : Madde
MPM : Milli Protektive Merkezi
no : Numara
s. : sayfa
S.B.E. : Sosyal Bilimler Enstitüsü
TURSAB: Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği
vbg : ve bunun gibi
vd : ve diğerleri
vs. : vesaire
Web : Yararlanılan Kaynağın İnternet Adresi
WHO : Dünya Sağlık Örgütü



EKLER DİZİNİ

	Sayfa
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	333
Ek 2. Anket Formunda Yeralan İşgüvencesi Ölçeği	337



GİRİŞ

İnsanlar, sosyal bir varlık olmaları sebebiyle gerek günlük gerekse iş hayatlarında birbirinden değişik nedenleri olan farklı davranışlar gösterirler. İş hayatındaki davranışlarda görülen tutarsızlıkların organizasyonun hedeflerinden sapmasına neden olduğu bilinmekle birlikte araştırmacılar, iş yaşamının dışındaki davranışların da organizasyonların geleceği açısından bir takım sorunlara yol açabileceğini savunmaktadırlar. Araştırmacılar bu düşüncüyü doğuran başlıca sebebin dayanağı ise bireylerin iş yerine gelirken özel yaşamlarındaki duygu ve düşüncelerini tamamen evde bırakamayacakları ya da bir makine gibi kurgulanamayacakları konusundaki gerçeklerdir. Dolayısıyla iş dışındaki özel yaşamlarının işlerine yansımaları, işteki beklentilerinin zamanla farklılaşması veya yönetsel sorunlar gibi nedenler işgörenlerin işlerine karşı hep aynı performansı göstermelerinin önünde bir engel olarak görülmektedir. Bu sebeple işgörelere, davranışlarında görülmeye başlayan olumsuz yöndeki davranışlarının ileride daha kötü sonuçlara yol açmaması için organizasyonun içerisinde bulunma gerekçelerinin zaman zaman hatırlatılmasını gerekli kılmaktadır. Zira organizasyonların başarısı için öncelikle işgörenlerinin iş performanslarının düşmesine engel olmak, daha sonrasında da bu performansı mevcut durumundan daha yükseğe çıkarmak her yönetimin hedeflerinden biridir.

Bireylerin çalışma isteklerinin temelinde hayatı kolaylaştırma, geleceği güven altına alma, saygınlık kazanma, gibi kişiden kişiye değişebilen çok farklı nedenler vardır. İnsanların bir işte çalışma gerekçeleri her ne kadar birbirlerinden farklı olsa da aslında işyerlerinden beklentileri emeklerinin karşılığı olarak düşündükleri ödüllendirilmekten başka bir şey değildir. Beklentileri karşılık bulduğunda da iş yapma istekleri ile ilgili motivasyonları artmaktadır. İşgörenlerin bu yöndeki beklentilerine küçük organizasyonlarda, yönetici ve insan kaynakları uzmanları kendi tecrübeleriyle çözüm bulmaya çalışmaktadır. Ancak işgörenleri işlerine motive eden temel motivasyon aracının ne olduğu sorusu esasen akademik araştırmalarla ele alınan bir konudur. Dolayısıyla işgörenleri motive eden faktörlerin ne olacağı ve bunun sürekliliği ile ilgili konular bugünün organizasyonlarında önemli bir yönetim sorunu olarak araştırma konusu yapılmaktadır.



Organizasyonlarda bu sorunun aşılabilmesi yönündeki düşünceler motivasyon ve motivasyon araçları kavramını ortaya çıkarmıştır. Motivasyon, organizasyonlarda davranışın güçlendirilmesi, yöneltilmesi ve sürdürülmesi sürecidir (Steers ve Porter, 1991:18). Bu sürecin yönetilmesi için başvurulmuş tüm faktörler ise motivasyon araçları olarak ifade edilmektedir.

Motivasyon sürecinin organizasyonun lehine işlemesi işgörenlerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek motivasyon araçlarının isabetli seçimi ile mümkündür. Kabul gören bir motivasyon aracının algılanma düzeyi iş performansı olarak karşılık görür. Burada organizasyonlar açısından önemli olan, hangi motivasyon aracının hangi işgöreni ne kadar motive edeceğinin belirlenmesidir. Çünkü işgörenleri motive eden araçlar bazen maddi içerikli olabildiği gibi bazen de manevi ya da simgesel değerler olabilmektedir.

Yönetim biliminde elde edilmesi umulan ödülün içeriği ne olursa olsun sonuçta işgörenlerin beklentilerine cevap veren her şey bir motivasyon aracıdır ve onların işteki performanslarını artırmayı amaçlar. Bu sebeple uygun motivasyon aracı iş verimliliği üzerindeki etkisinden dolayı aynı zamanda organizasyonların geleceklerini de güvence altına almaya yönelik bir önlem olarak görülmektedir.

İşgörenleri motive eden araçların neler olması konusunda sürekli yeni görüşler ve yaklaşımlar ileri sürülmektedir. Bu yöndeki farklı görüşlerin ortaya çıkmasında işgörenlerin değişen taleplerini öğrenmeye yönelik yapılan bilimsel çalışmaların da etkisi vardır. Çünkü aynı motivasyon araçlarının etkisi her zaman aynı etkiyi göstermemekte ya da işgörenlerin önceliklerini değiştiren süreçler yaşanabilmektedir. Örneğin, motivasyon araçlarının işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılama öncelikleri ekonomilerin seyrine göre değişebilmektedir. Bilimsel araştırmalar, işgüvencesinin ekonomilerin iyi gittiği dönemlerde daha az algılanırken ekonomik kriz dönemlerinde eksikliği hissedilen en önemli bir motivasyon aracı olabildiğini göstermiştir. Ayrıca işgüvencesinin varlığı diğer motivasyon araçlarının algılama düzeyleri üzerinde de etkisinin olduğu araştırmalarla desteklenmiştir. Dolayısıyla işgörenler bunun farkında olsun ya da olmasın aslında işgüvencesinin dışındaki motivasyon araçları sadece işgüvencesi endişesinin olmadığı durumlarda



anlam kazanmaktadır. Nasıl ki idam edileceği sabahı bekleyen bir mahkuma her gün en leziz yemekler ve en tatlı meyveler ikram edilmesi onun yaşamına ne kadar anlam katabilirse, her an işini kaybedebileceği ya da “yarın işe gelmeyin” denilebileceği endişesini taşıyan bir işgörene işgüvencesinin dışındaki diğer tüm motivasyon araçları da onun iş hayatına o kadar anlam katacaktır. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, işgörenlerin önceliklerini ihtiyaçların şiddeti ve içerisinde buldukları şartlar belirler. Öyleyse yapılan yukarıdaki benzetmede, mahkumu motive edecek en iyi ödül ‘özgürlük’, iken işini kaybetme kaygısı taşıyan işgören için ‘işgüvencesi’ olacaktır.

Günümüz iş dünyasının içerisinde buldukları ekonomik istikrarsızlığın bir sonucu olarak her gün çevresindekilerin işinden olduğunu gören ve her an sıranın kendisine de gelebileceği kaygısı taşıyan bir işgören için işgüvencesinin önemli bir motivasyon aracı olacağı muhakkaktır. En azından bugünün ekonomilerinin karşı karşıya bulunduğu durum itibarıyla işgüvencesi, işgörenlerin öncelikli ihtiyaçları arasında diğer motivasyon araçlarından önce geleceği düşünülmektedir.

Bu çalışma, olduğu düşünülen bu yöndeki kanaatin doğru olup olmadığını 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgörenler üzerinde yapılacak bir araştırmayla test etmeyi ve algılanan işgüvencesinin motivasyon araçlarını algılamadaki etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Literatürde bu yöndeki araştırma sayısının yeterli görülmemesi nedeniyle, işgüvencesi ve motivasyon araçları değişkenleri arasındaki ilişkinin irdelenmesinin özgün bir çalışma olacağı düşünülmektedir. **“Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”** konulu bu çalışmanın, Türkiye’de dünya ekonomik krizinin etkisinin her yönü ile hissedildiği bir dönemde yapıyor olması ekonomilerin istikrarlı ya da istikrarsız dönemlerinde işgüvencesinin algılanma düzeylerindeki etkisinin Türkiye’de test edilmesi ve farklı ülkelerde daha önce yapılmış benzer araştırmalarla karşılaştırma olanağı sunacak olması yönüyle de literatüre katkısı beklenmektedir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. *Birinci Bölüm* içerisinde ‘Motivasyon’ kavramı ile işte süreklilik ya da iş garantisi anlamında kullanılacak olan ‘İşgüvencesi’ kavramsal çerçeveleri açıklanmıştır.



Üzerinde durulacak konuları üç temel başlık altında toplanan *İkinci Bölüm*'de öncelikle '*Motivasyon Araçları*' kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Sonrasında ise '*İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisinde Yeri ve Önemi*' araştırma örneklerine dayandırılarak açıklanmıştır. Bölümün, '*İşgüvencesi-Motivasyon İlişkisi*' konulu son kısmında ise, literatürde işgüvencesi-motivasyon ilişkisi üzerine yapılmış araştırma örneklerine yer verilmiştir.

Çalışmanın *Üçüncü Bölümün*'de Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen işgörenlerin işgüvencesini algılama düzeyleri ile bunun diğer motivasyon araçları üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan alan araştırmasının analizlerine yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular, benzer araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak sebep-sonuç ilişkileri irdelenmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON VE İŞGÜVENCESİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. MOTİVASYON

Motivasyon kavramının temeli ilk çağ filozoflarına kadar uzansa da kuramsal ve bilimsel olarak araştırılması sanayi devrimi ile birlikte başlamış ve işgörenlerin verimini artırmada bir araç olarak görülmüştür. Başlangıçta basit bir 'isteklendirme' olarak ele alınan motivasyon kavramı günümüzde hedefe yönelik çabalara neden olan tüm unsurları içersine alan bir süreç olarak ifade edilmektedir.

Motivasyon kuramı ele aldığı konularla organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlerin potansiyelinden en üst düzeyde faydalanmayı hedefler¹. Bunu gerçekleştirebilmek için de işgörenlerin ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları ortaya çıkaran sebepler üzerinde durur.

Dilimize İngilizcedeki 'motivation' kelimesinin karşılığı olarak giren motivasyon kavramıyla güdü, saik isteklendirme, memnuniyet, şevk, heves, istek, arzu, özlem, dürtü ya da harekete geçirici anlamı kastedilmektedir. Güdü, harekete geçirilmiş ihtiyaca verilen isimdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:120). Kaya'ya göre (Kaya, 2002:16-17) bu ihtiyaçlar; içsel, fizyolojik, sosyal ve psikolojik olmak üzere dört grupturlar İnsanların bir ihtiyacı uyarıldığında bu kişinin davranışının yönü bu ihtiyacı karşılayabileceği yön ve istikamette olmaktadır.

Bubbitt ve arkadaşlarına göre, motivasyon hem yönü hem de yoğunluğu olan bir kavramdır. Motive edilen davranış, bir ihtiyacın azaltılması ya da giderilmesine bir cevap niteliği taşır. Motivasyonun yoğunluğu diğer ihtiyaçlara oranla, belli bir ihtiyacın şiddeti tarafından belirlenir" (Can, 1997:19). Bu durum bize motivasyon ile ihtiyaç arasındaki sıkı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Motivasyonun öncelikle var olan bir ihtiyacı gidermesi ya da azaltması beklenir. Bireyin motive

¹ <http://e-motivasyon.net/1.1.2.-Motivasyonun-onemi.html>



olması, ihtiyacın azaldığı yolundaki algılamadan doğan içsel bir deneyimin belirtisidir (Taşpınar, 2006:12). Bu yönü ile motivasyon, yönetim biliminde daha çok psikolojik bir olgu olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu olgunun kişisel ve sadece insan davranışlarıyla gözlenebilir olması onun tanımına getirilen yaklaşımları da farklılaştırmaktadır.

1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, en bilinen şekli ile bireyi davranışa sevk eden içsel bir güçtür (Keser,2006:3). Bireyleri özel bir tavırla hareket etmelerine, istenilen yönde davranmalarına teşvik eden, kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan isteklendirme sürecidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:38).

Bir çok kaynak ise motivasyonu bir organizasyonun üretkenliğini artırma olarak açıklamıştır. Bu bağlamda Ster ve Porter, motivasyonu ‘organizasyonlarda davranışın güçlendirilmesi, yöneltilmesi ve sürdürülmesi sürecidir’, şeklinde tanımlamıştır (Ster & Porter, 1991:18).

Motivasyon insanda öğrenme, bir şey yapma, harekete geçme isteğinin uyanmasıdır. Westwood’a göre motivasyon, birey tarafından tecrübe edilmiş içsel bir yön, bireyin istek ve arzularına cevap arayan bir davranış kalıbıdır. Bentley ise motivasyonu, insanın içerisinde bulunan ve o insanı olumlu ya da olumsuz birtakım eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerinin tatmin olmasını sağlayan güç olarak ifade etmektedir (Bentley, 1999:180).

Bir başka tanıma göre ise motivasyon, işgörenleri işletmenin genel amacına doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan olumlu ve planlı çabaların tümüdür (Eren, 1993:355). Çalışma hayatında motivasyon ise, çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli, daha hızlı yapmaları ve içlerinde istek uyanması için tanınan ek haklar ve ödümler olarak tanımlanır².

² <http://www.frmtr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-lastirma/683992-motivasyon.html>



Yine çalışma hayatında motivasyon kavramına getirilen bir başka tanıma göre motivasyon, ‘bir kişinin ya da iş grubunun çabalarının harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi, kültürel ve bireysel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal unsurlarla ilişkilendirilerek örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf edeceği bir istikamete sevk edilmesidir’. (Latham & Pinter, 2005:486) Ruhtan ve Ogunlana ise motivasyona; “işgöreni harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemle sağlanacağı sorusuna cevap aramaktır” şeklinde bir tanım getirmiştir (Ruthankoon&Ogunlana, 2003;333). Zira Literatürde araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konulardan biri, işgörenlerin motivasyonlarında hangi motivasyon araçlarının daha etkili olabileceğidir.

Literatürde motivasyon kavramına getirilen farklı yaklaşımların özüne bakıldığında aslında motivasyonun, işgörenlerin örgütte devamlılıklarının sağlanması, var olan bütün bilimsel ve teknolojik güçlerinin kullanılması ve iş başarımlarının artırılmasını amaçladığını söylemek mümkündür. Literatürdeki düşünceler bir araya getirildiğinde *motivasyonun amaçları* aşağıdaki şekliyle özetlenebilir;

Etkinlik: Etkinlik kavramı, organizasyonun kuruluş amaçlarını ne derece gerçekleştirebildiğini ifade eder. Organizasyonda etkinliğin sağlanmış olduğunun göstergesi ise işte verimliliğin sağlanması, organizasyonda büyüme ve gelişme, çevreye uyum, rekabet gücü ve işgörenlerin memnuniyetidir (Kaldırımcı, 1985:87; Kaya, 2002:18).

Verimlilik: Ülkelerde hayat standartlarının yükselmesinin başlıca şartlarından biri olan verimlilik ya da rasyonellik, geniş anlamda akla uygunluk ve doğru ile yanlış birbirinden ayırabilme gücü anlamındadır. İş hayatında ise en az girdi ile en çok çıktıyı elde etmektir.

Kalite: Kalite ifadesi, performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, veya estetik gibi çok boyutlu bir kavramdır. Tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanması için ortaya çıkan toplam kalite yönetimi organizasyonlarda modern katılımcı bir yönetim anlayışı getirmektedir.



Kârlılık: Kâr, organizasyonlarda daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon araçlarından biridir. Çünkü organizasyonun devamı kârlılıkla mümkündür. Kârlılık, bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen olumlu farktır. Yöneticiler planladıkları kârlılık hedefine ulaşabilmek için başvurdukları iki önemli araç vardır (Yükçü, 1993:22; Kaya, 2002:21);

- *İşgörenlerin yetenekleri*

- *Teknoloji*

Başarılı bir yönetim, işgörenlerini motive eden araçları kullanarak onların gizli güçlerini ortaya çıkarır, böylece işgörenlerin katma değerlerinin organizasyonun amaçlarına katmış olur. Karlılığın artması organizasyonun teknolojik yenilikleri takip ederek bunları transfer ederek kârlılığını daha da artırmış olur.

Maliyet-Fiyat Uygunluğu: En kısa tanımıyla maliyet, belirli bir amaca ulaşmak için katlanılan fedakârlıkların tümüdür. Geleneksel yönetim anlayışında bir firma, planlanan kârlılık oranına ulaşamıyorsa başvuracağı tedbirlerin başında maliyetleri kısmak olmaktadır. Diğer bir yaklaşımla para kazanılamıyorsa, harcamamaya çalışmak maliyetleri kontrol altına almak anlamındadır (Charles, 1997:30).

İşgörenler üzerinden hedeflenen yukarıdaki amaçlara ulaşmak için yöneticilerin uyması gereken bir takım motivasyon ilkeleri vardır. *Bu ilkeler;* İşgörenleri cesaretlendirmek, başarılı olanları ödüllendirmek, terfi şansı tanımak, davranışlarında adil olmak, işgörenlerin sorunlarına ilgisiz kalmamak, başarı ve başarısızlık durumlarında açıklayıcı bilgi vermek ve çözüm bulmaktır (Efil,1993:104). Amerika Birleşik Devletleri'nde yönetim eğitimi ve danışmanlık hizmeti veren 'Nelson Motivasyon Şirketi'nin kurucusu Bob Nelson'ın (2007) "Motivasyonun 10 İronisi" adlı makalesinde, *insanların motivasyonla ilgili bilmediği ya da yanlış bildiği konuları şöyle sıralamaktadır;*

- Yöneticilerin çoğunun yüksek ücreti en önemli bir motivasyon aracı olduğunu düşünmesi aslında yanlış bir kanaattir. Özellikle otellerin emek yoğun yapısı,



üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, işgörenlerin birbirleri ile uyum içinde çalışma zorunluluğu ve hizmetin 7/24 süreklilik göstermesi vb. farklılıkları nedeniyle yönetici, işgören ilişkilerinde insani yaklaşımın önemi yadsınamaz (İnce, 2008:117).

İşgörenlerin öncelikli tercihi, bir işi iyi yaptıklarında kendilerine değer verilmesi, böylece özgüvenlerinin yüksek olmasıdır. Yönetici-işgören ilişkilerinde insani yaklaşımların motivasyon üzerinde etkiye sahip olduğu, işgörenler için paradan önemli şeyler olabileceği ve kendilerine yakışır insanca davranışlar karşısında olumlu tepkiler verdikleri yönündeki yönetim düşünceleri Nelson'un yukarıdaki teorisini desteklemektedir.

-‘Emeğinizin karşılığını alırsınız’ ifadesi çoğu zaman sadece sözde kalmaktadır. Çünkü yöneticiler genelde, işgörenlerin iş performanslarını dikkate alan değerlendirmelerden uzak kalmaktadırlar.

-Bazı araştırmacılar aslında işgörenleri en fazla motive eden şeylerin kolay ve ucuz olduğu görüşündedirler. Wichita State Üniversitesi’nden Gerald Graham’a göre, çalışanlar tarafından sıralanan motivasyon araçlarının bir kısmının maliyeti bile yoktur. Örneğin, iş performansından dolayı bir işgörene yapılacak kişisel yazılı bir teşekkür ya da grup içerisinde övmek sıfır maliyetli bir motivasyon aracı niteliğindedir (Ertan, 2008:44).

Ancak belirtmek gerekir ki klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarında işgörenlerin motivasyonlarının her zaman ödüllendirme şekliyle değil bazen ücret kesintisi ya da terfi ettirmeme gibi cezalandırma şekilleriyle de sağlanabileceği savunulmuştur. Fakat işgörenler yapmak istemedikleri bir şeyi yapmaya ikna edilebilirler ama eğer yöneticinin tutum ve değerlerini kabul etmeye hazır değilse bu ikna olmuş hallerine uzun süre katlanacakları beklenemez.

1.2. Motivasyonun Önemi

Gerek özel gerekse iş yaşamında olsun ihtiyaçlar, insan yaşamında yoksunluk hissi veren en önemli faktörlerdir. İnsanın fizyolojik dengesi yanında psikolojik



dengeğini sürdürebilmesi için bu ihtiyaçlarını gidermesi gerekmektedir. Ancak, istekler ve ihtiyaçların birbirinden farklı şeyler olduğu unutulmamalıdır. İstek ve ihtiyaçların aralarındaki en büyük fark, isteklerimizin her zaman karşılanmasına gerek olmadığıdır. Oysa hayatın dengesi için ihtiyaçların mutlaka karşılanması gerekmektedir (Bekin, 2007)

Motivasyon, fonksiyonları itibariyle aslında hayatın her alanında vardır. Ailede çocukların okul başarısının ödüllendirilmesi, vatandaşların ülke kalkınmasına özendirilmesi ve organizasyonlarda üyelerin her birinin amaçlar doğrultusunda davranışlarının yönlendirilmeye çalışılması birer motivasyon olayıdır. Dolayısıyla insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntemlerin başında motivasyon araçları gelmektedir.

Günümüzde globalleşme sebebiyle ülkeler arasında mesafelerin kalkması zayıfın ve güçlünün aynı pazar şartlarında bir araya gelmiş olmaları rekabet dengelerini güçlünün lehine çevirmiştir. Artık hayatta kalabilme, pazar payını koruma ya da artırma güçlü bir rekabet üstünlüğünü gerekli kılmaktadır. Organizasyonlar rekabet üstünlüklerini sermaye yoğunluğuna, finansal desteklere, pazarlama stratejilerine ya da teknolojik üstünlük gibi farklı sebeplere dayandırmaktadırlar. Elbette ki sayılan bu etkenlerin organizasyonların başarısındaki katkısı yadsınamaz. Ancak bu etkenleri büyük bir bölümü işletme içi ve dışı bazı kısıtlardan etkilenebilir ya da belirli bir süre sonra avantaj ya da bir üstünlük olma özelliğini kaybedebilir. Örneğin, yeni bir teknolojiye geçen organizasyon başlangıçta bir rekabet üstünlüğü elde etmiş olsa da bu üstünlükleri sadece rakip organizasyonların aynı teknolojiyi elde etmelerine kadar devam edebilir.

Bütün bunların üzerinde zekası ve bilgisi ile kaynakları yönlendiren, teknolojiye hükmeden ve yapay girdileri anlamlı çıktılara dönüştüren en önemli unsur 'insan' faktörüdür. Diğer bir ifade ile organizasyonlarda kalıcı üstünlük iyi motive edilmiş işgörenleri gerektirmektedir. Motive edilmiş işgörenle motive olmamış işgörenlerin davranışlarının yönü birbirinden farklıdır. Motive olan



işgörenlerin hareketlerinde kararlılık, devamlılık, işe odaklanma, sonuca gitmede ısrarlı olma ve zamanı iyi kullanma yönünde isteklilik vardır³.

Rekabet üstünlüğü sağlamış pek çok organizasyon üzerinde yapılan araştırmalarda onlara bu üstünlüğü sağlayan faktörün motivasyon olduğu gözlemlenmiştir (Chang, 2003:70). Zira işgörenlerini motive eden organizasyonların hızlı rekabet ortamlarında diğerlerine göre başarı şansının daha yüksek olacağı bir gerçektir (Bekin,2007. Unutulmamalıdır ki başarı, işgören memnuniyetinin de ispatıdır. Çalışanların iş başarısını belirleyen iki temel etkenin ‘yetenek’ ve ‘motivasyon’ olduğu ifade edilerek bu durum $İş\ Başarısı=Yetenek \times Motivasyon$ şeklinde formüle edilmektedir⁴.

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar ve çalışanların iş memnuniyeti yalnızca o iş yerine değil, aynı zamanda dolaylı olarak aile ve toplumsal ilişkilere de yansıyan sonuçlar doğurur. Motivasyon, işgörenlerin organizasyonda veya takım içerisinde kalmalarını, yeteneklerin işlerine aktarmalarını sağlarken diğer yandan da onlara özgüven kazandırır (Törüner, 1970:192). Bu sebeple işgörenlerin beklentileriyle uyumlu olan bir motivasyon anlayışı hem organizasyonlar hem de işgörenler açısından önemlidir.

Burada yönetimin temel sorumluluğu ise motivasyonun önemine inanmış olması ve bu iş için vakit ayırmasıdır (Ertürk, 1989:93). Çünkü motivasyon hem yöneticiler hem de işgörenler açısından ele alınmayı gerektirecek kadar önemli bir yönetim sürecidir.

Organizasyonun hedefleri belirlenirken yönetimin yapması gereken en önemli aşamalardan biri organizasyonun amaçları ile işgörenlerin kişisel amaçlarını ortak bir noktaya getirebilmektir. Yöneticilerin adalet, eşitlik, doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, hoşgörü, emeğin hakkını vermek, çalışanlara örnek olmak gibi yönetim

³ http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3242&baslik=motivasyonun_onemi

⁴ http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3227&baslik=calisma_hayatinda_motivasyonun_onemi



ilkelerine sahip olmaları, işgörenlerin davranışlarını olumlu yönde değiştiren önemli birer sebep olabilmektedir (Aydın, 2002). İşgörenlerce yapılan işlere üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının değer vermeleri ya da onlara bir takım yetkilerin devredilmesi motivasyonları açısından önemli sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu durum işgörenin kendine olan güvenini sağlar ve yöneticilerin kendisine güvendiklerini gösterir. Karşılıklı güvene dayalı bu ortam hem sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşmasını hem de işgören-organizasyon bütünleşmesini sağlar (Pekdemir, 1989:61).

Yöneticiler, motivasyonu ve insan ihtiyaçlarını anlamanın, organizasyon hedeflerinin sadece çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceğinin, davranışını tetikleyen ve yönlendiren nedenlerin anlaşılmasının problemlerin çözümünde kolaylık sağlayacağını ve bu sayede işgörenlerin çevresi ve iş yaşamında daha sağlıklı ilişkiler kurabileceği gerçeğinin farkında olmalıdır. Yöneticiler, işgörenleri sadece fiziksel güçleri ile çalışan bir makine olarak görmemeli ve onları düşünen, duyguları olan ve çevrelerinden etkilenen canlılar olarak kabul etmelidirler. Bunun için de belli durumlarda zaman zaman onların düşüncelerine başvurmalı, karar alma sürecine katılımlarını sağlamalı ve teşvik etmelidir. Unutulmamalıdır ki bir işi en iyi bilen, o işi yapan kimsedir. Bu sebeptendir ki organizasyonun çıkarları gereği yöneticiler motivasyon konusuna duyarsız kalmazlar. Çünkü yöneticiler işgörenler üzerinde algılanan olumsuz davranışların nedenini ortadan kaldıramadıkları sürece onların performanslarında olumlu yönde bir iyileşme beklenemeyeceğini bilmelidirler (Çeltek, 2002:8).

Motivasyonun ihtiyaçları karşılaması nedeniyle işgörenleri daha fazla ilgilendiren bir yönü vardır. İnsanları neyin motive edeceğini bilmek, onların davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu nedendir ki birbirini iyi tanıyan insanlar aralarındaki problemleri daha rahat çözer ve bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurabilirler.

İşgörenleri anlamaya çalışmak onlarda kendilerine önem verildiği duygunun yerleşmesine sebep olur ve bu duygu onların başarıma isteklerini artırır. Bu durum işgörenler için çok kuvvetli bir motivasyon aracıdır. İşgörenlerin gelecekteki kariyer



olanaklarını ve çalışmanın karşılığında organizasyonun kendisine bu imkanları sunacağını bilmesi işgörenin iş yapma arzusunu artıracaktır. Ancak bunlar konusunda iyimser olmayan işgörenler motivasyon düşüklüğü yaşayacak ve iş yapmama ya da işten ayrılma gibi davranış değişikliği göstereceklerdir.

Yine diğer yandan işgörenlerin toplu olarak katıldıkları geziler, yarışmalar, sosyal faaliyetler, kutlamalar vb. gibi etkinlikler onların motivasyonları açısından yönetimce göz ardı edilmeyecek şeylerdir. Zira iş yerindeki bu tür sosyal faaliyetler aynı zamanda onun iş ve özel hayatı arasında denge kurmasını sağlayacaktır. İş ve özel hayat arasındaki dengenin sağlanması motivasyon için önemli bir araçtır. Motivasyon araçlarını kullanırken bunları birbirine bağlayan bağ, yönetim ile işgören arasında kurulan olumlu iletişimidir. Birbirini anlamayan işgörenlerin aynı amaç doğrultusunda hareket etmesini ve takım oluşturmasını beklemek fazla iyimserlik olacaktır. Çünkü sağlıklı ilişkiler ancak iyi bir iletişimin olduğu ortamlarda sağlanabilir.

İşörenleri motive eden faktörler çok farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bunu gösteren aşağıdaki yaşanmış olayın, bu düşüncenin ne kadar doğru olabileceğini göstermesi açısından iyi bir örnek olacağı düşünülmektedir;

Charles Schwab'ın istediği kadar verim alamadığı bir fabrikası vardır. Bir gün ustabaşına; “Senin gibi becerikli birisi nasıl olurda fabrikadan istediği kadar verim alamaz? diye çıkışınca ustabaşı kendisine “Bilmiyorum, bütün işçileri çok çalıştırdım. Bir çoğunu işten atmakla tehdit ettim. Ama başarılı olamadım” diye cevap verir. Schwab yakınında duran bir işçiye dönerek ”Bugün kaç kazan çelik erittiniz?“ diye sorar ve işçi kendisine “6” der. Schwab bir tebeşir parçası alarak yere büyük bir ‘6’ rakamı yazar ve çıkıp gider. Gece vardiyesine gelen işçileri geldiği zaman bu ‘6’ rakamının ne olduğunu sorarlar. Gündüz işçileri de: “Patron bugün burada, bize kaç kazan çelik erittiğimizi sordu, ‘6’ cevabını verdik ve buraya ‘6’ yazdı ve gitti” derler. Ertesi gün Schwab fabrikayı yine dolaşırken altı rakamın silinmiş ve yerine ‘7’ yazılmış olduğunu görür. Sonra gündüz vardiye işçileri gelince ‘7’ rakamını görürler ve “Demek gece çalışanlar, kendilerinden daha iyi iş yaptıklarını zannediyorlar?” diye düşünür ve o gün kendilerini gece işçilerinden



üstün göstermek için büyük bir gayretle çalışarak yere ‘10’ rakamını yazarlar. Çok geçmeden fabrikanın verimi o civardaki bütün fabrikaları geçer. Schawb bunu şöyle açıklamıştır: "İş yaptırmak için rekabet hissini uyandırmak gerekir. Amaç herkesi mücadele etmeye sevk etmek değildir. Onları birbirine üstün gelmeye teşvik etmektir"⁵

Hiç şüphesiz, üstün gelme hissi insanların ruhunu coşturur. Hayatta başarılı olan her insan başarılı olduğu işi sever. Çünkü kişi bu başarısında kendisini ifade eder ve bu sayede değerini, üstünlüğünü gösterdiğini düşünür. İşte bu yüzdendir ki, bir oturuşta onlarca lahmacun yemek, onlarca bardak su içmek gibi anlamsız yarışmalar yapılır ve ilgi görür. Üstün gelmek, değerini ya da farkını göstermek insanlar için bir tutkudur ve bazen onların bu yönlerinin ortaya çıkarmaları için cesaretlendirilmeleri gerekir.

1.3. Motivasyon Teorileri

Endüstri devriminin işgörenlerden en üst seviyede yararlanılması yönünde getirdiği önemli yeniliklerden birisi de işbölümü ve onun doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan uzmanlaşmadır. Fakat başlangıçta işgörenlerin, işteki verimliliğinin işbölümü ve işte uzmanlaşma ile artırılacağı konusundaki görüşler, daha sonradan işbölümü ve uzmanlaşmanın zaman içerisinde işe ve organizasyona karşı işgörenlerde bir ilgisizliğe ve isteksizliğe neden olduğu görüşü ile eleştirilmiştir.

19.yy'ın sonuna doğru iş hayatına giren teknolojinin ortaya çıkardığı otomasyon, insanları işinden olma gibi bir endişesiyle karşı karşıya getirmiştir. Buna kırsal kesimlerden şehirlere doğru yaşanan göç hareketleri ve büyüyen organizasyonlardaki sosyal uyumsuzluklar da eklenince iş hayatındaki bir takım psikolojik rahatsızlıkların ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur. Bu süreçte işgörenler üzerinde yapılan araştırmalarda onları ümitsizliğe ve iş yaşamında isteksizliğe düşüren asıl sebebin sanıldığı aksine sadece işsiz kalma korkusu değil bir o kadar da amaçsız kalmalarının etkili olduğu görülmüştür. İşgörenin motivasyonunu etkileyen bu sebepler dairesi bilgi çağı dediğimiz günümüzün elektronik ya da

⁵ <http://www.webhatti.com/meslekler-and-kariyer/422832-motivasyonun-onemi.html>



sibernetik bilgisayarların iş yaşamının her alanına girmesiyle genişleyerek devam etmektedir. İşgörenlerin karşı karşıya kaldığı üretim yöntemlerindeki hızlı değişim ve otomasyon nedeniyle bir başka işe hatta bir başka şehre transferleri, onların özel yaşam şartlarını, davranışlarını ve ruhsal yapılarını doğrudan etkilemektedir. Fakat günümüzde en hızlı üretimin yine otomasyonla mümkün olduğu bilinen bir gerçektir. Bu nedenle geleceğimiz yok edebilir düşüncesiyle teknolojiye savaş açmanın da bilimsel gerçeklerle örtüşür yanı yoktur. Ancak kabul etmek gerekir ki gerek teknoloji olsun gerekse başka sebepler olsun işgöreni olumsuz etkileyen pek çok gelişme bu gün organizasyonlar da önemli bir yönetim sorunu olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetim teorilerinin öncüleri olan Taylor ve Mayo'dan itibaren günümüze kadar gelen süreçte pek çok araştırmacının yapmaya çalıştıkları aslında işgörenin organizasyon içerisindeki ilgisiz ve isteksizliğine karşı neler yapılabileceği sorusuna cevap aramak olmuştur. Organizasyonda yer alan işgörenlerin bir bölümü işlerini yüksek bir özveri göstererek yaparken bir bölümünün aynı yetenek ve bilgi birikimine sahip olmasına rağmen işe karşı isteksiz olmalarının nedenlerini sorgulamak tüm yönetim teorilerinin özünü oluşturmaktadır. Bu sorunun aşılması yönündeki çalışmalar motivasyon kavramını, bu sürecin iyi yönetilebilmesi için ortaya çıkan faktörler de motivasyon araçlarını ortaya çıkarmıştır.

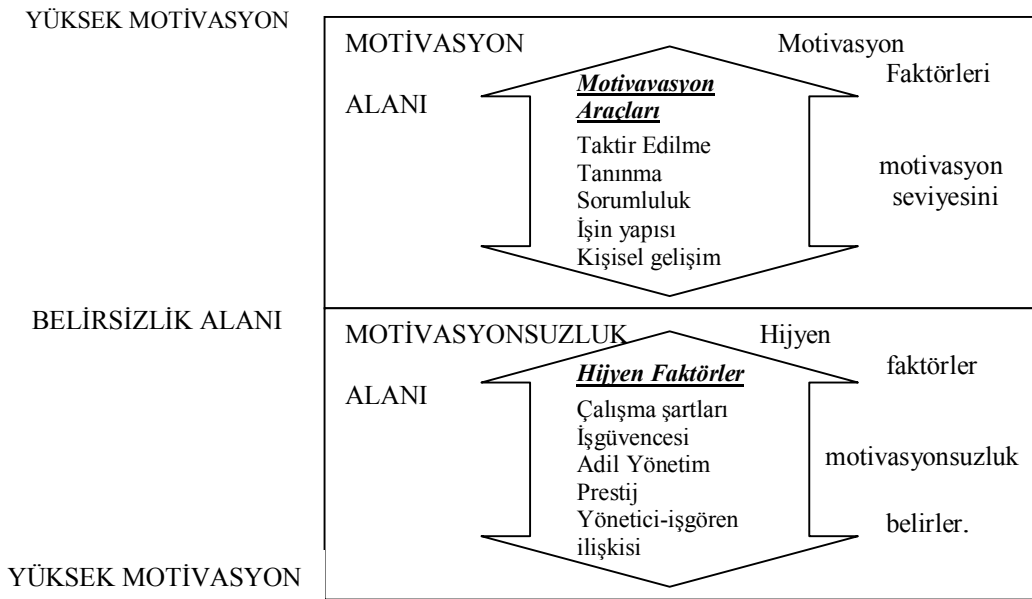
Motivasyon araçlarının tarihi gelişim sürecinde, işgörenleri motive etme nedenlerini ve etkilerini açıklamaya yönelik farklı teoriler ileri sürülmüştür. (Ertürk, 1998:136). Motivasyon teorileri literatürde, *Kapsam Teorileri* ve *Süreç Teorileri* olmak üzere iki gruba ayrılarak incelenmektedir (Efil, 1993;Bergeron,1979:104) Amerikalı araştırmacıların ortaya koyduğu kapsam teorisi, insanların davranışlarını içlerinden gelen duyguların tesiriyle belirlediklerini savunduğundan bu teoriye 'İnsan Olmanın Özünde Yatan İhtiyaçlar Teorisi' adı da verilmektedir (Efil, 1993:99). Süreç teorileri ise insan davranışlarının nedenlerini içsel faktörlere ek olarak işgörenin çevresinden kaynaklanan dışsal faktörlere dayandırmaktadır. Organizasyonlar içerisinde işgörenlerin motivasyonlarının nasıl sağlanacağına yönelik geliştirilen teorilerin bir kısmı aşağıdaki şekliyle açıklanmıştır.

1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, işgörenin asıl ihtiyacını belirleyerek buna göre onun davranışları üzerinde etkili olabilecek motivasyon aracını tespit etmeye çalışır. Bu teorilerin dayandığı hipotez; “Eğer yöneticiler, işgörenlerin davranışları üzerinde etkili olan faktörü belirleyebilirse bu faktörlerden faydalanarak onun davranışlarını organizasyonun amaçları doğrultusunda yönlendirebilirler” (Keser, 2006:12).

Çift Etmen Teorisi: Herzberg, işgörenlerin tutumları ve davranışları arasında bir ilişki olduğunu, iş tatmininin bir takım olumlu şartlara, iş tatminsizliğinin de yine belirli olumsuz şartlara bağlı olarak ortaya çıktığını söylemektedir (Saal&Knight, 1987:300). Psikolojik ihtiyaçları karşılayan başarı, kazanma, takdir edilme ya da insanlara faydalı olma gibi motivasyon araçları olumlu şartları oluştururken işyeri koşullarının kötülüğü, yada ücret azlığı gibi hijyen faktörleri olumsuz şartları oluşturmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004:15). Herzberg’in teorisine göre, işgörenin motivasyonu ve onun işindeki performansını etkileyen iki faktör vardır. Bunlar; *Motive Edici (Pozitif) Faktörler* ve *Hijyen (Negatif) Faktörler*’dir. Bu faktörlerin ayrımı çeşit olarak değil sadece etkileri itibariyledir (Schlegel, 1980:5;Efil, 1996:121).

Şekil 1. Herzberg’in Çift Etmen Teorisi



Kaynak: (Daft, 2000:541.) Daft, R.L. (2000). *Management*, The Dryden Press, 5th Edition, USA.



Motive Edici (Pozitif) Faktörler; Herzberg, motivasyon ile iş başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğunu söylemektedir. Gerçekleştiğinde işgöreni motive edecek pozitif faktörler ise, tanınma, sorumluluk, işin yapısı, kişisel gelişme, takdir edilme, işin kendinden önce gelmesi, statü ve ilerleme gibi faktörler olarak açıklanmaktadır. Bu faktörler işgörene kişisel başarı hissi vereceğinden onu hem memnun hem de işine motive edecektir (Telman ve Ünsal, 2004:25-26).

Herzberg için gerçekleştirilmesi motive edici pozitif faktörler şunlardır (Efil, 1996:122-123);

- İşin yerine getirilmesi veya başarının sonuçlarını gözleme,
- Bireyin yaptıklarının üstleri ve arkadaşları tarafından takdir edilmesi,
- Bireyin tatmin olası için kendisinden ileri gelmelidir,
- Birey belli ölçülerde sorumluluk yüklenmelidir,
- İşte yükselme imkanını artırmak gerekir,
- Bireyi geliştirme ile ilgili imkanlar oluşturmak gerekir.

Herzberg'e göre, motivasyon faktörleri işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren unsurlardır. Ancak motive edici faktörlerin işgörenin motivasyonunu artırdığı fakat karşılanmadığında motivasyon düşüklüğüne sebep olmadığı da farklı bir görüş olarak savunulmaktadır. Bir başka deyişle işgörenin takdir edilmesi onu motive ederken bu yöndeki duyarsızlık motivasyon düşüklüğüne sebep olmayabilmektedir.

Hijyen (Negatif) Faktörleri; Herzberg'in çift faktör teorisinde belirtilen Negatif (Hijyen) faktörleri şunlardır;

- İşgüvenliği,
- Prestij,
- İşletme politikasının uyumlu olması,
- Çalışma koşulları,
- İş ortamında adil olma,
- İş dışı sorunlar,
- Bireyler arası ilişkiler,
- Ücret artışları veya hayal kırıklığına uğramış beklentiler.



Ayrıca bu faktörlerin dışında yukarıdaki faktörlere ilaveten işyerinin fiziksel ve sağlık koşulları, organizasyonun politikası, beklentiler, iş dağılımındaki adalet gibi farklı hijyen faktörlerine de rastlamak mümkündür.

Herzberg'e göre hijyen faktörlerinin pozitif olması durumunda bu durum sadece işgörenler tarafından kabul görür. Hijyen faktörleri bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir ve hijyen faktörlerin motive edici özellikleri nispeten daha azdır. Bununla birlikte Herzberg, yine de hijyen faktörlerinin bir motivasyon aracı olarak her ülkede kabul görebileceğini söylemektedir. Ancak bu düşüncenin aksini savunanlar, hijyen faktörlerinin farklı ülkelerde bir motivasyon aracı olarak işlev görebileceği tezini tartışılabilir bulmaktadırlar. Bunlara göre hijyen faktörlerinin eksikliklerin giderilmesi işgörenleri sadece motivasyon düşüklüğünden kurtarmakta ve daha fazlasını yapmamaktadır. Bir başka deyişle bunların mevcudiyeti işgörenin motive olabileceği asgari koşulları sağlamaktadır. Hijyen faktörleri arzu edilen noktada değilse motivasyon araçlarının bir etkisi olmayacaktır. Örneğin, sağlıksız bir ortam iyileştirilmediği sürece buradaki terfi gibi bir motivasyon aracının motive ediciliği olmayacaktır (Koçel, 1999:472; Eren, 1996:423).

İhtiyaç Teorisi: Motivasyon Teorileri arasında en bilineni olup Maslow (1943) tarafından İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımıyla açıklamıştır. İhtiyaç teorisine göre, işgörenlerin işte karşılanması gereken belirli fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçları vardır. İhtiyaç teorisinin birinci varsayımına göre, işgörenlerin, gösterdiği her davranışın altında bu ihtiyaçlarından birinin giderilmesine yönelik bir sebep vardır. Diğer bir ifade ile davranışları belirleyen sebepler işgörenin ihtiyaçlarıdır (Koçel, 1999:468).

İşgörenler, ihtiyaçlarını ve onların tatmin düzeylerinin mevcut durumunu, beklentileri ile sürekli olarak karşılaştırırlar. İhtiyaçlar tatmin edilmediği oranda iş tatminsizliği, giderildiği oranda da iş tatmini artar. İhtiyaçlar temelde insandan insana farklılık gösteren bir yapıya sahip olsalar da genel olarak *birinci derece temel ihtiyaçlar* (yeme, içme, barınma gibi) ve *ikinci derece tamamlayıcı ihtiyaçlar*

(arkadaşlık, başarı, statü gibi) olarak iki grup altında sınıflandırılabilir (Eren, 2001). Bireylerin bu ihtiyaçları önceliklere göre oluşan belirli bir sıralama şeklindedir.

Erich Fromm, Maslow'un beş adet olarak tespit ettiği teorilerini desteklemekle birlikte bunlara 'Amaç Edinme İhtiyacı' ve 'Bir Dünya Görüşü İhtiyacı' şeklinde iki ihtiyaç daha eklemiştir. Amaç Edinme İhtiyacına göre, insanlar varlıklı hale geldikçe ihtiyaçlarını karşılama konusunda zafiyet yaşamaya başlarlar, bu nedenle amaçlarını netleştirmek yaşamın önemli bir unsuru olmalıdır. *Bir Dünya Görüşü İhtiyacına* göre ise, insanların kendilerini ispatlayabilmek için bir düzene ihtiyaçları vardır. Çünkü düzensizlik kişiyi kaygılı ve endişeli hale getirir (Keser, 2006:34).

Maslow ve Fromm'un ihtiyaçlarını ve bunların insan yaşamındaki öncelikleri bir merdivenin basamakları gibi düşünüldüğünde 'İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi'ni Şekil 2'deki gibi düzenlemek mümkündür.

Şekil 2. Abraham Maslow ve Erich Fromm'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi*



* Model, Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisine Fromm'un ilave edilmesini öngördüğü ihtiyaçlar dikkate alınarak oluşturulmuştur



İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, işgörenlerin alt kademedeki bir ihtiyacı gidermeden daha üst kademedeki bir ihtiyacının giderilmesi onu davranış değişikliğine sevk etmez. Diğer bir ifade ile insan ihtiyaçları en düşüğünden en yükseğine doğru hiyerarşik olarak oluşur ve sadece tatmin edilmemiş ihtiyaçlar motive edici olmaktadır. İnsan ihtiyaçları, en düşüğünden en yükseğine doğru hiyerarşik olarak Şekil:2' de gösterildiği gibidir. Henüz tatmin edilmemiş ihtiyaçlar motive edici olmaktadır. Bu sebeple eğer yöneticiler işgörenin herhangi bir ihtiyacını iyi tespit edebilirlerse onların belirli bir yönde davranışların da değiştirmeyi başarabilirler (Lord, 2002:3).

Maslow'un teorisi katı kural ve sınırlar koyduğu düşüncesi ile eleştirilmektedir. Zira her insanın ihtiyaç önceliği her zaman ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sıralamayı takip etmez. Bu nedenle yöneticiler her bir işgörenin hiyerarşinin hangi basamağında olduğunu belirlemek suretiyle onu motive edebilir.

ERG Teorisi: Teori adını teori için geliştirilen kavramların baş harflerinden almaktadır. (**E**xistence=Varolma), (**R**elatedness=İlişki) ve (**G**rowth=Gelişme) Teorinin kuramcısı Clayton Alderfer, Maslow'un 5 basamaklı olan ihtiyaç adetini yukarıdaki kavramların baş harfleriyle adlandırdığı ERG teorisi altında 3 adete düşürerek açıklamaktadır.

Varolma İhtiyacı; İhtiyaçlar hiyerarşisinde en alt sıradadır ve hayatın devamı için gereksimin duyulan yiyecek, içecek, korunma ve güvenlik gibi ihtiyaçlardır. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacına karşılık gelir.

İlişki İhtiyacı; Sevgi, iş ve iş dışındaki yaşamda başkaları ile ilişkiler, kabul görme ve takdir edilme ihtiyacını vurgular. Maslow'un sosyal ihtiyaçları ile saygınlık ihtiyacını kapsar.

Gelişme İhtiyacı; Kendine güven ve saygınlık kazanma ile ilgilidir. Maslow'un saygınlık ihtiyaçlarından içsel saygınlık faktörleri ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Çetinkaya, 2000:20; Keser, 2006:28).



Erg teorisi, ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik sıranın her zaman çok önemli olmadığını savunur ve işgörenlerin birden fazla ihtiyaçlarının aynı anda karşılanmasının mümkün olduğunu söyler. Kişilerin aynı anda birden fazla ihtiyaç grubunun karşılanmasını talep edebileceği görüşünü kabul eden bu teoriye göre, ihtiyaçların giderilmesi hayal kırıklığı ile sonuçlanabilir ve bu durumda kişi bir önceki ihtiyaç kademesine geri dönebilir. Özetle ERG teorisi Maslow'a göre daha esnek bir yaklaşım önermektedir.

Başarı Güdüsü Teorisi: Teoriyi geliştiren McClelland, 1950'lerde ihtiyaçlar üzerinde yaptığı çalışmaların sonucunda her işgörenin başarısını etkileyen dört çeşit ihtiyaç olduğunu tespit etmiştir (Tevruz, 2003:109).

Başarma İhtiyacı; Eğer işgören zamanının çoğunu işini nasıl daha iyi yapacağını düşünerek geçiriyorsa bu başarı ihtiyacı yüksek bir kişidir (Richard vd, 1975:53'den aktaran, Keser, 2006:31) Bu durumdaki işgörenler kendilerine ulaşılması zor hedefler koyarlar ve ona ulaşmak için gerekli bilgi ve yeteneği kullanmak isterler.

Ait Olma İhtiyacı; Bireyler yaşamlarını devam ettirebilmek için toplumun diğer fertleri ile ilişki içerisinde bulunmak zorunda olduğunu düşünür ve zamanın çoğunu çevresiyle bağ kurmaya çalışarak geçirir. İnsandaki bu diyalog arzusu ne kadar yüksek ise onun ait olma, ağlanma ve ilişki kurma ihtiyacı da o kadar yüksektir.

Güç Elde Etme İhtiyacı; Eğer kişiler vakitlerinin çoğunu diğer insanlar üzerinde nasıl otorite kuracaklarına onları nasıl kontrol altına alabileceklerini düşünerek geçiriyorlarsa o kişinin güç elde etme ihtiyacı o derece yüksektir. Bu kişiler bu konuma gelebilmek için her türlü yonteme başvurabilirler. Kendilerine yüksek hedefler koyar ve buna ulaşmak için gerekli bilgiyi elde etme ve elde edeceklerini kullanabileceklerini gösteren davranışlar sergilerler. Bu nedenle bu kişiler risk üstlenmekten çekinmezler.

Uzmanlık İhtiyacı; Bu kişiler işlerini en iyi şekilde yapmaya özen gösterirler.

McClelland, bireyleri ve toplumu, yukarıdaki dört ihtiyaçtan biri olan başarma ihtiyacının tek başına etki altında bırakabildiğini iddia etmektedir. İnsanlar, girişimlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da çekinir ve korku

duyar. Bu korku onu elde edebileceği başarılar için yapacağı hamlelerden alıkoyar. Bu nedenle bu korkunun ortadan kaldırılması ve bireyin kendisine güven duyması sağlanmalıdır. Bunun sonucunda ihtimaldir ki bu kişi başarılar elde edebileceği faaliyetlere tekrar yönelecek ya da yarım bıraktığı işi bitirmeyi düşünecektir (Keser, 2006:31-33).

Şekil 3. Dört İhtiyaç Teorisinin Karşılaştırması

Maslow'un Teorisi	Herzber'in Teorisi	Alderfer 'in ERG Teorisi	McClelland 'in Başarı Güdüsü Teorisi
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	İşin Kendisi Başarma, Gelişme Olanakları, Sorumluluk	Gelişme İhtiyacı Kendine güven, saygınlık kazanma, kendini gerçekleştirme	Uzmanlık İhtiyacı
Saygı İhtiyaçları	İlerleme, Tanınma, Statü	-	Güç Elde Etme İhtiyacı
Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı	Amirle İlişkiler Üstlerle İlişkiler, Astlarla İlişkiler, Teknik Denetim	İlişki İhtiyacı Sevgi, Taktir Edilme	Ait Olma İhtiyacı
Güvenlik İhtiyacı	İşletme Politikası ve Yönetim İş Güvenliği, Çalışma Koşulları	-	Başarma İhtiyacı
Fizyolojik İhtiyaçlar	Ergonomi Ücret, Kişisel Yaşantı	Var olma İhtiyacı Yeme, İçme ve korunma ve güvenlik	-

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile yukarıdaki bazı ihtiyaç teorileri Şekil:3'de bir arada gösterilmiştir. Farklı zaman dilimlerinde ve farklı araştırmacılarla ortaya konulan bu teoriler birbirleriyle karşılaştırıldığında; Temelde Maslow'un ileri sürdüğü teoriler etrafında geliştirilen ama özünde birbirinden çok da farklı olmayan kavramsal ifadelerden farklı bir şey olmadıkları görülmektedir. Burada McClelland'in kendi belirlediği ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ihtiyaçlara yer vermemesinin nedeni, yaşamak için gerekli olan şeylerin her canlı için bir ihtiyaç olduğu dolayısıyla önemli olanın iş ve sosyal hayatın ortaya çıkardığı ihtiyaçlar olması gerektiğinin düşünüldüğü sanılmaktadır.



Özerklik Teorisi: Bu teoriye göre insanlar davranışlarının özerk olduğunu kendi düşüncelerini en üst seviyede bu davranışlarına aktardıklarını savunurlar. Bu nedenle ihtiyaçlar karşılandığı ölçüde kişiler olumlu ve bilinçli davranışlar sergilemeye devam ederler fakat ihtiyaçlar engellendiklerinde de isteyerek ya da istem dışı tutum ve davranışlar sergilemeye başlarlar (Kesici, 2003:97; Keser, 2006:35).

1.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, motivasyon ihtiyacının nasıl ortaya çıktığı ile ilgilidirler. Bu teoriler motivasyonu, kişinin algıları, inançları ve iş ödüllerinin ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçları tatmin edebilme değerleri ile açıklarlar. Dolayısıyla da Süreç Teorileri motivasyon sürecinin nasıl çalıştığını inceler ve süreci oluşturan değişkenlerin aralarındaki ilişkileri irdeler.

Süreç teorileri işgörenleri davranış değişikliğine yönlendirecek sebepleri araştırırken diğer yandan işgörenler üzerinde görülmeye başlayan son davranış değişikliğinin devamının sağlanması ya da bu davranışından vazgeçirilmesinin nasıl sağlanabileceği konusu üzerinde durur. Süreç Teorisi, bireylerin davranış değişikliği göstermelerinin nedenlerinin hem içsel faktörlerden hem de bir takım dışsal faktörlerinden kaynaklandığını savunur. *Başlıca süreç teorileri aşağıdaki şekliyle açıklanmıştır;*

Eşitlik ya da Değer Teorisi: Locke ve Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, işgörenler işten elde ettikleri ücret, çalışma saatleri ve terfi olanaklarını, sahip oldukları aynı pozisyondaki (eşit çaba, eğitim vs) diğer işgörenlerle karşılaştırırlar. Bu algının derecesi ile kendisine sunulanların ne kadar uyduğu konusundaki kanaati onun motivasyon derecesini gösterir (Saal&Knight, 1987:304). Çünkü bir işgörenin motivasyonu, yaptığı işten alması gerektiğine inandığı karşılık ile gerçekte aldığı ücret, terfi ya da diğer ödülleri karşılaştırmasıyla ortaya çıkan olumlu farktır. Bu durumda ister işgören hak etmediği halde diğerlerinin kendisinden fazla aldığına isterse de kendisine diğerlerinden fazla verildiğine inansın, eşitlik ya da değer verme ilkesinin bozulduğuna inanacak ve motivasyon düşüklüğü yaşayacaktır. Burada ödüllerin miktar olarak çok fazla ehemmiyeti yoktur ve buradaki miktar sadece



diğerleri ile kıyaslama yapıldığında önem kazanmaktadır. Örneğin bir genel müdürün aldığı ücreti başka bir şirket müdürünün ücreti ile karşılaştırması gibi (Telman ve Ünsal, 2004:15).

İşgörenlerin eşitlik teorisi ile ilgili algılarını bir rasyo şeklinde göstermek gerekirse;

$$\frac{\text{Bireyin Kazançları}}{\text{Bireyin Gayreti}} = \frac{\text{Diğerlerinin Kazançları}}{\text{Diğerlerinin Gayreti}}$$

Aslında eşitlik teorisi takas esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla da takasın olduğu yerde bir dengesizliğin ortaya çıkması her zaman muhtemeldir. İşgörenlerin ortaya çıkan bu dengesizlik karşısında işgörenlerin davranışlarında meydana gelebilecek muhtemel değişikliklerin şunlardan biri olması beklenmektedir (Keser, 2006:42).

- İşgörenin işe olan katkısını azaltır,
- Motivasyon araçlarının değiştirilmesini (ücret artışı gibi) ister,
- Diğer işgörenlerin motivasyon araçlarının değiştirilmesini talep eder,
- Kendisiyle kıyaslandığı işgöreni değiştirir,
- Savunma mekanizmasını geliştirir, (sorunun geçici olduğuna ve çözüleceğine inanır)
- İşini bırakır ya da devamsızlık yapmaya başlar.

İşgörenin işini bırakması onun yerinin doldurulmasını zaman ve maliyet açısından hemen mümkün kılmayabilir. Belki geçici işgören tercih edilebilir fakat geçici işgören çalıştırılması organizasyonun stratejik avantaj yakalama fırsatını ortadan kaldırabilir. Süreklilik esasına göre çalışan işgörenlerin yeteneklerini geliştirmeleri sonucunda elde edecekleri tecrübeden organizasyonlar yarar elde edebilecekken geçici işgören tercihi organizasyon açısından tehlikeli sonuçlar da doğurabilir. Örneğin, ABD’de petrokimya endüstrisinde görülen ve patlamaya, yangına yada yayılmalara yol açan 11 işyeri kazasının dokuzunun geçici sözleşmeli elemanlarla bağlantılı olduğu görülmüştür (Pfeffer, 1994:20).

Netice olarak işgörenlerin algıladıkları bir eşitsizlik varsa bu durum çeşitli huzursuzlukların başı olacaktır. Bu sebeple yöneticiler değerlendirmelerde objektif olmak ve eşit gayretleri eşit şekilde ödüllendirmelidirler.



Davranış-Şartlandırma-Teorisi: Şartlandırma iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birisi klasik anlamdaki şartlandırmadır ki ağırlık noktasını dışarıdan yapılan uyarıların davranışları etkilemesi şeklinde ortaya çıkar. Diğer şartlandırma şekli ise motivasyon teorisi olarak da ele alınan sonuçsal şartlandırma türüdür (Koçel, 1999:475). Bu teori işgörenlerin gösterdiği davranışların ortaya çıkaracağı sonuçları önemli olduğunu savunur. Davranışın ortaya çıkardığı sonuca göre ise işgören aynı davranışı sürdürmeye devam edecek ya da o davranıştan vazgeçecektir. Örneğin, işgören işe geç gelme davranışı gösteriyorsa bunun ortaya çıkaracağı sonuç ikaz edilmek ya da hoş görülme şeklinde sonuçlanabilir. Dolayısıyla işgörenin kendi davranışının neticesinde karşı karşıya kalacağı bu durum, eğer kendisini memnun eden bir durumsa aynı davranışını sürdürmeye devam edecek, tersi bir durumda ise işgören aynı davranışı tekrar etmeyecektir. Bir başka deyişle bu durumda işgören davranışları karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanmış olmaktadır. Organizasyon içerisinde işgörenin davranışı arzu edilen bir davranış ise yöneticiler bunun devamını ya da tekrarını talep edeceklerdir. Fakat yönetim, işgörenin beğenilen bu davranışının ödüllendirme ile mümkün olacağını bilincindedir ve arzu edilen davranışları ödüllendirerek tekrarlanma olasılıklarını yükseltmiş olurlar. Yönetim başvuracağı içsel (ilgi, taltif gibi) ve dışsal (ücret artışı, statü, işgüvencesi gibi) bir takım ödüllerle davranış değişikliğine şartlandırabilirken eleştirme, maaş kesintisi, yetkisiz kılma gibi işgöreni memnun etmeyecek bir takım yöntemlerle cezalandırarak da davranış değişikliğine sebep olabilirler. Ancak cezalandırma şeklindeki davranış değiştirme yöntemi, işgörenler üzerinde kızgınlık, karşı koyma, gruplaşma ya da iş bırakma gibi bir sonuç ortaya çıkarabileceğinden davranış değişikliklerinin ödüllendirme yöntemiyle yapılması arzu edilen bir seçenektir.

Sosyal Etki Teorisi: Bu teori işgörenlerin iş motivasyonlarının grup normları ve örgüt kültürü gibi faktörlerden etkilendiği görüşünü savunur. Gruplar içerisindeki bireylerin davranışlarının diğerlerini de etkilemesi ya da diğerlerinden etkilenmeleri onların sosyal bir varlık olmalarının sonucudur. İşgörenler kendi kazanımların sadece kendi grup arkadaşlarıyla değil benzer işte çalışanların elde ettikleriyle de karşılaştırır ve bunlardan doğruluğuna inandıkları çıkarımlar oluştururlar. Duydukları olumlu şeyler kendilerini motive ederken anlattıkları olumsuzluklar diğerlerinin motivasyonu düşürebilir. Dolayısıyla da bir organizasyon içerisinde motivasyon



düşüklüğü gösteren bir işgören diğer arkadaşlarını da etkiler ya da tersi düşünüldüğünde işgörenlerin arkadaşlarının motive olması kendilerini de motive eder. Bu karşılaştırma ve denge süreci sonunda iş motivasyonu yada motivasyonsuzluğu ortaya çıkar. İşgören motive olduğunu ise işteki performansı ile gösterir (Saal& Knight, 1987:306-307).

Ümit-Bekleyiş-Teorisi: Victor H.Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre işgörenlerin motivasyonu iki faktöre bağlıdır (Hatipoğlu, 1993:274).

- Bir şeyi ne kadar istiyoruz,
- Bunu elde etmek için imkan ve şansımız ne kadardır.

Beklenti teorisine göre önemli olan sonuçların gerçek değeri değil, kavramsal olarak taşıdığı değerdir' (Keser, 2006:39). Yapılan şeyin elde edilen şeye değip değmediği konusunda kişinin içinden gelerek vereceği 'evet' cevabının derecesi motivasyonu belirleyen en önemli unsurdur (Eren, 2004).

Bu teoriye getirilen bir başka bakış açısına göre ise, bir işgörenin belli bir iş için çaba harcamasını gerekli kılacak üç önemli faktör vardır. Birincisi, işgörenin *başarıyı arzulama derecesidir*. İkincisi, yüksek ücret, terfi, işgüvencesi, statü, tanınmak, takdir edilmek gibi işgörene göre farklılık gösteren *motivasyon araçlarıdır*. Üçüncüsü ise organizasyonun beklentisine karşı *işgörenin ilgisidir* (Çetin vd, 200:267).

Beklenti teorisi, beklentilerle bu beklentilerin gerçekleşme ihtimaline verilen değerle ilgilenir. İşgören üzerinde davranış değişikliğine sebep olan faktörler sadece ihtiyaçlar ve istekler değil, işgörenin çevresinin davranış biçimlerini algılama şekli de önemlidir (Keser, 2006:38;Onaran, 1881:71).

Beklenti Teorisi, işgörenin kabul edilebilir davranışlarının kendisine bir ödül olarak döneceğine inanması durumunda iş motivasyonu artırdığını savunmaktadır.

$$M = E \left(\sum_{j=1}^n I_{ij} \times V_j \right)$$

Eğer birey umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir. Bu



durum formüle edildiğinde (Dereli, 1995:170);

$M = \text{İş motivasyonu}, E = \text{Bekleyiş}, I = \text{Araçsallık}, V = \text{Valens}$

Bekleyiş; Kişinin bir faaliyetinin kendisini bir amaca ulaştırma olasılığı hakkındaki algısıdır. Örneğin, bir işgörenin daha çok çaba sarfetmesi halinde daha yüksek bir üretime yol açacağını zannetmesi gibi.

Motivasyon (sonuç); Kişinin başladığı işi başarıyla gerçekleştirmesi halinde elde etmeyi umduğu amaçtır. Örneğin, üretimin artmasına olan katkısından dolayı daha fazla gelir elde etmeyi umması gibi.

Araçsallık; Kişinin, ilk amacın elde edilmesi peşinden bir diğer amacında gerçekleşme ihtimalinin ortaya çıkması. Örneğin, birinci amaç olan gelir artışı elde edilmişse evindeki herhangi bir eşyayı değiştirme ya da bir eksikliğini satın alma ihtimalinin belirmiş olması gibi.

Görüldüğü gibi Vroom'un modeline göre ilk amacın gerçekleşmesi bir sonrakilere ulaşmada bir araç olmaktadır.

Valens; (İstek ya da ihtiyacın şiddeti) Bireyin bir ihtiyacının karşılanması için duyduğu isteğin şiddetidir. Bu kavram hem ilk hem de daha sonraki amaçlar için söz konusudur.

Bekleyiş teorisinde önemli olan, işgörenin elde ettiği ya da etmeyi umduğu şeylerin gerçek değeri değil, onun kavramsal anlamda taşıdığı değerdir. Bu teorinin dayandığı temel özellikler şu şekilde açıklanmaktadır;

- İşgören bir sonuca ulaştığında ödüllendirileceğine inanmalıdır,
- Aynı zamanda ulaştığı sonuca bağlı olarak elde edeceği ödülü istemelidir,
- İşgören kendisinden beklenen başarıya ulaşacağına inanmalıdır.

Lawler'in bu teoriye yaklaşımı ise, eğer işgören sarf edeceği çaba ile performansının artacağına ve bu durumun kendisini arzuladığı sonuca götüreceğine inanmışsa daha fazla gayret gösterme konusunda motive olacaktır. Ancak Viktor H.Vroom, işgörenin buradaki başarısı için yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerektiğini savunur. Aksi durumda başarı için sadece azim ve gayret yetmeyecektir (Keser, 2006:39-40). Eğer insanlar kendi iç dünyalarında mutlu iseler iş hayatlarında



da mutlu olurlar. Kişilerin iç dünyalarındaki motivasyonları ise iş ya da iş dışı yaşamlarındaki mutluluklarıyla doğru orantılıdır. Kişiler bir alandaki mutluluklarını başka bir alana aktarırlar. Bir başka deyişle bir işgörenin evindeki bir mutluluk onun işinde de mutlu olmasına sebep olabileceken işinde bıkkınlık gösteren bir iş görenin memnuniyetsizliği ev hayatına hatta diğer iş arkadaşlarına olumsuzluk katabilir.

Yine ümit teorisine göre, işgörenler bazen bir yandaki ümitsizliklerini bir başka alanda telafi etme düşüncesi taşıyabilirler. Örneğin, işine motive olamayan işgörenler bunu telafi etmek için özel yaşamlarında kendilerini mutlu edebilecek spor yapma, seyahat etme, el sanatlar vs. gibi uğraşlar peşinde koşarlar. Bu durumun tersi de mümkündür. Özel yaşamlarında mutlu olmayanlar kendilerini işlerine vererek üstün başarılarla imza atabilirler.

Bu teori kapsamında bir başka görüş ise insanlar mutlu olmayı öğrenmişlerse hangi şartlarda olursa olsun her olumsuz ortamda bile mutlaka mutluluğa açılan bir kapı bulurlar. Aynı düşüncenin akside savunulabilir. Şartlar ne kadar mükemmel olursa olsun insanlar kendilerini mutsuz kılacak muhakkak bir sebep oluştururlar (Telman ve Ünsal, 2004:18-19).

İşgörenlerin motivasyon için bu modeli kullanmak isteyen yöneticiler için sunulan öneriler şunlardır (Kaya, 2007:56);

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Amaç Teorisi: Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Edwin Locke tarafından geliştirilen teoriye göre işgörenlerin kendilerine göre bir amaçları vardır ve bu amaçlar onun motivasyon derecesini belirler. Locke, iş performansını etkileyen motivasyon aracını işgörenin amaçlarıyla ilişkilendirmiştir. Teorinin ana fikri, sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile işgörenlerin gösterecekleri performans arasında bir



ilişkinin olduğudur (Koçel, 1999:482). Dolayısıyla işgörenlerin davranışları bu amaçları elde etmeye yönelik olarak şekillenir. Eğer diğer yandan organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ile işgörenlerin davranış şekillerinin örtüşmesi halinde işgörenlerin motivasyon araçlarının algılanma düzeyleri artacaktır.

Locke'ye göre işgörenlerin amaçlarının oluşmasında çevresel gözlemlerin önemi büyüktür. Çevreden algılanan bilgiler bir değerlendirme süzgecinden geçirilir ve sonunda bir yargıya varılır. Bu yargılar işgörenlerin davranışlarının şekillenmesinde etkili olarak bireysel amaçların oluşmasını sağlar. Amaçlara ulaşmak için davranışlar ve başarıma azminin şiddeti değişir. Öreneğin, erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen kişiler, elde edilmesi daha kolay olan amaçlar belirleyenlerden daha yüksek performans gösterir ve işine daha fazla motive olabilirler.

İşgörenlerin motivasyonunda amaçların rolü şu şekillerde ortaya çıkar (Eren, 2004:524-527);

- İşgörenlerin amaçlarının tam olarak belirlenmesi onun işteki performansını artırır.
- Ulaşılması için çok ciddi bir emek sarf edilmesi gereken uç amaçlar işgörenlerin işteki hırs ve arzusunu artırır buda başarıyı getirir.
- Organizasyonun amaçları ile işgörenlerin bireysel amaçları arasındaki uyum işteki başarı için önemli bir etkidir.

Aslında Locke, amaç teorisinin bir motivasyon teorisi olarak değil de bir motivasyon tekniği olarak ele alınması halinde yöneticiler açısından daha fazla yararlı olacağını ifade etmiştir. Yukarıda bahsedilen temel motivasyon teorilerinin gücü üzerine Luthans'ın yaptığı çalışma aşağıdaki tabloyu ortaya çıkarmıştır;

Değerlendirme skalası 1-5 arasındadır.



Tablo 1. Motivasyon Teorilerinin Gücü

Değişken	İhtiyaçlar Teorisi	Amaç Teorisi	Koşullandırma Teorisi	Eşitlik Teorisi	Bekleyiş Teorisi
İşten Kaçışın Önüne geçme	-	-	4	4	4
Verimlilik	3	5	3	3	4
Kârlılık	-		-	4	5
Memnuniyet	2		-	2	-

Kaynak: Fred Luthans, Organizational Behavior, Seventh Edition, Mc Graw-Hill,inc.1995,194

X ve Y Teorisi: Mc Gregor tarafından ileri sürülen bu teoride X ve Y teorisi olarak adlandırılan birbirine zıt iki görüş ileri sürülmüştür. Bu iki görüşten biri olan X teorisine göre insanlar işi sevmez, bu nedenle organizasyonun amacı için işgören bir şekilde kontrol altına alınmalı ve gerekirse ceza yöntemiyle işine motive edilmelidir.

Y teorisine göre ise insan işini severek yapar, onu işe motive etmek için tek yol cezalandırma değildir, işgörenleri hedefe yöneltmek için ödül yöntemi kullanılmalı, işgören aslında kendisine verilen görevlerden çok daha fazlasını yapmaya isteklidir. Organizasyon işgörenlerin kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirebilecekleri ortamı oluşturduğunda işgörenler de doğal olarak organizasyonun amaçları doğrultusunda içsel olarak motive olacaklardır. Burada Y teorisinin özünde organizasyonun tüm üyelerinin bütünleştirilmesi vardır (Hicks, 1981:220-221).

Araştırmacılar iş motivasyonu ile performans arasında da güçlü ya da zayıf yönlü ilişkilerin olabileceğini söylemektedirler. Örneğin parça başına ücret alan bir işgören işini sevmiyor olsa da ücretini yüksek tutabilmek için üstün bir performans gösterebilir. Fakat üretim ortamının kötü şartların (örneğin kömür madeni gibi) ileride işgörenin sağlığı üzerindeki olumsuzluk endişesi birim başına ücretle çalışan bir işgörenin her zaman üstün bir performans göstereceği anlamına gelmeyebilir.

Motivasyon teorileri Amerika'da geliştirildiğinden burada etkili ve başarılı olabilmıştır. Dolayısıyla motivasyon ile ilgili teorilerin her ülke ve organizasyonda yeterli olacağını söylemek zordur. Ayrıca insanların davranışlarının nedenlerini



anlayabilme onların içinde buldukları çevreyi ve kültürlerini de anlamayı gerektirir. İhtiyaçları karşılamada kültürel normlar vardır ve bu yolla tatmin elde edilir. Örneğin, Japonlara göre motivasyon ve iş memnuniyeti grup üyeliğinden etkilenmektedir. Bunun aksine Amerika’da bireylerin motivasyonları daha bağımsız ve bireyselliğe dayalı bir şekilde belirlenmektedir. Amerikalılar bireyselliğe ve rekabetçi kişiliğe önem verirlerken Japonlar, işbirliği ve uyuma önem verirler. Yine Amerikalılar kişisel rahat ve kişisel başarıya dayalı bireysel ihtiyaçları ön planda tutarken, Japonlar sosyal kabul için kişisel rahatlarını feda edebilmektedirler. Ortadoğu ülkesi insanları misafirperverlik uğruna kişisel rahatlarından vazgeçerler (Griffin&Pustay, 1996:487).

Sadece bu birkaç farklılık bile göstermektedir ki motivasyon ile ilgili geliştirilen teorilerin farklılığı haklı gerekçelere dayanmaktadır ve bundan sonrasında da her ülkede ya da farklı organizasyonlarda yine motivasyon ile ilgili farklı düşünce ve görüşler ileri sürülecektir.

1.4. Motivasyon Süreçleri

İşgörenlerin motive edilmesi ihtiyaçların giderilme zorunluluğundan kaynaklanmaktadır. Motivasyon, davranışı amaca doğru yönelten itici bir güçtür bir harekettir (Can ve Tekarslan,1996:101). Latince “movere” ifadesinin karşılığı olarak kullanılan hareket ise ihtiyaçları tatmin etmek için yapılan fiillerdir. Motivasyon, istekleri, ihtiyaçları, dürtüleri, ilgileri kapsayan genel bir kavram olması nedeniyle bu sürecin tespitinde bu uyarıcılar arasındaki ilişkiler ve anlamları da önemlidir. İnsanların yapabileceklerinin üst sınırını aldıkları eğitim ve kişisel yeteneklerinin seviyesi belirlerken, yapabildiklerinin Bir başka deyişle elinden geleni yapmasının üst sınırını motivasyonunun seviyesi belirler. Ancak motivasyonun gözle görülmeyen varsayımsal bir olgu olması işgörenlerin davranışlarını anlamamızı zorlaştırmaktadır. Bu süreç iyi işletilmediği takdirde de eyleme geçmenin diğer bir adı olan motivasyondan beklenen sonucu almak zorlaşacaktır.

Başarılı bazı işgörenler kendi amaçlarını belirli bir hedef doğrultusunda planlayarak kendilerini içsel olarak motive edebilirler fakat organizasyonun diğer



üyelerinin zamanla karşı karşıya kalabilecekleri fizyolojik veya psikolojik denge bozuklukları onları dışsal motivasyon araçlarına ihtiyaç duymalarına neden olur. Bu sebeple ister içsel ister dışsal olsun *motivasyon süreci* şu aşamaların geçilmesini gerekli kılar;

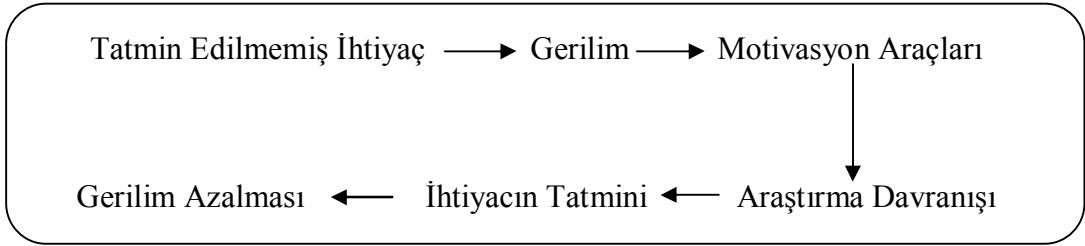
-Çevresel faktörlerin de etkisiyle işgörenlerin davranışları tetiklenir ve işgören kendisine fizyolojik veya psikolojik bir takım hedefler koyar.

-İşgörenin düşüncesindeki davranış değişikliği kendisine bir hedef belirlemesine neden olur ve buna ulaşabilmesi için de fiziksel yada zihinsel bir çaba sarf etmesi gerektiğine inanır.

-Yukarıdaki süreçlerin sonunda da hedefe ulaşılır. Ancak burada sürekliliğin sağlanması esastır. Başarılı bir insan hedefe ulaştıktan sonra “bu iş buraya kadar” demez ve bu zaferini yeni hedeflere taşıyarak kazanımlarını sürekli hale getirmek ister. Kendisini yeni hedeflere motive eden unsurların temelinde ise inanmak, özgüven ve gizli yetenekleri açığa çıkarmak vardır. Bu unsurları kendi içerisinde yönetebilen insanlar elde ettikleri her başarıdan sonra bu başarısının çitasını biraz daha yükseltirler ve ulaştıkları her yeni hedef sonraki hamleleri için bir motivasyon aracı olur. Dolayısıyla da bu döngüyü kendilerinde oluşturabilen insanlar dışsal motivasyona ihtiyaç hissetmeyen başarılı insanlardır.

Motivasyon tanımlardan çıkarılacak diğer bir önemli sonuçta motivasyonun bir ihtiyacı karşıladığı ve kişilerin ihtiyacının karşılanmasına yönelik bir hareketin başlama ve tamamlanma süreci olduğudur. Genel olarak motivasyonun temel kavram ve unsurları ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri besleme “feedback” den oluşmaktadır ve motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir (Kaplan, 2007:14). Bu anlamdaki motivasyon süreci farklı kaynaklarda farklı farklı ele alınmaktadır (Eroğlu, 1995:247). Fakat küçük farklılıklar bir kenara bırakıldığında tüm bu araştırma sonuçlarından ortaya çıkarılan temel motivasyon süreçleri Şekil 4’deki gibi ifade edilmektedir.

Şekil 4. Temel Motivasyon Süreci



Kaynak: (Keser, 2006:5)

Motivasyon bir süreçtir ve Şekil 4’de görüleceği üzere bu süreç bireyin farklı şiddetteki ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Davranışların altındaki sebepleri uyararak onları harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yoğunlaştırmak motivasyon vasıtasıyla sağlanmaktadır. Çalışanın motivasyonu belirli bir hedefe yönelmiş bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanda tatmin edilmeyen ihtiyaç gerilim oluşturur, bu gerilim bireyin dürtülerini harekete geçirerek onu belirli bir amaca yöneltir. Aradığını elde ettiğinde de davranışlarında meydana gelen olumlu değişme geriliminin azalmasını sağlar. Yukarıdaki süreci iş yaşamında görülen herhangi bir sorun için uygulamak mümkündür. Örneğin, iş yaşamındaki motivasyon araçlarından biri olan iş güvencesinin tatmin edilmemiş bir ihtiyaç olduğunu varsayalım. Bu durumda birey bir gerilim sürecine girecek ve bu ihtiyacı karşılamak için bir eylem planı hazırlayacaktır. Bu durumda gerilimi azaltmak için bireyin beklentisi olan motivasyon beklentisine cevap vermekten başka bir çıkaryol yoktur. Bu nedenle *Organizasyonlarda etkin bir motivasyon süreci için dikkat edilmesi gerekli hususlar şu şekilde sıralanmaktadır* (Cook & Hibberd, 2005:3);

-Motivasyon organizasyonun bugünkü ve gelecekteki hedefleriyle uyumlu olmalıdır.

-Motivasyon araçlarında maddi unsurlar yanında maddi olmayan araçlara da başvurulmalıdır. İşgörenler için manevi önem taşıyan bir motivasyon unsurunun bazen ekonomik motivasyon araçlarından daha çok şey ifade edebileceği anlar olabilir.

-Mevcut motivasyon araçlarıyla yetinilmemeli ve onlara ek değer katacak yöntemlerde geliştirilmelidir. Örneğin, işgörelere bir yakını ile gidebileceği sinema, tiyatro veya maç bileti sağlamak, bir restoranda masa rezervasyon yapmak ya da çocuklarının doğum gününe hediye göndermek gibi. Bu tür küçük ve fazla bir



maliyet gerektirmeyen motivasyon yöntemleri bazen işgörenler için büyük bir motivasyon aracı olarak algılanabilir.

-Yaşanacak değişimler motivasyon yöntemlerinin içeriğinde organizasyonları hedeflerinden saptıracak gelişmelere ve kontrol edilemeyen maliyetlere neden olmamalıdır.

-Motivasyon süreci sürekli kontrol altında tutulmalı, etkisi ölçülmeli ve gerekirse yeni motivasyon araçları geliştirilmelidir.

Motivasyondan beklenen sonuçlara ulaşmak için motivasyon araçlarının uygulanmasında adalet mekanizmasının her işgörenin kabullenebileceği şekilde kurulmasına özen gösterilmelidir. Aksi durumda sunulan motivasyon araçlarının ihtiyaca cevap vermesi beklenemez ve bu durumda işgörenler ya düşük bir performansla çalışmaya devam edecekler ya da başka bir iş aramaya yöneleceklerdir. İş yaşamında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları bulan bir işgörenin gerek iş gerekse iş dışı yaşamında huzurlu olacağı söylenebilir. Oysa istediği bir işi yapmayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiğini düşünenin sadece iş yaşamı değil aynı zamanda iş dışı yaşamı da olumsuz yönde etkilenecektir (Örücü vd, 2006:40).



2. İŞGÜVENCESİ

İşgörenlerin çalışma hakkının korunması ve işverenlerin bu konudaki keyfi uygulamalarının sınırlandırılmasını öngören işgüvencesi konusu, günümüzün ekonomik kriz ve durgunluğunun getirdiği belirsizlikler ve değişen rekabet koşulları nedeniyle üzerinde durulması gereken önemli bir husustur (Poyraz ve Kama, 2008:144). İş ilişkisi ile ilgili gelişmelerin özünde işgörenlerin işlerindeki sürekliliği sağlama düşüncesi vardır. Çünkü işgörenin yaptığı iş artık sadece bir meta olarak algılanmamakta, onun toplumsal kimliğini belirleyen önemli bir unsur olduğu kabul görmektedir (Güzel, 2004:16). Bu nedenle işgüvencesi, işgörenin işine süreklilik kazandırılması ve keyfi olarak işine son verilmesini engellemeye yönelik ortaya çıkmış dar ve geniş iki farklı kapsamla açıklanan bir kavramdır. Dar anlamda işgüvencesi, feshe karşı korumanın özünü, Bir başka deyişle geçerli bir neden olmaksızın sözleşmenin feshedilemeyeceğini ifade ederken, geniş anlamda işgüvencesi, işverenin fesih hakkına getirilen bütün sınırlamaları ve sebep olunacak zararları gidermeye yönelik tüm önlemleri kapsar (Koç, 2005:20; Ulucan, 1982:184). Bu yönü ile günümüz işgörenlerinin iş motivasyonları açısından son derece önemli bir motivasyon aracı olduğuna inanılan işgüvencesi ile ilgili görüş ve düşüncelerin tartışılmasının bu çalışmaya katkısı sağlayacağına inanılmaktadır.

2.1. İşgüvencesi Kavramı

İşgörenlerin geleceğe güven duyması, sürekli olarak işini kaybetme ve ekonomik yaşamı için gerekli gelirden yoksun kalma endişesi taşımaması onların önemli haklarından biridir. Modern iş hukukunun temel amaçlarından biri de işgörenlerin bu haklarını her şeyden evvel sosyal nedenlerle güvence altına almak ve gerekçesiz nedenlerle işinden olmasını engellemektir (Süzek, 2006:430).

Günümüz iş dünyası hem işgören hemde işveren açısından zor bir süreç yaşamaktadır. İşgörenler açısından yeni bir iş bulmak ya da mevcut işini kaybetmemek açısından önemli olan işgüvencesi, işverenler açısından da nitelikli işgörenini elinde tutabilmek ya da yenisi bulabilmek açısından önemlidir.



Dolayısıyla işgören ve işverenlerin kendi menfaatleri açısından ele alınan işgüvencesi gerçeği iş dünyasında aşılması gereken önemli bir sorun olarak algılanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:35).

20.yy.'ın ortalarına kadar işveren ve işgören arasındaki ilişkilere herhangi bir kanuni müdahale öngörülmemiş, işveren çalıştırdığı işgörenin iş sözleşmesini de istediği anda ve herhangi bir sebep göstermeden feshetme yetkisini kendinde görmüştür. Fakat daha sonrasında tüm dünyada mutlak irade özgürlüğüne dayanan kuralların köklü değişime uğramasıyla iş ilişkisindeki bu tek taraflı hakimiyet üstünlüğü yerini, gerek hukukun gerekse emeğe saygı ve insan hakları düşüncesinin yaygınlaşmasıyla işverenin lehine olan bu üstünlük, bu gün artık her iki tarafında razı olacakları bir orta yolun bulunması noktasına gelmiştir (Güzel, 2004:17).

İşgörenlerin, işlerini kaybetmeyeceklerine veya istedikleri sürece aynı organizasyon içerisinde istihdam edileceklerine inanmaları her işgören için önemli bir motivasyon aracıdır. Bu sebeple iş güvencesi, işgörenin işine karşı genel tutumunu ifade eden işgören memnuniyetinin önemli değişkenlerinden birisidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:35). İşgüvencesi, geçimini emeği ile sağlayan işgörenleri, haklı bir neden olmaksızın işveren tarafından hizmet sözleşmesini feshetme isteğini sınırlayan ve iş ilişkisini hukuki bir zemine çeken koruyucu yöndeki düzenlemelerdir (Ünsal, 1992:21). Koruyucu normatif bu düzenlemeler, işgörenin haksız nedenle işten çıkarılması durumunda onun işinde kalabilmesi için değişik yöntemleri öngörmektedir (Kaya, 2001:2).

İşgüvencesi kavramı işgörenlerin ekonomik ve sosyal hayatlarıyla doğrudan ilişkilidir. İşgörenlerin geleceklerine güvenle bakması, çalışma barışının sağlanması organizasyonların verimliliğinin artması, toplumsal denge ve değerlerin korunması açısından işgüvencesinin çok büyük önemi vardır. Dolayısıyla işgörenlerin toplumdaki saygınlıklarını devam ettirebilmeleri için haklı gerekçeler olmadan organizasyondan çıkarılmamaları gerekmektedir.

İşgüvencesi, haklı bir neden olmaksızın, işgörenin keyfi bir şekilde işten çıkarılması durumunda, işverenin eylemini, tazminat ya da işgöreni işine iade gibi bir yaptırıma bağlamaktadır. Aynı zamanda işgüvencesi, işverenin fesih işleminin haklı



olup olmadığının ispat yükümlülüğünü işverene yüklemekte ve işçinin yargı yolunu da teminat altına almaktadır. Böylece, işçi çalışma düzeninin kurallarına uyduğu sürece, çalışma hakkı da korunmuş olmaktadır (Kaya, 2001:114).

Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, tüm dünyada işgüvencesi ile getirilen güvence sadece işverenin haksız nedenle işgörenin işine son vermesi durumunda geçerli olmaktadır. Başka bir ifade ile, işgüvencesi yasaları işgörenin haklı nedenlerden dolayı işinden atılmasına herhangi bir güvence getirmemektedir. İşgörenlerin performansı, olumsuz kabul edilen davranışları veya iş disiplinine aykırılık gibi nedenler Dünya'nın her yerinde işverene fesih hakkı vermektedir.

Çağımızda iş ve yönetim şekillerinin sürekli değişmesi işgüvence kavramına yüklenen mesajların da zaman içerisinde değişebileceğini akıldan çıkarmamak gerekir. Örneğin, Handy (2002), gelecekte az sayıda eleman çalıştıran firmaların ağ yapısını kullanarak iş üreteceğini ve herkesin kendi işgüvencesinden sorumlu olması gerektiğini öngörmektedir. Handy; “Yakın bir zamanda gelişmiş Dünya'nın iş gücünün yarısı örgüt dışında çalışacak, iş hayatı kısılacak, bu günkü iş dünyasında işgörenler, ilk olarak proje ve takımlarına, daha sonra mesleklerine ve üçüncü olarak da işletmelerine sadık kalacak, organizasyonlar işgörenlerin yaşam boyu iş olanağı sağlayamayacağı için işçiler ilk olarak kendi geleceklerini düşüneceklerdir. Buna rağmen yine de organizasyonların en önemli varlıkları kendi işgörenleri olacaktır. Yeniden yapılanma sonucunda işletmeler çalışanlarına yaşam boyu iş olanağı sağlayamayacaktır. Bu nedenle işletmeler çalışanlarını eğiterek dış dünyada ayakta kalmalarını sağlamalıdır. Aksi takdirde işsizlik artacak ve bu yük bütün toplum tarafından taşınacaktır” diyerek işgüvencesine farklı bir bakış açısı sunmaktadır.

Yapılan araştırmaların sonucuna göre işgörenleri işgüvencesi konusunda endişeye düşüren ya da diğer bir ifade ile *işgüvencesi algısını ortaya çıkaran sebepler dört ana başlık altında* açıklanmaktadır (Çakır, 2007:126-128);

Bireysel Nedenler: İşgörenin kişilik özelliklerinde kaynaklanan nedenler onun işgüvencesi konusunda iyimser düşünmesine bir engeldir. İşgörenin karamsar, dışsal etkenlere duyarlı, özgüven eksikliği gibi kişisel özellikleri işgüvencesinin algılanmasına gösterilen tepkinin de farklı olmasına neden olabilmektedir. Bu



sebeple işgörenin bu özellikleri çoğu zaman işten çıkarılma riskini artıran bir neden olarak görülmektedir.

Örgütsel Nedenler: Bazen işgörenin işgüvencesi konusundaki endişelerinin ortaya çıkaran sebepler istem dışı gelişmektedir. Organizasyonların küresel rekabet karşısında ayakta kalabilmek için başvurdukları yeniden yapılanma, küçülme ya da şirket evlilikleri gibi uygulamalar işgüvence olgusunun olumsuz algılanmasının başlıca belirtileridir. Organizasyonlar bu gelişmeler karşısında işgücünün ve maliyetlerin azaltılması amacıyla işgörenlerinden bir bölümünü geçici veya sürekli olarak işten çıkarma kararı alabilir ve bu durum bir kısım işgörenin işsiz kalmasının yanında geride kalanlar üzerinde de işgüvencesi sendromu yaşanmasına neden olabilir (Şentutan, 2005: 85).

Organizasyonun karşı karşıya kaldığı bu değişim sürecinde üstlenilen görevlerin birbirleri ile çatışma ihtimaliyle rollerin çatışması ya da iş gerekleri ve süreci hakkında yeterli bilgilere sahip olunmaması halinde rollerin belirsizliği işgüvencesi konusundaki kaygıyı artırabilmektedir. Ashford (1989) ve arkadaşları rol çatışması ve rol belirsizliğinin, işgörenlerin işgüvencesi hakkındaki olumsuz algılama hissini artıracaklarını ifade etmektedirler (Ashford vd, 1989:806).

Ekonomik Nedenler: Ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik krizler, özelleştirme politikaları ve işsizlik işgüvencesinin olumsuz algılanmasının ekonomik nedenini oluşturmaktadır. Örneğin ülkemizde, 1994-2000-2002-2008 yıllarındaki ekonomik krizler işsiz kalanların sayısını büyük oranda artırmıştır. Bu yıllarda ekonominin daralması işini kaybedenlerinde oranını artırmıştır. Buna göre ülkemizde 1994 krizinde işsizlik oranı ortalama %8 iken (Koyuncu ve Şenses, 2004:28), Kasım-2005 sonuçlarına göre işsizlik oranı %11'lere ve 2009'un ilk 6 ayında %15,5'e çıkmıştır⁶. (DİE'ne göre işsizlik oranı 2009 yılı sonunda tekrar %13'e inmiştir.) Ayrıca son 10 yıldır devam eden özelleştirme politikaları nedeniyle özelleştirilen sektörlerdeki işgören sayısında daralmalar yaşanmıştır. Dolayısıyla araştırmacılarında ifade ettikleri gibi işsizlik oranının yüksek olduğu dönemlerde, işsiz kalma endişesinin

⁶ <http://www.wattpad.com/73729--HUKUKU-YASA-TASARISI>



artması ve yeniden iş bulma umutlarının azalması beklenen bir durumdur. Nitekim ülkemizde Önder ve Wasti'nin (2002) 2000 ve 2001 yıllarını kapsayan araştırmalarında, Kasım 2000 krizi öncesi ve sonrasında algılanan işgüvencesi düzeyi arasında farklılık tespit edilmiştir.

Hukuki Nedenler: Türkiye'deki 4857 Sayılı İş Kanunu işgüvencesi ile ilgili düzenlemede fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmek şartıyla işverenin işgörenin işine son verebileceği hükmünü getirmektedir. Bir başka deyişle yasalardaki işgüvencesi hükümleri hiç zaman her şartta işgörene işgüvencesi sağlamamaktadır. İşin sona erdiriliş sebebi "geçerli bir nedene dayanması" halinde geçerli sayılmaktadır. (İş Kanunu, Md. 18/1, 19/1). Geçerli nedenler ise işgörenin yeterliliği veya davranışları ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerine dayandırılmıştır. Dolayısıyla da bu düzenleme işgörenin işten çıkarılabilmesine hukuki gerekçe oluşturmaktadır. Bir başka deyişle işveren dışsal ya da içsel nedenlere dayanarak işgöreni işten çıkarmaya haklı gerekçe gösterebilir.

Buna göre, işyeri dışından kaynaklanan nedenler; satış hacminin daralması, talep daralması, enerji sıkıntısı, ülkede yaşanan ekonomik kriz, piyasada genel durgunluk, dış pazar kaybı, ham madde sıkıntısı olabilirken, organizasyon içinde, yeni çalışma yöntemlerinin veya yapısal değişikliklerin uygulanması, yeni üretim yöntemlerinin ortaya çıkması, işyerinin küçültülmesi, otomasyon ve teknolojik yenilik, bazı iş türlerinin kaldırılması veya başka bir işverene yaptırılması vb. nedenlerle çalışanların işine son verilebilecektir (Çakır, 2007:128).

Görüldüğü gibi işgörenlerin işgüvence konusunda her zaman olumsuz algılayabilecekleri bir neden ortaya çıkabilmektedir.

2.2. İşgüvencesinin Önemi

İnsan ihtiyaçları gereği az yada çok sürekli bir gelir arzusu taşır ve bunu kaybetmemek ve geleceğini daha iyi planlayabilmek için işgüvencesine ihtiyaç duyar. Bu nedenle işgüvencesi sadece bireysel olarak işgörenin korunması açısından değil, sosyal barışın sağlanması açısından da büyük öneme sahiptir. Bu yönü ile



siyasal ve sosyal bir boyutunun olduğu kabul edilen işgüvencesi ile ilgili hukuksal düzenlemeler, ne kadar ayrıntılı ve işgörenin lehine düzenlemeler içerirse içersin, eğer o ülkede bir işgören hiçbir sebep gösterilmeksizin işten çıkarılıyorsa burada toplumsal düzen, sosyal barış ve huzurdan bahsedilmesi zordur (Güzel, 2001:19;Taşkent, 1992:38). Çünkü işgörenler açısından işgüvencesi, kendi geleceğine güven duymak, kendisinin ve ailesinin geçim kaynağını oluşturan gelirlerinden yoksun kalmamak ve bu nedenle onurlu bir yaşam için vazgeçilmez bir hak olarak algılanmaktadır⁷. Bu haktan mahrum edilmek endişesi onu yaşamının her kademesinde motivasyonsuz bırakabilmektedir. Bu sebeple işgörenler muhtemel olumsuz sürprizlere karşı daha iş hayatına atılırken iş ve işyeri seçiminde işgüvencesi koşulunu göz önünde bulundururlar. Hükümetlerin özelleştirme politikalarına karşı çıkar ya da belki iki kat daha fazlasını kazanıyor olmalarına rağmen sözleşmeli statüden işgüvencesi sağlayan daimi kadroya geçmenin yollarını ararlar. Özellikle de işgören çıkarmalarının daha kolay olduğu ülkelerde işgörenlerin bu tür davranışları işgüvencesinin kendileri açısından ne kadar önemsediklerini göstermektedir.

İşsizlik bugün tüm dünyada hemen hemen her ülkenin karşı karşıya kaldığı önemli bir sorundur. Çok farklı nedenlerle de olsa Dünya'nın her yerinde işgüvencesini azaltan nedenler her zaman vardır ve bunlar arasında da çoğu kez teknoloji, sermayenin uluslar arasılaşması, demografik değişim ve hükümet politikaları sayılmaktadır (Smith, 1999:196-198). Örneğin, teknolojik yenilikler emek tasarrufu sağlar ve ortaya teknolojik işsizliğin ortaya çıkmasına neden olur. Fakat teknolojik işsizliğin otel çalışanları üzerinde çok fazla etkisinin olduğunu söylemek zordur. Çünkü bu hizmet dalında emek yoğun bir özellik söz konusudur ve teknolojinin insan emeği yerine ikâmesi çok sınırlıdır. Fakat öte yandan turizm talebinin esnek olması otellerin doluluk oranlarını her an düşürebileceğinden (ki buna ülkenin herhangi bir yerindeki bir terör olayı ya da siyasilerin yanlış anlaşılma sebepleri olan bir sözü bile sebep olabilir) sektör çalışanları açısından işgüvencesi her zaman daha az güvenilen bir motivasyon aracı olarak algılanmaktadır. Çünkü otel müşterilerinin azalması beraberinde işgörenlerin bir kısmının işten çıkartılmasına veya ücretsiz izin verilmesine neden olmaktadır. Bu

⁷ <http://www.wattpad.com/77059-is-Kanunu>



durumun verdiği endişe ise, onların istihdam güvencelerini, dolayısıyla iş tatminlerini azaltmaktadır.

İşte süreklilik sağlayan işgüvencesi, işgörenler için gelecekleri adına bir güven kaynağıdır ve geleceğe umutla bakan işgörenin, organizasyonuna olan bağlılığı artar. İşverenin işgörenin işine sebep göstermeksizin son verebilmesi ihtimalinin bulunması buna karşın bu tehlikeye karşı hakkını arayamaması veya bu konuda kendisine sahip çıkacak bir hukuk düzeninin olmaması iş motivasyonunu bozabilecektir.

Aslında işgüvencesinin önemi onun işgörenler üzerindeki yararından kaynaklanmaktadır. İşgörenlerin yasalara aykırı olan bir talimatı yerine getirmesi ve bu emre itaat etme zorunluluğu yoktur. Ayrıca da verilen bu talimatların işgörence yerine getirilmemesi durumunda da hiçbir yaptırımın olmaması da gerekir. Pek çok ülkede bu konuda koruyucu ilkeler yasalarda yerini alırken Dünya'nın pek çok ülkesinde halen işgörenler, yürürlükteki yasalara yada iş sözleşmelerine aykırı olmasına rağmen işten atılma korkusu ile kendisinden istenileni yapmak zorunda kalmaya devam etmektedir (Poyraz ve Kama,2008:145).

Oysa işgüvencesinin işgörenin keyfi fesihlere karşı korunduğu bir yasal düzende, yalnızca bireysel haklar değil, aynı zamanda kolektif hak ve özgürlükler de gerçek işlevini görebilecektir (Taşkent, 2002:12). Diğer taraftan işgüvencesi iş yerindeki işgören performansının, üretimin miktar ve kalitesinin artmasına da doğrudan etki edecek bir niteliktedir. Böylelikle işgüvencesinin olduğu yerde işgören, içerisinde bulunduğu organizasyonu ile bütünleşecek ve bir çıkar birliği sağlanarak işyerlerinde gerçek bir iş barışının temeli atılmış olacaktır (Poyraz ve Kama, 2008). İş barışının sağlanmış olduğu organizasyon rekabet edebilirlik bakımından her zaman bir adım öndedir. Çünkü bu organizasyon içerisinde bulunanlar bilir ki içerisinde buldukları gemi su alamaya başladığında hep birlikte batacaklardır. Dolayısıyla var olmaları hep birlikte olmalarına bağlıdır, herkesin aynı amacı paylaşması ve birliktelik ruhu rakipler karşısında ellerini güçlendirmektedir.



Kendisini güvende hissetmeyen işgörenlerin, sahip oldukları bilgi ve tecrübeyi örgüte ve işlerine aktarmaları oldukça zordur. Bu nedenle organizasyonlar, işverenlerce tam işgüvencesinin işgörenleri tembelliği sevk edeceği görüşü savunulsa da işgörenlere ömür boyu iş güvencesi sağlamalı ve onları motive edici teşvikleri uygulamalıdır.

2.3. İşgüvencesinin Dayandığı Yasal Çerçeve

İşgüvencesi başta Avrupa ülkeleri olmak üzere, 19. yüzyıldan beri pek çok ülkede mevcut ekonomik sistemlerin yapısına göre önce medeni yasalarda daha sonrasında da iş yasalarında yer almaya başlamıştır. Fakat bir motivasyon aracı olarak işgüvencesi üzerine yapılan çalışmalar son çeyrek asırdır sistemli bir şekilde yoğunlaşmıştır (Keser, 2006:92).

İşgüvencesi ile ilgili yasalar hemen hemen Dünya'nın her ülkesinde işveren-işgören-devlet arasındaki üçlü ilişkileri düzenlemektedir. İşçiyi korumak ve çalışma barışını sağlamak için işveren ve devlete getirilen yükümlülükler, işçinin ve işçi örgütlerinin uyması gereken kurallar, işçi hakları ve daha sonradan bu amaçlara eklenen ekonomik düzenin şekillendirilmesi bu hukuk dalının konusunu oluşturur (Şakar, 2002:37).

Geleneksel hukuk içerisinde değişik ülkelerdeki farklı uygulamalarıyla sürekli gelişen işgüvencesi hakkı, başlangıçta keyfi işten çıkarmaları denetlemek, sendikalara üye olmak, ırk veya cinsiyet gibi benzeri alanlarda, ayrımcılığı ortadan kaldırmak amacıyla ortaya çıkarken günümüzde başta İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi olmak üzere ekonomik, sosyal ve kültürel bir hak olarak algılanmaktadır (Kaya, 2002:61). Dolayısıyla da çalışma hakkının korunması, iş güvencesi kavramı ile anlam kazanmaktadır. Bu sebeptir ki işgüvencesi kavramı çoğu zaman çalışma hakkının korunması anlamında kullanılmaktadır (Ünsal, 1992:21; Bakan ve Büyükbeşe, 2004:36). İşgörenlerin ekonomik hayatlarının devamı işlerinin sürekliliğine Bir başka deyişle işgüvencesine bağlıdır. İşgörenin işini kaybetmesi beraberinde onun ekonomik ve sosyal açıdan bir takım sorunlarla karşı karşıya



kalacağı anlamına gelir ki bu sorunun ortadan kaldırılması için sebepsiz işten çıkarılmaların hukuksal bir zemine dayandırılmasını kaçınılmaz kılmıştır.

Çalışma hayatında barışın ve düzenin sağlanması işgörenlerin işlerini kaybetmemesi ile mümkündür. İşgörenlerin iş memnuniyetini belirleyen temel faktörlerden biri olan işgüvencesi işe ilişkin pek çok sonuca etkisi kadar işgörenlerin sağlık, fiziksel ve psikolojik durumları gibi farklı etki alanlarına sahiptir. İşgüvencesinin işgörenler üzerindeki çok yönlü etkisi bu kavrama yüklenen anlamları da farklılaştırabilmektedir. Çünkü işgüvencesi kavramıyla; mevcut işe ilişkin bir sürecin mi yoksa ömür boyu istihdamın mı ifade edilmesi gerektiği konusunda farklı görüşler vardır. Örneğin Roskies&L-Guarin (1990) işgüvencesi kavramını, işgörenlerin gelecekleri ile ilgili endişeleri olarak ele alırken, Greenhalgh& Rosenblatt (1984) işgüvencesini, işgörenin halihazırdaki işini sürdürmek istemesine rağmen bunun gerçekleşebilmesi için elinden bir şeyin gelmemesi olarak tanımlamaktadır (Roskies&L-Guarin, 1990:346; Greenhalgh&Rosenblatt, 1984:432).

Geçimini emeği ile sağlayan bağımlı işgörenlerin hem kendisinin hem de bakmakla yükümlü olduğu kimselerin yaşamının tehlikeye düşmemesi için işgören-işveren ilişkisini hukuki bir zemine dayandıran yasal düzenlemelere ihtiyaç vardır (Çelik, 1997:51). Sözkonusu yasal düzenlemeler ile işgörenlerin aşağıdaki beklentilerinin karşılanması amaçlanmaktadır (Ay, 2007:18; Kaya, 2005:114);

- İş sözleşmesi feshedilen işgörenin karşı karşıya kalacağı maddi ve manevi zararlardan korumak,
- İşgörenin işini kaybetmesine karşı işgüvencesi getirmek,
- İşgörenin iş sözleşmesinin feshiyle karşılaşacağı sosyal ve psikolojik problemlere engel olmak,
- İşçi-işveren arasındaki mikro-ekonomik uyuşmazlığa müdahale ederek toplumsal menfaatleri korumak,
- Bireysel menfaatlerin sosyal çatışmalara dönüşmesinin önünü almak,
- Fesih hakkının kötüye kullanılmasını engellemek ya da denetlemek.

İş hukukunun işgörenleri korumaya yönelik işgüvencesi ilgili bu beklentiler, konu ile ilgili yasal düzenlemelerin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu



nedenledir ki ülkeler işgörenlerin geleceklerini yasalarla güvence altına almaya yönelik düzenlemelere ihtiyaç hissetmektedirler. Ancak işgüvencesi ile ilgili hukuki düzenlemeler ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle işgüvencesi ile ilgili yasal çerçeveyi Türkiye ve Dünya ülkeleri açısından ayrı ayrı ele almak yerinde olacaktır.

2.3.1. Türkiye’de İşgüvencesi

İşgüvencesi Türkiye’deki iş yasaları, Dünya’nın bir çok gelişmiş ülkesinde geçerli olan işgüvencesi normları ile uyumlaştırılması yönünde sürekli değiştirilmesine rağmen yine de iş yaşamında tam anlamıyla yerleştiği söylenemez (Koç,1999:3). Zira Türkiye’deki işletmeler, karşı karşıya kaldıkları en küçük ekonomik krizlerde dahi hemen işgörenlerin işine son verme eğilimi göstermekte ve krize karşı çözüm olarak işten çıkarmayı bir tercih olarak kullanmaktadırlar. Öyle ki artık ülkemizde özellikle küreselleşme paralelinde ekonomideki yeniden yapılanma, özelleştirme, siyasi reformlar, 2000 yılı Kasım, 2001 yılı Şubat ve son olarak da 2008 yılında tüm Dünya ile birlikte karşı karşıya kaldığımız global ekonomik kriz nedeniyle işsizlik sorunu bir numaralı gündem haline gelmiştir.

Tablo 2. Türkiye’nin 2008 Yılındaki İşsizlik Oranlarının Bazı Ülkeler İçerisindeki Sıralaması

Güney Afrika	23.2
İspanya	14.4
Türkiye	12.3
Belçika	11.1
Polonya	9.5
İrlanda	9.2
Letonya	9.0
Çin	9.0
Mısır	8.6
Endonezya	8.4
Fransa	8.1
Euro Bölgesi	8.0
Almanya	7.8

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu



Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere Türkiye'nin 2008 yılından itibaren baş başa kaldığı işsizlik rakamları onun Dünya işsizlik oranları sıralamasındaki yerini de aleyhinde olacak şekilde değiştirmiştir.

Dolayısıyla ülkemizde bu manada işgüvencesi, haklı bir neden olmaksızın işgörenin işine son vermeyi sınırlayan ve işgörene işinde süreklilik kazandıran normatif düzenlemelerin hayata geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Ancak işgörender ve işverenler arasındaki çıkarların farklılığı, sendikaların duruma müdahil olması, hükümetlerin konuya yaklaşımı ya da değişen ekonomik ve siyasal şartlar gibi nedenlerden dolayı işgüvencesi ile ilgili yasaların nihai aşamayla sonuçlanmasını geciktirmiştir. Özellikle işten çıkarılmaların haklı bir sebebe dayandırılmaması 2003 yılına kadar anlaşmazlıkların çoğunun işgörenderin aleyhine sonuçlanmasına neden olmuştur. Bir sorun olarak algılanan bu durum iş yasası üzerinde yıllardır pek çok kez değişikliklerin yapılmasına neden olmuş ancak fesih hukuku ilkelere bağlanmadığından yapılan her değişiklik beraberinde başka sorunları getirmiştir. Ama tüm bunlara rağmen ülkemizde işgüvencesi ile ilgili düzenlemeler, yap boz olarak da olsa bir süreç olarak hep devam etmiş ve nihayetinde gelişmiş ülkelere denk bir işgüvence yasası olarak görülen 4857 sayılı iş yasası 10.06.2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Ülkemizde 4857 sayılı işgüvencesi yasasının son şekline gelinceye kadar yaşanan tarihi süreci kısaca özetlemek gerekirse;

Ülkemizde işgören-işveren ilişkilerini düzenleyen genel nitelikli ilk yasa 1936 tarihli 3008 sayılı İş Kanunudur (Koç,2005:33). Çalışma hayatının en temel tartışma konularından biri olan işgüvencesi ile ilgili önemli sayılabilecek ilk girişimler 1980'li yıllarda başlamış olsa da bu yöndeki ilk somut adımların 1990'dan sonra atıldığını söylemek daha doğru olacaktır.

1990 yılından sonra Türkiye'nin Avrupa Birliği üyelik sürecine girmesi, ILO normlarını daha farklı algılamasını sağlamış ve bu maksatla adım adım bu sözleşmenin maddelerinin ülkemizde de uygulanabilirliğini tartışmaya açmıştır. Bununla da kalmamış ILO normlarına ve gelişmiş ülkelerdekilerle benzer başka yasa tasarıları da hazırlanmış ancak işverenlerin engellemeleriyle kanunlaşamamıştır. Bu gelişmelere rağmen Türkiye, 1994 yılında, hizmet ilişkisinin sona erdirilmesini



düzenleyen ve hizmet akdinin haksız nedenle feshi durumunda mutlak bir işgüvencesi kurumunu devreye sokan 158 sayılı ILO sözleşmesini onaylayarak işgüvencesi konusunda önemli bir adım atmıştır. Dolayısıyla Türkiye kendisini, bu sözleşmesine sadık kaldığı sürece, mevcut iş yasalarında ihtiyaç duyulan değişiklikleri yapmak zorunda hissetmiştir. Çünkü modern bir toplumda, keyfi davranışların denetlenebilmesi ancak hukuk kuralları çerçevesinde sağlanabilmektedir. Bu düşünceyle bu tarihten sonra da ILO sözleşmesine uygun olarak yeniden işgüvencesi yasa taslakları hazırlanmaya başlanmıştır.

Türkiye’de işgüvencesi ile ilgili hazırlanan yasa tasarılarının bir kısmı keyfi işten çıkarmaları engellemeye yönelik olmuştur. 2000 yılında "İş Kanunu ve Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Tasarısı" hazırlanmış ancak, işçi ve işveren sendikalarının anlaşamaması, tasarının bilim çevrelerince eleştiri alması ve koalisyon hükümetinin tasarının arkasında siyasi irade oluşturamaması nedeniyle tasarının kanunlaşmanı mümkün olmamıştır (Kaya, 2001:3-4).

Bütün bunlardan sonra Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2001 yılında işçi, işveren ve hükümet temsilcilerinin ortak kararıyla oluşan konsensus stratejisiyle bir bilim komisyonu kurmuş⁸ ve bu komisyonun 2001 yılında hazırladığı rapor, Çalışma Bakanlığınca özünde değişiklik yapmadan bazı düzenlemelerle yasalaştırılmış ve ILO’ya gönderilen raporlara eklenmiştir. Bu tasarı hakkaniyet ölçüsü açısından oldukça yüksek bir hukuk metnidir (Kaya, 2001:3).

Türkiye’de ilk defa kapsamlı iş güvencesi hükümleri, “İş Güvencesi Yasası” olarak da bilinen 4773 sayılı “İş Kanunu, Sendikalar Kanunu ile Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile hukuk sistemimize girmiştir. 4773 sayılı bu Kanun 09.08.2002 tarihinde kabul edilmiş ve 15.03.2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanunla getirilen düzenleme işçilerin çalışma haklarını somutlaştırmış ve işverenin iş sözleşmesini feshedebilmesi için gelişmiş ülkelerde olduğu gibi

⁸ <http://bianet.org/bianet/yazdir/3307>



işgörenin kişiliğinden, davranışlarından ya da işyeri gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanma zorunluluğu getirilmiştir.

22 Haziran 1982’de kabul edilerek, 23 Kasım 1985 tarihi itibarıyla yürürlüğe giren “*Hizmet İlişkisine İşveren Tarafından Son Verilmesi Hakkında 158 sayılı ILO Sözleşmesi*”ni Türkiye 9 Haziran 1994 tarih ve 3999 sayılı kanunla onaylamıştır. İş akdinin işveren tarafından feshinde kapsamı, sınırları ve yöntemi belirleyen Sözleşme, “tüm ekonomik faaliyet alanlarını ve hizmet ilişkisi ile çalışan herkesi kapsamaktadır” (Tantekin, 2004).

Dolayısıyla bu düzenleme ile ülkemizin 1994 yılında imzaladığı 158 sayılı ILO sözleşmesine uyum sağlaması yolunda oldukça önemli bir adım atılmıştır. Ancak 4773 sayılı Kanun oldukça kısa bir süre yürürlükte kalmış (15.03.2003–09.06.2003) ve devamında 4857 sayılı İş Kanunu 22.05.2003 tarihinde kabul edilerek 10.06.2003 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu daha önceki 1475 sayılı İş Kanunu’nun özü aynı kalmak şartıyla sadece bazı hükümlerinde küçük değişiklikler yapılarak benimsenmiştir. Söz konusu bu yasa, Cumhuriyet döneminin dördüncü İş Kanunu’dur. 4857 sayılı İş Yasası özellikle işgören kesimi tarafından arzu edilen işgüvencesi hükümlerine ve işveren tarafından istenilen çalışma hayatında esneklik esaslarına cevap verebilir olması yönüyle hem 158 sayılı ILO sözleşmesine hem de AB normlarına uygun düşmektedir.

Söz konusu prensiplerden hareketle ve genel eğilime paralel olarak, işveren tarafından iş akdinin feshedilmesine ilişkin kurallar 158 sayılı ILO Sözleşmesinin 4, 5 ve 6. maddeleriyle uluslararası bir hukuki metnin konusunu da teşkil etmiş ve bu çerçevede “*işçinin yeterliliğinden veya tutumundan kaynaklanan ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerine dayalı geçerli bir fesih nedeni olmadıkça işçinin hizmet ilişkisine son verilemeyeceği*” hükme bağlanmıştır. İş Kanunumuzun ILO Sözleşmesinin ilgili hükümleriyle örtüşen 18. maddesinde de “*Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır*” ifadesine yer verilmiştir.



4857 sayılı İş Kanununun getirdiği düzenlemelere göre işgörenlerin işgüvencesi hükümlerinden yararlanabilmeleri bir takım şartların varlığına bağlıdır (Doğru, 2009).

- Otuz* veya daha fazla işçiyi bir hizmet akdine dayanarak çalıştıran iş yerinin ,
- İşletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile işyerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve çıkarma yetkisi bulunan ve işveren vekili niteliğine haiz olmayan,
- En az altı aylık kıdemi olan ve belirsiz süreli iş sözleşmesi ile çalışıp iş sözleşmesi işverence feshedilen çalışanlar işgüvencesi hükümlerinden yararlanabilmektedir. Dolayısıyla iş akdini haklı nedenle dahi olsa fesheden işgörenin, işgüvencesi hükümlerinden faydalanma imkânı bulunmamaktadır.

4857 Sayılı İş Kanunu, işçinin iş sözleşmesinin keyfi nedenlerle feshedilemeyeceğini, işverenin fesih için mutlaka geçerli bir nedene dayanması gerektiğini belirtmiştir. Kanun, işverenin girişim özgürlüğünü de dikkate almış ve işletmelerin devamlılığını sağlamak amacı ile gerekli düzenlemeler getirmiştir. İşverene, işyerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan nedenlerle işçinin iş sözleşmesine son verebilmesi imkanı tanımakta ve böylece işgöreni–işveren menfaatlerinin dengede tutulmasına çalışılmıştır.

Ancak hazırlanan bu son işgüvencesi yasası bir mutabakat sonucu oluşturulmuş olsa da yine de yasaya bir takım eleştiriler getirilmektedir. ***Yasaya getirilen eleştirileri şu başlıklar altında toplamak mümkündür;***

-Yasanın 30 işgörenden daha az sayıdaki işyerlerinde uygulanmayacak olması kapsam açısından oldukça eleştirilmektedir. İş Kanunu'nun 18'nci maddesi ile getirilen 30 işçi kıstasına hangi işçilerin gireceği konusu açık bırakılmıştır. Ancak

* İşverenin, aynı işkolunda birden fazla işyerinin olması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenecektir.

* Eski yasa çerçevesinde bu sayı 10 idi

• Aynı işverenin bir veya daha fazla işyerlerinde geçen süreler bu hesaba eklenebilecektir.



genel olarak, 30 kişi kıstasına kıdemleri 6 aydan kısa ve kısmi süreli işçilerin gireceği ancak alt işveren işçilerinin girmeyeceği düşünülmekte ve esas sorunun işyerinde taşeron işçi ve geçici işçi çalıştırıldığında ortaya çıkabileceği öngörülmektedir (Tantekin, 2004). Dolayısıyla 30 rakamı ile yüksek oranda işçinin işgüvencesi kapsamı dışında tutulduğu gerçeği vurgulanmıştır. Ülkemizin daha çok küçük işletmelere dayanan ekonomik yapısı ve kayıt dışı istihdamın fazlalığı düşünüldüğünde, işgüvencesi hükümlerinin uygulama alanının ne kadar sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu yasadan önceki 4773 sayılı Kanun'da benimsenen, 10 işçi çalıştırma kriterinin daha isabetli bir düzenleme olduğu dile getirilmektedir.

Yeni İş Kanununun iş güvencesinin kapsamını daraltması çok eleştirilse de Demir'e göre (2003) göre bu doğru bir karardır. Çünkü Türkiye'de faaliyet gösteren işyerlerinin %85-90'ı 30 ve altında işgören istihdam eden Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerden (KOBİ) oluşmaktadır ve bu işyerlerinde işverenler kendi işçileri ile aynı ortamda yüz yüze bulunmaktadır. İşten çıkarmalar tekrar işe iade ile sonuçlandığında işverenin tekrar aynı ortamda çalışmaya mecbur olması istenmeyen sıkıntıların ortaya çıkacağı düşüncesi ile bu uygulama yerinde görülmektedir (Görmüş, 2004:3).

-Bir işgörenin iş güvencesinden yararlanabilmesi için en az altı ay çalışmış olması çok adil bulunmamaktadır.

-Süresi belirli bir hizmet sözleşmesiyle çalışanların işgüvencesi yasasından yararlanamayacak olması eleştirilen bir başka yönüdür. Buna göre bir yıllık sözleşme yapan bir işgören bu güvenceden yararlanamazken süre anlaşması yapmayan bir işgören altı ay çalıştıktan sonra iş güvencesinden yararlanabilecektir⁹.

-İşveren tarafından yapılan feshin mahkemece geçersiz olduğuna karar verilmesi halinde uygulanacak yaptırımlar yeterli bulunmamaktadır. Mahkeme süresince boшта geçen sürelerle ilişkin en çok dört aylık ücret ödenmesi ve dört-sekiz

⁹ <http://www.wattpad.com/73729--HUKUKU-YASA-TASARISI>



aylık ücret tutarında işgüvencesi tazminatı önerilmesi, işçinin işe dönme olasılığını azaltacağı düşünülmektedir.

-Kanunda geçerli sebep kavramı hiç tanımlanmamakta, haklı sebep ise çeşitli örnekler verilmek yoluyla izah edilmektedir. Konunun örnekler yoluyla izah edilmesi bazen yanıltıcı olabilecektir. Dolayısıyla, örneklerden genel ilkelere varılmasından ziyade, genel ilkelerin örneklere yansıtılması ve tartışmanın bu bağlamda yürütülmesi daha doğru bir çözüm yolu oluşturabilecektir.

-Öte yandan, Kanunda, “işverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece tespit edilerek feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi başvurusu üzerine işveren bir ay içinde işe başlatmaz ise, işçiye en az dört aylık ve en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olur. Mahkeme veya özel hakem feshin geçersizliğine karar verdiğinde, işçinin işe başlatılmaması halinde ödenecek tazminat miktarını da belirler” denilmektedir. Madde işçi lehine gözükmekle birlikte, işçinin işe tekrar alınırken eski görevine aynı koşullarda mı iade edileceği, yoksa kendisine başka bir görev verilmesinin imkan dahilinde olup olmadığı açık değildir. Örneğin, geçersiz nedenle işine son verilen sekreterin bu kez temizlik görevlisi olarak işe alınması mümkün müdür? Ya da işverenin tekrar işe başlatılan işçisini aynı görevle farklı bir şehre ataması, ücretini değiştirmesi sözkonusu olabilecek midir? Ya da tekrar işe başlatma halinde iş sözleşmesi yeniden mi düzenlenecek yoksa eski haliyle mi devam edecektir? Eski sözleşmenin devam ettiği kabul edilirse, işveren tarafından getirilecek yeni şartların “sözleşmede veya çalışma koşullarında” esaslı değişiklik kapsamında değerlendirilmesi mümkündür. Bu durumda, geçersiz nedenle feshedilen sözleşme, bu kez de esaslı değişiklik yoluyla sona erdirilmiş olacaktır (Tantekin,2004).

-158 sayılı İLO sözleşmesine göre sadece toplu fesihler değil bireysel fesihlerde de işçiler bilgilendirileceklerdir. Halbuki ülkemizdeki 4857 sayılı İş Kanununda toplu çıkarma eylemiyle ilgili olarak işçilerin bilgilendirilmesi, o da sendika işyeri temsilcisi varsa, gündeme getirilmiş, fakat bireysel fesihlerde işçilerin bilgilendirilmesi bağlamında hiçbir düzenleme yapılmamıştır. Aynı durum işyerinin



el değiştirmesi durumunda iřđörenlere bilgi verilmesi konusunda da eksiklikler içermektedir. AB yönergesi uyarınca, işyerinin tamamının veya bir bölümünün başka bir işverene devri halinde devreden işverenle devralan işverenin sorumluluklarına yer verilirken, 4857 sayılı yasada işçi temsilcilerine bilgi verilmesine ilişkin düzenleme yapılmamıştır (Keskin, 2006)

-Yine 4857 sayılı iřđüvencesi yasasındaki haklı nedenle fesih ve geçerli nedenle fesih ayırımının zor olması ve iki ayırımın arasında ince bir çizgi bulunması uygulamada sıkıntılar doğuracaktır. Bu nedenlerin hukuki sonuçlarının önemli farklılıklar ortaya çıkarma ihtimali nedeniyle bu iki fesih arasındaki farklılıkların giderilmesi için yeni bir düzenleme yapılması ihtiyacı vardır.

-4857 Sayılı İş Yasasının oluşturulma biçimi AB tarafından benimsenen “sosyal diyalog” yaklaşımına uygun değildir. AB’nin sosyal politikaya ilişkin normlarını oluşturmada kullandığı yaklaşım, tarafların uzlaşmasını esas almaktadır. AB Konseyinin çalışma hayatı ile ilgili yönergelerinin pek çoğu doğrudan sosyal taraflarca (ETUC-Avrupa Sendikalar Konfederasyonu, UNICE-Avrupa Sanayii ve İşveren Konfederasyonları ve CEEP-Kamu İştirakli şirketler Avrupa Merkezi, Ekonomik Sosyal Komite-ESK) hazırlanan metinlere dayalıdır ya da onların görüşleri doğrultusunda hazırlanmaktadır. Oysa ölkemizde İş Yasası işçi sendikalarının ısrarlı eleştirilerine rağmen yada işçi ve işveren kesiminin üzerinde anlaştığı bazı hükümler son dakika değişiklikleri ile yasalaştırılmıştır. Örneğin, daha önce sosyal tarafların üzerinde uzlaştığı iřđüvencesinin uygulama sınırı 10 işçiden 30 işçiye çıkartılmış ve öngörölen iřđüvencesi tazminatı da 6-12 aydan, 4-8 aya indirilmiştir (Çelik, 2003).

Bütün bu eleştirilere rağmen kapsam ve uygulama açısından bazı eksiklikler söz konusu olsa da yasa, bir yandan işçiye iřđüvencesi sağladığı öte yandan işletmelere çağın gerektirdiği esneklik imkanını tanıdığı gerekçesi ile olumlu eleştiriler almaktadır. Ayrıca yürürlükteki bu son yasa uzun yıllar eksikliği hissedilmiş olan iřđüvencesini hukuk sistemimize kazandırmış ve aynı zamanda 158 sayılı ILO sözleşmesine de büyük oranda uyum sağlanmıştır.



Ülkemizde yürürlükte olan mevcut yasayla artık işverenler işçileri istedikleri zaman işten atamamaktadırlar. İşveren işgöreni işten çıkarmaya niyetlendiğinde öncelikle işgörenin verimliliğinden veya kişiliğinden, kendi özel yaşantısından veya işyeri, işletme ve işin gereklerinden doğan bir haklı neden bulunursa ancak o takdirde tazminatını vererek işten çıkarabileceklerdir. Bu nedenlerden birinin olmaması durumunda işten çıkarma kolay olmayacaktır.

Ancak iş güvencesi ne kadar genişler ve ne kadar işverenin aleyhine zorlaşırsa bu sefer de kamu çalışanları emsal gösterilerek işgörenlerin rehavete düşecekleri ve işlerine gereken ehemniyeti vermeyeceklerine inanılmaktadır. Bu nedenle işgüvencesi ile ilgili yasal düzenlemelerin tamamen işgöreni koruyucu yönde olması durumunda başka sıkıntıların ortaya çıkacağına dikkat çekilmektedir¹⁰.

2.3.2. Dünyada İşgüvencesi

Ülkemizde son yarım asırdır üzerinde çalışılıp da ancak 2003 yılında nihai bir aşamaya getirilmiş bulunan işgüvencesi yasası pek çok ülkede değişik boyutları ile yıllardır uygulanmaktadır. Örneğin, işgörenlerin işten çıkarılmalarını haklı bir nedene dayandırma zorunluluğu, Meksika'da 1917, Rusya'da 1922, Küba'da 1938'de yasal çerçeveye bağlanmıştır. Bu gün Meksika'da iş güvencesi Anayasa hükmüne dönüşmüştür¹¹.

Bununla birlikte dünyada, işgörenin feshe karşı korunmasına ilişkin düzenlemeler esasen 20. yüzyılın başlarında başlamış ve İkinci Dünya savaşından sonra da hızla artarak devam etmiştir. Bazı Avrupa ülkelerinde 1950 yılından sonra işgüvencesi ile ilgili yasal düzenlemeler hız kazanmıştır. 1951 yılında Almanya, kapsamlı bir *Feshe Karşı Koruma Yasasını* kabul etmiş daha sonra ILO konuya eğilmiştir.

İngiltere'de işgüvencesi 1971'de yasalara girerken Japonya'da da yargı kararlarında işten çıkarmada geçerli bir nedenin aranması yolunda düzenlemeler

¹⁰ <http://www.wattpad.com/77059-is-Kanunu>

¹¹ <http://bianet.org/bianet/yazdir/3307>



yapılmaktadır. İşten çıkarmaların çok daha kolay olduğu ABD’de de yargı kararları ve toplu iş sözleşmelerinde işgüvencesi sağlanması yönünde daha eğilimli olduğu gözlenmektedir. Bu ülkede yasa ile olmasa da, toplu iş sözleşmeleri ile veya orta ve büyük ölçekli firmalarda yapılan uygulamalarla işten çıkarılan işgörenler için kıdem tazminatı, her çalışılan yıl için 15 günlük ücret olarak alınmaktadır. Bu firmaların oranı da ABD Çalışma İstatistiklerinde %85 olarak geçmektedir

İşgüvencesi yasalarının şekillenmesinde önemli bir referans olarak kabul edilen ILO’nun 158 sayılı sözleşmesi içerisinde yer verilen ‘ülkeler kendilerine göre işgüvencesi sağlayan diğer nedenleri de ekleyebilirler’ ifadesine istinaden bazı ülkeler işgüvencesi ile ilgili yasaları kendi şartlarına göre daha sıkı ya da daha esnek şekilde düzenleyebilmektedirler. Örneğin; Kanada’nın Ontario eyaletinde işgörenin iş sözleşmesi; ırkı, ataları, memleketi, rengi, etnik kökeni, vatandaşlığı, inançları, cinsiyeti, hamileliği, cinsel eğilimi, yaşı, suç dosyası, evlilik durumu, ailevi durumu veya sakatlığı nedeniyle feshedilemez.

Yeni Zelanda’da cinsiyet, evlilik durumu, dinsel veya etnik inanç, etnik veya ulusal köken, renk, ırk, sakatlık, yaş, siyasi düşünce, istihdam edinilen statü, ailevi durum veya cinsel eğilim nedeniyle iş sözleşmesinin feshi yasaktır. Hırvatistan’da yedi veya daha küçük yaşta bir çocuğu olan (kendi veya evlat edindiği çocuğu) ve tek başına yaşayan bir anne veya baba işçinin iş sözleşmesi feshedilememektedir. Arjantin, Brezilya, Şili ve Kolombiya’da; hamileliğini doktor raporuyla belgeleyen kadın işçinin iş sözleşmesi hamilelik süresinin tümünde feshedilememektedir. Belçika’da; işçi temsilcisi olarak yapılan çalışmalar, çalışma şartlarındaki kadın-erkek eşitsizliği konusunda yapılacak şikayetler ve hamilelik gibi nedenler iş sözleşmesinin feshi için geçerli neden sayılamaz. Danimarka’da; işçi temsilcisi olarak yapılan faaliyetler, sendika üyeliği ve sendikal faaliyetlere katılma, ırk, cinsiyet, renk, din, siyasal görüş iş sözleşmesinin feshinde geçerli neden sayılamaz.

ILO üyesi AB ülkeleri de işgüvencesi ile ilgili yasal düzenlemelerde yukarıda belirtilen temel ilkelere önem vermektedirler. Örneğin;



Almanya'da işgüvencesi: İşinde 6 aydan fazla çalışan işgörenin iş sözleşmesinin feshi, işgörenin kişiliğinden, davranışlarından yada iş gereklerinden doğan haklı bir nedene dayanmıyorsa geçersizdir.

Eğer bir işgörenin sözleşmesinin feshi işyerinin gereklerinden dolayı ise, öncelikle aynı işyerinin başka bir biriminde çalışma imkanının olup olmadığının araştırılması zorunluluğu vardır. Ayrıca, işyeri gereklerinden kaynaklanan fesihlerde, işveren "en çok ihtiyaç duyduğu işgörenleri değil, çalışmaya en çok ihtiyacı olan işgörenleri çalıştırmakla yükümlüdür.

Fransa'da İşgüvencesi; İşten çıkarma haklı ve ciddi bir nedene dayanmıyorsa, hakim işgörenin kazanılmış hakları ile birlikte işe iadesini önerebilir. Taraflardan birisinin bu öneriyi kabul etmemesi durumunda, mahkeme işgörene son altı aylık ücretinden aşağı olmamak üzere bir tazminat ödenmesini hükme bağlayabilir.

Belçika'da İşgüvencesi; Belirli bir süreli sözleşmeye dayanmayan iş akitleri, işveren tarafından 28 gün, işçi tarafından 14 gün önceden ihbarda bulunmak koşuluyla fesih edilebilir. İhbarsız fesihlerde önemli gerekçeler aranır ve işverenin bunu ispatlayamaması durumunda mahkeme işgören lehine belirli bir tazminata hükmedebilir.

İtalya'da İşgüvencesi; Fesih haklı bir nedene dayanmalıdır. Feshin hukuka aykırılığı tespit edildiğinde işveren işgöreni işe almak zorundadır ve işveren onu karar tarihinden itibaren tekrar işe alıncaya kadar geçecek süreye ilişkin ücretlerini ödemek zorundadır (Taşkent, 1991:38-39).

İsveç'te İşgüvencesi; İşveren, haklı ve objektif bir neden olmaksızın işgörenin iş ahdini feshedemez. Feshin haksız olduğunu iddia eden işgören, dava açtığı anda dava sonuçlanıncaya kadar işine devam etme hakkına sahiptir. İşveren işe iade kararına uymaz ise, 16-32 aylık ücret tutarında tazminat öder.

İspanya'da İşgüvencesi: Objektif bir nedene dayandırılmayan fesih geçersizdir. Fesih yazılı yapılmak zorundadır ve fesihle birlikte her yıl için 20 gün tutarında ve en çok 12 aylık ücret tutarında bir tazminat işgörene ödenmek zorundadır. Bu tazminat fesih



geçerli olduğunda işçide kalır. İşçi feshe karşı dava açarak işe iadesini talep eder ve işe iade edilirse bu tazminat işverene iade edilir. Yargı feshin geçersiz olduğuna karar verir ve işveren işçiyi işe başlatmazsa her yıl için 45 günlük ve en çok 42 aylık ücreti kadar bir tazminat ödemek zorundadır (Ulucan vd, 1989).

Hollanda'da İşgüvencesi; 1945 yılında kabul edilen bir kararnameye göre Hollanda'da işten çıkarmalar sıkı bir idari ve yargı sisteminin takibindedir. Hollanda'da işgörenin işten çıkartılabilmesi için Bölge Çalışma Bürosundan izin istenmek zorundadır. İşgören feshe karşı yargıya başvurulabilir. Mahkeme tazminat ya da işe iadeye karar verebilir (Koç, 2000;26).

ILO'nun kabul ettiği sözleşmeler, uluslararası anlaşma metinleri gibi onaylanmak üzere hazırlanmış belgelerdir. Sözleşmeleri onaylayan ülkeler, belirli bazı hukuksal yükümlülükler altına girerler ve bu yükümlülüklerini ne ölçüde yerine getirdikleri uluslararası denetime açıktır.

Yukarıda değinildiği üzere Dünya ülkelerindeki işgüvencesi ile ilgili yasalar topluca değerlendirildiğinde ortaya çıkan temel kriterleri şu şekilde özetlemek mümkündür.

Dünya'nın pek çok ülkesinde işveren işgörenlerin işine keyfi bir biçimde ve haklı bir neden olmaksızın son veremez. Haklı nedenin ispatı ise işveren aittir. Aksi durumda işgöreni işe iade ya da yüksek tazminat sözkonusudur. Sendika üyeliği işgörenin işten çıkarılması için haklı bir neden olarak kabul edilmemektedir (Köstekli, 2000:48-49). İşgüvencesi ile ilgili düzenlemelerinde ILO sözleşmesi yada diğer uluslar arası anlaşmaları baz alan ülkelerin çoğunda kıdem tazminatı, iş güvencesi, işsizlik sigortası ve farklı başlıklar altında çeşitli tazminatlar mevcuttur. Toplu işten çıkarmalarda 1975 tarih ve 129/75 sayılı AB yönergesine göre işverenin işçi temsilcilerini önceden haberdar etmesi, danışması ve ilgili makama yazılı olarak haberdar etmesi zorunluluğu getirilmiş ve 20 Ekim 1980'de kabul edilen 80/987 sayılı yönergeyle ile de işverenin iflas etmesi (konkordato) halinde bile işçilerin korunması öngörülmüştür.



Avrupa Birliği ülkeleri, işverenlerin işten çıkarmalarda keyfi davranmamaları için gerekli önlemleri almalarının yanısıra kıdem, ihbar ve diğer tazminatlarda mevcuttur. Ayrıca, çoğu Avrupa Birliği ülkesinde devlet, sosyal devlet ilkesi gereğince vatandaşlarının asgari geçim sağlayıcı tedbirleri de almaktadır.

2.4. İşgüvencesi Yasalarına Referans Olan Uluslararası Sözleşmeler

Aslında Dünya'nın hiçbir yerinde işgüvencesi kavramı, mutlak anlamda her koşulda işgüvencesini kapsamaz. Buradaki amaç, işverenin iş sözleşmesini istediği koşullarda, istediği zaman bir başka deyişle 'keyfi' olarak sona erdirmeye girişiminin sınırlandırılmasıdır. Bu nedenle, en temel insan hakkı olan çalışma hakkının korunması için Dünya'nın değişik ülkelerinde temel kıstaslar getirilmiştir. Bu temel kıstasların dayandığı kaynaklar ise her ülkede farklılıklar gösterebilmektedir. Bu kaynaklar arasında ülkelerin kendi içtihatlarını ve geleneklerini hariç tutarsak,

Dünyada ülkelere işgüvencesi konusunda referans olan önemli uluslararası başlıca kaynakların şunlar olduğu görülür¹²;

- Dünya Çalışma Örgütü, (ILO)
- İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi,
- Avrupa Konseyi Belgeleri: Avrupa Sosyal Şartı ve Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı,
- AB Hukuku Açısından İşçinin Feshe Karşı Korunması

Dünya Çalışma Örgütü (ILO): Günümüzde dünyadaki çalışma yaşamına ilişkin sorunları doğrudan ele alma işi ve bu konudaki yükümlülük Dünya Çalışma Örgütü (ILO) aracılığıyla yerine getirilmektedir.

Yaklaşık 180 ülkenin üyesi olduğu fakat işgüvencesi ile ilgili sözleşmesini dünyada çok az, AB ülkelerinden ise şimdilik sadece Türkiye ile birlikte 7 ülkenin (Finlandiya, Fransa, Lüksemburg, Portekiz, İspanya, İsveç) imzaladığı ILO, 1919'da

¹² : <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/nasilcal.htm> ve http://www.turkhukuk sitesi.com/art_showcomments.php?id=136



kurulmuş ve sosyal adaletin ve uluslararası insan ve çalışma haklarının iyileştirilmesi için çalışan bir BM ihtisas kuruluşudur. Merkezi Cenevre'dedir ve 28 hükümet temsilcisi, 14 iş ve 14 işveren temsilcisinden oluşan üç taraflılık ilkesine göre oluşturulmuş bir yönetim kurulu ile yerinden yönetim ilkesine göre çalışır. Sözleşmeler, onaylayan ülke açısından bağlayıcı iken, tavsiye kararları yol gösterici olup ülkelerin uyma zorunluluğu yoktur ve ülkelerin sosyal politikalarına yol gösterici niteliktedir¹³.

Türkiye 1970 yılından günümüze kadar geçen sürede ILO sözleşmelerinin sadece sekizini onaylamıştır. Sözleşmeler, TBMM Genel Kurulunda oylanarak kabul edilir ve aykırılıkları konusunda Anayasa Mahkemesine başvurulamaz.

İşgüvencesine samimi yaklaşan ülkelerin ortak asgari bir standartta birleşme yönündeki çabalarının hızlandırılmasında, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Konferansının aldığı ve işgüvencesi ile ilgili ilk belgesi olan 'İşin Sona Erdirilmesi Üzerine 119 sayılı tavsiye kararı' (1963) ve daha sonraki 158 sayılı "Hizmet İlişkinde İşveren Tarafından Son Verilmesi" ile ilgili 158 ve 'Geçerli Bir Nedene Dayanmayan İşten Çıkarmalara Karşı Korunma' ilkesine yönelik 166 sayılı (1982) tavsiye kararlarının büyük etkisi olmuştur.

ILO'nun 158 sayılı sözleşmesi işgüvencesinin asgari kurallarını ve standartlarını oluşturan bir sözleşmedir. Bu sözleşmenin ikinci maddesinde "Bu sözleşme tüm ekonomik faaliyet alanlarına ve hizmet sözleşmesiyle istihdam edilenlere uygulanır" ifadesi yer almaktadır. *Sözleşmesinin işgüvencesini ilgilendiren diğer temel hükümleri şu şekilde açıklanmaktadır;*

-İşgörenin kapasitesine veya işin yürütümüne veya işyeri gereklerine dayalı geçerli bir son verme nedeni olmadıkça hizmet ilişkisine son verilemez" (Mad:4)

-İşe son vermelerde aşağıdaki hususlar geçerli bir neden teşkil etmez; (Mad:5) Bu maddenin alt fıkraları;

- Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızasıyla çalışma saatlerinde sendikal faaliyetlere katılma.(Mad.5/a)

¹³ <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/nasilcal.htm>
http://www.turkhukuk sitesi.com/art_showcomments.php?id=136



-İşgören temsilciliği yapmış olmak, yapmak veya işgören temsilciliğine talip olmak, .(Mad.5/b)

-İşvereni şikayet etmek veya işveren aleyhine mevzuata aykırılık iddiasıyla başlatılmış sürece katılım veya işveren aleyhine idari makamlar nezdinde müracaatta bulunmak, .(Mad.5/c)

-İrk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile sorumlulukları, hamilelik, din, siyasi görüş, etnik veya sosyal köken, .(Mad.5/d)

-Doğum izni esnasında işe gelmeme. .(Mad.5/e)

-Hastalık veya kaza nedeniyle geçici devamsızlık, işten çıkarma için geçerli neden değildir. (Mad:6)

-İşveren makul ölçülere göre beklenemeyecek haller hariç, hakkındaki iddialara karşı savunma fırsatı verilmeden bir işçinin hizmet ilişkisi, o işçinin tutumu ve verimi ile ilgili nedenlerle sona erdirilemez. (Mad:7)

-Hizmet ilişkisine haksız olarak son verildiği kanısında olan bir işçinin mahkeme, iş mahkemesi, hakemlik kurulu veya hakem gibi tarafsız bir merci nezdinde itirazda bulunma hakkı vardır. (Mad:8)

ILO'nun ilgili yasası, işten çıkarma konusunda geçerli bir nedenin bulunduğunu ispatlama yükümlülüğünü işverene yüklemiştir. İLO sözleşmelerine taraf olsun yada olmasın dünyadaki pek çok ülke işgüvencesi yasalarının oluşturulmasında bu ilkeleri baz alma temayülü göstermektedir.

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi: Tüm dünyada ülkelerin işgüvencesine yönelik düzenlemeleri hızlandıran diğer bir önemli uluslararası düzenleme de “İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi”dir. 10 Aralık 1948'de Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen ve 6 Nisan 1949'da Türkiye'nin taraf olduğu ‘İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’ dünyadaki işgüvencesi ile ilgili düzenlemelerin hızlanmasında önemli rol oynamıştır. Çünkü bu bildirme de işgüvencesi sadece bir işgören hakkı değil aynı zamanda bir insan hakkı olarak öngörülmektedir.

Bu bildirme çalışma hakkının en temel insan hakkı olduğunu çok açık bir şekilde hükme bağlamıştır. Bildirgenin 23. maddesinde dile getirilen işgüvencesi ile ilgili hükümleri şunlardır;



-Herkesin çalışma, işini serbestçe seçme, adaletli ve elverişli koşullarda çalışma ve işsizliğe karşı korunma hakkı vardır.

-Herkesin, herhangi bir ayırım gözetmeksizin, eşit iş için eşit ücrete hakkı vardır.

-Herkesin kendisi ve ailesi için insan onuruna yaraşır ve gerekirse her türlü sosyal koruma önlemleriyle desteklenmiş bir yaşam sağlayacak adil ve elverişli bir ücrete hakkı vardır.

-Herkesin çıkarını korumak için sendika kurma veya sendikaya üye olma hakkı vardır.

Bu bildiriye imza atan ülkeler bundan sonrasında işgüvencesi ile ilgili düzenlemeleri ve daha fazlasını hayata geçirme yönünde hızlı bir çaba göstermişlerdir.

Avrupa Konseyi Belgeleri: (*Avrupa Sosyal Şartı ve Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı*) Avrupa Konseyi işveren ve işgören ilişkileri konusunda önemli çalışmalar yapmaktadır. Konsey tarafından kabul edilen *Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi* temel haklara ilişkin düzenlemeler içerirken 1965 yılında yürürlüğe giren Avrupa Sosyal Şartı çalışma yaşamına ilişkin ayrıntılı düzenlemeleri içermektedir. Avrupa Sosyal Şartının Çalışma Hakkını düzenleyen 1. maddesi, *çalışanların özgürce edindikleri bir işle yaşamlarını sağlama haklarını* etkin biçimde korumayı düzenlemektedir. Avrupa Sosyal Şartı 1996 yılında gözden geçirilerek geliştirilmiş ve işgüvencesiyle ilgili daha detaylı hükümler içeren bir şekle dönüştürülmüştür. Gözden geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartının 24. maddesi iş sözleşmesinin sona erdirilmesine karşı korunma hakkı başlığı altında 158 sayılı ILO sözleşmesine paralel düzenlemeleri içermekte ve geçerli sebepler olmaksızın yapılan fesihten karşı işçinin korunma hakkını tanımaktadır. Sosyal hakları içeren Avrupa Sosyal Şartı'nı imzalayan ülkeler, çalışanların temel sosyal haklarını güvence altına alma ve gereğini etkin biçimde yerine getirme yükümlülüğü altına girerler. Türkiye de bu sözleşmeyi 1989 yılında grev, toplu sözleşme, örgütlenme hakkı, adil çalışma koşulları, işçi sağlığı, iş güvenliği, çalışan kadınların korunması gibi maddelere çekinceler koyarak imzalamıştır. Avrupa Sosyal Şart Sözleşmenin gözden geçirilmiş hali 1999 yılında yürürlüğe girmiştir. Türk hükümeti 2006 yılında revize edilmiş Avrupa Sosyal



Şartı'nı imzalamış ancak Türkiye'nin adil çalışma koşulları, adil ücret, grev, toplu sözleşme, örgütlenme hakkını öngören maddelere çekince koyması Avrupa Birliği tarafından hazırlanan raporda eleştirilmiştir (ECRR, 2002;41).

AB Hukuku Açısından İşçinin Feshe Karşı Korunması: AB'nin emredici müktesebatı ile AB için yol gösterici belgeler birbirleriyle bütünlük arz etmektedir. Ayrıca AB, ILO normlarını, BM ve Avrupa Konseyinin çalışma hakkını düzenleyen çeşitli belgelerini referans belgeler olarak da kabul etmektedir. Örneğin, 1999 AB İnsan Hakları Belgesinde, "AB işçi haklarının geliştirilmesinde ILO'nun hayati rolünü destekler" ibaresine yer verilmiştir. Roma Anlaşmasının 117. maddesi işçilerin yaşama ve çalışma koşullarının iyileştirilmesini öngörmektedir. Avrupa Topluluğu'nun 1975/129 sayılı Konsey Bildirgesi toplu işten çıkarmalarda idari makamların ve çalışanların önceden bilgilendirilmesini düzenlemektedir. AB normları açısından işgüvencesi ile ilgili son gelişme, 30. maddesiyle keyfi işten çıkarmaya karşı işçilerin korunmasını öngören 2000 Aralık tarihli Nice Zirvesi'nde onaylanan *Avrupa Birliği Temel Haklar Şartı* olmuştur. Görüldüğü üzere AB Hukuku Açısından İşçinin Feshe Karşı Korunması ile ilgili anlaşmalar, işgüvencesi ile ilgili yasal düzenlemelerde diğer ülkelere referans kaynak olmaktadır.

Türkiye'de, Avrupa Birliği Hukukunun işgörenin feshe karşı korunması ile ilgili düzenlemeleri ele alınırken eleştirel yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bu bağlamda bazı AB ülkelerinin halen 158 sayılı ILO sözleşmesini imzalamamış olmaları, ülkemizde işgüvencesi ile ilgili çıkarılmak istenilen yasaların aleyhinde önemli bir argüman olarak kullanılmış ve işgörenlere verilecek fazla toleransın başka sıkıntılara sebep olacağı ileri sürülmüştür (Tarcan, 2001:80; Taşkent, 2002;64). Oysa AB ülkelerinin pek çoğunun işgüvencesi ile ilgili yasaları 158 sayılı ILO sözleşme tarihinden öncesine dayanmaktadır ve yukarıda bahsedilen AB ülkelerindeki uygulamalarda da görüldüğü üzere çoğu ülkenin işgüvencesi konusunda işgörenin lehine olacak şekilde ILO kıstaslarından bile öte işgüvencesi sistemleri mevcuttur. Bu nedenle işgüvencesi yasalarında daha sıkı koruma öngören ülkelerin ILO sözleşmelerini imzalayıp imzalamamalarının uygulamada çok da fazla bir etkisi bulunmadığı anlaşılmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI VE İŞGÜVENCESİ İLİŞKİSİ

1. MOTİVASYON ARAÇLARI

Küreselleşen dünyamızda teknolojinin hızla gelişmesi, bilgi paylaşımının önündeki engellerin kalkması ve Dünya'nın her yanındaki bu bilgi ve teknoloji seviyesinin eşitlenmesi organizasyonların rekabet koşullarını zorlaştırmaktadır. Zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmenin yolu ise bir yönü ile rakiplerden farklı olabilmektir. Bu farklılığı oluşturabilecek en önemli etkenin ise organizasyonların gelecekte en önemli sermayesi olarak görülen işgörenlerinin olacağı konusunda yönetim bilimcileri hemfikirdir. Dolayısıyla organizasyonlar sahip oldukları işgörenlerinin tutum ve davranışlarını organizasyonun amaçları doğrultusunda değiştirmeyi başarabildikleri oranda rekabet üstünlüklerini de sürdürmüş olacaklardır. Davranışları istenilen yönde değiştirmenin yolu işgörenlerin ihtiyaçlarına cevap veren doğru motivasyon aracının sunulması ile mümkündür. İhtiyaçları karşılamak bir motivasyon konusudur. Yönetimsel bir süreç olan motivasyon işgörenlerin davranışlarını arzu edilen yönde değiştirebilecek bir takım faktörlere ihtiyaç duyar. Bu konuda başvurulan evrensel özendirici araçlar vardır ve tüm bu faktörler literatürde *Motivasyon Araçları* olarak ifade edilmektedir.

Ancak işgörenlerin ihtiyaçlarını gidereceği düşünülen evrensel bu motivasyon araçlarının her kişiye, her topluma ve her organizasyona uygun birer motivasyon modeli olarak algılanacağını kabul etmek imkansızdır (İncir, 1985:69). Öte yandan araştırmalar her ne kadar motive olmuş çalışanların daha fazla üretken ve örgütlerine bağlı olduklarını gösterse de çalışanları motive etmek ve motivasyonlarının sürmesini sağlamak görüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Bu nedenle yöneticiler, her bir işgörenin benzer olmadıklarının bilincinde olarak davranışları analiz etmek, ihtiyaçları anlamak dolayısıyla doğru motivasyon aracını bulmak zorundadırlar (Domeyer, 1988:32; Can vd, 2001). Çünkü motivasyon araçlarının doğru tespiti organizasyonların geleceği açısından önem arz etmektedir.



1.1. Motivasyonun Araçlarının Önemi

Bazen bir organizasyon içerisindeki işgörelere yüksek motivasyon araçları sunulduğu halde bir bölümünün yine de işinde verimli olamadığı görülür. Bunun nedenlerini sorgulamak, organizasyonların amaçları açısından önemli bir husustur. Çünkü burada işgörelerin verimli olamamalarının nedeni uygulanan yöntemlerin başarısızlığından değil belki daha çok motivasyon araçlarının yanlış teşhisinden kaynaklanabilmektedir. Özellikle bu durumlarda yöneticilerin, her işgörelenin aynı motivasyon aracı ile motive olabileceği yanlışına düşülmesi, sorunu içinden çıkılmaz hale getirebilmektedir. Bu yönüyle motivasyon araçlarının tespiti hem yönetici konumunda olanlar hem de onların astları açısından ayrı ayrı öneme sahiptir. Bu nedenle motivasyon araçlarının her iki taraf açısından irdelenmesi gerekmektedir.

1.1.1. Yöneticiler Açısından

Motivasyon, işgörelerin ihtiyaçlarını en iyi anlama ve uyarma faktörü olmasının yanında onların beklentileri, amaçları, davranışları ve kendi performansları hakkında yine kendilerine bilgi verilmesini öngören bir süreçtir. Dolayısıyla bu sürecin organizasyonun amaçları doğrultusunda yönetilebilmesi için yöneticilerin, işgöreleri belirli davranışlara zorlayan nedenleri iyi analiz etmeleri gerekir (Can ve Akgün, 2001:305-306). Diğer bir ifade ile, işgörelerin organizasyon içerisindeki verimliliği onun ihtiyaçlarının tam olarak ne olduğunun tespiti ve sonrasında da bunun karşılanması ile mümkündür. Çünkü işgörelerin ihtiyaçları birbirinden farklı olunca onları motive edecek araçlar da birbirinden farklı olmaktadır. İyi bir yönetici, işgörelere ne zaman ve hangi motivasyon araçlarıyla motive olabileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmalıdır (Adak ve Hançer, 2002:155). Ancak yöneticiler, organizasyonun hedeflerini işgörelere beraber gerçekleştirebileceğinin farkında olmalı ve onların ihtiyaçlarını anlamaya çalışmanın, kendilerini motive edecek en uygun faktörün tespitini de kolaylaştıracağını bilmelidirler. Zira kaynaklar kıttır ve kıt kaynakları optimum düzeyde kullanabilmek tüm yönetimlerin amacıdır. Kıt kaynakların yönetiminde yöneticilerin başarı şansında işgörelere motivasyonlarının büyük etkisi vardır. İşgörelere hangi şartlarda ve hangi motivasyon aracı ile motive olabileceği konusunda yeterli bilgiye



sahip olan yöneticilerin organizasyonel bütünleşmeyi ve verimliliği artırma olasılıkları her zaman daha yüksektir.

Esasen her yöneticinin arzusu, işgörenlerin işlerini istekli yapmalarıdır. Çünkü bu durum onların motivasyonlarının bir göstergesidir. Dolayısıyla, yöneticilerin işgörenleri nelerin motive edeceklerini bilmeleri onları amaçlar doğrultusunda yönlendirilmelerini sağlayacaktır. İşgörenler açısından önceliği ilk sıralarda yer alan bir motivasyon aracı, yöneticilerce daha geri sıralarda öneriliyorsa burada ast ve üst ilişkilerinde bir iletişim sorunu var demektir. Nelson (1996), *günümüz işgörenlerini motive etmenin başlıca yollarını* şu şekilde sıralamaktadır;

-Yapılan iyi işleri bir yönüyle sözlü ya da yazılı olarak taktir ederek onları onare etmek,

-Grup içinde ya da toplantılarda işgörelere ihtiyaçlarını ve beklentilerini ifade etmelerine fırsat vermek ve organizasyonun performansı, başarı ya da başarısızlıkları hakkında feedback sağlamak,

-İş ortamını eğlenceli ve karşılıklı güvenin tesis edildiği mekanlar haline getirmek, inisiyatif kullanabilmeyi özendirme,

-İşgörelerin kendilerini ilgilendiren konulardaki kararlara katılımlarını sağlayarak sahiplik duygusunu geliştirmek,

-Başarıların ödüllendirilmesi, terfi sistemin işletilmesi, performans düşüklüğü yaşayanların eğitilmesi ve başarısız olanların ayrılmalarının sağlanması,

-İşgörelere kendilerini geliştirme fırsatı vermek ve bu konuda onlara yardımcı olduğuna inanmalarını sağlamak,

-Organizasyondaki kişisel ya da ekip başarılarının törenlerle kutlanmasına önem vermek. Çünkü bu tür davranışlar takım ruhunu canlı tutar ve moral-motivasyon açısından son derece etkilidir (Nelson, 1996: 67-68).

Ne amaçla kurulursa kurulsun organizasyonun işgörelenden, işgörelenin de organizasyondan karşılıklı beklentileri vardır. Bunların bir kısmı iş sözleşmelerinde yazılı olarak yer alırken bir kısmı yazıya dökülemeyen davranışsal boyuta sahiptir. Hatta yazılı olmayan bu beklentilerin karşılanması motivasyon araçlarının etkisi çoğu zamana yazılı olan taahhütlerin yerine getirilmesinden de öte anlamlar ifade



edebilmektedir. Yazılı olmayan kuralların motivasyon açısından önemi ile ilgili olarak Clarence Francis, şu tespiti yapmaktadır “Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir yerde insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz, hatta belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz, ancak bir kimsenin inisiyatifini, sadakatini ve kalben ve zihnen bağlanabilme duygusunu satın alamazsınız. Bunlar satın alınmazlar ancak kazanılabilirler” (Kaya, 2007:23).

Bu ifadelerle dile getirildiği gibi işgörenlerin bu yönleri iş sözleşmelerinde yazılı olarak belirtilemez ve denetlenemez. Çünkü henüz insan düşünce ve duygularını okuyabilen bir teknoloji geliştirilmiş değildir. Mademki bu davranışlar satın alınamaz ama kazanılabilir, öyleyse yöneticiler, işgörenlerin şartlarını kolaylaştıran, onlara sevgi ve bağlılık aşılayan, içten ve art niyet taşımayan bir kişilik özelliğiyle yaklaşarak işgörenlerini kazanma yoluna gitmelidirler

Yeni yönetim teorilerinden uzak kalan geleneksel yöneticiler, işgörenlerin çoğunun yaptıkları işi sevmediklerini düşünür ve onların sadece korku ya da parasal anlamdaki motivasyon araçları ile motive edilebileceklerine inanırlar. Bu yöntem kısa vadede olumlu sonuçlar verse de zamanla etkisini kaybeder. Korku ile bastırılmaya çalışan duygular beraberinde isyanı getirir. İnsanlar bilmediklerinin düşmanıdır. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin davranışlarının nedenlerini bulmaya çalışırken diğer yandan onlara bu davranışlarının nedenlerini açıklamalarına fırsat vermelidir. Çünkü her davranışın altında işgöreni buna yönelten kendisine göre haklı bir sebebi muhakkak vardır. Bir başka deyişle hiç tahmin edilemeyen herhangi bir sebep davranış değişikliğine neden olabilmektedir¹⁴.

Örneğin, işgörenlerin motivasyonsuzluğuna sebep olan nedenlerin tespiti ile ilgili yürütülen bir araştırmanın sonucunda, yönetimlerin ücret ve ödül yönetiminde âdil olmadıkları şeklindeki bir algılamının motivasyonsuzluğa sebep olduğu ortaya çıkmıştır¹⁵. Oysaki yönetim biliminde düşük ücretin bir motivasyonsuzluk sebebi olarak algılandığı düşünülmektedir. Demek ki, motivasyonsuzluğa sebep olan şey

¹⁴ <http://www.dbe.com.tr/Default.aspx?SectionID=207>

¹⁵ <http://www.workforce.com>



ücretin azlığı değil belki yönetimlerin ücret politikalarının adil olmadıkları ve taraflı davrandıklarını düşünmeleridir. Dolayısıyla ücretlerin ötesinde, yöneticiler işgörenler karşısındaki tutum ve yaklaşımlarda da eşitlik ve adaleti gözetmelidirler. Çünkü yanlı ve önyargılı olmak motivasyon azaltıcı bir sebeptir.

Yine diğer yandan, adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygı, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, saygı, tutumluluk, demokrasi, açıklık, yasadışı eylemlere direnmek, emeğin hakkını vermek, çalışanlara örnek olmak, nazik olmak, sır saklamak ve mütevazı olmak gibi yönetimdeki başlıca ilkelerin (Aydın, 2002; Sayılı ve Kızıldağ, 2008:234) herhangi birinin yanlışlığı ya da yanlış algılanmış olması işgörenlerin davranışlarını değiştiren haklı sebepler olabilmektedir. İşgörenleri neyin motive edeceği sorusunun cevabı onların gözlemlenmesinde saklıdır. İşgörenlerin davranışlarını izlemek ve onları anlamaya çalışmak işgörenlerini motive etme düşüncesindeki her organizasyonun üzerinde durması gereken önemli bir konudur. Bunun sağlanabilmesi ise yöneticilerle işgörenler arasındaki iyi ilişkileri gerekli kılar.

İyi ilişkilerin kurulduğu organizasyon üyelerinin sorumluluk bilinci gelişir ve işgörenler kendilerini organizasyonlarının bir parçası olarak algılamalarına neden olur ki çalışanlarının sorumluluk üstlendikleri ve kendilerini bir parçası hissettikleri kurumların, şu özellikleri taşıması gerektiği öngörülmüştür (Baltaş, 2000:170-173);

-Açık ve net vizyona sahip olmak; Kurumun önündeki birkaç yıl için belirlediği stratejik plan ve hedefleri konusunda, işgörenlerin açık ve net bilgiye sahip olması gerekir.

-Çalışanların kabul ettiği ve benimsedikleri değerlere sahip olmak; Kurum içinde işlerin nasıl yürütüleceği hakkında yol gösteren, doğruyu yanlıştan ayırmaya yardım edebilecek niteliklere sahip değerlerin varlığı, çalışanları isteklendirir.

-Çalışanlarına ve onların kuruma katkılarına saygı duyma; Çalışanların kurum için önemli konularda rol almasına fırsat tanınması, onların sorumluluk ve çalışma isteklerini artırır.

-İşin özelliklerine uygun kişileri işe almak; İşle ilgili beceriler kazandırılabilir, yetkinlikler ise geliştirilebilir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli



olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen insanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, içlerinde buldukları organizasyonlara yarardan çok zarar getirir.

-Çalışanlar tarafından gurur kaynağı olarak algılanmak; İçinde bulunmaktan memnun olacakları bir iş ortamı, organizasyonun sektördeki itibar ve başarısı işgörenler için gurur kaynağı olarak algılanmasında büyük rol oynar. Her üstün astına olan örnek davranışı onunda astını örnek olur bu olumlu hava işgörelere kadar iner. Dolayısıyla organizasyon içerisinde işgörelerin birbirleriyle hem rekabet hem de dostça bir ilişki içinde olmalarını sağlayacak olumlu hava ancak liderlik vasfına sahip bir yönetici tarafından sağlanabilir.

Motivasyon araçlarının doğru tespiti konusunda duyarsız kalan yöneticiler, işgörelerin organizasyona olan bağlılıklarının azalmasına neden olurlar. Bağlılığın azalması organizasyona açık ya da gizli ekonomik bir takım maliyetlere sebep olur (McCarthy, 1988:31). Aslında adı her ne kadar gizli maliyetler olarak adlandırılırsalarda gizli maliyetler gizlenemeyecek kadar açıktır. Örneğin, yaralanan işgörelerin iş zamanı kayıpları, yaralan bu işgörelle ilgilenen diğer arkadaşlarının iş zaman kayıpları, yeni işgörelerin eğitilmesi için harcanan zaman ve para kaybı, araç ve gereçlerde ortaya çıkabilecek olası hasarlar ve bunların tamiri sırasında kaybolan zaman ve üretim kaybı, kazalar esnasında düşük kaliteli ürün ya da isteklerin zamanında karşılanmamış olmasından kaynaklanan kayıplar gizli maliyet unsurları olarak ifade edilse de görüldüğü gibi bunların gizli saklı bir yanları yoktur. Görüldüğü gibi bu maliyetler bu kadar gerçek olmasına rağmen yine de somut olarak gösterilebilmesinin neredeyse imkansız olması bu maliyetleri gizli maliyet olarak kabul etmemizi öngörmektedir (Gödelek, 2005).

Organizasyonlarda yönetimlerin motivasyon araçlarına ilgi duymalarının özünde işgörelerin işteki performanslarını artırmak dolayısıyla da yüksek verim elde etmek vardır. Zira motivasyon araçları bir yönüyle de müşteri memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir. İşine motive edilen işgörel sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe ve yetenekleri sonuna kadar çalıştığı işle ilgili konulara aktarır ve üreteceği ürün ve hizmetlerin kalitesiyle müşteri memnuniyetini sağlar. Çünkü motivasyon bir yerde de heves, istek, arzu, özlem ve dürtü sözcükleriyle de yakın anlamlıdır (Fındıkçı,



2000:373). Organizasyon içerisinde işgören için doğru seçilmiş bir motivasyon aracı, onu işini daha istekli yapması konusunda motive eder ve verimli sonuçlar alındıkça da bu durum işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılayabileceklerine inanmalarını sağlar.

Yöneticiler olumsuz davranışların nedenini ortadan kaldıramadıkları sürece işgörenlerin performanslarında pozitif yönde bir iyileşme görülmeyecektir. Performansın artırılması ve sürekliliğinin sağlanması bir motivasyon konusudur ve motivasyonun başarısı da işgöreni memnun edecek doğru motivasyon araçlarının tespitiyle mümkündür. Bu sebeple her yönetici motivasyon ile ilgilenmek durumundadır. Çünkü motivasyon araçlarının doğru tespit edilmesi motivasyon sürecinin iyi yönetilmesi demektir (Çeltek, 2002:8).

1.1.2 İşgörenler Açısından

İşgörenlerin, organizasyonların içerisinde bulundurulma nedenleri mal ya da hizmet üretmektir. Bunun karşılığında da kendilerine bazı imkanlar vaat edilir ve amaçlar doğrultusunda yönlendirilmeye çalışılırlar. İşgörenlerin amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ise onların isteklerinin karşılanması ile mümkündür. İşgören ihtiyaçlarının olduğunu içsel ve dışsal çevreden kaynaklanan farklı davranış değişiklikleri ile göstermeye çalışır. Çünkü her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır (Kaya, 2007).

İşgörenlerde bulunan sosyalleşme ve güvenlik güdüsü onları gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya zorlar. Dolayısıyla işgörenler, bir beklentinin karşılanması ya da fark edilme düşüncesi gibi nedenler, işgörenlerin işlerinde her zaman aynı performansı göstermelerine engel oluşturabilmektedir. İşgörenlerin davranışlarındaki bu değişikliklerin bazen organizasyonun amaçları dışına çıkması halinde bu duruma müdahale edilmeyi gerekli kılar. Müdahale araçları olarak ise motivasyon araçlarına ihtiyaç duyulur. İşgörenleri neyin motive ettiğini bilmek onların bulunduğu çevreyi ve davranışlarının nedenlerini anlamayı gerektirir. Zira anlaşılabilir olmak bile başlı başına motive edici bir sebeptir. Ancak, motivasyonu etkileyen faktörler işgörenlerin



davranışlarının yorumlanmasıyla anlaşılabilir. Bir işgören derdini iş ortamındaki iş arkadaşlarına ya da yöneticilere ifade edebiliyor ve onlar tarafından anlaşılabiliyorsa bu iş ortamında iyi ilişkiler kurabiliyor demektir. Bu durum işgörenin işlerini isteyerek yapmaya devam edeceği anlamına gelmektedir. Bir ihtiyacı giderilen işgören mutlu olur ve işinde müşteriye sunulan ürünlerin de tatmin edici olmasını sağlar. Müşteri memnuniyeti bir yönüyle işyerine gizli bir gelir kapısı açmak demektir. Çünkü memnun olan her müşterinin harcama miktarını artırması aynı zamanda organizasyonun kazançlarını artıracaktır. Organizasyonun kazancının artması işgörenlerin bu işyerinde daha uzun süre çalışmalarının önünü açar ki bu da işgörene işgüvencesi sağlayan bir motivasyon aracıdır¹⁶. Aynı işte uzun süre çalışmak işgörenlerin o işteki tecrübelerini artırırken, organizasyonun yeni işgören bulma ve hizmet içi eğitim maliyetlerinin de düşmesine neden olur. Çünkü, bir işgörenin işe alınması ve eğitimi oldukça zahmetli ve pahalı bir süreçtir.

Çalışanların motivasyon araçlarını algılamaları ile iş performansları arasındaki ilişkinin yönünü saptamaya yönelik araştırmalar, motivasyon araçlarının işgörenler açısından önemini açıkça göstermiştir (Goldsmith vd, 2000). Örneğin, Kore’de 29 şirketin 401 işgöreni üzerinde yapılan bir araştırma, motivasyon araçlarının iş performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır (Chang, 2003:70).

Motivasyon araçları ihtiyaçları karşılayacak şekilde tespit edilmediği durumda organizasyonlar işgörenlerdeki motivasyon düşüklüğü sorunu ile karşı karşıya kalırlar. Motivasyon araçlarının eksikliği etkisinin göstermeye başladığı andan itibaren de bu süreci hızlandıran başka sebepler ortaya çıkar. *Motivasyon düşüklüğünü hızlandıran bu temel sebepler, kaynaklarda farklılıklar göstermekle birlikte aşağıdaki başlıklar altında açıklanmıştır*¹⁷.

Olumsuz Düşünceler; İhtiyaçlarına cevap veren bir motivasyon aracıyla ödüllendirilmeyen işgörenler, kendisinin bu işi başaramadığından dolayı dikkate alınmadığını düşünmeleri durumunda motivasyon düşüklüğü hızlanır.

¹⁶ <http://www.insankaynakları.com>

¹⁷ <http://www.insankaynakları.com>



İlgisizlik; İnsanlar üstleri tarafından takdir edilme gibi bir motivasyon aracından mahrum kalmaları halinde, kendilerini fark ettirmenin başka yollarını ararlar. Dolayısıyla kendilerine ilgisiz kalındığını düşünen işgörenlerin motivasyonları düşer.

Kızgınlık; Bilinen ya da bilinmeyen sebepler işgöreni organizasyon içerisinde kızgın ve hırçın davranışlar sergileme sürecine sokabilir. Örneğin, kendisinin hak ettiğini düşündüğü bir pozisyona bir başkasının getirilmesi ya da daha fazla ücret hakettiğinin düşünmek bir kızgınlık sebebi olabilir. İşgörenin kızgınlığı onun yüz ifadelerinden, beden dilinden ve işine karşı tutumundan anlaşılabilir. Bu durumda sorunun kaynağı araştırılmalıdır.

Çelişkiler; İşgörenler organizasyon içerisinde kendisine adil davranılmadığını düşündüklerinde motivasyon düşüklüğü gösterebilirler. Örneğin, kendisinin daha ağır şartlarda çalışmasına rağmen daha risksiz bir işte çalışan bir başkasının kendisinden daha yüksek ücret alıyor olması hayal kırıklığına uğratabilir.

Ailevi Sorunlar; İşgörenler kalpsiz birer makine değildirler. Onların bir de iş yaşamlarının dışında aile hayatları vardır. İstemeseler de aile içerisinde yaşanan bir takım sorunlar işyerine taşınır ve bu durum işgöreni işine adapte olmasının önünde büyük bir engel oluşturabilir. Yönetimler bu yöndeki beklentilere duyarsız kalmamalıdır.

Depresyon; İşgörenin çok farklı sebeplere dayalı olarak karşı karşıya kalabilecekleri depresyon sadece kendisini değil ekip içerisindeki diğer arkadaşlarının da motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir. Depresyona giden yol stresle başlayabilir. Stres kişilik özelliklerinden kaynaklandığı gibi çevresel faktörlerin etkisi ile de ortaya çıkabilir (Aktaş, 2001). Başarılı bir motivasyon sistemiyle beklediği değerleri elde eden işgörenler, işlerine daha iyi motive olarak, sahip oldukları yetenek, bilgi ve tecrübelerini en üst seviyede işlerine katmaya isteklilik gösterirler. Oysa başarısız bir motivasyon sistemi organizasyon üyeleri üzerinde istenilmeyen sonuçların doğmasına neden olabilir.

Netice olarak, işgörenler amaçlarına ulaşabildiği ölçüde mutlu olurlar, aksi takdirde huzursuzluk ve gerilim içersine düşmeleri kaçınılmazdır. Bu da çoğu zaman

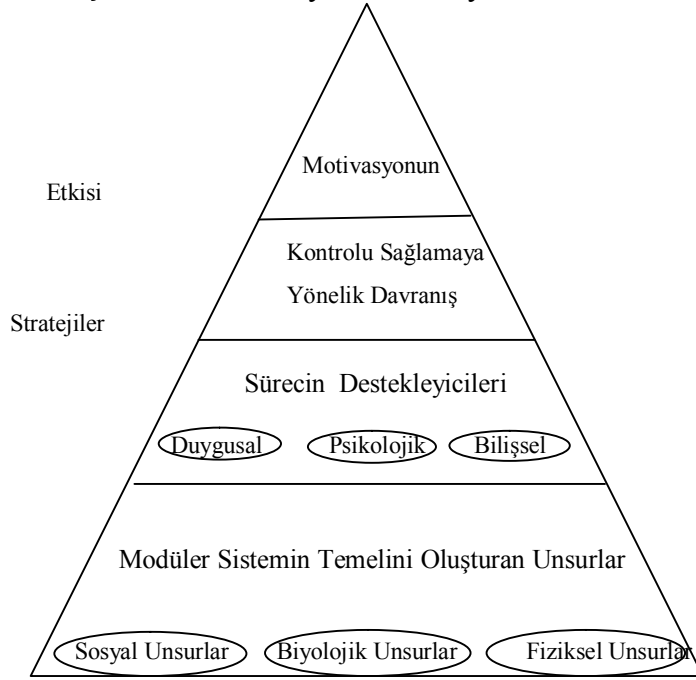
işgörenleri işe karşı isteksiz yapar. Burada motivatöre düşen görev, işgörenlerde daha fazla çalışma istek ve arzusu oluşturabilecek faktörleri bulmak ve ihtiyaçları mümkün olduğunca karşılamaya çalışmaktır.

1.2. Motivasyon Araçlarının İşgörenler Üzerindeki Etkisi

Motivasyon araçlarının ihtiyaçları karşıladığı oranda işgörenlerin iş motivasyonları açısından az yada çok olumlu bir etkiye sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. İşgörenleri tam olarak en iyi hangi motivasyon aracının memnun edeceği hususu ise araştırmalarla ortaya konulmaktadır. Yapılan araştırmalarda bireylerin motivasyonunu sosyal, biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar belirlemektedir. Dolayısıyla bu ihtiyaçların farklılığı bunların motivasyon etkisini de her bir insana göre değiştirmektedir. Diğer bir ifade ile bir başkası için önemsiz gibi görülen çok küçük şeyler bir başkası için çok etkili bir motivasyon aracı olabilmektedir.

Geary (2005), motivasyonu açıklayan yukarıdaki bu durumu bir şekil üzerinde aşağıdaki şekilde açıklamaktadır;

Şekil: 5 Motivasyonu Belirleyen Faktörler



Kaynak: (Geary, 2005: 24)



Motivasyon araçlarının doğru tespiti ancak işgörenin doğru anlaşılmasıyla mümkündür. Araştırmanın sonucunda ihtiyacın doğru tespiti, sunulacak motivasyon aracının tespitinde de yardımcı olacaktır. Doğru motivasyon aracının işgören üzerindeki etkisi ise olumlu yönde olacaktır. Motivasyon aracının doğru tespit edilememesi durumunda bunun işgörenler üzerinde olumlu ve olumsuz iki tür etkisi görülecektir.

1.2.1.Olumlu Etkisi

İşgörenlerin ihtiyaçlarına cevap veren doğru bir motivasyon aracının işgören üzerindeki olumlu etkisi; *organizasyon* ve *psikolojik* olmak üzere iki açıdan ele alınarak açıklanmaktadır.

Motivasyon araçlarının ve bunun organizasyon için muhtemel olumlu etkileri (Çeltek, 2002:8);

- İşgörenlerin organizasyona ve örgüt kültürüne bağlılığını artırır,
- İşgörenlerin fiziksel ve zihinsel güçlerini işleri için kullanmaları üretim hatalarını azaltır,
- İşten kaytarmalar ve devamsızlıkları azaltır,
- Malzeme ve zaman israfını azaltır, işgören maliyetleri düşer,
- Amaç birliği sağlanacağından iş kalitesi artar ve hedeflerin tutturulur.
- Takım çalışmasını ortaya çıkarır, sosyal ilişkileri kuvvetlendirir.
- İş memnuniyeti müşteri memnuniyetini getirir bu da karlılığın artmasına neden olur.

Geary'in yukarıdaki motivasyonu belirleyen destekleyiciler arasında da yer verdiği psikolojik etkenlerin ve bunun işgörenler üzerindeki *psikolojik olumlu etkileri* araştırmalarda farklılıklar göstermekle birlikte bununla ilgili varsayımları aşağıdaki şekliyle özetlemek mümkündür;

- Motivasyon araçları, işgörenin kendisini sağlıklı ve zinde hissetmesini sağlayarak insana özgüven kazandırır ve özgüven ise iş verimliliğini artırır (Törüner, 1970:192).
- Beklentiye cevap veren bir motivasyon aracı işgören-organizasyon bütünleşmesini sağlayarak olumlu bir örgüt iklimi oluşturur. Olumlu örgüt iklimi işgörenlerin daha verimli olmalarını sağlar (Pekdemir, 1992:61).



-Motivasyon araçları, işgörenler arasında arkadaşlık, güven ve paylaşma duygusunu geliştirerek takım ruhunu pekiştirir, ‘ben’ değil ‘biz’ duygusunu benimsetir. Kendilerini organizasyonun bir üyesi olarak algılayan işgörenlerin organizasyonlarına olan bağlılık ve sadakatleri artar. İşgörenlerin verimliliklerini artıracak olan bu durum aynı zamanda organizasyona, rakipler karşısında rekabet üstünlüğü sağlar. Çünkü geleceklerini işi ile anlamlandıran hiç kimse sahip olduğu bu değeri kaybetmek istemez ve onu korumak için elinden geleni yapar.

-Motivasyon araçları, işgörenlerin zaman kayıplarının önüne geçerek israfın azalmasını sağlar, örgütsel çatışmaları ortadan kaldırır, yabancılaşmayı ve etnik gruplaşmayı azaltarak diğerlerini ötekileştirme ayrımcılığına son verir. Bu durum ait olma duygusunu pekiştirerek kalite insanını meydana getirir. Kalite insanı, kalitenin doğal hayatın bir gereği olduğuna inanır ve bunu ürüne yansıtır (Ertürk, 1989:93; Yatkın, 2006:57-58).

1.2.2. Olumsuz Etkisi

Motivasyon araçlarının eksikliği başta motivasyon düşüklüğünün yanında işgören üzerinde bir takım olumsuz sonuçlar doğuracağını yukarıda ifade etmiştik. Motivasyon araçlarının beklentileri karşılamaması durumunda işgören üzerinde ortaya çıkabilecek muhtemel olumsuzluklar yine *organizasyon* açısından ve *psikolojik* açılarından olmak üzere iki yönden ele alınmaktadır.

Motivasyon araçlarının *organizasyon açısından* ortaya çıkardığı 3 önemli sonuç vardır. Bunlar; İşgören Devir Hızı, Devamsızlık ve Sabotaj’dır.

İşgören Devir Hızı; İşgören devri işgörenlerin işlerinden ayrılma oranlarıdır. İşgörenlerin işlerinde ayrılmasıyla organizasyon ya verim aldığı bir işgöreni kaybetmek ya da yararsız bir işgörenden kurtulmak şeklinde olabilir. İyi bir eleman kaybetmesi organizasyonu yeni bir eleman arama sürecine iter, bu durum ise zaman ve maliyet kaybı demektir. Buna işe alınan yeni personelin oryantasyonu da eklenirse işgörenin kaybedilmesinin organizasyonlar için hiçte arzu edilen bir durum olmadığı görülecektir. Organizasyonlarda işgören devir hızını artıran çok farklı sebepler olabilir. Ücretlerin azlığı, işin yapıldığı yerin fiziksel koşulları, iş güvencesinin



olmaması, iş dışından gelen teklifler, işini beğenmeme, ülkenin ekonomik şartlarının kolay iş bulmayı kolaylaştırması, adaletsiz yönetim anlayışı gibi kısaca motivasyonsuzluğa neden olacak çok farklı nedenlerden her hangi birisi işgörenin işinden ayrılmasına neden olabilir. Diğer bir ihtimal ise yöneticiler kendi gerekçeleriyle işgörenlerin işine son verilebilir. Dolayısıyla ister kendi, ister yönetimin isteği ile olsun bu kadar çok işgörenin organizasyonu terk etmesinin diğer işgörenler üzerinde psikolojik bir baskı oluşturması kaçınılmazdır.

İşe Devamsızlık; İşgörenin çalışma saatleri çerçesinde işinin başında olmaması olarak ifade edilen devamsızlık organizasyonlarda önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşe vaktinde gelmemek de bir nevi devamsızlık olarak kabul edilir. Fakat günümüzde bazı işler fiziksel olarak işin başında bulunmayı gerektirmeyebilir. Örneğin, bir mamulün üretimi için belki bir işgörenin işinin başında bizzat bulunması gerekirken artık bir yönetici, teknolojik iletişim araçlarını kullanarak işini bir başka şehirden yönetebilmekte, bir köşe yazarı yazısını seyahat halinde yazabilmekte ya da bir eğitmen konferansını tele konferans yolu ile verebilmektedir.

İşe gelmeme veya geç gelme hastalık ya da isteksizlik gibi geçerli nedene de dayanabilir. Ancak parça başına ücret alan bir işgören yada devamsızlık halinde işini kaybetme korkusuyla karşı karşıya bulunan bir işgören işini sevmese de devamsızlık yapmamaya özen gösterir. Fakat iş ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi belirleyen önemli husus devamsızlığın mazeretsiz olmasıdır. Mazeretsiz bir devamsızlık söz konusu ise işe karşı isteksizlik var demektir. Çünkü yönetim tarafından da kabul edilen geçerli bir gerekçeyle yapılan devamsızlık işgörenin işine karşı bir memnuniyetsizliği olduğu anlamına gelmez.

İşi Sabote Etmek; İşgörenler yaptıkları işten memnun değil ya da yönetimin kendisine haksızlık yaptığını düşündüklerinde bunun acısını kullandıkları makine ya da teçhizattan çıkarmayı isteyebilirler. İşi sabote etmek bazen işi terk etmek şeklinde de ortaya çıkabilir. İşten memnun olmayan gruplar intikam alma düşüncesiyle işlerini topluca terk ederek işi sabote edebilmektedir. Bu tehlike turizm işletmelerinde her zaman vardır. Özellikle servis personeli arasında etkili olan gayri resmi liderler diğer personel üzerinde yöneticilerden daha fazla etkili olabildiklerinden sezon ortasında yönetime karşı her zaman toplu iş bırakma şeklinde bir tehdit oluşturabilmektedir.



Ayrıca hemen hemen her organizasyonda işgörenlerin sahip oldukları kötü alışkanlıkların etkisi ya da yönetim zafiyetinden dolayı da olsa işin sabotaj tehlikesi her zaman vardır.

Motivasyon araçlarının beklentileri karşılamaması durumunda işgören üzerinde ortaya çıkabilecek farklı *psikolojik* etkileri de söz konusudur. Çünkü işgörenlerin sahip oldukları kişisel psikolojileri onların işlerine karşı motivasyonlarında etkili olabilmektedir. Psikolojik sonuçları ortaya çıkaran iki önemli etken ise *yabancılaşma* ve *stres*'tir.

Yabancılaşma; Bu durum çoğu kez otomasyonun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsanların yaptığı esas işler makineler tarafından yapılmaya başlayınca kendisine sadece düğmelere dokunmak kalmıştır. Bu basit rol makineler arasında kalan işgörenleri becerilerini icra etmekten alıkoymuş ve canlıların en akıllısı insanı bir üretimin gerçekleşmesinde geri plana atmıştır (Telman ve Ünsal, 2004:78).

Dolayısıyla insanın içerisinde bulunduğu bu mekanik çevre onu işe karşı yabancılaştırmaktadır. İşgörenin sadece basit birkaç el ve kol hareketinden başka üretimde bir rolünün olmaması, beyninin işe katkısını azaltmakta ve yeni birşeyler ortaya koyma yönündeki melekeleri körelmektedir. Tanımlanan işlerin dışındaki tüm düşüncelerinin kısıtlanması, makinelerin gürültüsü, tecrit edilmiş alanlar, diğer insanlarla konuşma fırsatı bulamama gibi engeller işgörenlerin kendisine ve çevresine karşı yabancılaşmasına neden olabilmektedir. . Bu tür ortamlar işgörenlerin takdir edilme beklentilerini de ortadan kaldırmaktadır. Tüm bunların ortaya çıkaracağı psikolojik sorunlar beraberinde çeşitli rahatsızlıklara davetiye çıkarmaktadır.

Stres; Ruhsal ya da bedensel olarak zorlanma durumunda kişinin yaşadığı rahatsızlık hissi olarak ifade edilen stres, işgörenlerin yaşamlarını doğrudan etkiler ve onların davranışlarında değişikliklere neden olur. Bu nedenle de stres pek çok hastalığın da sebebidir.

Sosyal hayatta çok farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkabilen stresin iş hayatındaki başlıca nedenleri; çalışma saatlerinin uzun olması, aşırı iş yükü, aşırı



sorumluluk ya da hiç sorumluluk verilmemesi, vardiye saatlerinin uyumsuzluğu, ast-üst ilişkisindeki uyumsuzluk, iş arkadaşları ile geçimsizlik, ekibin iyi yönetilememesi, sevmediği bir işte çalışma durumu, düşük ücret, işini kaybetme korkusu ve adil olmayan yönetim uygulamalarıdır (Ateş, 2008).

Stresin iş ortamındaki en önemli nedenlerinden biri başarılı olmak zorunluluğun ortaya çıkardığı kaygı ve baskıdır. Bu kaygı işgören pramitinin en tepesinden en alt kademesine kadar herkes de vardır. Aslında stres hayatın her kademesinde karşı karşıya kaldığımız bir gerçektir. Önemli olan bunun kontrol altına alınabilmesidir.

Özellikle başlarında bir yönetici bulunan işgörenler için stres bir tehdit olarak algılanmaktadır. Bulunulan ortamın özelliklerinin tehdit olarak algılanması her işgörene göre değişse de sonuçta tehdit olarak algılanan her şey işgören için bir motivasyonsuzluk sebebi olabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin stresi ortaya çıkaran nedenleri fark etmemeleri işgörenlerin ileride karşı karşıya kalabileceği telafisi mümkün olmayan sağlık sorunları yaşamalarına neden olabilmektedir. (McCarthy, 1988:31; Aktaş, 2001).

Özetlemek gerekirse; işgörenler açısından son derece önemli olan motivasyon araçlarının tespiti, beklentileri karşılayacak şekilde yönetilmediği takdirde işgörenlere yeni bir iş arama seçeneğinden başka bir kapı bırakılmamış olacaktır. Oysa organizasyonlar özellikle üzerilerine yatırım yaptıkları işgörenlerini ellerinde tutmak için onlara güvenmek, açık olmak, hatayı kabul etmek, hataları herkesin içerisinde söylememek, takım olduğunu hissettirmek ve işi sahiplenmesini sağlamak, bilgiyi paylaşmak, anlayışlı ve saygılı olmak gibi motivasyon yükseltici birtakım iyi niyetli davranışlar göstermek durumundadırlar. Aksi durumda organizasyonun deneyimli insanlarını kaybetmesine ve onlardan alacağı semerelerin uçup gitmesine neden olur. Çünkü organizasyonun personel devir hızının yüksekliği hem maliyet hem de zaman kaybı demektir.

Yönetimler için işgörenleri organizasyon içerisinde tutmak yeni eleman bulmaktan daha önemlidir. Fakat işgörenleri motive eden faktörlerin kişiden kişiye



değişiklik göstermesi sürecin yönetimini zorlaştırırsa da organizasyonlar bir şekilde doğru motivasyon aracıyla işgörenlerin motivasyonunu sağlamak durumundadır. İşgörenlerin ihtiyaçlarının farklılığı onların her birinin beklentilerinin de farklı olması olağan karşılanmalıdır. Önemli olan, organizasyonun bütünlüğünün sağlanması açısından yönetimin, elinde bulundurduğu motivasyon araçlarını sihirli bir araç gibi kullanabilmek ve tüm çalışanlarını asgari müştereklerde birleştirerek hedefler doğrultusunda onlara istikamet verebilmektir.

1.3. Motivasyon Araçlarının Sınıflandırılması

Araştırmacılar, organizasyonlarda işgörenlerin aynı amaç doğrultusunda yönlendirilmeleri için motivasyon araçlarının ne olması gerektiği konusunda yeni kuramlar geliştirilmektedir. Akademik araştırmalar, işgörenleri neyin motive edeceği konusuna bilimsel yaklaşırken araştırmacıların kendi sağduyulu varsayımlarına da önem vermektedir. Bu konudaki görüş farklılıkları ise işgörenlerin ihtiyaçlarının farklılığına bağlanmaktadır.

İşgöreni motive edecek nihai motivasyon aracının tespitinde bir organizasyondaki yönetimin tutumu kadar işgörenin kendi amacında etkilidir. Zira amaçlarını açıkça belirlemeyen bir işgörenin tam olarak ne istediğinin tespiti de zor olmaktadır (Yücel, 2003:1).

Motivasyon araçları konusunda evrensel kabul edilen bazı araçların varlığı kabul edilse de yönetim bilimcileri, her işgören ya da her organizasyona uygun farklı motivasyon araçları kullanılmasının daha uygun olacağı görüşünü savunmaktadırlar. Dolayısıyla motivasyon araçları konusundaki bu esnek yaklaşım, motivasyon araçlarının gruplandırılmasında farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Motivasyon araçları ile ilgili geliştirilmiş kuramlar içerisinde en yaygın olarak benimsenen iki model vardır. Bu modellerden biri motivasyon araçlarını üç farklı grup altında sunmaktadır (Sabuncuğolu ve Tüz,1995; Ertürk,2000; Ölçer, 2005; Adak ve Hançer, 2002). Bunlar;

Ekonomik Motivasyon Araçları,
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları,
Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Araçları'dır.



Bu modellerden bir diğeri ise motivasyon araçlarını;

-İçsel Motivasyon Araçları,
-Dışsal Motivasyon Araçları

şeklinde iki grup altında sunmaktadır. Bu çalışmada motivasyon araçları yukarıdaki modellerden ikincisi olan ve motivasyon araçlarını içsel ve dışsal şeklinde gruplayan model tercih edilmiştir. Ancak yine de öncelikle diğeri model hakkında da kısa bir bilgi vermenin aradaki farkların ya da benzerliklerin görülebilmesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bu modellerin *ekonomik araçlar* olarak yer verdiği faktörler arasında; ücret artışı, kara katılma, pirim, sosyal yardım, iş ve yaşam koşullarını iyileştiren (servis, öğle yemeği, sağlık sigortası, mola vs) her şey yer alabilmektedir (Ölçer, 2005:3). Özellikle ücret artışının işgörenlerin motive edilmesinde önemli bir faktör olarak geçerliliğini halen koruduğu savunulmaktadır. Ancak Sabuncuoğlu (1984)'na göre işgörenin davranış değişikliğine sebep olan şey, kendi ücretini yüksekliği değil aynı şartlardaki diğeri işgörenlerin aldığı ücret ile kendi ücretini kıyaslaması sonucu oluşan düşüncesidir (Sabuncuoğlu, 1984:86). Ayrıca işgörenin ücret artışını arzulama derecesi kişisel ve sosyal değer yargıları ya da ekonomik hayatında paranın önemi gibi bir takım içsel ve dışsal faktörlere göre de değişmektedir. Dolayısıyla sadece ücret gibi ekonomik bir motivasyon aracı ile işgörenin motive edilmesi sadece onun parayı ne kadar arzulayıp arzulamadığı ile doğrudan ilişkili olmaktadır (Adak ve Hançer, 2002;157).

Model içerisindeki gruplamadan biri olan **psiko-sosyal** motivasyon araçları kişisel güç ve yetki sahibi olma ihtiyacına cevap verebilme düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Çünkü işgörenlerin genelde bağımsız çalışmayı tercih etme ve işlerinde inisiyatif kullanma temayülleri vardır. Bu beklentiler karşılık bulmadığında motivasyon düşüklüğü kaçınılmazdır. Araştırmacıların düşüncelerine göre değişebilen sosyal statü, iş bağımsızlığı, ast ve üst ilişkileri, yetki devri, sosyal faaliyetler, iş güvenliği gibi farklı psiko-sosyal motivasyon araçları geliştirilmiştir. Örneğin Ertürk, psiko-sosyal motivasyon araçlarını çalışmada bağımsızlık, sosyal



katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi ve sosyal uğraşlar olarak 7 faktör olarak incelemiştir (Ertürk, 2000:77).

Modelin üçüncü gruplama şekli olan **örgütsel-yönetmel** motivasyon araçları ast-üst ilişkisinin motivasyon açısından önemi sebebiyle geliştirilmiştir. Yönetimlerin amacı işgören ile organizasyonun amaçları arasında bir denge oluşturmaktır. Bunun sağlanabilmesi için ise her iki tarafında iyi niyet ölçüsü içerisinde konuya yaklaşımları önemlidir. Amaç birliğinin her iki tarafın çıkarına olduğu konusunda hemfikir olmak ortak çizgide buluşmayı kolaylaştıracaktır. İşgücü planlaması, yetki ve sorumluluk denkliği, karara katılma, işe bağlılık, işgüvencesi, işi çekici kılma, ekip çalışması, disiplin, fiziksel koşulların iyileştirilmesi, terfi ve kariyer geliştirme imkanları, açık yönetim politikası ve etkin iletişim gibi örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları daha çok işgörenin içerisinde bulunduğu organizasyonla bütünleşmesini sağlamaktadır. Bu durum ise işgörende, kendisine değer verildiği hissini uyandırarak iş motivasyonunu artırmaktadır (Ölçer, 2005:3; Şimşek vd, 2001;119).

Bu çalışmada, Motivasyon Araçlarını İçsel ve Dışsal şeklinde bir gruplandırmayı öngören model esas alınmış ve bununla ilgili açıklamalar aşağıda şekliyle sunulmuştur.

1.3.1. İçsel Motivasyon Araçları

Yönetim bilimcileri 1950'li yıllara kadar işgörenleri motive eden motivasyon araçlarına sadece dışsal faktörler olarak bakmış ve teorilerini de bu yönde geliştirmişlerdir. Oysa bu tarihten sonra bu konuda yapılan araştırmalar, motivasyon araçlarının sadece dışsal faktörlerden ibaret olmadığını dolayısıyla da motivasyon araçlarının *Dışsal Motivasyon Araçları* ve *İçsel Motivasyon Araçları* olarak iki temel gruba ayrılarak incelenmesi gerektiği üzerinde yoğunlaşmıştır. Özellikle Herzberg dışsal ve içsel motivasyon araçları ayırımına önemli katkılarda bulunmuştur. Herzberg ve arkadaşları, dışsal motivasyon araçlarından paranın herkesi motive edebildiği konusundaki kuşkularını gidermek için yaptıkları 12 araştırmanın sonucunda, işgörenlerin işe karşı tutumlarını belirleyen etmenleri;



‘işin çevresiyle ilgili olan etmenler’ ve ‘işin içeriği ile ilgili etmenler’ olmak üzere iki grupta ele alarak açıklamışlardır.

Burada işin çerçevesiyle ilgili koruyucu olan etmenler olarak; organizasyon yönetimi, denetim, ücret, çalışma koşulları, astlar ile ilişkiler, statü ve güvenlik etmenleri sayılmıştır. Bu etmenlerin varlığı motivasyon üzerinde herhangi bir etkisi yoktur ancak yoklukları memnuniyetsizlik oluşturmaktadır.

İşin içeriği ile ilgili olan motive edici faktörler ise; iş başarma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme olarak belirlenmiştir. Bu etmenlerin varlığı işgörenleri motive ederken, yokluğu işgörenlerin iş memnuniyetsizliği üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Bu kurama göre koruyucu faktörlerin yokluğunda işgörenin motive etmek mümkün değildir. Bir başka deyişle ikinci grup motivasyon faktörlerinin başarı şansı ancak birinci grup koruyucu faktörlerinin mevcudiyetine bağlıdır. Dolayısıyla organizasyonlarda dışsal motivasyon araçları olan ücret, çalışma koşulları, denetim, statü, güvenlik ve benzeri etmenler tek başına çalışanı özendirme gücüne sahip değildirler.

Başarılı bir ödüllendirme yönetimi için içsel motivasyon araçları olan eğitim, psikolojik rahatlık, amaç birliği, yetki aktarma, takdir ve taltif edilme, rekabet etme, kararlara katılma ve iletişim gibi parasal olmayan motivasyon araçlarının da en az parasal motivatörler kadar sıklıkla kullanılmasına bağlı bulunmaktadır (Özkap ve Kırel, 1996:253; Karatepe, 2005:128).

Yine Holt, (1993) araştırmalarında, içsel ve dışsal motivasyon araçları ayrımı üzerinde durmuş ve işgörenler için kendine saygı ve kendini ispatlama gibi içsel motivasyon araçlarının ödeme, terfi ya da disiplin gibi dışsal motivasyon araçlarından daha fazla önem taşıdığını ifade etmiştir (Wong vd, 1999:231).

İşgörenler, başarılı olabilmek için ihtiyaç duydukları moral ihtiyaçlarının da karşılanmasını beklemektedirler. Bu ihtiyaçların giderilmesi ise içsel motivasyon araçları ile sağlanmaktadır. Maddi olmayan bu motivasyon araçları kişilik yapılarına



göre değişiklik gösterebildiğinden araştırmacıların bu araçlar konusundaki yaklaşımları da birbirinden farklı olabilmektedir.

İçsel motivasyon, kişinin kendi yeteneklerini ortaya koyma deneyimidir (Brief&Aldag, 1977:497). İçsel motivasyon işle ilgili temel özellikleri içerir ve bu teoriye göre içsel motivasyon araçlarıyla motive olan işgörenler, işlerini severek ve isteyerek yaparlar. Çünkü içsel motivasyon araçları işgörenlerin istekli ve arzulu çalışmalarında başlıca etken olan moral ve motivasyonun yüksek olmasında itici rol oynar (Mottaz, 1985:366). İçsel motivasyon araçlarının ortak noktası sevgidir (Ağca ve Ertan, 2009:142). Sevgi, işgöreni hareketlendiren ve işi içinden gelerek yapmasını sağlayan en önemli etkenlerden biridir¹⁸.

İşgörenler içsel motive olduklarında, içsel lezzet olarak ilgi ve merakla eylemlerde bulunurlar (Engin,2004:7). Diğer bir ifade ile işgörenler eylemlerini içlerinden gelerek ve lezzet alınarak yapıyorsa bu içsel motivasyon araçlarının etkisiyledir.

Günümüz iş dünyasında çalışanların niteliğinin hızla değişmesi içsel motivasyon araçlarını daha da önemli hale getirmektedir. Araştırmacıların kendi görüşlerine ve işgörenlerin ihtiyaçlarına göre değişmekle birlikte başlıca ***içsel motivasyon araçları şunlardır;***

İlgi Çekici veya Zorlayıcı İş: İşin özelliklerinin işgören tarafından anlamlı bulunması onun işine karşı motivasyonunu artıran önemli bir sebeptir. Bir işin yapılabilmesinin çok özel bilgi ve yetenek gerektirmesi o işi yapan kişiyi gururlandırır ve kendisini önemli biri olarak algılamasına neden olur. İnsanlar çoğunlukla tekdüze, sürekli yinelenen ve yeteneklerini kullanmalarına ve geliştirmelerine imkan sağlamayan rutin işlerden hoşlanmazlar. Örneğin, bir işyerinde sibernetik bilgisayarların onarımı yapan bir işgörenle, gün boyu sadece ürün hatalarını gözden geçirerek rutin çalışan bir kontrolörün iş memnuniyet dereceleri birbirinden farklı olabilmektedir.

¹⁸ <http://www.ritmpark.com/motivasyon.htm>



Ancak, görev birey için zor olmakla beraber ulaşılabılır de olmalıdır. Yapılan işin çok fazla uzmanlık gerektirmemesi hatta işgörenin işini gözü kapalı yapabilecek kadar ustalaşması belirli bir süre sonra işgöreni işe karşı isteksizleştirebilir. Örneğin, bir bilgisayar üretim ortamında her işgörenin bir parçaya odaklanarak tüm performansını sadece işin o parçasına harcaması işgörenin, ortaya çıkan nihai ürünün içerisindeki kendi çabasının çok önemsiz olduğu hissine kapılmasına neden olabilir. Oysa bilgisayarın her parçasının nasıl üretildiğini bilen, o aşamaların her birinde görev alan bir işgören ortaya çıkan bir bütünün her kademesinde bir emeğinin olduğunu düşünerek ortaya çıkan ürünün tamamında var olduğunu hisseder. Bu durum işgörene kendisini bu organizasyonun bir parçası olarak algılamasına ve işi özdeşleşmesine neden olur. Japon Z teorisinde açıklandığı üzere işgörenlerin bir işin bütün kademelerinde bulunmaları onların ortaya çıkan ürünün tamamında kendilerini görmelerini sağlar ve kendisini organizasyonun bir parçası olarak algılar.

Organizasyon içerisinde yapılan işler eğer başkalarını memnun ediyorsa bu aynı zamanda o işi yapanı da motive eder. Üretilen ürünün müşterileri memnun etmesi ve aldıkları ürün onların hayatını kolaylaştırıyorsa bu, o ürünün üretilmesinde emeği geçenleri de mutlu edecektir. Yeni buluşlara imza atmak insana işini sevmenin kapılarını açar. Oysa ürettiklerinin yaşama olumlu bir şey kattığı konusunda şüphesi olanlar, çok gereksiz bir iş yaptıkları hissine kapılarak işe karşı isteksizlik yaşayabilirler.

İş Bağımsızlığı: İşgörenlerin işlerinde özgür bırakılmaları çalışanları işine motive olmalarını sağlayabilir. Bir nevi işte özerklik ya da iş ile ilgili karar alma hakkı diyebileceğimiz bu yaklaşıma batı ülkelerinde bir geçiş söz konusudur.

İşgörenler işlerinde belirli oranlarda serbest bırakıldıklarında kendisini grubun bir üyesi olarak algılar, kendisini elinden bir iş gelen ve grup içerisinde değeri olan biri olduğunu düşünmesine neden olur. Bu durum, kendisinin kişisel yeteneklerini kolayca ortaya çıkararak organizasyonun verimliliğine katkısını artırır (İncir, 1985;108-109).



İşgörenlerin işlerine her aşamasında karışılması içsel motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa işgörenlerin işlerindeki özerklik ve bir ölçüde bağımsız bırakılmaları performanslarının ve motivasyonlarının üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir (Sproule vd, 2007:1048). Örneğin, günlük çalışma süresi 8 saat ise bunun sabah 08.00 ile akşam 17.00 arasında zorunlu bir aralık diliminde değil de sabah 08.00 ile akşam 20.00 arası gibi daha esnek bir zaman dilimi arasında yapabileceklerine açık kapı bırakılması işgörenin işine karşı isteğini artırabilir. Çünkü kendisinin seçebileceği vakitler arasında ihtiyaç duyduğu birtakım etkinliği yapabilmek ya da özel ihtiyaçlarını giderecek kadar vakit bulabilmek onun işine karşı olan ilgisini, yönetime karşı ise saygısını artırabilir. Bu durum kendisine güvenildiğini gösterir ve hiç kimse de kendisine duyulan güveni boşa çıkarmak istemez.

İş serbestliği ile ilgili dünyada değişik uygulama örnekleri vardır. Bu yöndeki en ilginç kanunlardan biri Fransa'dadır. Buradaki kanuna göre, işgörenler haftada sadece 35 saat çalışabiliyorlar. İşgören ve işveren birlikte bu 35 saati hangi aralıklarla çalışarak doldurabileceklerini kararlaştırabilmektedirler. Örneğin bazı anneler sabah 10'dan önce işe gelemeceklerini çünkü çocuklarını okula götürmek istediklerini ifade edebilen babalar da öğleden sonra 3'te çıkıp çocukları okuldan almak istediklerini söyleyebilmektedirler. İşveren de bu konuda ikna olabilmektedir. Kısaca haftada 35 saati doldurmak koşuluyla bu saatler karşılıklı rızaya bağlı olarak düzenlenebilmektedir (Handy, 2002:6).

Yine iş bağımsızlığı konusundaki benzer uygulama örneklerine değişik organizasyonlar da rastlanılmaktadır. Örneğin, Santa Clara, California'daki Rolm Corporation'da esnek mesai saatleri uygulanmaktadır. İşgörenler başlarındaki yöneticilerin ve iş arkadaşlarının onayını almak koşulu ile kendi çalışma saatlerini istedikleri şekilde düzenlemektedirler. San Fransisco'daki Levi Stratus Company şirketinde, işgörenlerin dinlenme molası verebilecekleri, duvarları tekmeleyebilecekleri, kitap okuyabilecekleri ya da meditasyon yapabilecekleri sessiz odalar bulunmaktadır (Nelson, 1999:56-57).



Görüldüğü gibi, yöneticiler, işgörenlerin baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek için makul ölçülere kadar onların hatalarını kabul etmeli ve hoşgörülü yaklaşmalıdır (Ünlüöner vd, 2007:11). Bu durum işgörenin başta işi olmak üzere organizasyona karşı sadakatini artırabilir. Ancak böyle bir durumun suistimallere yol açmaması için işgörenlerin iş ahlakı konusuna hassasiyet göstermeleri gerekir (Telman ve Ünsal, 2004:29). Bir başka deyişle çalışmada bağımsızlık hiçbir zaman sınırsız özgürlük anlamında algılanmamalıdır.

Başarma Duygusu: İşgörenler kendi iç dünyalarında zaman zaman içine kapanma, kendini yalnız hissetme, başaramama ve fark edilmeme gibi bir takım duygusal değişim sürecine girebilirler. Aynı durumu organizasyonların hedeflere ulaştıktan sonra karşı karşıya kaldıkları süreçte de görülebilir. Her insanın hayatının farklı evrelerinde karşılaşılabileceği benzer durumlar bazen onun işine karşı motivasyonunu kaybetmesine neden olabileceği gibi bazen de ileriki başarıları için bir sıçrama tahtası olabilir. Amaca ulaşılmış olmak bazen yeni hedefler ortaya koyuncaya kadar geçen sürede ne yapılacağı konusunda bir şaşkınlık süreci yaşatabilir. İşgörenlerin bu anlardaki durumu, gideceği yeri bilmeyen bir yolcunun durumu gibidir.

Çoğu zaman beklenen sonuç elde edilenden daha heyecan verici olabilmektedir. İnsanlar elde etmek için kıyasıya mücadele ettikleri makamlar için gösterdikleri azim ve çalışma istekleri, onu elde edince son bulabilir ve hatta mücadelenin sonuna geldiğini düşünen bu insanlar için iş hayatı anlamsızlaşabilir. İşgörenlerin karşı karşıya kaldıkları bu durum organizasyonun da bozulmasına neden olabilir. Söz konusu durumlarda eğer işgören içerisine düştüğü durumun farkına vararak bunu kabullenirse psikolojik olarak kendisini daha rahat hissedecektir. Burada işgörenler açısından kötü olan şey içerisine düşülen bu durumun gerek organizasyon gerekse kişinin kendisi tarafından farkına varılamamasıdır. Kendisinin farkında olmayan insanlar kendilerine olan güvenlerini de kaybedebilirler ve içerisine düştüklerini düşündükleri bu girdaptan bir daha kurtulamayacakları endişeyile de kendilerinde karşı koyma gücü bulamazlar. Halbuki konularının farkında olmaları yeniden başlamaları için bir şans olabilir ve hayata küsmeye yerine buldukları şartları yeni bir sürecin başlangıcı haline getirebilirler.



Farkedilme Duygusu: İşgörenlerde işe karşı isteksizlik çoğu kez orta yaşlardan sonra görülen bir durumdur. Belirli bir yaştan sonrasında kişiler, kazandıklarının ya da bundan sonra kazanacaklarının kendisi için ne kadar anlamlı olduğunu sorgulamaya başlar. Çünkü bu yaşlar hayatta elde edilmesi için verilen mücedelenin karşılığının alındığı ya da bundan sonrasında alınamayacağını düşünüldüğü zaman dilimleridir. İş hayatında gelinebilecek noktaya gelinmiştir. Bu durum bireyin kendisini boşlukta hissetmesine neden olabilir. Oysa iş hayatının ilk yılları insanın hayallerine ulaşmak için elinden gelen gayreti göstermesi gerektiğine inanılan bir dönemdir. Ancak işgören bazen orta yaş sonrası kendisinden daha genç işgörenler arasında da fark edilmek isteyebilir. Tecrübesiyle her zaman onlardan daha iyi olabileceğini göstermek için işe karşı üstün bir performans gösterebilir.

İnsanın hayatında neredeyse kaçınılmaz olan isteksizlik ve kendini salıverme sendromuna karşı insanlar öncelikle kendi içlerinde bu sorunu çözümü kavuşturma yönünde istekli olmalıdır. Aksi durumda işgörenlerin karşı karşıya kaldıkları bu durumdan organizasyonun ortaya koyacağı özel motivasyon yöntemleri gibi dış etkenli çabaların çok fazla etkisi olmayacaktır.

Taktir ve Geri Bildirim: İşgörenler, davranışlarından dolayı üstlerince takdir edildiklerinde bundan memnuniyet duymakta ve işindeki davranışlarını içinden gelerek, istediği için yapmaya başlamaktadır. Buradaki takdir edilme bir işgörenin rekabet amacıyla başkalarıyla karşılaştırılması şeklinde değil kişiye özel bir durum olması içsel motivasyonda önemli bir faktör olmaktadır. Yazar ve yönetim danışmanı R.Moss Kanter, taktir konusunda “işgörenleri taktir ettiğinizi göstermek o kadar kolay ve bunu herkese duyurmak o kadar zahmetsizdir ki, hiçbir yönetici işgörenlerini taktir etmesini engelleyecek bir mazeret gösteremez” der (Nelson: 1999:29).

Aslında geri bildirimden amaç da çalışmanın taktir edilmesi ve ödüllendirilmesidir. İşgörenler, başarılarının yönetim tarafından kendilerine aktarılmasını büyük bir isteklilikle beklerler. Gelişme kaydedip etmediklerini bilmek isterler (Veninga, 2001:3). Bu yöndeki olumlu geri-bildirim almalarından dolayı da motive olurlar. Bunun farkında olan organizasyonlar başarıyı ödüllendirme ya da



taktir etme adı altında programlar düzenleyerek hediye, tatil veya parti gibi alternatif ödüllendirmelerle belki daha az bir maliyetle çok daha gönül alıcı olabilmektedirler (Çeltek, 2002:5). En etkili taktir etme veya başarıyı ödüllendirme, belirli bir başarının kutlandığı anlık olaylardır. Fakat bu etkinliklerin kişiye özel olması ile zamanlaması çok iyi planlanmalıdır. Ayrıca araştırmalar, geri bildirim başarısız işler ya da performans düşüklüğü ile ilgili olduğunda içsel motivasyonu düşürdüğünü göstermiştir. Bir başka deyişle işgörenlerin eksik ve hatalarının yüzlerine karşı ifade edilmesi şeklindeki bir geri bildirim işgörenlerin hatalarından ders alarak kendisine çeki düzen vereceği anlamına gelmemektedir. Bilakis bu şekildeki geri bildirimler daha çok moral bozucu olmaktadır.

Başarılarının dile getirilmesi işgöreni “ne kadar çok çalışırsam çalışayım nasıl olsa kıymeti bilinmiyor” gibi olumsuz düşüncelere girmekten alıkoyar. İşgörenlerin buldukları ortamda fark edildikleri hissi onu içsel olarak motive eder ve işinden hoşnut olmasını sağlar ve onların bu halleri devam ettikçe daha sıkı çalışırlar (Delfgaauw&Dur, 2007:606). Minnesota Doğal Kaynaklar Departmanı tarafından yapılan bir anket sonucuna göre;

- Ankete katılanların %68’i yaptıkları işin diğerleri tarafından taktir edildiğine inanmalarının çok önemli olduğunu,
- %63’ü daha fazla onay ve taktire ihtiyacı duyduğunu,
- %67’si onay ve taktir edilmeye ihtiyaç olduğunu,
- Ayrıca ankete katılanların sadece %8’i çabalarının karşılığında onay ve taktir görmelerinin çok önemli olmadığını ifade etmiştir (Nelson,1999:31).

Öyle ise, çalışanların içsel motivasyonlarının yüksek olması için özellikle başarılarının geri bildirim yapılmalıdır. İşgörenler geribildirimle kendilerini başkalarıyla karşılaştırma olanağı elde etmeli, kendisinden beklenen hedeflere ulaşabilmek için nasıl davranması gerektiğini açıkça görebilmelidir (Levy, 1998:144; İncir, 2000:56). Bu sebeple yöneticilerin daha çok olumlu değerlendirme yapmaya özen göstermelerinin yanında neyi ve ne zaman astlarına geri bildirim yapacaklarını bilmeleri gerekmektedir.



İşin Çeşitliliği: Klasik yönetim yaklaşımlarında her zaman işlerin mümkün olduğunca küçük parçalara ayrılması ve işgörenlerin her bir parçadan sorumlu tutularak işte uzmanlaşma sağlanması verimlilik açısından önemli olacağı savunulmuştur. Ancak iş basitleştirme olarak başvuru olan bu yöntemin bir süre işgörenlerin verimliliklerini arttırdıkları ancak daha sonra işin monotonlaştığı ve bıkkınlığa sebep olarak iş motivasyonlarını azalttığı görülmüştür (Yüksel,2000:95). Dolayısıyla bugünün iş ortamlarında işgörenlerin iş çeşitliliği ile karşı karşıya bırakılmaları onlardaki başarıma duygusunu harekete geçirdiği, yeni uğraşlarında işe karşı isteklerini artırdığı gözlemlenmektedir. İşgörenlerin, farklı zaman dilimlerinde farklı birimlerde ya da farklı işlerde çalıştırılarak monotonluklarını kırmak gerekmektedir. Özellikle otel işletmelerinde bu yöndeki değişikliklere ihtiyacın duyulduğu yerlerin başında gelmektedir. Örneğin, bulaşıkhanedeki bir personelin mutfakta yemek üretimine kaydırılması onun için bir çeşitlilik oluşturacak, bu işin üstesinden geleceği ya da mahcup olmama düşüncesiyle içsel motivasyonunu artıracaktır. Ancak bunda gönüllülük esas olmalıdır. Aksi durumda her işe koşturulan bir işgören, işinde önemsenmediğini düşünerek bundan son derece rahatsız olabilecektir.

Yukarıda ayrı başlıklar olarak sıralanan içsel motivasyon araçları aslında sadece bunlardan ibaret değildir. Farklı kaynaklarda çok daha başka içsel motivasyon araçlarına rastlamak mümkündür. Örneğin yetki devri bunlardan biridir. Organizasyonlarda en çok yaşanan sorunlardan biri işgörelere yeterince yetki devredilmemesidir (Glennon, 1978:3). Bilindiği gibi yetki, organizasyonların çeşitli kademelerinde belirlenen amaçların gerçekleşmesi için belirli görevleri yaptırma, denetleme, düzene koyma ve karar verme hakkı olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999:249). Bir işgörenin karşı karşıya kalabileceği bazı durumlarda inisiyatif kullanamaması ya da yetkisinin çizgilerinin açık olarak belirlenmemiş olması onu karar noktasında ikilemede bırakabilir. Bu durum işgöreni, yetkisiz bir sorumlu konumuna getirir ki bu belirsizlik iş motivasyonu üzerinde olumsuz bir etki oluşturur. Dolayısıyla, sorumluluk verilen çalışanların gereken yetkilerle de donanmaları ve personel güçlendirmesi yapılması onların motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir.



Diğer bir içsel motivasyon nedeni işgörenin yaptığı işi önemsemesidir. Eğer işgörenler işini önemsemiyor ya da beğenmedikleri halde mecburen katlanıyorlarsa içsel motivasyon düzeyi muhtemelen düşecektir. Ancak işgörenin yaptığı işin önemine inanması kendisinden önce çevresinin buna inanmış olduğunu algılamasıyla mümkündür. İşgörenlerin yaptıkları işleri benimsemeleri, önemli bir işte çalışıyor olduklarını düşünmeleri içsel motivasyonlarını arttıracaktır. Yine işgörenler arasında farklı becerilere ve kültürlere sahip işgörenler vardır ve bunları motive eden farklı çevresel uyarıcılar vardır (Wong&Ladkin, 2008:428). Bu durumda olan işgörenlerin özgün fikir ve düşüncelerine fırsat verilmesi içsel motivasyonlarının artmasına neden olabilir.

Diğer yandan işgörenler içerisindeki özel kabiliyetli işgörenlerin bu becerilerinden yönetimin faydalanma isteği onları gururlandırır ve motive olmalarını sağlar. Bu nedenle de işgörenlerin bilinen ve bilinmeyen yeteneklerinin ve özel becerilerinin iyi analiz edilmesi hem onlardan üst düzeyde yararlanılmasını mümkün kılacak hem de içsel motivasyonlarını arttıracaktır.

1.3.2. Dışsal Motivasyon Araçları

Çalışanları işlerine motive eden içsel faktörlerin dışında diğer önemli bir faktör grubu da dışsal olanlardır. Bu faktörler büyük ölçüde organizasyonun politikaları ve dış etkenlere bağlı olarak belirlenmektedir. Dışsal motivasyon araçları işgörenleri motive etmez ama motive olması için uygun koşulları sağlar (Brislin vd, 2005:89). Herzberg'in çift faktör teorisine göre sadece içsel faktörler yüksek düzeyde motivasyon sağlarken, dışsal motivasyon araçları çalışanları motive etmemekle beraber motive olması için uygun koşulları sağlamaktadır.

İşgörenler dışsal motivasyon araçlarıyla motive olduklarında, birtakım ayrıcalıklı sonuçlar elde etmek amacıyla eylemlerde bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile işgörenler eylemlerini ücret, işgüvencesi veya terfi gibi bir karşılık almak için yapıyorsa bu dışsal motivasyon araçlarının etkisiyledir (Murphy &Alexander,



2000:28). Bu ifadeye göre işgören bir işi ücret almak için yapıyorsa, bireyin motivasyonu dışsal olmaktadır.

Yönetim bilimcileri dışsal motivasyon araçlarını kendi arasında farklı gruplandırmaya tabii tutarak açıklamaya çalışmaktadırlar. Bir kısım araştırmacılar dışsal motivasyon araçlarını *sosyal* motivasyon araçları ve *örgütsel* motivasyon araçları şeklinde bir ayrıma tabi tutarak açıklamaktadır. Bunlardan sosyal motivasyon araçları içerisinde, dostluk, yardımseverlik, organizasyon üyeleri arasındaki iyi ilişkiler, çalışma ortamının havası gibi faktörler sıralanırken, örgütsel motivasyon araçları içerisinde daha çok iş performansını artırmaya yönelik ve yönetim tarafından sunulan ücret, terfi, ek ödemeler işgüvencesi gibi daha çok somut dışsal motivasyon araçları dahil edilmiştir (Mottaz, 1985:366).

Bir başka yaklaşım ise işgörenlerin işlerinde aradıklarını iki grupta toplayarak açıklamaktadır. Bunlardan biri *Hijyen İhtiyaçları* diğeri ise *Motivasyon İhtiyaçları*'dır. (Bu konu Motivasyon Teorileri içerisinde Herzberg'in çift etmen teorisi olarak ele alınmıştır.) Tekrar hatırlamak gerekirse, Hijyen İhtiyaçları işyerinin fiziksel ve psikolojik koşulları ile ilgilidir. (İş ortamının ısısı ya da ışıklandırması gibi).

Hijyen İhtiyaçları'nın karşılanması iş memnuniyetini artırmaz ancak memnuniyetsizliğe sebep olabilir. Oysa motivasyon ihtiyacının karşılanması iş memnuniyetini ve verimliliği artırır. Motivasyon İhtiyaçları için; yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler, taktir edilme, terfi imkanları, ücret, işgüvenliği, *işgüvencesi* gibi faktörler bu kapsamdadır ve bunlar Hijyen İhtiyaçları'na göre daha üst düzeyde önemlidir (Hogan,2009:2-5).

Başlıca Dışsal Motivasyon Araçları;

Ücret: Bir ay boyunca yapılan çalışmaların karşılığı olarak işletmenin işgörenlere vermeyi taahhüt ettiği sabit para miktarıdır. Adams'ın eşitlik teorisinde ise ücret, emek, çaba, eğitim, deneyim gibi girdilerine uygun olması beklenen bir çıktı olarak ifade edilmektedir (Leung vd., 1996:948). Çalışanlar açısından ücretin miktarı motivasyonu etkileyen önemli bir etkidir. Taylor'a göre; işgörenleri çalışmaya



motive etmek için onlara daha çok para vermek yeterlidir (İncir, 2002:73). İşgörenler yaptıkları iş ile kazandıklarını karşılaştırır ve sonuçta bunun adil olup olmadığı konusunda bir karar verirler. İşletmeye katkılarının elde ettiklerinden daha çok olduğunu düşündüklerinde de işe karşı motivasyonları azalır. Organizasyonların kalifiye işgörenleri kazanması, işe alıştırmayı, elde tutması ve destekleyici bir ortam içinde motive etmesi adil bir ücret sistemi kurmasına ve eşitlik ilkesinin korunmasına bağlıdır (Lam vd, 2002:1). Aksi durumda işgörenlerin yönetim sistemine olan güvenleri azalacak ve bu da işteki performansına yansıtacaktır (Yalçın, 1983:173). İşgörenleri motive etme araçlarından biri olan ücretin bugün organizasyonlarda zaman, başarı, kıdem ya da götürü esasları gibi kullanılan farklı sistemleri denenmektedir (Gazze, 2003:1). Kalite konusu ihmal edilmediği sürece primlerin işgörenler açısından önemli bir motivasyon aracı olduğu söylenebilir (Filiz, 2002:94).

Yine organizasyonların başarısında kullanılan ücret artırıcı dışsal motivasyon aracı olarak prim yöntemi de tercih edilmektedir. Prim, herhangi bir başarının karşılığında esas ücrete ilave olarak verilen maddi ödüldür. Prim, işgörene 'kazanılanı paylaşma' mesajı verirken motivasyon için etkili bir yöntemdir.

ABD'deki işgörenler arasında yapılan bir anket çalışmasının sonuçlarına göre, işgörenlerin %95'i nakit para ödülleriyle olumlu olduğunu ve önemli bir motivasyon aracı olduğunu düşündüklerini belirtmiştir. Ayrıca bu ödülü nasıl kullanmaları konusunda serbest olmaları primlerin motivasyondaki etkisini artırmaktadır (Nelson,1999:59).

Fakat işgörenin eline geçen ücretin çok olması her zaman o işgörenin motive olacağı anlamına gelmez. Çünkü eşit işe eşit ücret politikası organizasyon içerisinde uygulanırsa bile bu defa da işgören kendi kazancını benzer şartlarda çalışan diğer organizasyonlardakilerle kıyaslar ve motivasyonunu düşürecek bir sebebi her zaman bulabilir. Buna rağmen organizasyona düşen görev, benzer işi yapanların aldıkları ücret miktarlarında adil bir ücret politikasını uygulamak olmalıdır.



Statü ve Terfi: Statü, bireyin organizasyon ya da bir grup içerisinde diğerlerine göre kıyaslandığında sıralamadaki yeridir. Statü, soyut bir kavram olup, insanlar arasında itibar ve hürmet davranışı ile karakterize edilmektedir (Huberman vd, 2004:103).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerdir ve insanlar bu öneme sahip olabilmek için elinden gelen her çabayı göstermeye yatkındırlar (Tekarslan ve Barslan, 1989:178). Bir başka tanıma göre ise, grup üyelerinin değerlendirmelerine göre tanımlanan farklılaşmış bir rol biçimidir (Tevruz vd, 1998:130). Bu rol saygıyı da beraberinde getirir. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işten dolayı takdir edilmek, kalifiye bir işgören olarak kabul edilmek, bilgisine saygı duyulmak her işgören için bir motivasyon aracıdır.

Çevresinde herkesçe iyi bilinen bir organizasyon içerisinde bulunmak, önemli bir unvana sahip olmak, saygı ve itibar görmek gibi maddi olmayan bir motivasyon aracı bazen bir işgören için parasal ödülünden çok daha önemli olabilmektedir. İşgören yaptığı işlerin toplumda pek çok kişinin bir ihtiyacını karşıladığını görmekle bundan büyük memnuniyet duyacaktır. Çünkü başkalarına yardımcı olmak ve bunun etkilerini görmek insanın doğasında vardır (Ünlüönen vd, 2007:12). Örneğin, insani yardım amaçlı kurulan sivil toplum örgütlerinde görev alanlar çoğu zaman maddi bir kazanç elde etmemiş olmalarına rağmen başkalarına yardımcı olmanın verdiği moral ve motivasyonla ülkenin hatta Dünya'nın her yerine koşturabilmektedirler.

Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görmek her işgören için önemli bir motivasyon kaynağıdır (Tekarslan ve Barslan, 1989:178). Ayrıca insanlar işlerindeki statülerine göre toplum veya bir grup içerisinde yer edinir ve bu çevreye uygun giysiler, araba, konut ya da semt seçerler. Görüldüğü üzere statüler işgörenlerin davranışlarını etkilemekte ve onları motive edebilmektedir.

Dolayısıyla işgörenler, statü ile elde ettiklerini ya da terfi ederek ücretlerini artırma olasılığı ortadan kalkacağı düşüncesiyle statü kaybından hoşlanmamaktadırlar. Ancak işgörenlerin ve yöneticilerinin buldukları statüden yönetici statüsüne getirilmeleri onların her zaman motivelerini artıracacağı anlamına



gelmemektedir. Çünkü fitraten buna uygun olmadıklarında üzerilerine verilen sorumluluğun altında ezilme korkusu onlar için mutsuz bir dönemin başlangıcı olabilir. Nitekim araştırmalar göstermiştir ki terfi ettirilen çok iyi sekreterlerin pek çoğu kısa süre içerisinde işten ayrılma yoluna gitmişlerdir. Kabul etmek gerekir ki yöneticilik ile sekreterlik birbirlerinde ayrı işlerdir (Pfeffer, 1994:147).

Terfi, bazı işgörenlerin daha yetkili ve daha üst bir mevkiye getirilmesidir. Organizasyonda adil bir terfi politikasının olması işgörenlerin motivasyonunu yükselten önemli bir nedendir. Çünkü bir iş ortamında terfi başarımın ödüllendirilmesidir. Terfi eden aynı zamanda hem statü hem de ücret artışı elde etmiş olmaktadır (Eren,1993: 324). Örneğin, resepsiyon memuru olarak çalışan bir işgörenin önce şef sonra müdür olarak terfi ettirilmesi ona hem bir statü hem de ücret artışı kazandırır. Onun boşalttığı yeri doldurmak isteyen diğer işgörenlerinde heyecanları artar. Elde edilen bu dışsal ödüller işgören üzerinde performans artırıcı bir etki yapar (Moses, 1986:138). Bilgi ve beceriyle gelen terfi o kişinin diğer yeteneklerinin de önünü açabilir fakat hak etmeden elde edilen terfi o makamın hakkının verilememesi gibi bir endişe ve stresi de beraberinde getirebilir.

Yapılan bir araştırmada, haksız terfi duygusunun organizasyona olan bağlılığı azalttığı ve işe gelmemeyi arttırdığı, buna karşılık olumlu terfi kararlarının bağlılığı arttırdığı görülmüştür (Schwarzwald vd, 1992:510-511). Bu nedenle organizasyona düşen görev, terfi edilecek pozisyonlar için adayların taşınması gereken kriterlere uyması gerekir. Terfi etme için gösterilen rekabetin sonucunda objektif kriterlerin uygulanması işgörenleri daha çok çalışmaya yöneltecektir (Onaran, 1981:287). Terfi eden bir işgörenin gerçektede bunu hak ettiğine diğerlerinin de inanması gerekir. Yoksa burada hakkıyla iş yapmanın hiçbir ehemmiyetinin olmadığını düşünen işgörenler için bu durum, bir motivasyonsuzluk sebebi oluşturacaktır. Eğer organizasyonlarda terfi, çok çalışanın elde ettiği bir ödül ise ona ulaşmak için işgöerenler arasındaki hareketlilik diğer bir ifade ile rekabet iş motivasyonunu artıracak fakat terfi olanağı yoksa motivasyon düşüklüğü ortaya çıkacaktır. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan işgörenlerin çalışma şevklerinin azalacağı bir gerçektir (Eren, 1998:430).



Hiyerarşik Yapı: İşgörenin motivasyonu ile organizasyonun yapısı arasında önemli bir ilişki vardır. Örneğin, işgörenlerin istediklerinde aracısız olarak üst yönetime ulaşabilmeleri ya da üst yönetimin herkese kapısının açık olduğunun bilinmesi işgörenin organizasyona olan duygusal bağını güçlendirir. Çok katı kuralcılığın ya da hiyerarşik basamakların üst yönetimi ulaşılmaz kılması çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yapacaktır. Yöneticileri tüm işgörelere eşit mesafe durması ve kendi davranışlarının nedenlerini açıklaması, beklentilerini dile getirmesi bu bağı daha da güçlendirir. Yöneticilerin işgörelere kuracağı ikili iletişimlerin onların motivasyonlarını yükseltirken yöneticilerin ulaşılmaz olmaları işgörelere üzerinde olumsuz etki yapacaktır.

Tüm organizasyonlar işgörelere motivasyonunu yükseltmek için tasarladıkları işyeri değişimleri arasında, en sorunlu konulardan birisi hiyerarşik kademelerinin kaldırılmasıdır. Amerika'da bilinen pek çok şirket bu yönde bir değişim göstermektedir. Örneğin, AMD'nin pek çok merkezinde 8-10 kademe varken yeni mikronaltı geliştirme merkezinde 4 kademeye yer verilmiştir. NUMMI, Volvo, Lincoln Electric ve Ford Motor' daha 1970'lerde yönetim kademelerinin azaltılmasını benimsemiştir (Pfeffer, 1994:145). Benzer uygulamalar ülkemizdeki bankalarda da görülmüştür. Nakit kullanma ve imza yetkisi verilerek bir arka sıradaki masalarda bulunan ara yöneticiler ve işyükü azalan veznedarların sayısı azaltılmıştır. Çünkü hiyerarşik yapının düzenli işlerliği işgöreni o organizasyon içerisinde bulunmaktan gurur duymasını sağlarken öte yandan ortadan kaldırılan kademelerde bulunan yöneticiler genellikle zaten işi yapan işgörelere yüksek ücret almakta olduklarından organizasyonun kişi başına düşen çıktı oranı da artırmaktadırlar. Fakat kademe sayısının azaltılmasının motive edici olabilmesi için işgörelere de yönetici olmanın zorluğunun farkında olmaları ve gereksiz alınganlık göstermekten uzak kalmaları ve iyi niyeti suistimal etmemeleri gerekir.

İşgörelere Arasındaki İlişkiler: İşgörelere kendi aralarındaki iyi ilişkiler iş ortamının olumsuz havasını dağıtmada önemli bir etkidir. Üst ve ast ilişkileri, organizasyon üyelerinin müşterilerle olan ilişkileri işgörelere iş motivasyonlarını etkilemektedir. Örneğin, üstlerinin samimi ve içten yaklaşımlarından memnun işgörelere onlardan aldıkları emirlerini yerine getirmede çok daha istekli olmaktadır.



Fakat kendilerine hakaret eden, aşağılayan üstlerin emirlerini yerine getirmede aynı istek ve heyecanı göstermeyecekleri açıktır.

Yönetimler işgörenler arasındaki uyumlu atmosferi oluşturmada yapıcı rol oynaması gerekir. Çay molaları, doğum ya da evlilik yıldönümü kutlamaları ve birlikte geziler gibi sıra dışı jestlerle bu ortamı oluşturabilir. Çünkü organizasyonlarda işler genellikle üyeleri arasındaki yakın ilişkiler bulunan gruplar tarafından yapılır ve bazen grubun her bir üyesinin ihtiyaçlarını ayrı ayrı karşılamaya çalışmaktansa grubun tamamını ilgilendiren bir gereksinimin yerine getirilmesi motivasyonları konusunda daha önemli bir yaklaşım olabilmektedir (Erdoğan, 1996:301-302).

Grup üyeleri arasındaki sosyal kaynaşmanın, Maslow'un ait olma ihtiyacının tatminiyle de ilişkisi vardır. Zira içinde bulunduğu gruba ait olma duygusu tatmin edilememiş bir işgörenin motivasyonu da düşük olmaktadır. Bu nedenle yönetimce teşvik edilen takım çalışması üyeler arasındaki işbirliği ve ait olma duygusunu geliştirir. Zira sosyal etkinliklerin işöreni motive eden bir yönü ardr. Çünkü sosyal oluşumlarda ortaya çıkan 'biz' duygusu, büyüklüğün, gücün ve bir yere ait olmanın ifadesidir. Güçlü ve bir yere ait olma duygusu da bir motivasyon sebebidir.

Yapılan bir araştırmada; yöneticilerin işgörenlerle pozitif yazılı iletişim kurmaları onların motivasyonları açısından çok önemli olduğu, fakat buna rağmen yöneticilerin sadece %24'ünün bu tekniği uyguladığı görülmüştür. Performans yönetim danışmanı Janis Allen, organizasyon içerisinde işgörenler hakkında olumlu söylentiler yaymanın motivasyon açısından daha etkili ve teşvik edici olduğunu söylemektedir. Nashville'deki General Life'da her ay işgörenler arasından rastgele 12 işgörenini seçerek yönetim kurulu başkanı ile toplanıp oganizasyonun sorunları tartışılmakta ve böylece iyi bir iletişim ortamı oluşturulmaya çalışılmaktadır (Nelson, 1999:42).

Yine işgörenlerin katılımının sağlandığı soysal uğraşlar hem kendi aralarında hem de yöneticileri ile kaynaşmalarını sağlamaktadır. Ayrıca işgörenler arasındaki olumlu iletişim işgörenlerin kendi arasındaki doğal liderlerini seçmelerini kolaylaştırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:149).



Başarılı organizasyonlarda *etkin bir iletişim sisteminin üç özelliği* bulunmaktadır (Gümüş, 1995:121);

-İşgörenler arasındaki iletişim sistemlerin resmi değildir ve işgörenler organizasyonun doğası ve içerisinde yetiştikleri eğitim sisteminin gereği birbirlerini daha iyi tanımalarına neden olur.

-İletişimin sıklığı olağan üstüdür. Şeffaf ve yüz yüze iletişimin olduğu organizasyonlarda işgörenler konular üzerindeki düşüncelerini çekinmeden ve doğru olarak ifade ederler.

-İletişimde fiziksel destekler kullanılmaktadır. Ofisler'de farklı iletişim araçları bulunur. Bunun gerekçesi, işgörenler arasındaki iletişim mesafesini kısaltmak, birbirinden uzak ofisler arasındaki fiziksel uzaklığı bu tür yollarla kısaltarak birbirlerine daha yakın olmalarını sağlamaktır.

Ancak organizasyonlarda etkin bir iletişim, seçilen iletişim araçlarının uygunluğunu ve iletişimde şeffaflığı gerektirir.

İşgüvenliği: İşin ve iş ortamının fiziksel koşullar ve sosyal haklar açısından güvenli bir ortam sağlamasıdır. Özellikle üretim organizasyonlarında güvenlikle ilgili kuralların amacı iş kazalarını minimize etmektir. İşyerindeki fiziksel, biyolojik ve kimyasal risk, işin yapılma hızı, çalışma saatleri, işgören güçlendirmesi, iletişim ağları, görev tanımları, bilgi paylaşımı ve kullanılan teknolojik imkanlar bir işyerinin çalışma koşullarını belirleyen önemli unsurlardır (Pailhe, 2002:96). Güvenli bir işe sahip olmak gelir kaybına, fiziksel tehlikelere, suç ve riskli görevlere karşı korunmak güvenlik ihtiyacının gereği olarak ortaya çıkmaktadır.

İşgörenler organizasyon içerisindeki yerlerinin her zaman güvenli ve tehlikeden uzak bir ortam olmasını arzu ederken diğer yandan tüm haklarının titizlikle korunmasını diğer bir ifade ile geleceklerinin güvence altına alınmasını temenni ederler. Çünkü bu güdüyü ortaya çıkaran ihtiyaç, işgörenin sahip olduğu şeyleri elinde tutma arzusundan kaynaklanmaktadır.

İşgörenler, kendileri için her türlü tedbirin alındığı bir iş ortamının sağlanmış olmasını kendi yaşamlarına verilen bir değer olarak algılar ve iş memnuniyetlerini



artırır. Sık sık iş kazalarının yaşandığı, yeni alınan makine ve teçhizatın nasıl kullanılacağını yeterince öğretilmemesi, muhtemel tehlikelere karşı işgörenlerin bilgilendirilmemesi veya gerekli araç gerecin sağlanmaması işin benimsenmesini zorlaştırır. Yine, ortamın ısı, aydınlık, gürültü, can tehlikesi gibi fiziksel koşullar işgörenler üzerinde motivasyonsuzluk sebebidir. Bu olumsuzlukları ortadan kaldıran tedbirlerin alınması yönetimin üzerinde durması gereken önemli bir husustur. Aksi durumda işgörenlerin işine motive olması beklenemez. Dolayısıyla da işgörenlerin dışsal motivasyonlarını arttırmak isteyen yöneticiler beklentiler doğrultusunda çalışma koşullarını iyileştirmek durumundadırlar.

Yönetimler çalışma koşullarını iyileştirirken diğer yandan da işgörenlerin alınan tedbirlere uymalarını teşvik eden ödüllendirme sistemleri kurmalıdırlar. Bunun dünyada pek çok örnekleri mevcuttur. Örneğin, Schiller Park&Hodgkings, Illinois'deki Continental yemek fabrikasında belirli bir süre aralığında hiç iş kazası yapmayan işgörenlerini 50 \$ nakitle ödüllendirirken hiç kaza yapmayan en dikkatli işgören seçme gibi uygulamalar yapmaktadır. New Haven'deki South New England telefon şirketi, şirket aracı ile yılda en az 7500 km seyahat edip en küçük bir kaza yapmayan elemanlarını hediye çeki ile ödüllendirmektedir (Nelson, 1999:168-169). Bunun gibi pek çok şirket kendi işgörenleri arasında güvenlik önlemlerini teşvik amacıyla belirli periyotlarda iş kazası yapmayanları para, plaket, yemek kartı, tişört, amblemli kahve kupası ya da fincan gibi çok değişik yöntemlerle ödüllendirmektedirler.

İşgüvencesi*: Sosyal bir fayda sağlayan iş güvencesi işgörenleri işlerine karşı olumlu duygular hissetmesi sağlar. Çalıştığı organizasyondan çıkarılma korkusu işgörenin üzerinde bir baskı unsudur. Bu durum onun psikoloji üzerinde olumsuz etki yapar. Probst&Brubiles (2001), yaptığı bir araştırmada; işgüvencesini düşük olarak algılayan işgörenlerin iş motivasyonlarının düştüğü ve talimatları yerine getirmeme yönünde davranış değişikliği gösterdikleri bunun da iş kazalarını artırdığı sonucuna

* Not: Araştırmanın bağımsız değişkeni olan işgüvencesi, ilerleyen konular içerisinde daha geniş olarak ele alındığından burada sadece bir motivasyon aracı olarak yer almaktadır.



ulaşmıştır (Telman, 2004:47). Oysa işgörenlerin mevcut işlerinde uzun yıllar çalışabileceğini bilmesi, geleceğe yönelik belirsizlikleri ve korkuları ortadan kaldırır, bu durumda işgörenin motiasyonu artar ve önce işine sonra da içerisinde bulunduğu organizasyona karşı bağlılığı artar. Bu sebeple işgüvencesi önemli bir motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir.

Kâra Katılma: İşgöreni işletme kârının belli bir yüzdesi ile ödüllendiren bir motivasyon aracıdır. Organizasyonlar, vergilendirilmemiş kârının bir kısmını, işgörelere dağıtılmak üzere bir havuza aktarır. Sonrada bu havuzda biriken miktar her işgörene kendi taban ücreti ile orantılı bir yüzde esasına göre dağıtılır. Bu motivasyon yönteminden organizasyonun amacı ise; işgörenleri ortak bir amaca yöneltmek, kârlılığa odaklandırmak ve örgütsel hedeflere bağlılıklarını sağlamaktır. Bu yöntemin farklı organizasyonlarda farklı şekillerde uygulamalarını görmekte mümkündür. Örneğin, iş ortaklığı Bir başka deyişle organizasyonun üyelerinin hisse senetlerine iştirak etmeleri onları organizasyonu benimsemelerini sağlar.

Kâra katılma şeklindeki bir diğer uygulama da, bütçelenen kâr hedeflerini aşan fazla kârın belirli bir yüzdesini işgörenleri arasında prim olarak paylaşmaktadır. Hatta organizasyonlar bunu her departmanı için ayrı ayrı uygulayarak kendi departmanları yada reyonları arasında da bir rekabet ortamı oluşturmaktadırlar. Bu yöntemle kâr fazlası hangi reyondan daha fazla elde edilmişse, o reyon çalışanlarının primi daha yüksek olmakta bu ise bir motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir. Ancak bazı reyonlarda çalışanların özel bir çabaları olmamasına rağmen her ay aynı reyon çalışanlarının satışlardan kazandıkları primler diğer reyon çalışanlarının kıskançlığına ve dolayısıyla da motivasyonlarının düşüklüğüne neden olabileceğini de unutmamak gerekir. Örneğin misafirlerin otellerde kaldığı sürece kendisinin memnuniyeti üzerinde en fazla servis personeli etkili olmuş iken, hesabın kesildiği yer olması nedeniyle ayrılırken en fazla bahşis resepsiyona bırakılır ve payların dağıtımındaki en az puan en çok emeği olan servis personelinindir (İnce, 2007).

Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi: Örgüt kültürü, aynı amaçlara yönelik davranış normlarını oluşturmak ve organizasyon üyeleri arasındaki karşılıklı algıyı



etkinleştirmek için organizasyon içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Mandy&Noe, 1987:132). Koçel'e göre ise örgüt kültürü; "Öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve sembolleri toplamıdır" (Koçel, 2001:25).

Örgüt kültürü, düşünme hissetme ve algılamada doğru olduğu varsayılan davranışlardır olup işgörenlerin organizasyon ile ilgili deneyimlerinin sonucunda şekillenir. Örgüt kültürleri organizasyonlar içerisinde; güç, rol,görev ve birey kültürü olmak üzere 4 farklı şekillerde ortaya çıkar (Telman ve Ünsal, 2004:49-51);

Bunların ilki olan *güç kültürü*, küçük işletmelerde işyeri sahibinin kişiliğine bağlı olarak ortaya çıkar. Bu tür kültürler bireysel kabiliyetlere kendilerini ispatlama fırsatları sunar. Bir diğer örgüt kültürü olan *rol kültürü*, akıl ve mantığın egemen olduğu organizasyonlarda oluşur. Farklı birimlerde farklı işler ve görevler vardır. Buralarda çalışanların yapacakları işler önceden tanımlanmıştır. Performans kriteri sadece tanımlanan işi yapmaktır, daha fazlasının önemi yoktur. Bankalar, oteller gibi. Rol kültürü işgörenin güvenlik ihtiyacını karşılar fakat bireysel yeteneklerin önünde bir engeldir. İş ya da proje odaklı olarak ortaya çıkan üçüncü kültür çeşidi *görev kültürü*'dür. Matriks örgüt yapılarında görülür ve esas olan işin yapılmasıdır. İşin sonuçlandırılması için tüm kaynakların bir araya getirilmesi sağlanır. Danışmanlık şirketleri bu kültür çeşidine iyi bir örnektir. Örgüt kültürü olarak ortaya çıkan son bir kültür olan *birey kültürü*, kişisel potansiyelini gerçekleştirmek için işi bir araç olarak görenler açısından uygun bir ortam sağlar. Örneğin, okumayı ve bu konuda akademik kariyer yapmayı düşünen bir kişi için kendisine bu ortamı sunan en iyi ortam üniversitelerdir.

İş motivasyonunu etkileyen diğer bir önemli faktörde örgüt kültürü ile yakından ilgili olan *örgüt iklimi*'dir. Örgüt iklimi, işgörenlerin işletme bünyesindeki çalışmalarının nasıl olacağına ilişkin beklentileriyle, bu beklentilerinin gerçekleşme oranına yönelik algılarının sonunda meydana gelen havadır (Schwartz&Davis, 1981:15). Örgüt iklimi, bireyin davranışlarının örgütün talepleri doğrultusunda gelişir ve bu açıdan bakıldığında örgüt iklimi, organizasyon içerisinde yer alan üyeler arasındaki bir bağ olarak düşünülebilir (Ertekin, 1978:1).



Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramlarının bazen birbirlerinin yerine kullanıldığı da olmaktadır. Fakat yine de birbirinden ayrılan farklı yönleri bulunmaktadır. Örgüt iklimi orta ve alt kademe yöneticileri tarafından belirlenirken, örgüt kültürü üst düzey yöneticiler tarafından belirlenir. İklim kısa dönemli, kültür ise uzun dönemlidir. Kültür organizasyon bireylerinin tamamınca aynı şekilde algılanabilirken iklimin algılanmasında farklılıklar görülebilmektedir.

İklimin algılanmasında işgörenlerin iş arkadaşlarının, üstlerinin ya da kişisel özelliklerinin etkili olması sebebiyle örgüt iklimi kavramına organizasyonun psikolojik ortamı gözüyle de bakmak mümkündür. Örneğin, işgörenlerin “diğer şartlar iyi ama sadece ortamın çekilmez olduğundan dolayı işimden ayrılıyorum”, ya da “diğer şartlar iyi olmamasına rağmen sadece arkadaş ortamının güzelliğinden dolayı bu işyerine tahammül ediyorum” gibi ifadeleri tamamen ortamın algılanmasıyla ilgilidir. Buradan da anlıyoruz ki örgüt iklimi her işgörenin kendisine göre farklı algılayabileceği bir ortamdır. Dolayısıyla da örgüt ikliminin motivasyonla bir ilişkisinin olduğu açıktır. Önemli olan örgüt ikliminin işgörenlerce olumlu algılanmasıdır (Efil, 1993:109-110).

Yetenek ve Öneri: Yetenek, sorunlara farklı bakış açısı getirebilmektir. İnsanlar kendi düşüncelerinin kabul görmesinden ya da kendi özgün düşüncelerinin hayata geçirilmesinden hoşnut olurlar. Özellikle bazı sorunlar, acil çözüm üreten dahiyane fikirlere ihtiyaç duyar. Ya da bir ürünün piyasada tutunabilmesi çarpıcı sloganların kullanılmasını gerektirir. AR-GE’lerde ve reklam işlerinde çalışanlar insanların diğerlerinden farklı olarak bu yönde bir yeteneklerinin olmasını gerektirir. Dolayısıyla bu birimlerde çalışan işgörenler başarılı olan önerilerinden dolayı işlerine daha çok motive olurlar. Eğer işgörenler, organizasyonun kendilerinden beklentilerine cevap veremeyeceği endişesi taşırsa bu onların hem özgüvenlerini hem de motivasyonlarını kaybetmelerine neden olabilir.

Organizasyonlar içerisinde işgörenler, düşünce ve önerilerini özgürce ifade edebiliyor ve bunların ciddiye alındığını hatta hayata geçirildiğini algılıyorsa bu ortamda iyi bir iletişim süreci var demektir. Organizasyonlarda işgörenlerin özel yeteneklerinden ve düşüncelerinden faydalanmak aynı zamanda demokratik bir yönetimin göstergesidir (Ünlüönen vd, 2007:14). Bu gün kurumsallaşmış



organizasyonlarda bu yönetim felsefesi daha iyi işlemektedir. Yönetim pek çok konuda işgörenlerin görüşlerine başvurmakta ve bu önerilerden yararlanmaktadırlar. Hatta onların bu yöndeki fikirlerini geliştirmek ve bazı olağandışı gelişmelere hazırlıklı olabilmek için gruplar oluşturmakta ve ortaya attığı yapay sorunlara çözüm üretmelerini istenmektedir. Bu durum tüm üyeler açısından bütünleşmeyi sağlarken yönetimin etkinliğini de artırmaktadır. Oysa işgörenlerin önerilerine veya özel yeteneklerine kapalı olmak, ya da önerilere açık olduğu halde uygulamada hiç faydalanmamak, önerilerinin hasıraltı edildiği kanaati taşımak grup üyeleri üzerinde yönetime karşı güvensizlik oluşturmakta, itimatları sarsılmakta ve işlerine karşı ilgi göstermemeye başlamaktadırlar. Bu nedenle yönetimler, işgörelere insiyatif kullanabilmelerinin önünü açmalı ve onlara güven duydukları hissini vermelidirler (İncir, 1985:74). Dolayısıyla bu durum; işgörenlerin organizasyona olan sahiplik duygusunu artırabilmekte ve iş motivasyonlarını artırıcı yönde bir etki yapabilmektedir..

Bireysel Faktörler: İşgörenleri işlerine karşı motive eden önemli etkenlerden biri de bireysel faktörlerdir. İşgörenin yaptığı işin memnuniyet derecesi erkek ya da bayan olması ile ilişkili olabilir. Gerçi bir işin insanı memnun edip etmeyeceği beklentilerini karşılayıp karşılamadığı ile ölçülmektedir fakat bazı işler özelliklerinden dolayı farklı özelliklere sahip işgören çalıştırılmasını gerektirebilir. Örneğin, kadın-erkek arasında ayırım yapmayalım düşüncesi her ikisini de yer altında kömür ocağına ya da sokaklar için gece bekçiliği işinde istihdam edilmesi durumunda bu işlerin kadınları çok ta memnun edeceği söylenemez. Burada cinsiyet faktörü işe karşı motivasyon açısından önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

İşgörenin yaşı da motivasyon açısından oldukça önemlidir. Genç yaşlarda işgörenler, işlerinde daha istekli olurken ilerleyen yaşlarda bu heyecanını kaybetmektedirler. Hizmet yılı arttıkça işe karşı ilgisizlik de artabilmektedir. Örneğin, turizm programlarından mezun olan öğrenciler otel işletmelerinin servis departmanında işe girdiklerinde burada emekli oluncaya kadar çalışamayacaklarını peşinen kabul ederler. Çünkü belirli bir yaş sınırı bu departmanın özelliğindedir. Her zaman genç, fiziksel yönden sorunsuz ve dinamik olmayı gerektirir. Dolayısıyla



da işgören ilk yıllarında işinde iyi bir performans göstererek ayrılma yaşı gelinceye kadar iyi bir gelir etmesi gerektiğinin farkındadır.

Yine hizmet süresinin motivasyon üzerindeki etkisi memurlarda daha yoğun görülmektedir. Yıllarca aynı işi yapan bir memur için iş artık emeklilik yıllarına doğru iyice monotonlaşmaktadır. Belki gücü kuvveti yerinde olmasına rağmen belki işgüvencesinin de etkisiyle işe karşı isteksizlik göstermektedir. Yine evli olan işgörenlerin bekarlara göre işlerine daha iyi motive oldukları yönünde araştırmalar vardır (Keller, 1983:538). Bunun farklı nedenleri olabilir. Aile yaşantısının düzenli ve mutlu olması işine yansımış olabilir. Bekar işgörenlerin duygularını işlerinde yoğunlaştırmaları zor olabilir.

Öte yandan işgörenin eğitim düzeyi işinden memnun olması için önemli bir sebeptir. Eğitim düzeyinin yüksek olması onu daha yüksek gelirliliğe çalışmasını sağlamış ya da üst kademelerde bir statü elde etmesinin yolunu açmıştır. Fakat eğitim düzeyi ile sahip olduğu işi kıyasladığında beklentisinin karşılık bulmadığını düşünen bir işgören için sahip olduğu eğitim düzeyi bu seferde motivasyonunu düşürücü bir etki yapabilir. Dolayısıyla kişilik özellikleri işgörenlerin motivasyonları üzerinde etkili olan önemli bir faktördür. İşgörenler arasındaki farklılığı ortaya çıkaran sebepler onların kişilik karakterlerinden kaynaklanmaktadır. Çok farklı kişilik özellikleri vardır. Örneğin kimi işgörenler, endişeli, kaygılı, duygusal ya da hırçın karakteristik özellik gösterebilirler. Hatta bazı insanlar doğuştan olumsuzluğa yatkındırlar. Ancak yine de kişilik yapısının oluşmasında yetişme şartları ve buldukları çevrenin büyük etkiye sahip olduğunu unutmamak gerekir. İnsanların kişilik yapılarını değiştirmek zorlu bir süreci gerektirebilir fakat imkansız da değildir. Grup seansları, iş ya da arkadaş ortamlarının değiştirilmesi gibi terapiler etkili sonuç verebilir. İşgörenler arasında başarıma arzusu taşıyan kişilik özellikleri de vardır.

Kişilik özelliklerinden biri de nevrozizm'dir. Nevrotizm korku, öfke, suçluluk, üzüntü gibi olumsuz duyguları yaşamaya eğimli olma şeklidir. Yüksek Nevrotizm düzeylerine sahip işgörenler işlerinden daha az memnuniyet duyarken nevrozizm düzeyleri düşük insanlar daha sakin, soğuk kanlı ve gerginlikten uzak bir karakteristik özellik yansıtmaktadır (Hogan, 2009:2-3).



İşgörenlerin sahip oldukları kabiliyetlerine göre bir işte çalışmaları işe karşı ilgilerini artırır. Bu her şeyden önce kendilerine güven verir. İnsanların sahip oldukları bilgilerini icra edecekleri işlerde istihdam edilmesi motivasyonlarını artırır. Eğitim gördüğü alanda çalıştırılmayan bir işgören haklı olarak ‘aldığım onca eğitimin ve harcadığım yıllarımın karşılığı bu iş olmamalıydı’ diyerek yaptığı işten hoşnut olmayacaktır. Organizasyonların bu tür sorunlar yaşayan işgörenlerle karşı karşıya kalmaması için öncelikle doğru iş tanımlarının yapılmasına ve sonrasında işe uygun eleman alımları yapılmasına itina göstermelidirler.

Beklentiler ve İmaj: İşgörenlerin yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse kendilerinden işlerine kattıkları da o derece yüksektir. Tüm motivasyon araçları ihtiyaçların karşılanması için vardır. Dolayısıyla beklentiler karşılanmadığı sürece motivasyonda olmayacaktır (Filiz, 2002:94). İçerisinde buldukları organizasyonlarıyla özdeşleşen işgörenlerin davranışlarında organizasyonun amaçlarını gözettikleri görülmüştür. Ancak bu yöndeki bir tutum içersine girmelerinde organizasyonlarının dış çevredeki algılanan itibarıyla doğru orantılıdır. Çevrede imajı olumlu olan ve tanınan bir organizasyon üyesi olan işgörenlerin bununla gurur duydukları ve daha fazla özdeşleştikleri saptanmıştır (Smidts vd. 2001:1051). Dolayısıyla bunun farkında olan organizasyonlar çevrelerinde iyi bir imaja sahip olma adına ilişki içerisinde buldukları tedarikçileri, müşterileri ve hissedarları nezdindeki güvenilirliklerini artırmakla kendi organizasyon üyelerinin de dışsal motivasyonlarını arttırmış olmaktadır.

Yine organizasyonlarda başarılı bir motivasyon yönteminin uygulandığının en önemli göstergelerinden birisi, işgören devir hızının düşüklüğüdür. Bir organizasyonda işgören devir hızının düşük olmasından, o işletmede çalışan işgörenlerin içerisinde buldukları organizasyondan ve yaptıkları işten memnun oldukları sonucu çıkarılabilir. Bu durum o organizasyonu rakipleri karşısında üstün bir konuma yükseltirken işgören giderlerinin de kontrol altına alınmasını kolaylaştırır. Öte yandan başarılı motivasyon uygulamaları organizasyonun amacına uygun iş ortamının oluşmasına ve işgörenlerin mesleki gelişimlerini sağlamalarına katkıda bulunur(Bayraktaroğlu, 2006:155). Bu nedenle organizasyonlar bu



üstünlerini korumak için işgörenlerini memnun ederek onları işletmeye sadık hale getiren doğru motivasyon araçlarını kullanmak zorundadırlar.

Sonuç olarak ifade etmek gerekirse; İşgörenleri motive eden unsurların birbirlerinden farklı olması motivasyon araçlarının da farklılığını gerekli kılmaktadır. Ancak, motivasyon araçlarının sınıflandırılmasına yönelik geliştirilen kuramlar her ne kadar farklı başlıklar altında gözükyor olsalar da aslında hepsinin özünde, işin çekici hale getirilmesi ve işgörenin ihtiyaçlarının karşılanması vardır.

Kişilerin değer yargılarının eğitim düzeylerinin ve içerisinde yaşadıkları sosyal çevresinin farklılığı motivasyon araçlarını algılama düzeylerini de değiştirmektedir (Keenan, 1996:15). Bu nedenledir ki bu güne kadar her işgöreni her zaman ve her yerde aynı derece de motive eden bir motivasyon aracı geliştirmek mümkün olmamıştır. Dolayısıyla burada önemli olan, motive edilecek işgöreni neyin motive edeceğidir. Yoksa motivasyon aracının hangi gruplandırma içerisinde yer alıp almayacağı işgören açısından fazla bir önemi yoktur. Ayrıca motivasyon araçlarının işgörenler üzerindeki etkisinde, organizasyonun tutumu ile beraber en önemli motivasyon kaynağının işgörenin kendisi olduğunu unutmamak gerekir. Zira amaçlarını açıkça belirlemeyen işgören tam olarak ne istediğini de bilemez. Ne istediği anlaşılamayan bir işgöreni motive edecek bir motivasyon aracının tespiti mümkün olmayacaktır.



2. İŞGÜVENCESİ'NİN MOTİVASYON ARAÇLARI İÇERİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

2.1. İşgüvencesi Algısı ve İşgörenler Üzerindeki Etkisi

İşgüvencesinin olumlu ya da olumsuz algılanmasında içsel ve dışsal faktörlerin büyük etkisinin olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur. Ancak içsel ve dışsal faktörleri ortaya çıkaran nedenler beklentilerin farklılığı ve ihtiyaçların önceliğidir. Özellikle yaş, cinsiyet, işverenin kamu ya da özel sektörde çalışıyor olması, sınıfsal konum, ekonomik durum, sosyal statü, sendika üyeliği, kişilik özellikleri, meslek grupları, önceki işi, ya da iş kolları bu etkenlerin başında gelmektedir (Kinnunen vd, 1999: 244; Metcalfe vd, 2003).

İşgüvencesi algısı üzerine yapılan araştırmalara göre, özel sektörde çalışanlar, kamuda çalışanlara nazaran işlerinin geleceği konusunda kendilerini daha az güvende hissetmektedir. Bu teoriyi destekleyen araştırma sonuçları olduğu gibi bunun her zaman geçerliliğinin olmadığı yönünde bulgularda vardır. Örneğin, Cacioppe&Mock (1984) ve Blunt&Spring (1991), kamu çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarda, işgörenlerin işgüvencesini, yüksek ücret, prestij ya da bağımsız çalışma gibi diğer önemli motivasyon faktörlerinden daha öncelikli olarak algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu da göstermektedir ki işgüvence algısı sadece kamu çalışanları arasında değil, özel sektör çalışanları arasında da önemli bir motivasyon eksikliği olarak algılanmaktadır.

Yine işgüvencesinin algılanmasında cinsiyet faktörünün etkisini araştıran çalışmaların bazılarında, bu algının erkeklerde kadınlara göre daha fazla olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir (Rosenblatt, 1999). Bunun nedeni ise toplumlarda geleneksel anlamda evi geçindirme rolünün erkeklere verilmiş olmasına bağlanmaktadır. Fakat eğer bir kadın eve bakma görevi üstlenmişse işgüvencesi konusundaki duyarlılığı bu sorumluluğu taşımayan bir erkekten daha fazla olma ihtimali yüksektir. Nitekim bazı araştırmalarda işgüvencesinin algılanmasında



kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde etkilendikleri görülmüştür. Bu sebeple işgüvencesi algılanmasında erkekler ya da bayanlar arasında kesin bir farkın olduğunu söylemek zordur. Belirgin olan bir şey vardır ki algılamada önceliği cinsiyet değil ihtiyacın şiddeti belirlemektedir.

İşgüvencesi algısının çalışma süresiyle de ilişkisi olduğu ve hizmetlerinin ilk yıllarında işgörenlerin işgüvencesi konusunda daha fazla tedirginlik yaşadıkları gözlemlenmiştir. Van Vuuren ve arkadaşları (1991) ile De Witte'nin (2005) çalışmaları bu yöndeki varsayımları desteklemektedir (Özyaman, 2007:41).

Ağırbaş vd, (2005)'nin araştırmasında ülkemizdeki başhekim yardımcılarının işgüvencesini 19 değişken içerisinde 16.sırada algılamaları meslek gruplarının işgüvencesi algısı üzerinde ne kadar büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu çalışma sonucuna göre motivasyon değişkenleri içerisindeki sıralamada ücretin 13.sırada yer alması her işgören üzerinde sürekli bir ücret artışının motivasyon üzerindeki etkisinin yüksek olmayacağına da bir göstergesidir.

İşgüvencesinin olumlu ya da olumsuz algılanmasında diğer bir etken de kişisel özelliklerdir. Sverke vd'ne göre; kolaylıkla başka bir iş bulabileceğine inananların, bir başka kuruma geçmeye istekli olanların, benzer veya farklı işkollarında istihdam edilebileceğine güvenenlerin işgüvencesi konusundaki kaygıları daha düşük olmaktadır (Sverke vd, 2002: 243).

İşgörenlerin işgüvencesi olgusunu olumlu algılanmasındaki en büyük etkenlerden biri de bu konuda yapılan yasal düzenlemelerdir. Bu düzenlemelerin amacı, işgören ve işveren taraflarının çıkarlarının korunması ve sonuçta her iki tarafın da lehine olabilecek ortak bir noktada buluşturmadır. Burada işgüvencesi konusunda tarafları ortak bir noktada buluşturma rolünü üstlenen hükümetler açısından bu durum Dünya'nın her yerinde çözümü oldukça zor bir sorundur. Çünkü bir tarafta emeğinin karşılığı ile geçinmeye çalışan işgören, diğer yanda ekonomik gerçeklere uygun ve rasyonel bir şekilde üretim yapmak ve karşılığında kâr elde etmeyi düşünen işveren vardır. Devlet, sosyal olmanın bir gereği olarak oldukça zor



olan bu işi başarmaya ve işgören-işveren ilişkisini dengelemeye çalışmaktadır (Koç, 2005;24; Görmüş, 2004;6). Fakat bu dengenin korunmasının zorluğundan dolayı bir ülkede işgüvencesi ile ilgili yasalar ne kadar mükemmel hazırlanmış olursa olsun her zaman ve her fırsatta kendilerinin haksızlığa uğradığını dile getiren bir taraftarı bulunacaktır. Bu nedenle de işgüvencesi algısının işgörenler üzerinde farklı açılardan ele alınabilecek bir takım olumlu ve olumsuz etkileri sözkonusudur.

2.1.1. Ekonomik Açıdan Etkisi

İşgüvencesinin ekonomik etkisi üç şekilde ortaya çıkmaktadır.

İstihdam Üzerindeki Etkisi: İşgüvencesi aleyhindeki görüşlerin en önemli dayanaklarından birisi de feshe karşı işgörenlerin güçlü yasalarla korunmasının istihdam üzerinde olumsuz etkisini olacağı düşüncesidir. Fakat İşgüvencesinin, işsizliği artırma ya da azaltmada ve istihdam düzeyi konusunda önemli bir etkisi olmadığı konusunda da yaygın bir kanaat hakimdir (Kutal, 1993:202).

Bunun aksine işgüvencesi belki işgörenin var olan işlerini korumada önemlidir ancak hem kendileri açısından hem de onların yerine alınacak yeni işgörenler için olumlu neticesi olan yeni durumlar ortaya çıkarabileceğini de ifade etmek gerekir. Çünkü, uzun süredir bir işte çalışan işgören neticede bir tecrübe sahibidir ve daha yüksek bir ücretle başka organizasyonlarda kolay iş bulabilecekken işgüvence yasaları işgörenin başına buyruk hareket etmesini engellemektedir. Nitekim işgüvencesi bir yerde işvereni de korumaktadır. Bu nedenle ortaya farklı durumlar çıkmaktadır Örneğin, tecrübeli işgören kendisine daha iyi bir gelir elde edebilecekken işvereninde kendisini kaybetmek istememesi durumunda istemeyerek de olsa işinde çalışmak zorunda kalacaktır. Diğer yandan ise işverenin kendisini sebepsiz nedenle işinden çıkaramayacak olması işverenlerin dışarıdan yeni ve dinamik işgücü transferi engellenmiş olmaktadır. Yine, tecrübeli işgörenlerin işini bırakmaması nedeniyle dışarıda bu birikimdeki işgörene ihtiyacı olan diğer organizasyonlar aradıkları tecrübeli elemanı bulmakta zorlanacaktır. Görüldüğü üzere işgüvencesinin pek çok olumlu etkisinin yanında kimilerinin olumsuz etkilendiği istisnai durumlarda sözkonusudur.



Ülkelerde asgari ücret tespiti de dahil olmak üzere işgörenin feshe karşı yasalarla korunması devletin iş piyasasına bir müdahale olarak görülmektedir. Emeğin, serbest piyasada arz ve talep dengesine göre oluşmasını isteyenler ise emeği koruyan her türlü müdahaleyi istihdam açısından sakıncalı bulmaktadırlar. İşgüvencesi korumacılığının olmaması belki kısa vadede istihdam olanaklarını yükseltecektir fakat daha düşük ücretlerle çalışmak isteyenlerin çok olması durumunda her işe girenin bir müddet sonra kendisinin de işten çıkarılacağı endişesi taşınması onun verimliliğini olumsuz etkileyecektir.

Ancak diğer yandan verimliliğin azalması yüksek işgüvencesinin sağlanmış olması ile de bağdaştırılabilmektedir. Çünkü her durumda işgörene işgüvencesi sağlayan bir yasa tembelliğin sebebi olarak görülmektedir. Bu aynı anlama gelebilmektedir. Öyle ise en doğru olan işgüvencesindeki feshin haklı bir sebebe dayandırılmasıdır. Gerçek bir istihdam tasarrufu artırmak, yatırımları kanalize etmek ve uygun işgücünün yeni iş alanlarına yönlendirilmesi ile sağlanmalıdır (Koç,2005).

Kayıtdışı Ekonomi Üzerindeki Etkisi: Genelde işverenler herhangi bir gerekçeleri olmadan işgörenlerin işine son verebilmeyi arzularlar. Oysa işgüvencesi onların bu düşüncelerini gerçekleştirmelerini engellemektedir. İşverenler ise bu durumun baskısından kurtulmak için işgörenleri sözleşmeli yapmaktan uzak durmaya ve sigortaya bildirmeme gibi bir gayri hukuksusluğa başvurmalarına sebep olmaktadır. İşgören ise işini kaybetmemek için kendisi için ödenecek sigorta giderlerinden vazgeçer ya da ücretinin düşük bildirilmesine razı olur. Bu durum piyasadaki dürüst işveren ile dürüst olmayan ve işverenin maliyetler açısından rekabet koşullarını değiştirmektedir. İşsizliğin çok olduğu ülkelerde daha az ücretle çalışmaya razı olanların sayısı daha fazladır. Kayıt dışı işgören istihdam edenlerin denetlenemediği ortamlarda bu işgörenler çok düşük ücretlerle bir organizasyonda çalışırken, kontrol altında tutulan ve daha sık denetlenen organizasyonlar kaçak işgören istihdam edemezler ve yasaların öngördüğü ücretin altında bir ödeme yapamazlar. Dolayısıyla aynı ürünü üreten organizasyondan birinin haksız yöntemlerle işçilik giderlerini diğerinden daha aşağı çekmesi piyasadaki adil rekabeti yok etmektedir. Öte yandan sigortasız ve de asgari ücretin altında işgören istihdam eden organizasyonlar adeta kayıt içi faaliyet gösteren dürüst rakiplerine karşı ödüllendirilmiş olurlar. Oysa



işgüvencesi yasalarıyla korunan işgörenlerin işlerindeki motivasyonu onların verimliliğini artırarak işverenin endişe duyduğu maliyet giderlerini telafi etme ihtimali daha yüksektir.

Bu sebeple kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması, işgörenlerin yasaların öngördüğü ücrete kavuşmaları bunun yanında sigortasız çalıştırılanlardan dolayı devletin gelir kaybının önlenmesi için işgüvencesi yasası tek çıkar yoldur. Dolayısıyla işgüvencesinin kayıtdışı ekonomiyi teşvik edici bir sebep olarak görülmesi yanlıştır (Koç, 2005,26; Taşkent, 2002:14).

Sermaye Hareketleri Üzerindeki Etkisi: İşgüvencesinin uluslararası rekabet üzerinde de önemli bir etkisi vardır. İşgüvencesi yasalarının daha korumacı olduğu ülkelerdeki işverenler, üretimlerini çoğu kez emeğin ucuz ve işgörenin korumasız olduğu başka ülkelere kaydırarak rekabette avantaj sağlamayabilmektedirler. Ancak bu durumun hiçte adil olmadığını düşünen uluslararası sendikalar ve uluslararası ticari antlaşmalar bu haksızlığa karşı mücadele etmekte ve yabancı sermayenin serbest dolaşımına engel olmaya çalışmaktadırlar¹⁹.

İşgüvencesinin sermaye hareketleri üzerindeki olumsuz etkilerinin dile getirildiği karşı argümanların bir diğeri de işgüvencesinin güçlü olduğu ülkelere sermaye girişinin az olacağı düşüncesidir. Bu görüşe göre, eğer ülkede işgüvencesi yasaları işgörelere güçlü bir koruma sağlarsa diğer ülkelerdeki büyük iş organizasyonları ülkeye girme düşüncesinden vazgeçebilecektir. Dolayısıyla yabancı sermayenin önü kesilmiş olacaktır. Halbuki bu düşüncenin dayandığı somut deliller mevcut değildir. Hatta Türkiye’de işgörenlerin sendikal haklarını kullanılabildikleri istikrarlı dönemlerde yabancı sermaye girişlerinin daha da arttığı gözlemlenmiştir (Kutal, 1993:203-205). Kaldı ki yabancı yatırımcıların bir başka ülkeye giriş nedenleri sadece ucuz emek faktörü değil çok uluslu olma, ucuz ham madde, sermaye transferi, siyasi istikrar, iş formaliteleri, coğrafi konum, ülkeler arası dostluklar, ulaşım ve pazar payı kapma gibi çok farklı nedenlere dayanmaktadır (Koç, 2005).

¹⁹ http://www.bankaciyiz.biz/dosyalar/a_celik.doc



2.1.2. Sosyal Açıdan Etkisi

İşgüvencesinin sosyal açıdan etkisi; Verimlilik, İnsan Kaynakları ve Sendikalaşma Üzerindeki Etkisi olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır.

Verimlilik Üzerindeki Etkisi: Sağlanan yüksek korumacı işgüvencesi işgörenin işten çıkarılmayacağı duygusuyla iş disiplini bozabilir ve verimliliğini düşürebilir. Öte yandan kamu çalışanları örnek gösterilerek işgüvencesinin işgörenin verimliliği üzerinde olumsuz etki yapacağı iddia edilmektedir ki bunun da her zaman ve her yerde geçerliliği yoktur. Aksine geçerli bir neden olmadan işten çıkarılmayacağından emin olan bir işgörenin iş motivasyonunun arttığı araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Ekonomik krizin yaşandığı günümüzde işin sürekliliği ve işgüvencesi, en önemli motivasyon aracı olarak kabul edilen ücret artışından bile daha önemli hale gelebilmektedir. Kaldı ki işgüvencesi hiçbir yerde mutlak iş garantisi sağlamaz ve makul sebeplerle işgörenin her zaman işine son verilebileceği görüşü kabul gören bir düşüncedir. Bu nedenle işgüvencesi organizasyonların verimlilik ve huzurları açısından olumlu bir faktör olarak algılanmalıdır (Koç, 2005:28).

İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisi: İşgüvencesi sadece işgörenin işten çıkarılması için değil aynı zamanda işverenin işgören alımı esnasında da önemli rol oynamaktadır. Eğer işveren işgören seçerken onları istediği zaman kolayca işten çıkarabileceğini düşünürse çok seçici davranmaz ve “nasıl olsa bunu beğenmezsem yenisini alırım” şeklindeki bir düşünce tutarlı bir personel politikasının önünde engel olabilmektedir (Kutal, 2001:20; Koç, 2005:27).

Aldığı işgöreni kolayca işten çıkaramayacağını bilen bir işveren, sorun olabilecek birini ya hiç almaz ya da en iyisini almaya özen gösterecektir. Böylece iş ortamının bozulmasına sebep olabilecek birisini işe almamakla onun eğitilmesi için bir takım maliyetlerden de kurtulmuş olacaktır. Dolayısıyla ‘işe göre adam’ tercihi mesleki eğitim ile de desteklendiğinde organizasyon donanımlı bir işgören kazanmış olur ki bu da verimlilik açısından önemlidir. Bu nedenle işgüvencesine bir de bu yönden bakmak organizasyonların lehine olacaktır.



İşgüvencesinin organizasyonların teknolojisi ve eleman seçimi üzerinde de etkisi vardır. Organizasyonlar işgören sayısını gerekli ve az sayıyla sınırlayan bir tercihe gidecek ve işgören seçiminde daha dikkatli davranmasını gerektirecektir. Böylece işin gerektirdiği tecrübeli ve uzman işgörenin seçilmiş olması kalifiye bir elemanın kaybedilmesinin göze alınmasını zorlaştıracak ve uzun süreli bir işgüvencesi ortamı oluşacaktır. Diğer yandan teknolojinin işgüvencesi ile ilgili ilişkisini olumsuz yönden de ele almak mümkündür. Çünkü insan emeğinin yerini otomasyonun alması işgörenler üzerinde motivasyonsuzluğa sebep olabilmekte ve bu tür ortamlarda çalışma barışının uzun süre devam etmesi de zor olmaktadır.

Sendikalaşma Üzerindeki Etkisi: İşgüvencesi işgörenlerin sendikalaşmalarının da bir güvencesidir. İşgörenlerin çeşitli taleplerinin işverenler ve hükümetler nezdinde dile getirilmesi sendikalar aracılığı ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle işçi sendikalarının gücü sahip oldukları üye sayısı ile ölçülmektedir. Yine işini kaybedenlerin yararlanacağı işsizlik fonunun belli şartlarda elde edilebildiği Türkiye gibi ülkelerde işsiz kalanların karşı karşıya kalabileceği olumsuz durum işgüvencesinin önemini bir kat daha artırmaktadır. İşsiz insanların toplum içerisinde sebep olacağı sosyal uyumsuzlukların engellenmesi hususunda devletlerin katlanmak zorunda kalacağı maliyet belki onların işlerinde tutulmaları için katlanılacak maliyetlerden çok daha fazla olacaktır.

Bunların dışında işgüvencesi ile ilgili başka bir karşı tez de işgüvencesinin işgören-işveren anlaşmazlıklarını artıracığı bunların çözümü için ise iş mahkemelerinin bu dosyalardan tıkanacağı yönündedir. Oysa yaptırımlarının ağır olması caydırıcılığı artırmaktadır ve bu nedenle işverenler kolayca feshe başvuramamaktadır. Kaldı ki işgüvencesi işgöreni her duruma karşı koruyan değil sadece haksız durumlara karşı koruyan bir güvencedir. Bu nedenle, feshe karşı yapılan koruyucu düzenlemelerin iş ihtilaflarını ve dava sayısını artıracığı yanlış bir kanaat olacaktır. (Koç, 2005)

Her ne kadar yasal düzenlemelerle sağlanan işgüvencesi, ekonomik ve sosyal açıdan işgörenin lehine bir sonuç ortaya çıkarıyorsa işgüvencesine yapılan itirazlar genelde işveren tarafından yapılmaktadır. Nitekim, ülkelerin işgörenleri feshe karşı



koruyucu yöndeki yasal düzenlemeleri, günümüzde yaşanan ekonomik global kriz ve bunun sosyal yaşamda meydana getirdiği değişiklikler de bahane edilerek eleştirilmekte ve bunun ardında işgörenin korunmasından ziyade organizasyonların rekabet gücünü zayıflattığı gerekçesi ile işletmenin korunmasının bu gün çok daha önemli olduğu savunulmaktadır.

Ancak bu iddiaların bilimsel dayanağı yoktur. Aksine II. Dünya Savaşı sonra feshe karşı güçlü koruma düzenlemelerine giden ülkeler ciddi ekonomik atılımlar gerçekleştirmişlerdir. Yine son dönemlere kadar ömür boyu istihdamın geçerli olduğu Japonya ve güçlü işgüvencesi düzenlemelerine sahip Batı-Kuzey Avrupa ülkelerinde verimlilik diğer ülkelere nazaran gözle görülür şekilde yükselmiştir. 1951 yılında *Feshe Karşı Koruma Yasasını* çıkaran Almanya bu yasa sonrasında tüm Dünya'nın hayranlığını kazanan ekonomik bir büyüme tırendi yakalamıştır (Çelik, 1997).

İnsanlar güven duyabilecekleri, yakın ilişkiler kurabilecekleri çevreye ihtiyaç duyar ya da belirli bir amaç için bir araya gelmiş organizasyonlar içerisinde bulunmayı arzu ederler. Bu bağlamda organizasyonlar, insanların kendilerine ihtiyaç duydukları ve içerisinde bulunmayı arzu ettikleri topluluklar olmaya çalışmalıdırlar. Güven kazanmanın ilk adımı da işveren-işgören ilişkilerinde işgüvencesi kavramına etik açıdan yaklaşıldığına olan inancın sağlanması gerekir. İşgüvencesine etik yaklaşmayan organizasyonların da işgörenlerden yapması gerekenlerden daha fazlasını bekleme haklarının olmaması gerekmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar aşırı rekabetçi ve tamamen kısa vadeli kâra yönelik eğilimlerinden vazgeçmeli ve iş kavramı ile amaç topluluğunu bağdaştırmalıdırlar.



2.1.3. İşgören Sağlığı Açısından Etkisi

İşgüvencesi sağlayamayan yasaların ya da işgüvencesizliğinin işgörenler üzerindeki olumsuz etkisi daha çok işgören sağlığı üzerinde meydana getirebileceği etkisi yönüyle ele alınmaktadır. Fakat işgüvencesi ve motivasyon ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda işgüvencesinin olumlu algılanmadığı durumlarda işgörenlerin sağlığı üzerindeki etkisinin üzerinde fazlaca durulmadığı görülmektedir. Başka bir ifade ile işgüvencesi genelde sadece yasal düzenlemeler kapsamında ve işgören motivasyonuna etkisi açısından ele alınmakta fakat işgörenin işini kaybetme kaygısı ve bunun ortaya çıkarabileceği bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde daha az durulmaktadır. Oysa ki işini kaybeden ya da kaybedeceği endişesi taşıyan işgörenlerin, ne tür sonuçlarla karşılaşacakları üzerinde durulması gereken önemli bir sorundur.

İşgörenin karşı karşıya kalacağı ekonomik, sosyal ve psikolojik sonuçlar değerlendirildiğinde, işgüvencesinin sadece bir motivasyon aracı olarak ele alınmasının yeterli olmayacağı ve bunun işgörenler üzerindeki etki ve sonuçlarını da sık sık dile getirmenin gerekli olduğunu göstermektedir. Zira işgüvencesi eksikliğinin işgörenlerin sağlığı üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu gösteren araştırma sonuçları elde edilmiştir.

İşgüvencesinin olumsuz algılanmasının ortaya çıkardığı ilk etki, işgörenin bu durum karşısında gösterdiği tepkidir. Klandermans & Vuuren (1999)'e göre, bu tepkilerin ortaya çıkardığı sonuçlar, bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. İşgüvencesi eksikliği bireysel açıdan işgörenin sağlığına zarar verirken iş motivasyonunu da düşürmektedir. Örgütsel açıdan ise işgörenlerin içerisinden buldukları organizasyona karşı olumsuz tutum içersine girmesine ve işten ayrılma düşüncesine neden olmaktadır. Ancak işgüvencesinin yokluğunun bireysel yönü daha ağırlıklı olarak ortaya çıkmasıdır (Çakır, 2007:3-4).

İşgüvencesinin yeterince olumlu algılanmadığı durumlarda işgörenin pek çok sağlık sorunuyla karşı karşıya kalacağı yapılan araştırmalarda (Klandermans vd. (1991), Kinnunen vd. (1999), Probst&Bubaker, (2001), Ferrie, (1999), Önder ve



Wasti, (2002), Özyaman, (2007), Poyraz ve Kama, (2008), Ölçer, (2005), Gödelek, (2005) ortaya konulmuştur. Bu araştırmaların sonuçlarına göre; işgüvencesi eksikliğinin işgörelere karşı karşıya getirdiği başlıca sağlık sorunlarını şu şekilde özetlemek mümkündür; Stres, kaygı, depresyon, öz-güven eksikliği, kendisinden ve çevresinden memnuniyetsizlik, uykusuzluk, baş dönmesi, kalp çarpıntıları, suçluluk duygusu, üzüntü, korku, kızgınlık, alkol ve sigara bağımlılığı. Bu sorunların işören üzerinde meydana getirdiği etkinin bir kısmı psikolojik olup işgörenin kendisine zarar verirken bir kısmı da psikolojik sorunlara bağlı olarak ortaya çıkan ve fiziksel anlamda çevresine zarar veren ya da verdiren sorunlardır.

Özellikle işsizlik oranının yüksek ve iş bulma olanaklarının sınırlı olduğu zamanlarda işgüvencesinin iş motivasyonu üzerindeki etkisinin arttığı gözlemlenmektedir. Greenhalgh&Sutto ve Hellgren vd.'nin yaptıkları araştırmalarda işgüvencesinin olmadığı durumlarda işgörenin iş motivasyonunun, işe bağlılığının, iş görme isteğinin, fiziksel ve zihinsel etkinliklerinin azaldığını tespit etmişlerdir (Greenhalgh&Sutton, 1991:155; Hellgren vd, 1999:187).

Ferrie vd. (2001) ve Virtanen vd. (2002) tarafından yapılan araştırmalarda, özelleştirme politikalarının işgüvencesi konusundaki endişeleri artırdığı ve bunun da fiziksel ve ruhsal sorunlara yol açtığı, bu durumun sürekli kadrolardaki işgörenlerle geçici işlerdeki işgörenler arasındaki etkisi bakımından önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır. Aynı araştırmaların verilerine göre, geçici kadroda çalışanların işgüvencesi konusundaki düşünceleri daha olumsuzdur. Bu durum onların işe gelmeme ya da geç gelme, aile ilişkilerinde bozulma ve iş kazalarında artış gibi farklı sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır.

Yine Bussing (1999) ve Pelfrene (2003) tarafından yapılan araştırmalarda da yukarıdaki bulguları destekleyen benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bussing ve Pelfrene'nin elde ettikleri sonuçlara göre, işgüvencesi konusundaki endişelerin arttığı ve işsizliğin yükseldiği dönemlerde tüm işgörenlerin streslerinin arttığı ve bunun bir sonucu olarak akıl, fiziksel ve fizyolojik sağlık sorunlarının baş gösterdiği gözlemlenmiştir



Amerikalı kadınlar üzerinde yapılan araştırmalarda işinden olma endişesinin koroner kalp rahatsızlıklarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü tekrarlayan stres, kan basıncının artışına, hormonal bozukluğa yeme alışkanlıklarında değişmeye neden olmakta bu durum ise insanlardaki koroner kalp rahatsızlığını tetikleyebilmektedir. Dünya Sağlık Örgütünün 2005 yılındaki bir sağlık konferansında işgüvencenin olumsuz algılandığı ortamlardaki işgörenlerin depresyona girme risklerinin daha yüksek olduğu ifade edilmiştir (WHO, 2005).

İşini kaybetme endişesi ve gelecek korkusu güçlü bir psikososyal stres ve depresyon kaynağı olarak gösterilmektedir. Belçika'da 25 iş yerinde 35-59 yaş grupları arasındaki işgörenler üzerinde yapılan araştırmanın sonucuna göre işgüvencesi için yüksek kaygı taşıyanlarda görülen depresif değişikliklerin işgüvencesini olumlu algılayanlara göre daha fazla olduğu saptanmış fakat erkekler ile bayanlar arasındaki algılama düzeylerinde çok belirgin fark görülmemiştir.

İşgüvencesi algısının işgören üzerindeki etkisi ile ilgili, ülkemizde yapılan araştırmaların sonuçları da yukarıdaki bulguları desteklemektedir. Önder ve Wasti (2002)'nin Türkiye'de yaptıkları araştırmada işgüvencesi memnuniyet düzeyi ile stres arasında anlamlı bir ilişkisi bulunduğunu saptamışlardır. Araştırmaya göre, iş güvencesinden memnuniyet azaldıkça işgörenin stres düzeyi artmaktadır. Aşık'ın (2005) Otel işletmelerindeki işgörenlerin stres kaynakları üzerine yaptığı çalışmanın sonuçları arasında işgörenlerin yönetimden kaynaklanan sorunları arasında işten çıkarılma riski (%12,7) ikinci sırada algılanırken ücretlerin düşük olması (%16.6) ilk sırada yer almıştır (Aşık,2005:7). Dolayısıyla işgüvencesinin olumsuz algılanması ile işgören stresi arasındaki bu sonuç da, Önder ve Wasti'nin yukarıdaki bulgularını desteklemektedir.

Özyaman'ın (2007) Türkiye'ki hemşireler üzerinde yaptığı araştırmanın sonucuna göre; işgüvencesi konusunda kendisini güvende hissetmeyen hemşirelerin



depresyon tekrarlama sıklığının % 40,85* daha fazla olduğu görülmüştür (Özyaman, 2007:29).

Bu araştırma sonuçlarından ortaya çıkan verilere göre; işgörenlerin işlerinde gelecek kaygısı taşımaları onlarda bir takım davranışsal tepkiler ortaya çıkardığı araştırmalarla sabittir. Dolayısıyla işgüvencesi faktörü işgörenleri memnun eden en önemli motivasyon araçlarından biridir ve işgüvencesinin olmadığı durumlarda işgörenin sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalması kaçınılmazdır.

2.2. Motivasyon ve Motivasyon Araçları Konulu Araştırmalar

Bu araştırmada üzerinde durulacak olan işgüvencesi ve motivasyon araçları ile ilgili konuları daha anlaşılabilir kılmak için öncelikle motivasyon ve motivasyon araçları üzerine yapılmış araştırmaların tarihi seyrine ve elde edilen bulguların sonuçlarına yer vermek yerinde olacaktır.

Son 50 yılı aşkın süredir, işgörenlerin motivasyon sorununa çözüm önerisi sunmak ve bu bağlamda motivasyon araçlarının işgörenler üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla kuramsal ve uygulamaya dönük pek çok araştırma örnekleri ortaya konulmuştur. Bu araştırmalar ele aldıkları konular itibariyle işgörenlerin motivasyon konusundaki algılarını ve bunların işgörenler üzerindeki etkilerini ölçerek sorunlara farklı çözüm yolları önermektedir.

Motivasyon ve motivasyon araçları konulu yapılan araştırmaların ilki 1946'da gerçekleştirilmiştir (Hersey and Blanchard, 1969;35). Endüstriyel sektör çalışanlarını kapsayan bu araştırma New York Çalışma İlişkileri Enstitüsü tarafından yapılmış ve 'Foreman Facts'te rapor olarak da yer almıştır

1946'daki bu araştırmada, işgörenlerden bireysel tercihlerine göre "iş ödülü" olarak gördükleri 10 tane motivasyon aracını sıralamaları istenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda listenin en üstünde (Bkz; Tablo 3) "yapılan işin takdir

* Özyaman'ın araştırmasında nicel ve niteliksel olarak ayrı ayrı değerlendirilen işgüvencesi algısının ortalaması alınmıştır.



edilmesi”, listenin en altında ise “disiplin” yer almıştır. Yine bu yöndeki benzer araştırmacıların ilklerinden olan Kovach’ın yaptığı uzun süreçli (1980-1986-1987 ve 1992) araştırmalar motivasyon konusunda yönetim bilimine önemli katkılar sağlamıştır. Kovach, 1980’de 200 işgörene, 1946’da önerilen motivasyon araçlarını tekrar sunarak aynı şekilde sıralanmasını istemiş ve sonuçta en üst sırada “ilgi çekici iş” en altta ise “disiplin” yer almıştır (Wiley, 1997:5-6).

Tablo 3. 1946-1992 Yılları Arasında En Çok ve En Az Önemli Olan Motivasyon Araçları

Yıllar	Faktörler	
	En önemli	En az önemli
1946	Takdir edilmek	Disiplin
1980	İlginç iş	Disiplin
1986	İlginç iş	Kişisel Problemler
1992	İyi ücret	Kişisel Problemler

Kaynak: (Wiley, 1997:14)

Yukarıdaki tabloda 1946, 1980, 1986 ve 1992 araştırmalarında elde edilen cevapların karşılaştırması görülmektedir.

Yine Kovach (1987), 1986’da 1000 endüstriyel çalışan üzerinde yürüttüğü aynı doğrultudaki araştırmada listenin başında yine ‘ilgi çekici’ iş ve en altta ise ‘kişisel problemlere karşı yönetimin ilgisi’ yer almıştır. Kovach, bu araştırmasında aynı zamanda işgörenlerin verdiği cevapları alt gruplara göre de analize tabi tutarak motivasyon araçlarının algılanma düzeylerinin cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, iş türüne göre de değişebileceği sonucuna varmıştır (Kovach, 1987:60).

Kovach 1992’deki araştırmasını da işgörenleri işlerinde motive eden faktörleri incelemek için tasarlamıştır. Kovach’ın bu araştırmasında, 1986’daki araştırmasında kullandığı alt katagorilerin benzerini kullanmıştır. Bu araştırmanın sonucu, iyi ücretin motivasyon açısından önemini vurgularken kişisel problemlere karşı yönetimlerin yakın ilgisinin motivasyon açısından önemli olduğunu göstermiştir.

Tablo 4. Motivasyon Araçları Algısının Tarihsel Değişim Süreci

Motivasyon Araçları	1946	1980	1986	1992
Yapılan işin takdir edilmesi	1	2	2	2
Önemli (işe yarayan) biri olarak algılanmak	2	3	3	9
Kişisel problemlere olumlu yaklaşım	3	9	10	10
İşgüvencesi	4	4	4	3
İyi ücret	5	5	5	1
İlginç (cazip) iş	6	1	1	5
Terfi ve yükselme imkanı	7	6	6	4
Kişisel veya organizasyon sadakati	8	8	8	6
İyi çalışma şartları (işgüvenliği)	9	7	7	7
İşyeri Disiplini	10	10	9	8

Kaynak: (Wiley, 1997:14)

Yukarıdaki tabloda tarihi süreçte motivasyon araçlarının işgörenlerce algılanmasındaki değişimin seyri görülmektedir. Bu tablo motivasyon araçları içerisinde işgüvencesinin yerinin görülebilmesi açısından da önemli bir sonuç içerdiğinden bir sonraki konuda tekrar ele alınacaktır.

Motivasyon algısında demografik özelliklerin kontrol değişkenlerinin etkisinin olduğunu gösteren ve dolayısıyla bu konudaki teorileri destekleyen çeşitli araştırma örnekleri ortaya konulmuştur. Örneğin, Kuzey Kıbrıs otel işletmelerinde resepsiyon memuru, servis elemanı, konsiyerj gibi müşteri ile yüzyüze olmayı gerektiren işgörenler üzerinde yapılan araştırmada, daha yaşlı ve daha iyi eğitilmiş işgörenlerin içsel motivasyonlarının düşük olduğu buna rağmen daha uzun süredir çalışanların içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. Yine iş-aile çatışmasının iş motivasyonunu azalttığı, bayan işgörenlerin işleri ile ilgili motivasyon düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek düzeyde olduğu, iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olmadığı fakat iş tatminsizliğinin işten ayrılma düşüncesi üzerinde etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Karatepe ve Uludağ, 2007: 659-661).

Murphy ve Alexander (2000), başarı ve motivasyon ile ilgili 20 farklı kavramdan bahsetmektedir. Buna göre, bireylerin motivasyonunda belirleyici olan başlıca üç faktör vardır. Bunlar;



- Bireylerin amaçları,
- Bireylerin ilgileri,
- Bireylerin kendini tanımasıdır.

Amaç yönelimli motivasyonda kişinin öğrenme, performans, görev anlayışı ve işi sahiplenme amaçları önemli yer tutar. Örneğin, bir işi başardığında motivasyonu yükselen bir işgörenden beklenen, bu amaca ulaşması için çok daha istekli çalışmasıdır. Yine insanların çok farklı amaçları vardır ve bu amaçlara odaklananların gayret ve azimleri diğerlerine nazaran daha fazladır.

Chiang ve Jang (2008) motivasyon araçlarının algılanması ile ilgili yaklaşık 300'e yakın otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada, işgörenlerin beklentilerine cevap veren motivasyon faktörlerinin organizasyonun motivasyon sürecini çok daha iyi açıkladığı sonucuna varmıştır. Yine aynı çalışmadaki bir başka sonuca göre, işgörenlerin motivasyonlarında içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarından daha çok etkili olduğu gözlemlenmiştir. Oysa Wu ve arkadaşları, yazılım geliştiren işgörenlerin gelecekteki projelere katılma niyetlerini etkileyen motivasyon araçlarının analizine yönelik yaptıkları çalışmada, işgörenlerin motivasyonlarında hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının hemen hemen aynı düzeyde etkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Wu, Gerlach&Young, 2007:259). Bu sonuçtan anlaşılmaktadır ki işgörenlerin motivasyonlarında dışsal motivasyon araçları göz ardı edilememelidir.

İletişimin kalitesi ile işgörenlerin iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik Orpen'in 1997'de yaptığı çalışmada, işgörenler arasındaki kaliteli iletişimin ve özellikle yöneticilerle olan iyi ilişkilerin işgörenlerin motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Chiu, 2004:34).

Toker (2008), Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerde motivasyon araçlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yaptığı araştırmasında, motivasyon araçlarının iş doyumuyla ilgili önemli bir ilişkisi olduğunu saptamıştır.



Verimliliğin ödüllendirilmesi, klasik örgüt teorisinin temel ilkelerindedir ve çok çalışanın çok gelir elde ettiği bir işyerinde, işgörenler çok çalışarak gelirlerini arttırmaya çalışırlar. Gelir arttırmaya yönelik bir amaç işgörenler üzerinde bir motivasyon sebebi olmaktadır. Nitekim bu varsayım, Goldsmith, Veum & Darity'nin (2000) yaptıkları ortak çalışmada da doğrulanmaktadır. Goldsmith ve arkadaşlarının “organizasyonlar işgörenlerine performansları ölçüsünde bir ücret ikramiyesi ödeyerek onların verimliliğini artırabilirler” şeklindeki bir hipotezi test eden araştırmalarında; verimlilikten dolayı ücretleri artan işgörenlerin iş performanslarının da arttığı gözlemlenmiştir (Chiu, 2004:38). Bu sonuçlar, performansın değerlendirildiğine inanan işgörenlerin motivasyonlarının arttığını göstermektedir.

İngiltere’de bağımsız kalma ve serbest karar almanın motivasyon üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olarak öğrenciler üzerinde yapılan çalışmada; öğrencilere beden eğitimi derslerinde öğretmenleri tarafından bağımsız karar almalarına izin verildiğinde derslerine daha ilgili ve aktivasyonları başarmada daha istekli oldukları görülmüştür (Standage & Gillison,2007:714). Sproule vd.(2007)’nin bu yöndeki araştırması bireylere kararlarında özerklik ve belli oranlarda bağımsız davranma toleransı tanımının onların iş performansını ve motivasyonunu arttırdığını doğrulamaktadır (Sproule vd, 2007: 1048).

2000 yılında Rusya’da 1200 işgören üzerinde yapılan bir çalışmada işgörenleri motive eden faktörler araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda yaşları daha genç olan işgörenlerin her durumda organizasyonlarına daha sadakatli oldukları bunun da motivasyonlarını artırdığı gözlemlenmiştir. Bayanlar ve daha yaşlı işgörenlerin motivasyonlarında ise işlerindeki çaba ve performanslarını ödüllendiren politikaların etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Linz, 2004:282). İşgörenlerin uzun süre aynı işyerinde bulunuyor olmaları işgüvencesi endişelerini de ortadan kaldırdığından belki sadece ücret artışı onlardaki beklentiye cevap veren bir motivatör olabilmektedir. Bu araştırmanın ortaya çıkardığı diğer bir sonuç da daha önce işsiz kalmış işgörenlerin yeni işlerinde daha düşük örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine sahip olmalarıdır Buradaki motivasyonsuzluğun nedeni ise daha önceki iş hayatlarındaki olumsuz deneyimler, çok sık iş kaybettikleri bir iş



geçmişlerinin olması dolayısıyla aynı şeylerin tekrar edeceği endişesinden kaynaklanması muhtemeldir. Aynı zamanda işgörenin bu son işi aslında sevmediği fakat herhangi özel bir nedenden dolayı kabul etmek zorunda kalmış olması da iş motivasyonsuzluğunun bir nedeni olarak görülmelidir.

Organizasyonun içerisindeki bu durumda olan işgörenlerin psikolojik destek programlarıyla motivasyonlarının artırılması yoluna gidilmesi onların organizasyona kazandırılması açısından doğru bir davranış olacaktır. Zira psikiyatri kliniğinde çalışan hemşirelerin öfke düzeyleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada klinikte istemeyerek çalışmanın, hemşirelerin öfkelerini arttırdığı ve depresyona soktuğu, sonuçta iş motivasyonlarının düşmesine neden olduğu görülmüştür (Engin, 2004:168). Yine Hong'un (1995) bu yöndeki araştırmasında da işgörenleri destekleyen eğitici programların iş motivasyonları üzerinde etkili olduğu ve bunun da organizasyona büyük katkı sağladığı sonucuna varılmıştır (Ertan, 2008:73). Ancak eğitici programların işgören motivasyonu açısından önemli olduğu bilinmesine rağmen yönetimlerce üzerinde çok fazla durulmadığı araştırma sonuçlarında sık sık vurgulanmaktadır. Örneğin, Abay'ın (2004) Türkiye'deki otel işgörenleri üzerinde yaptığı araştırmanın sonucuna göre araştırmaya katılanların % 66,8'i işgörenlerin eğitimi konusunda yöneticilerin tutum ve davranışlarının yetersiz olduğu belirtilmiştir (Abay, 2004;101).

Yine Nelson'un işgörenleri motive etmenin yolu olarak saydığı 10 etmenin arasında "gelişme ve yeni beceriler kazanmaları için insanlara şans verilmeli" (Nelson, 1996:68) şeklindeki önerisi de eğitici programların motivasyon üzerindeki pozitif etkisini vurgulaması açısından önemlidir. Organizasyon içerisindeki eğitici ve destek programları her iki tarafın amaçlarının gerçekleşebilmesi için kurulmuş bir ortaklıktır ve hiç kimse aynı amaç için bir araya geldiği bu oluşumun dağılmasını ya da başarısızlığa uğramasını istemez. Bilakis bu durum katılımcıların sahiplenme duygusunu daha da artırırken öte yandan üyelerin eksik yönlerini tamamlamasına katkı sağlar. İş ile ilgili ulaşılan bilginin seviyesi işgörenin kendisine olan güvenini artırmakta ve güven duygusu bir motivasyon sebebi olabilmektedir.



Motivasyonla ilgili yapılan araştırmalarda; işgörenlere sevdikleri ve istedikleri işlerde çalışma fırsatı sunulmasının herkesin mutlu olduğu bir iş ortamının oluşmasında etkili olduğu, bu tür ortamların ise iş motivasyonunu ve işgörenler arasındaki dayanışma duygusunu artırdığı görölmüştür. Motivasyonun yüksek olduğu iş ortamlarındaki işgörenler arasında kurulan duygusal bağ, grup üyelerinin birbirlerinin çıkarlarını korumada ortak hareket etmelerine neden olmaktadır. Örneğin, Soyer'in (1996) örgütlerdeki değişimin işgörenler üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yaptığı çalışmasında, aynı işyerindeki işgörenlerin değişim amacıyla bazı bölümlerdeki işgörenlerin işten çıkarılarak yerlerine tecrübeli ve eğitilmiş olanların alınması ile ilgili önermeye işgörenlerin %47'si karşı görüş bildirmiş ve arkadaşlarının işten çıkarılmasına taraf olmamışlardır. Oysa araştırmaya katılan işgörenlerin %90'ının her alanda değişime "evet" dedikleri görölmektedir (Soyer, 1996:135-140). Bu araştırmaya göre aynı iş ortamını paylaşan işgörenler, değişimin kendi hayatlarına getireceği olumlu katkıyı bildikleri halde bunun faturasının içlerinden birkaç iş arkadaşlarına kesilmesine ve işten çıkarılmalarına razı olamayacaklarını ifade ederek iyi bir dayanışma örneği göstermişlerdir. Ayrıca iyi bir iş ortamında işgörenlerin çevresinden etkilenmeyeceğini söylemek onun duygusal yönünü inkar etmek olacaktır.

Motivasyon araçları ile ilgili değişkenler üzerine yapılan yukarıdaki araştırmaların yanı sıra bir kısım araştırmalar ise işgüvencesi-motivasyon ilişkisini ele almıştır. İşgüvencesi-motivasyon ilişkisini ortaya koyan bu yöndeki araştırmalar, sonuçları itibariyle bu araştırmayı da yakından ilgilendirmesi bakımından önemlidirler. Bu sebeple motivasyon araçları içerisinde işgüvencesinin yeri ve önemi üzerine yazılacak olan bilgilerin ilgili araştırma örnekleriyle desteklenerek ayrı bir başlık altında ele alınacaktır.

2.3. Motivasyon Konulu Araştırmalar İçerisinde İşgüvencesinin Yeri

Literatürde son 50 yıldır kullanılan işgüvencesi kavramı, motivasyon araçları içerisinde işgörenlerin davranışları üzerinde etkili olan bir değişken olarak ele alınmaktadır (Porter, 1961; Katzell vd, 1961). Dolayısıyla bu bölümde bir motivasyon aracı olarak kabul edilen işgüvencesinin, motivasyon araçları



içerisindeki yeri ve önemi araştırma sonuçlarına dayandırılarak açıklanmaya çalışılacaktır. Üzerinde durulan araştırmaların, işgüvencesinin bir motivasyon aracı olup olmadığı konusundaki merakları da gidermesi beklenmektedir.

Organizasyonlarda işgörenleri motive eden faktörlerin neler olduğu, bunların ihtiyaçları karşılamadaki öncelik sıralamasının nasıl oluştuğunu öğrenmeye yönelik olarak geçmişi 1946 yılından başlayan ve günümüze kadar da (Kovach, (1980-1986-1992-1995); Harpaz, (1990); Hunt ve Beck, (1991); Blunt ve Spring,(1991); Sapancalı,(1993); Fisher ve Yuan, (1998); Lindner, (1998); Jurkiewich vd.(1998); Wiley,(1998); Leete,(2000); Birdir,(2001); Adak ve Hançer, (2002); Ölçer,(2005); Karatepe,(2005); Karakaya ve Ay, (2007); Toker,(2008); Ertan,(2008) devam eden pek çok araştırmayla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu konuda yapılan çalışmaların özünde, işgörenlerin ihtiyaçlarını, istek ve beklentilerini karşılayan doğru motivasyon aracının tespiti ve sonuçta da herkesin hoşnut olacağı bir iş ortamının oluşturulması vardır. Zira bu ortamlar işgörenlerin iş motivasyonunu artırırken diğer yönüyle de içerisinde buldukları organizasyonun verimliliğini yükseltmektedir. Organizasyonlar için arzulanan böyle bir sonuç ise motivasyon süreçlerinin temel amacıdır. Bu sebeptendir ki öncelikli faktörlerin belirlenmesi iş motivasyonu açısından önemlidir.

Huling, (2000) bu önemi vurgulamak için; “Hangi amaç ya da büyüklükte ve ne kadar güçlü bir yönetim şekli olursa olsun, bir organizasyonun büyümesi işgörenlerinin gelişimine bağlıdır. Bunun için ise işgörenlerin öğrenme ve başarıma isteklerini artıracak ve yaptıkları iş ile ilgili kişisel motivasyonlarını sağlayacak uygun ortamların oluşturulması gerekir. Aksi durumlarda işgörenlerin motivasyon sağlayan başka iş ortamı aramaları kaçınılmaz olacaktır” der (Huling, 2000:31). Dolayısıyla Huling’in ve diğer pek çok teorisyenin motivasyonla ilgili benzer savları araştırmacıların bu konuya olan ilgisini artırmaktadır.

Motivasyon üzerine yapılan araştırmaların çoğu, yöneticilerin işgörenlerin verimli çalışmasını sağlamak için öncelikle onları neyin motive ettiğini bilmeleri gerektiğine odaklanmaktadır. Çünkü son yıllarda motivasyon konusu üzerinde



çalışma yapan araştırmacılar, yöneticilerin işgörenler üzerinde etkili olabilecek motivasyon araçlarının tespiti konusunda zaaflarının olduğu düşüncesindedirler. Kovach'ın 1946-1995 yılları arasını kapsayan araştırmaları bu düşünceye dayanak olmaktadır. Kovach, bu süre zarfında işgören ve yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmalarında işgörenleri motive eden motivasyon araçlarının algılanmasında belirgin şekilde değişiklikler olduğunu gözlemlerken, yöneticilerin işgörenleri neyin motive ettiği konusundaki düşüncelerinde önemli bir değişikliğin olmadığı sonucuna varmıştır. Kovach'ın yöneticilerle ilgili elde ettiği bu sonuç Hise,(1993), Yearta vd.(1995), Creech, (1995) , Wiley, (1998), Williams vd., (1999) ve Forrest (2004)'in araştırmalarıyla da desteklenmektedir.

Bu ve benzer araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre; yöneticiler, zamanlarının %10'unu (Hise,1993), işgörenlerin motivasyonları ile ilgili çalışmalara ayırdıklarını ifade etmelerine rağmen, kendilerinin işgörenleri motive eden motivasyon araçları hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve motivasyonla ilgili uygulamaların işgörenler üzerindeki etkilerini doğru bir şekilde ölçemedikleri görülmüştür. Oysa işgörenlerin ihtiyaçlarına cevap veren uygun motivasyon aracının tespiti, motivasyon süreçlerinin başarısı açısından en önemli sorunlardan biridir. Dolayısıyla gerek yöneticilerin gerekse onların astları konumundaki işgörenlerin motivasyon araçlarını nasıl algıladıkları sorusu yönetim bilimcilerinin konu üzerinde pek çok araştırma yapmalarına neden olmaktadır.

Bu çalışma, motivasyon araçlarının önceliklerinin tespitine yönelik yapılan araştırmaları sadece bu araştırmaya bakan yönü ile ele alarak irdelemekte ve bağlamda algılanan motivasyon araçları içerisinde işgüvencesinin yeri üzerinde durmaktadır. Çünkü motivasyon araçlarının algılanmasına yönelik yapılan araştırmaların sonuçları bu araştırmanın bulgularından yola çıkılarak araştırılacak olan motivasyon araçları içerisinde işgüvencesinin yerini görmeyi sağlayan veriler sunmaktadır.

Motivasyon araçlarının algılanmasına yönelik yapılan araştırmaların öncülerinden kabul edilen Kovach, özel sektör çalışanlarının motivasyon araçlarını



algılama düzeylerini ölçmeye yönelik yaptığı araştırmasının sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Kovach (1995)’in Yönetici ve İşgören Motivasyonları Üzerine Yaptığı Araştırma Sonucu

İşgörenlerin Öncelik Sıralaması	MOTİVASYON ARAÇLARI	Yöneticilerin Öncelik Sıralaması
1	İlgi Çekici Bir İş	5
2	Yapılan İşin Takdir Edilmesi	8
3	Kararlara Katılma	10
4	İş Güvencesi	2
5	İyi Bir Ücret	1
6	Terfi ve Yükselme İmkanları	3
7	İyi Çalışma Koşulları	4
8	Yönetici-Personel İlişkileri	6
9	Olumlu Disiplin	7
10	Kişisel Sorunlara Yaklaşım	9

Kaynak: Kovach, K.A. (1995). Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor In Your Organization’s Performance. *Employee Relations Today*, 22 (2), 93-105

Motivasyon araçlarının yöneticiler ve astları tarafından çok farklı düzeylerde algılanması yöneticilerin işgörenlerini motive eden motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri ile işgörenleri gerçekte neyin motive ettiği konusunda ortaya çıkan sonuç aslında ortada büyük bir yanlışın olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile tablodan çıkarılan sonuca göre, yeticilerin işgörenlerini yeterince tanıma konusunda istekli olmadıkları görülmektedir. .

Motivasyon araçlarının ihtiyaçları karşılama etkisi bunları algılayanların beklentilerine, içsel ya da dışsal bir takım faktörlerin etkisine göre değişebilmektedir. Tablo 5. üzerinde görüleceği üzere işgüvencesi, yöneticiler tarafından ikinci sırada algılanırken işgörenler arasında işgüvencesinin tercihler sıralamasındaki yeri ‘dört’ olarak belirlenmiştir. Buna göre bir motivasyon aracının yüksek düzeyde algılanması ondan duyulan memnuniyetin bir göstergesi olduğuna göre işgörenler için işgüvencesi, yöneticilerden iki kat daha eksikliği hissedilen bir motivasyon aracı olarak algılanmıştır.



Dolayısıyla yöneticilerin motivasyonları açısından eksikliğini duydukları en önemli motivasyon aracı 10.sırada algılanan “Kararlara Katılma” olurken işgörenler için en etkili olabilecek motivasyon aracı yine 10.sırada algılanan “Kişisel Sorunlara Yaklaşım” olmaktadır. İşgüvencesi değişkeni ise işgörenler üzerinde yöneticilerden iki kat daha etkili olabilecek bir motivasyon aracı olduğu sonucu çıkmıştır. Motivasyon araçlarının algılanmasında önemli farklılıkların olabileceğini gösteren bu sonuç, başka araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Buck ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin motivasyon araçlarını algılama tercihlerinde ilk sırayı “ilgi çekici bir iş” almıştır. Bu çalışma Kovach’ın (1995) yukarıdaki araştırmasını desteklemektedir. Fakat buna karşın, Buck’un bu çalışmasında yöneticiler, “yapılan işin takdir edilmesi” ni en önemli motivasyon faktörü olarak ilk sırada algılamışlardır. Dolayısıyla bu sonuç Kovach’ın elde ettiği sonuçtan çok farklı bir sonuçtur. Çünkü “yapılan işin takdir edilmesi” Kovach’ın (1995) çalışmasında yöneticilerce ancak sekizinci sırada algılanan bir motivasyon aracı olabilmıştır.

Harpaz (1990) tarafından yapılan çalışmada, motivasyon araçlarının algılanmasında oluşan ilk 3 sıralama;

- 1- İlgi çekici bir iş
- 2- Tatminkar bir ücret
- 3- **İşgüvencesi**

şeklindedir (Ölçer, 2005:6).

İşgörenleri ücretin dışındaki motivasyon araçlarının ödüllendirme yönetimindeki önemini vurgulayan Pfeffer, hem organizasyon hem de işgören için iş memnuniyetini artırmanın yöntemlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Pfeffer, 1995:7);



1. İşgüvencesi

2. İşe almada seçicilik
3. Yüksek ücret
4. Teşvik primi
5. İşgörenlerin organizasyona ortaklığı
6. Bilgi paylaşımı
7. Kararlara katılım
8. Adil ücret politikası
9. Yükselme ve terfi
10. Ekip çalışması ve iş tasarımı
11. Farklı işler yapma imkanı sunulması (çapraz eğitim)
12. Yetkilendirme
13. Uygulamaların ölçülmesi
14. Uzun vadeli bakış açısı
15. Bütünlük felsefesi

Pfeffer'in bu araştırmasında da görüleceği üzere ücret artışı dışındaki motivasyon araçları sıralamasında işgüvencesi en önemli bir motivasyon aracı olarak ilk sırada yer almaktadır. Pfeffer'in "işgörenlerin motivasyonunda ücretin dışında da önemli olan başka motivasyon araçları vardır" şeklindeki önermesi, Blunet vd.(1994), Kovach (1995), Wiley (1998) ve Hodgetts (1999)'in araştırmalarıyla da desteklenmektedir. Yukarıdaki bu araştırmaların sonuçlarına göre, yeri geldiğinde işgörenler; işgüvencesi, takım çalışması, topluma yararlı olma gibi faktörlere, yüksek ücret, prestij ve bağımsız çalışma gibi faktörlerden daha fazla önem verebilmektedirler. Hodgetts'in araştırması, yöneticilerin gelişim ve sunulacak imkanları ücret artışına, işgörenlerin ise işgüvencesini ya da topluma faydalı olmayı yüksek ücrete, prestije, ya da iş bağımsızlığına tercih ettiklerini ortaya koymuştur (Hodgetts, 1999;493). Öyleyse ücret, her zaman ve her koşulda geçerliliği olan bir motivasyon aracı olamamaktadır. Bu nedenle İşgöreni motive edebilmek için sorumluluk, eğitim ve gelişme imkanı, işgüvencesi, saygı görme, terfi, takdir ve kararlara katılma gibi motive edici başka faktörleri de dikkate almak gerekmektedir (Bakan, 1995;43).



Lindner (1998)'in yaptığı araştırmada, motivasyon araçlarının işgörenlerce algılanma öncelikleri;

- 1- İlgi çekici bir iş
- 2- Tatminkar bir ücret
- 3- Yapılan işin takdir edilmesi

4- İş güvencesi

- 5- İyi çalışma koşulları (işgüvenliği)
- 6- Yükselme ve terfi olanakları
- 7- Kararlara katılma
- 8- Yönetici-işgören personel ilişkileri
- 9- Disiplinli çalışma ortamı

şeklinde sıralanmış ve bunlar arasında işgüvencesinin yeri 4.sıra olarak gerçekleşmiştir.

ABD ve Kanada'daki 12 otelin 278 otel çalışanından, işleri ile ilgili beklentilerini ve motivasyon araçlarının etkisini öğrenmek amacıyla ilk kez 1946'da ve sonrasında da Kovach başta olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından kullanılan yukarıdaki 10 motivasyon aracını önceliklerine göre sıralamaları istenmiştir.

Araştırmanın sonucunda otel çalışanları kendi işverenlerinden en çok istedikleri üç şeyi şu şekilde belirtmişlerdir (Simons&Enz, 1995:24);

1. İyi ücret
- 2. İş güvencesi**
3. Yükselme ve terfi fırsatı

Görüldüğü üzere bu araştırmada da işgüvencesi etkisi yüksek bir motivasyon aracı algılanmıştır.

Ayrıca otel çalışanlarına yönelik yapılan bu araştırmada işgörenlerin motivasyon araçlarını algılamalarında demografik özelliklerin ya da çalışılan birimlerin etkili olduğu görülmüştür. Bu bulgular Kovach'ın bu yöndeki teorisini desteklemektedir. Nitekim, otel çalışanları üzerinde yapılan yukarıdaki (Simons&Enz, 1995) araştırmada, tüm işgörenler iyi ücreti tek en önemli motivasyon



aracı olarak görürken alt katagorilerde sıralamanın değiştiği görölmüştür. Örneğin, yaşları daha genç olanlar için en önemli ilk üç motivasyon aracı;

- 1 İyi ücret
2. Terfi ve yükselme imkanı
3. İlginç (cazip) iş

şeklinde olurken bunun aksine 30 yaşından büyük işgörenler için en önemli ilk üç motivasyon aracı;

1. İyi ücret
- 2. İşgüvencesi**
3. İyi çalışma şartları (işgüvenliği)

şeklinde sıralanmıştır. Motivasyon algısı işgörenlerin çalıştıkları birimler (departman) arasında da farklılıklar göstermiştir. Örneğin, yiyecek ve içecek servis biriminde istihdam edilen işgörenler için en önemli ilk üç motivasyon aracının sıralaması;

1. İyi ücret
2. Terfi ve yükselme imkanı
- 3. İşgüvencesi**

şeklinde oluşurken, önbüro'da istihdam edilen işgörenler için bu sıralama;

1. İyi ücret
2. Terfi ve yükselme imkanı
3. Yapılan işin takdir edilmesi
- 4. İşgüvencesi**

şeklinde oluşmuş ve işgüvencesi dördüncü sırada yer almıştır. Yine insan kaynakları, muhasebe ve satış ve pazarlama birimlerinde istihdam edilen işgörenlerin de ilgi çekici işi, terfi ve yükselme fırsatlarına tercih etme eğilimi gösterdikleri gözlemlenmiştir (Simons&Enz, 1995:24-26).



Gelişmiş ülkelerdeki gibi geçmişi çok geriye gitmemekle birlikte konu ile ilgili ülkemizde de motivasyon araçlarının algılanması ile ilgili benzer çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır.

Ülkemizdeki çoğu araştırmalarda iyi bir ücretin önemli bir motivasyon aracı olduğu, işgüvencesinin ise sıralamalardaki yerini koruyan ve her zaman önemli bir motivasyon aracı olarak algılandığını gösteren (Öktem, 1991; Ay, 1995; Abay, 2004; Ölçer, 2005; Birdir, 2001) araştırma sonuçları mevcuttur. .

Bu konuda A&G Araştırma Şirketinin (1999) yaklaşık 3.000 işgören üzerinde yaptığı araştırma sonuçlarına göre motivasyon araçlarının işgörenlerce tercih sıralaması (Ölçer, 2005:6);

- 1-Yüksek ücret, (%82,2)
- 2- Uyumlu Çalışma Ortamı, (%81,4)
- 3- Terfi Etmek, (%81,2)
- 4- **İşgüvencesi** -iş sürekliliği-, (% 79)

şeklinde sonuçlanmıştır. Tortop (1999)'un yaptığı araştırmada da iyi bir ücretin dışındaki diğer motivasyon araçlarının işgörenlerce tercih sıralaması şu şekildedir (Tortop, 1999:263);

1. **İşgüvencesi** (Görevin devamlılığı)
2. Terfi sisteminin adil olması
3. İşin esas ve öneminin bilinmesi
4. Talimatların anlaşılır olması
5. İsteklerin üzerinde durulması ve çözümlenmesi

Yine Birdir'in (2001) Türkiye genelindeki otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmanın sonucuna göre, algılanan işgüvencesinin diğer motivasyon araçları içerisindeki yeri aşağıdaki şekilde sonuçlanmıştır (Abay, 2004:94);



1. Tatminkar Ücret
2. İyi Çalışma Ortamı
- 3. İşgüvencesi**
4. Çalışanlara Güvenilmesi
5. İlerleme ve Terfi Olanakları
6. Başarıların Takdir Edilmesi
7. Yapılan İşte Söz Sahibi Olmak
8. Anlayışlı disiplin
9. Kişisel Problemlere Yardımcı Olunması

Sapançalı (1993) tarafından bankacılık sektöründeki işgörenler üzerinde yapılan araştırmanın sonucuna göre motivasyon araçlarının algılanma sırası;

- 1-Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler
- 2-Ücret
- 3-Sosyal Güvenlik
- 4-Sendika Hakkı
- 5-Kararlara Katılım
- 6-Bağımsız hareket ve bağımsız düşünebilme
- 7-İşgüvencesi**
- 8-Yöneticilerle iyi ilişkiler
- 9-Yetki kullanabilme
- 10-Statü
- 11-Yükselme ve terfi
- 12-Mesleki eğitim
- 13-Taktir Edilme
- 14-Ödüllendirilme

şeklinde oluşmuş ve işgüvencesinin algılamadaki önemi ilk kez bu kadar geri plana giderek önerilen tüm motivasyon değişkenleri içerisindeki algılama oranı % 50'lerde kalmıştır. Bu da bankada çalışanların işgüvencesi endişelerinin daha az olduğunu göstermektedir.



Ağırbaş vd, (2005)'nin ülkemizdeki hastane başhekim yardımcıları üzerinde motivasyon ve iş tatminine yönelik yaptığı araştırmasında 19 motivasyon değişkeninin algılamadaki önem derecesine göre oluşan sıralamasında işgüvencesi 16.sırada ücret ise 13.sırada yer almıştır. Bu sonuç, işgüvencesinin algılanmasında meslek gruplarının önemli bir etken olduğunu da göstermektedir (Ağırbaş vd, 2005:336).

İşgüvencesinin algılanması sektörel ya da meslek grupları açısından karşılaştırıldığında banka çalışanlarının işgüvencesi algısını diğer sektör işgörenlerinden daha pozitif yönde algıladıklarını göstermektedir. Başhekim yardımcılarının ise işgüvencesini banka çalışanlarından daha pozitif düzeyde algılamıştır. Bir başka ifade ile başhekim yardımcıları banka çalışanlarından, işlerinin geleceği ile ilgili kendilerini daha güvende hissetmektedirler.

İşgüvencesi algısının ülkedeki sektörlerin, içinde buldukları duruma göre de değişebildiğini gösteren araştırma sonuçları görmek de mümkündür. Örneğin, Ölçer (2005) tarafından Adana ili sınırları içerisindeki hizmet işletmelerindeki işgörelere yönelik sorulan motivasyon araçları ile ilgili 38 değişkenin içerisinde işgüvencesi değişkenin yeri 'onbir' olmuştur. (Ölçer,2005:6). Şahin'in yönetici kademelerinde bulunanlar üzerinde yaptığı araştırmasında, motivasyon araçlarının algılanma düzeyleri aşağıdaki şekliyle sıralanmıştır (Şahin, 2004;21);

- 1.İşi benimseme
- 2.Başarı ve gurur duygusu
- 3.Hukuki iş güvencesi**
- 4.Sağlık hizmetleri
- 5.Kişisel ilerleme ve takdir
- 6.Ödüllendirme

2004 ve 2005 yıllarının ülke ekonomisinde istikrarlı dönemler olması sektör çalışanlarının işgüvencesini daha olumlu algılamasında etkili olmuş olabileceği düşünülebilir. Çünkü ekonomik göstergelerin iyiye gittiği dönemlerde sektörlerin içerisinde buldukları şartlar işgörenlerin motivasyon araçlarını algılama



öncelikleri değişebilmektedir. Dolayısıyla araştırmanın yapıldığı yıllardaki ekonomik gidişat ya da sektörün içerisinde bulunduğu mevcut durum işğörenlerin motivasyon araçlarının algılama düzeylerinde etkili olabilmektedir. Nitekim, Adak ve Hançer'in (2002) beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki işğörenleri motive eden faktörleri ve örgütsel ihtiyaçlarını tespit etmek ve bunların algılamadaki önem sırasını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmanın sonucunda algılanan motivasyon araçlarının sıralaması aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir;

1. İşğüvencesi

2. İşğüvenliği

3. Yapılmaya değer iş

4. Ücret artışı

5. Yükselme imkanı

Elde edilen bu sonuca göre işğüvencesinin ilk sırada algılanmış olma nedeni arasında ülkenin karşı şarşıya kaldığı 1999 Marmara depreminin ülke ekonomisi üzerindeki devam eden etkisi gösterilebilir.

Yukarıda sunulan araştırmaların tarihleri ve bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar dikkate alındığında işğüvencesinin diğer motivasyon değişkenleri arasındaki yerini ve tarihi süreçteki seyrini bir arada gösterebilmek düşüncesiyle aşağıdaki Tablo.7 oluşturulmuştur. Sadece bu çalışmada yer verilen araştırmalar dikkate alınarak oluşturulan bu tablonun, motivasyon araçları içerisinde işğüvencesinin yerinin görülebilmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Tablo 6. Motivasyon Araçları İçerisinde İşgüvencesi Algısının Kronolojik Seyri

		Motivasyon Araçları Sıralamasında İşgüvencesinin Yeri *									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Araştırmacı ve Araştırmanın Tarihi	Çalışma İlişkileri Enst.(New York) (1946)				x						
	Kovach (1980)				x						
	Kovach (1986)				x						
	Harpaz (1990)			x							
	Kovach (1992)			x							
	Sapancalı (1993)							x			
	Simons ve Enz (**) (1995)		x								
	Pfeffer (1995)	x									
	Lindner (1998)				x						
	A&G (1999)				x						
	Tortop (1999)	x									
	Birdir ** (2001)			x							
	Adak ve Hançer ** (2002)	x									
	USA Today (2003)		x								
	Ross (2003)			x							
	Şahin (2004)			x							
	Toker ** (2008)	x									
	Şenol ** (1) (2010)			x							

(*) İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Öncelik Sıralamasını belirlemek amacıyla oluşturulan 1-10 aralığı ilk kez 1946 yılında temel olarak kullanılan (Bkz; Tablo 3) 10 tane motivasyon aracı dikkate alınarak oluşturulmuştur.

(**) Bu araştırmalar otel çalışanları üzerinde yapılmıştır.

(1) Bu sonuç araştırmanın analiz sonuçlarından sonra eklenmiştir. (Bkz; Tablo 43)

Yukarıdaki bu tablo, Dünya'nın her yerinde işgüvencesinin, ülkelerin ekonomik gidişatına ya da sektörlerin özelliklerine bağlı olarak algılamadaki yeri birkaç basamak değişmekle birlikte işgörenlerce çok önemli bir motivasyon aracı olarak algılandığını ve geçen yıllara rağmen güncelliğini hiç kaybetmediğini



göstermektedir. Aykırı bir sonuç olarak görülen Sapançalı (1993)'nin araştırması ülkemizde banka çalışanları üzerinde yapılmıştır. Ancak kamu bankalarındaki işgörenlerin işgüvencesi algılarının özel sektör banka çalışanlarına göre her zaman daha yüksek olacağı ise beklenen bir durumdur.

Dünyadaki ekonominin seyrine göre işgüvencesinin algılamadaki yeri yıllara göre değişiklik gösterdiğini Tablo 6'da görmek mümkündür. Yine aynı araştırmalardan elde edilen bulgulara göre algılanan motivasyon araçları, konumuza bakan yönü ile önceliklere göre sıralandığında ilk 5 motivasyon aracın aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

1. İyi ücret
2. Yapılan işin taktir edilmesi
3. **İşgüvencesi**
4. Terfii ve yükselme imkanları
5. İlgi çekici iş

Görüldüğü üzere ülkelerde motivasyon araçlarının algılanmasına yönelik yapılan araştırmalarda işgüvencesinin öncelikler içerisindeki yeri hep ön sıralarda olmuştur.

Sonuç olarak; Motivasyon araçları içerisinde işgüvencesi Dünya'nın her yerinde önemli bir motivasyon aracı olarak algılanmaktadır. Türkiye'de yapılan araştırmaların sonuçları da diğer ülkelerdeki benzer araştırmalarla aynı paralelliktedir. Öyleyse sıralamadaki yeri dünyadaki ekonomik dalgalanmalara bağlı olarak değişmekle birlikte işgüvencesi, motivasyon araçları içerisindeki yerini ve önemini korumaktadır ve muhtemelen de işgücü fazlasının olduğu, üretimin daraldığı, üretim yöntemlerinin değiştiği ve ülkelerin birisindeki ekonomik krizin diğer ülkeleri de etkilediği global dünyada bundan sonrasında da bu önemini korumaya devam edecektir. Bu sebeple işgüvencesi, organizasyonlardaki işgörenlerin motivasyonlarını ve verimliliklerini artırmada kullanılabilecek önemli bir motivasyon aracıdır. Özellikle işten çıkarılma korkusunun Dünya'nın her yerinde hissedildiği günümüzde 'işgüvencesi' en çok telaffuz edilen bir kavram haline gelmiştir. Bu bağlamda işgüvencesinin krizle birlikte artan motivasyon gücü,



araştırmacılar için önemli bir araştırma konusu olarak ilgi görmektedir. Çünkü bu yönde yapılan araştırmaların sonuçları, gelecekte organizasyonların, en önemli sermayeleri olarak düşündükleri işgörenlerini elde tutmak için gerekli olan motivasyon süreçlerinin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda yöneticilere yol gösterici olmaktadır.



3. “İŞGÜVENCESİ-MOTİVASYON İLİŞKİSİ” KONULU YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

3.1. İşgüvencesi-Motivasyon Konulu Araştırmaların Gerekeci

Günümüzde pek çok ülkede, ücret artışı işgörenlerin motivasyonlarını artırmaya yönelik önemli bir motivasyon aracı olarak görülürken gelişmiş ülkelerde bu düşünce yerini işte süreklilik sağlayan uygulamalara bırakmaktadır. Kabul gören bu yöndeki motivasyon araçlarından biri de ‘işgüvencesi’ dir. İşgörelere dolaylı bir biçimde yansıtılan ve bir ödül sisteminin parçası olan işgüvencesi, işgörelere psikolojik bir güvence ve tatmin sağlamaktadır. Dolayısıyla işgüvencesinin dayandığı felsefenin amacı; işgörelere kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak ve böylece içerisinde buldukları organizasyonla özdeşleştirerek organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmektir.

Bir çok organizasyon tarafından başarı ile uygulanmakta olan işgüvencesi, organizasyonlarda üretimi artırarak, işgücü maliyetini de azaltan önemli bir ödüllendirme sistemidir. İşgörelere işgüvencesiyle, işten çıkarılıp hiç gelir elde edememektense, ücret artışı talep etmeyerek az ama sürekli bir gelire sahip olma fırsatı elde etmektedir. Ayrıca verimliliğe dayalı bir ücret artış politikasının benimsendiği organizasyonlarda bu durum hem işgörelere motive etmekle hem de organizasyonun karlılığını artırmaktadır. Yeter ki işgörelere arasında, kazanımların adil bir şekilde yansıtıldığına dair inanç sağlanmış olsun. Fakat son yıllarda işgüvencesi kavramına yüklenen mesaj içerikli farklı düşüncelerin ortaya çıktığını hatırlatmak gerekmektedir. Örneğin, danışmanlık yaptığı şirketler arasında Pepsi, General Motors ve Shell gibi önemli Dünya devleri bulunan günümüzün önemli yöneticisi Charles Handy’ye (2002) göre;

“Dünya’nın neresinde ve hangi organizasyon içerisinde çalışıyor olursak olalım artık işten atılma korkusu olmadan çalışmak mümkün gözükmemektedir. İşgüvencesinin en iyi uygulandığı Japonya bile artık işgüvencesi konusundaki eski ününü kaybetmektedir. Şüphesiz bunda çağımızda işgüvencesi kavramına yüklenen



yeni bakış açılarının da etkisini olduğunu kabullenmek gerekir. Zira, ‘işgüvencesi’ kavramına getirilen yeni bakış açılarına göre, artık işgüvencesini işgörenler kendileri oluşturmak zorundadırlar. Kişisel davranışlar, iş hayatında geçirilen süre, mezun olunan okul gibi kıstaslar işgüvencesi için yeterli görülmemektedir. Asıl önemli olanın işgörenlerin işverenler için kendilerini önemli hissettirebilecek gelişmeyi göstermeleri, değişen teknolojilere ayak uydurabilmeleri, ve bu yöndeki eğitimden uzak kalmamalarıdır.”

İşgüvencesinin bu şekilde algılanması çalışanlar açısından olduğu kadar, işverenler açısından da önem taşımaktadır. İşverenler, artık işyerine bağlı elemanlar bulmanın zorlaştığını, işgörenlerin kendi güvencelerini organizasyonun amaçlarından önde tuttukları ve ayrıca da işgüvenliği tam olarak sağlanmış işgörenlerin motivasyonlarının daha da zor olduğunu ifade etmektedirler.

Organizasyonlarda işgörelere işgüvencesi sağlamanın üç yolu vardır;

1. Yasal düzenlemeyle elde edilen işgüvencesi
2. Sahip olunan bilgi birikiminin (Aranan eleman olma) sağladığı işgüvencesi
3. Karşılıklı güven esasına dayanan psikolojik işgüvencesi

Dünya’nın her yerinde işgüvencesi yasaları işgörelere yasal bir koruma sağlamaktadır. Pek çok teorisyen de gerçek bir işgüvencesinin ancak yasalarla mümkün olabileceğine inanmaktadır. Ancak bu yönlü bir korumacılığın işgörelere tembelleğe iteceği düşüncesiyle bu yönlü korumacılığa işverenler genelde hep karşı çıkmaktadır. Dolayısıyla işgörelere işgüvencesi sağlayacak başka alternatiflerin denenmesi kaçınılmazdır.

Yasal korumacılığın dışında işgörelere işgüvencesi sağlayacağı düşünülen diğer bir yöntem ‘aranan eleman olmak’ dır. Bu yöntemin özünde, kendini kabul ettirmek ve iş teklifinin işverenlerden gelmesini sağlamak vardır. Ancak işgören ‘yeri doldurulamaz’ biri olabilmek için sürekli kendisini geliştirmesi, eğitici programlarla bilginin gücünü elinde bulundurmalıdır.



Günümüz iş dünyasında, eğitimin okuldan mezun olduktan sonra bitmediği ve bireylerin kendi konularıyla ilişkili olduğu dallarda sürekli kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çünkü işgüvencesinin her zaman yasal düzenlemelerle değil kendisini kabul ettirmiş düzeyde bir birikime ve iş tecrübesine sahip olduğuna inandırabilmeleri işgörene yasal korumadan daha güçlü bir işgüvencesi sağlayabilir. Handy'nin gelecekle ilgili yukarıdaki sözleri bu konuda dikkate alınması gereken önemli mesajlar içermektedir.

İşgörene işgüvencesi sağlayan diğer bir seçenek de işveren-işgören sözleşmelerinde varılan karşılıklı mutabakattır. Karşılıklı güvene dayalı bu yönlü sözleşmelerin işgörene sağladığı psikolojik işgüvencesinin motivasyon etkisi çoğu zaman yasal korumadan daha fazla etkili olabilmektedir.

İşveren-işgören sözleşmeleri karşılıklı rızaya dayalı olarak üç şekilde ortaya çıkar. Bunlar; 'esnek işgüvencesi', 'yarı esnek işgüvencesi' ve 'tam işgüvencesi' sağlayan iş sözleşmeleridir. Ancak Dünya'da 1970'lerden sonra bu tür sözleşmeler yerini 'partime', 'geçici' ya da 'yarı zamanlı iş' kavramlarına bırakmıştır. Levenson (1996) 1970'li yılların başında yarı zamanlı ve geçici işlerin daha çok vasıfsız bayan ve erkek işgörenler arasında yaygınlaştığını fakat günümüzde vasıfsız sayılan kesimin giderek daha kötü işler olarak algılanan işlere doğru kaydığını bunun yerine part time işlerin ise daha uzmanlık ve yetenek gerektiren işler haline geldiğini söylemektedir. Aynı zamanda günümüzdeki bu tür işler diğer işlere nazaran daha az süreli olmasına rağmen zaman zaman iş motivasyonu açısından daha etkili olduğu durumlar oluşturabilmektedir. Nitekim geçici işlerde istihdam edilen işgörenler için o işin doğası gereği uzun süreli çalışma fırsatı sunmuyor olsa da işgörenler açısından yine de istihdam ve muhtemelen de daha fazla kazandırması nedeniyle işgörenler üzerinde motivasyon etkisi yapabilmektedir.

Polivka (1998)'ya göre ise, esnek işgüvencesi sağlayan sözleşmeler onların geçici olarak buldukları kadrolardan daha uzun süreli olabilecekleri pozisyonlara geçmek için önlerine konulmuş bir hedef olarak algılanır ve amaç teorisine göre bu durum onların motivasyonlarını artırır. Fakat işgörenlerin geçici işgüvencesi



sağlayan işleri kabul etmede etkili olan çevresel şartlar ya da gösterilen performansın işverenlerce ödüllendirilmedeki samimiyet konusundaki kuşkular, geçici işlerdeki işgörenlerin motivasyonlarının yüksek olacağı düşüncesini zayıflatmaktadır.

Nitekim geçici işgüvencesi sözleşmesiyle istihdam edilen işgörenlerin devir hızı, tam işgüvencesi sözleşmesiyle istihdam edilen işgörenlerin devir hızından daha yüksek olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur (Neumark,2000:20). Bu sebeple geçici işgüvencesiyle istihdam edilen işgörenlerden gerektiği gibi yararlanmak ve organizasyonu muhtemel risklere karşı korumak için gerekli eğitimi almış işgörenleri tercih etmek ya da onları işbaşı eğitime tabii tutmak doğru bir davranış olacaktır (Pfeffer, 1994:20).

Yapılan araştırmalar genelde işverenlerin, her türlü iş sözleşmelerinde işin doğasına bakılmaksızın ve kendilerine göre haklı gerekçe olarak gördükleri kendilerini koruma amacıyla, işgüvencesi ile ilgili metinlerin oluşturulmasında esnek işgüvencesi öngören bir tavır takındıklarını göstermektedir. Upjohn Enstitüsü (1995) işverenler üzerinde yaptığı anket sonuçlarıyla işverenlerin her türlü iş sözleşmelerinde esnek işgüvencesi yönünde bir tutum çerçesinde bulduklarını kanıtlanmıştır. İşverenler, neden esnek işgüvencesinde ısrarlı olduklarının nedenini ise; 'yeni işgörenlerin organizasyon içerisinde daha uzun süreli çalışabilecekleri işlere kaydırmak ya da mevcut işlerinde kalıcı yapabilmek için önceden bir süre gözlemlene yapmak' şeklinde açıklamaktadırlar.

Aslında yasal düzenlemelerin dışındaki her türlü işgüvencesi amaçlı uygulamanın psikolojik yönü ağırlıktadır. Duygusal anlamda algılanan psikolojik güvencenin özünde işgörenin, işverenlerin kendilerine yönelik olumsuz bir davranış sergilemeyeceğine inanmaları vardır. Dolayısıyla yönetimden bu yönde işgüvencesi aldığını düşünen işgörenlerin iş motivasyonları yüksek olmaktadır (Keser, 2006:171).

Ülkelerde yasal korumanın dışındaki diğer güvenceler organizasyonların işgörenleriyle olan ilişkilerinde gerekli esnekliği sağlayamaması ve ekonomik dalgalanmaların ortaya çıkardığı işgücü piyasasındaki belirsizliklerle sürekli işgörenlerin aleyhinde gelişerek onları korumasız bırakmaktadır. Bu nedenle de



günümüzün işgörenleri için işgüvencesi, iş hayatının en önemli bir konusu ve aynı zamanda tüm Dünya'nın ortak bir sorunudur.

Dolayısıyla her koşulda ilgi göreceği ve geleceğin iş hayatındaki önemi daha da artacağı düşünülen işgüvencesi-motivasyon ilişkili araştırmaların yapılmasında yönetim bilimcilerine önemli görevler düşmektedir. Nitekim, motivasyon süreçlerinde işgüvencesi kavramına yüklenen yeni anlamlar ve son yıllardaki ekonomik dalgalanmaların sebep olduğu işsizlik korkusu, konu ile ilgili araştırmalara olan ilgiyi artırmaktadır. Aşağıda, motivasyon ve motivasyon araçlarının işgörenler üzerindeki etkisini farklı yönleriyle ele bazı araştırmalara yer verilmiş ve sonuçları araştırmamıza bakan yönü irdelenmiştir.

3.2. İşgüvencesi-Motivasyon Araçları İlişkisi

Literatürde, işgüvencesi kavramının çoğu kez işin fiziksel şartları, sosyal haklar ve gelecek kaygısı gibi ihtiyaçları içerisinde toplayan işgüvenliği faktörü içerisinde ele alındığı görülmektedir. Ancak çoğu araştırmacılar, bu yaklaşımın eksik olduğu ve motivasyon terimleri içerisinde işgüvencesinin çok daha önemli bir kavram olarak ele alınması gerektiği konusunda hemfikirdirler. Çünkü işgüvencesinin işgören motivasyonu üzerinde son derece etkili olduğu ve 1946'dan beri motivasyon araçlarının algılanmasına yönelik yapılan araştırmaların sonuçlarında bunu doğrulamıştır. Nitekim yukarıda sunulan araştırma örneklerinde işgüvencesi, motivasyon araçları içerisinde en ön sıralarda yer aldığı görülmüştür. Bu yönüyle de bir motivasyon aracı olarak işlev gören işgüvencesinin işgören motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmalar işgüvencesinin, organizasyonların geleceğine ilişkin belirsizlikleri ve bu konudaki endişeleri gidererek işgörelere huzurlu ve güvenli bir iş ortamı sağlanması şeklinde algılanması gerektiğini göstermiştir.

Türkiye ve Dünya'nın son yıllarda karşı karşıya kaldığı ekonomik krizler ve belirsizlikler paralelinde değişen rekabet koşulları, işgören-işveren ilişkilerinde köklü dönüşümlere yol açmıştır. İşten çıkarmaların yaygınlaştığı durumlarda işgüvencesi işgörenler için önemini artırırken işverenlerin bu kavrama karşı olan ilgisizliklerinde



büyük ölçüde azalmanın olduğu gözlemlenmektedir. Öte yandan ise, ekonominin yolunda gittiği ve istihdam sorununun olmadığı dönemlerde de işgörenlerin işgüvencesine olan ilgi ve algıları azalmaktadır.

Valetta, Stewart ve Bernhadrt gibi araştırmacılar 1976-1992 yılları arasında işgörenlerin işten çıkarılma olasılıklarının neler olabileceğine ilişkin yaptıkları araştırmalarda bu olasılıkları farklı nedenlere bağlamaktadırlar. Araştırmacılar, işten ayrılma ya da çıkarılma nedenleri arasında, sektörlerin farklılığı, ekonomilerin gidişatı, işin daimi veya geçici olması veya işgörenlerin eğitim düzeyleri gibi farklılıkların etkili olduğuna yönelik kanıtlar sunmaktadırlar.

Gelişen ekonomilerde işgörenler, kendilerinin işten çıkarılma olasılıklarını daha düşük ihtimalli görmektedirler. Bunun aksine ekonomilerin daralma yaşadığı dönemlerde işten çıkarılmalar artmaktadır. Örneğin 1970'li yıllardan 1980'li yıllara kadar işsizlik oranlarında artışlar sözkonusu olmuştur. Fakat işgüvencesinin sağlanmamış olduğu ve işten ayrılmaların daha sık görüldüğü ekonomilerde bu durumun her zaman istihdam azaltıcı etkisinin olacağı ya da işsizlerin arttığı anlamına gelmemektedir. Bir başka deyişle işgörenin ister kendi isteği isterse işverenin işten çıkarmasıyla olsun işini kaybetmesi iş kaybı ile eş anlamlı görülmemektedir. Çünkü işini kaybeden hemen hemen her işgören doğrudan başka işlere girmekte ve ekonomiler için alternatif bir bakış açısı sunmaktadırlar.

Dünya'nın karşı karşıya kaldığı 1990'lardaki ekonomik durgunluk, 1970'lerdekinden daha yüksek olmasına rağmen işsiz kalanların oranlarında artış 1970'lerdekinden daha düşük olmuştur. İşini kaybedenler arasında lise ve altı eğitim alanların daha fazla olduğunu gösteren araştırma sonuçları elde edilmiştir. Hatta işgüvencesine olan ilginin bu yıllarda azaldığının basında abartılı olarak ele alındığı, rakamların gerçekleri yansıtmadığı bunda da basın çalışanlarının işten atılma oranlarının diğer sektörlerle nazaran daha fazla olmasının etkili olduğu ifade edilmektedir (Neumark, 2000:11-16).

Yine Neumark'ın işgüvencesi üzerine yapılmış araştırmaları inceleyerek araştırmacıların ve bunların elde ettikleri bulguları içeren sonuçları Tablo 7'de özetlemiştir. Bu tablo bize işgüvencesinin kronolojik geçmişini sunmasının yanında işgüvencesinin motivasyon için neden çok gerekli olduğunu da görmemizi sağlayan önemli veriler sunmaktadır.

Tablo 7. İşgüvencesi Üzerine Yapılan Araştırma Örnekleri Ve Bulguların Özetleri

İnceleyen Araştırmacı	İncelenen Araştırma ve yıl	Bulgular
Bernhardt, Morris	1966-1981	Bu yıllarda işten ayrılanların oranlarında artışlar söz konusudur. 14-22 yaş grupları arasındaki işgörenlerin işgüvencesi algılaması (işten çıkarılma endişesi) 30 ve daha üzeri yaş gruplarına göre daha yüksektir. Ekonominin istikrarlı olduğu dönemlerde işgüvencesi algısı geri plana düşerken ekonominin bozulduğu süreçlerde işgüvencesi algısı yükselmektedir.
Handcock, Scott	1979-1994 Monks ve Pizer 1998	
Jeager ve Stewens	1973-1976 Marcotte,1996 Rose,1995 Gottschalk ve Moffitt,1994 Polsky,1999 Farber,1998a Monks ve Pizer 1998	1976'dan 1988'e kadar düşük görevlerde istihdam edilen ve geçici işlerde istihdam edilen genç erkek işgörenlerin oranında artış olduğu gözlemlenmiştir. İşgörenlerin işgüvencesini algılamalarında, işte çalışılan sürenin, eğitim durumunun ve yaş durumlarının etkisi vardır. İşgörenlerin, terfi ve yükselme konusundaki olumsuz düşünceye sahip olmalarının bir nedeni de işlerinde bir yıldan daha fazla çalıştırılma ihtimalinin düşük olduğuna inanmalarıdır.
Stewart	Farber, 1997b Boisjoly et al, 1998 Monks ve Pizer, 1998	İşgüvencesinin olumlu algılanması 1970'lerin başında düşmüş fakat 1970'lerin ortasından 1990'ların ortasına kadar çok az değişiklik olmuştur 1980'lerdeki iş kaybı 1970'lerden daha yüksektir. Ayrıca 1982'deki Dünya ekonomik krizi 1990'dan daha fazla olmasına rağmen iş kaybı oranı 1990'da daha yüksek olmuştur. Monks ve Pizer,(1998) göre düşük eğitim alanların işini kaybedenlere arasındaki oranlar daha yüksektir fakat diğer araştırma bulgularına göre işini kaybedenler arasında eğitim düzeylerinin belirleyici olduğu konusunda yeterince kanıt yoktur.
Neumark, Polsky, ve Hansen	1983-1987 1991-1995 1996 Cappelli et al. 1997 Farber,1997 Jeager ve Stewens 1999	Jeager ve Stewens'in bulgularına göre, 1990'lar sonrasında iş süreleri 10 yılı aşan işgörenlerle profesyonelliği kabul görmüş işgörenler işgüvencesi konusunda kendilerini daha fazla güvende hissetmektedirler. Cappelli'nin araştırması ise 1990 sonrasında hızlanan örgütsel değişimler işgörenlerin işgüvencesi konusundaki düşüncelerinin değişmesinde etkili olmuştur.
Gottschalk ve Moffitt	1983-1985 1981-1992 Boisjoly et al., 1998	Zorunlu işten çıkarmalar ve iş kayıplarının artması 1970'lerden 1980'lere kadar artarak sürmüştür ancak bu tarihten sonra artış yönünde seyreden grafiğin yönü aşağıya dönmeye başlamıştır. İşini kaybedenler arasında eğitim durumu düşük olanlar oransal olarak daha yüksektir.
Allen ve Scieber	1990-1997	İşgüvencesi algısında işgörenin yaşı, eğitim ve çalışma sürelerinin etkisi vardır, Çalışma süresi 10 yılın altında olanlarla vasıfsız işgörenlerin işlerini kaybetme oranları diğerlerinden daha yüksektir. Oysa Waletta'nın bulgularına göre, düşük vasıflı

Waletta	1976-1992	işgörenler ile geçici statüdeki işgörenler arasında da işgüvencesi konusunda olumlu yönde bir algılama trendi olduğu ve bu durumun cinsiyet farkı olmaksızın onlar arasında da işlerinde yükselme beklentilerini artırdığı sonucu çıkmıştır.
Monks ve Pizer	1998	İş kayıplarının üniversite mezunlarına göre lise mezunlarının daha fazla olduğu sonucunun yanlış bir ifade olacağı çünkü iki farklı okulun birbirlerine kıyaslanması durumunda oransal olarak zaten birinin diğerinden farklı bir sonuç ortaya çıkarması beklenen bir durumdur.
Cappelli	1994-1997	Organizasyonların işgören sayılarını azaltma yoluna gitmesi işgörenler arasındaki sendikalaşma temayülünü artırırken diğer yandan işgüvencesi konusundaki olumlu havanın değişmesine neden olmaktadır. Ayrıca işgören azaltma politikası iş performanslarının düşmesine sonuç itibarıyla de işgören başına iş maliyetinin yükselmesine neden olmaktadır.

Kaynak: (Neumark, 2000:26-29)

İşgörenlerin işgüvencesi konusunda en korumasız kaldıkları durum ekonomik belirsizliklerin olduğu ortamlardır. Bu tür ortamlarda çoğu kez işgörenler, ya organizasyonların kendilerini korumak istemeleri ya da hükümetlerin yasal düzenlemelerde işverenlerin taleplerine direnememesi nedeniyle korumasız kalabilmektedir. Bu durum ise onların iş streslerini ve yaşam psikolojilerini derinden etkilemektedir (Önder ve Wasti, 2003:639). Örneğin, son olarak ABD’de yapılan bir araştırma, küreselleşmeyle birlikte artan işten çıkarılma korkusunun, işgörenlerin ruhsal ve fiziksel sağlığını ciddi biçimde etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitü’sünün 60 yaş altındaki 1000’ den fazla bayan ve erkek işgören üzerinde 3 yıl ara ile iki defa ulusal çapta düzenlediği anket sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, işgörenlerin yaklaşık % 25’i işten çıkarılma korkusu yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmayı yapan uzmanların yaklaşımına göre ise işgörenler işlerini kaybetse veya kaybetmesin bu korkunun onları bir hastalık kadar ciddi psikolojik rahatsızlıklarla karşı karşıya bırakabileceğini ifade etmektedirler. Çünkü araştırmada bu duyguyu yaşayan işgörenlerin oranı işgüvencesine sahip olduklarını ifade edenlerin iki katı olmuştur. Aynı araştırmanın bir diğer sonucuna göre, işini kaybetme korkusunun özel sektör çalışanlarını daha fazla etkilediği şeklindedir (Zaman, 2009:23).

Global Dünya’nın ekonomik koşulları organizasyonları insan kaynaklarından optimum düzeyde yararlanarak rakipleri karşısında sürdürülebilir bir rekabet



üstünlüğü elde etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bunun bir yolu da işgörenlerin motivasyonudur. Ancak bunu nasıl sağlayacakları konusu önemli bir sorundur. Çünkü bunun net bir cevabı olmadığı gibi aynı zamanda her organizasyon için de değişebilmektedir (Kovach,1995; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Ölçer, 2005). Bu nedenledir ki bugüne kadar geliştirilen motivasyon araçlarının her organizasyondaki işgörenler üzerindeki geçerliliği ispatlanamamıştır. Çünkü motivasyon araçlarının etkinliği, işgörenlerin değer yargılarına, sosyal ve eğitsel düzeylerine, çevre faktörlerine, yönetimlerin başarısına ya da ekonomik güçlerine bağlı olarak değişebilmektedir (Keenan, 1996:15).

Günümüz organizasyonlarında rekabet üstünlüğü sağlamada organizasyonun elindeki en güçlü sermayenin kazanılmış işgücü olduğu savunulmaktadır. Kazanılmış işgücünden kasıt ise organizasyon üyelerinin motivasyonlarının yüksek olmasıdır. Motivasyon araçları üzerine yapılan çalışmalar işgörenleri motive eden önemli motivasyon araçlarından birisinin de işgüvencesi olduğunu göstermektedir. Çünkü işgüvencesiyle getirilen hükümler, işgörenleri sebepsiz yere işten çıkarılmalarını sınırlandırarak onların geleceğe güvenle bakabilmesini sağlamaktadır. Geleceğe güvenle bakabilen bireylerin yaşam standardı daha yüksek olacaktır. Bu yönü ile işgörenlerin motivasyonlarının yüksek olmasında etkisi kabul edilen işgüvencesi faktörü, organizasyonların elinde işgörenlerini motive edebilecekleri güçlü bir ödüldür. Dolayısıyla işgörenlerin iş ortamına uyumlarının sağlanması, organizasyona yabancılaşmalarının önlenmesi ve böylece sosyal kaynaşmanın sağlanması yönündeki her türlü çabayı göstermek ya da diğer bir ifade ile her türlü motivasyon aracına başvurmak yönetimlerin önemli görevlerindedir. Nitekim organizasyonların amacı işgörenlerin işteki verimliliklerini arttırmak, vazifelerini yüksek bir performansla yerine getirebilmelerini sağlayacak koşulları oluşturmaktır.

Günümüzde organizasyonel performansı belirleyici en önemli unsurun işgörenler olduğunun açıkça ifade edilmeye başlaması, işgörenler üzerindeki çalışmalarını yoğunlaştırmıştır. Artık, organizasyonların rekabetçi üstünlüğünün temel kaynağı işgörenlerin yenilik yapma ve kişisel kabiliyetlerini ortaya koyma potansiyelleri olduğuna inanılmaktadır. Ancak bir işin yapılabilmesi o işi yapanın istekli olmasını, işi



benimsemesini ve yeterli çabayı göstermesini gerektirir. Ondaki bu isteği sağlayan güç ise motivasyon düzeyini yüksek tutacak doğru bir motivasyon aracıdır.

Organizasyonlarda işgörenler için birisine problem olan bir şey bir diğerine problem oluşturmayabilmektedir. Bu durum işgörenlerin önceliklerinin farklılığından ileri gelmektedir. İdeal organizasyonlarda ise aynı durum çok büyük bir problem gibi algılanmaz ve herkes için motivasyon sağlayacak bir şeyler bulunabileceğine inanılmaktadır (Keenan,1996; Ölçer, 2005).

İşgörenlerin motivasyonları konusundaki ortak kanaat, en iyi ödülün ücret artışı olduğu yönündedir ve motivasyon araçlarının algılanmasına yönelik yapılan araştırmalarda da bu faktörün çoğu kez ilk sıraya yerleştiği görülmektedir. Örneğin, Güney Kalifornia Eyaleti'ndeki Disneylan'da, Knott's Berry Farm ve Universal Studios eğlence merkezlerinde çalışanların memnuniyetlerini analiz etmek amacıyla her yıl sorulan "Niçin daha çok çalışıyorsunuz?" sorusuna verilen cevapların sıralaması aşağıdaki şekliyle sıralanmıştır (Jerome & Kleiner, 1995:24);

- 1.Yüksek ücret
- 2.Kabul edilme (tanınma)
- 3.Daha fazla ilgi görme

Hanks'in yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada da yüksek ücret beklentisi ilk sırada yer almıştır (Hanks, 1999;114). Bu yöndeki araştırmalarda ortaya çıkan sonuçların ortak noktası ücretin motive edici olmasıdır. Fakat motivasyon aracı olarak kullanılan ücret artışları, organizasyonlar için maliyeti yüksek bir ödüldür ve etkisinin de uzun süreceği garantisi yoktur. Bu nedenle organizasyonlar motivasyon araçlarından taktir edilme, tanınma, işgüvencesi ya da yönetime katılım gibi simgesel anlamdaki maliyeti daha düşük olan motivasyon araçlarının algılanması yönünde programlar sunmaktadırlar. Üstelik yapılan bilimsel çalışmalar organizasyon yönetimlerinin adil olması, işgörenlerin düşüncelerine saygı, işyeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, ya da *işgüvencesi* gibi maddi olmayan bu faktörlerin işgörenler üzerinde zaman zaman çok daha önemli etki yaptığını göstermiştir. Örneğin, BRİSA'da her yıl düzenli olarak yapılan



“Personel Kanaat Anketi” nden çıkan sonuçlara göre maddi beklentiler, soyut beklentilerin arkasında kalmıştır.

BRİSA Personel Kanaat Anketi’inden çıkan sonuca göre beklentilere cevap vereceği düşünülen motivasyon araçlarının önem derecesine göre sıralaması aşağıdaki şekliyle oluşmuştur²⁰;

1. Tanıma
2. Takdir Yöntemleri
3. Şirket Politika ve Stratejisi
4. Çevre Duyarlılığı
5. İş Gereksinimleri (Görev Bilinci)
6. Maddi Tatmin
7. Diğer Kuruluşlar ile Kıyaslama
8. Çalışanların Değerlendirilmesi ve Hedef Belirleme
9. Yetkilendirme
10. Katılım
11. Eğitim
12. Yönetim Modeli ve Etkinliği
13. İletişim
14. Kariyer Geliştirme
15. Çalışma Ortamı
16. Toplumun Şirketi Algılaması

Yukarıdaki bu sonuçlar, BRİSA çalışanları için içsel motivasyon araçlarının büyük öneme sahip olduğu ve maddi olmayan faktörlerin motivasyonlarında daha etkili olduğunu göstermiştir.

Organizasyonlarda yönetimlerin motivasyon araçlarına ilgi duymalarının özünde işgörenlerin işteki performanslarını artırmak neticede de yüksek verim elde etmek vardır. Zira işine motive edilen işgören, sahip olduğu bilgi, beceri, tecrübe ve yetenekleri sonuna kadar çalıştığı iş ile ilgili konulara aktarır ve ürettiği ürünün kalitesiyle müşteriyi memnun eder. Bu sebeple de organizasyon içerisinde işgörene yüksek motivasyon sağlayacağı düşünülen işgüvencesinin motivasyonla ilişkisinin olduğu konusunda araştırmacıların ortak kanaati söz konusudur.

²⁰ <http://www.metin2.biz/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari/29069-calisma-hayatinda-insan-faktorunun-onemi.html>



İş ortamı ve işlerinin geleceğine ilişkin belirsizliklerin ve bu konudaki endişelerinin giderilmesi açısından çalışanlara huzurlu ve güvenli bir iş ortamı sağladığı düşünülen işgüvencesinin davranışları da olumlu yönde değiştireceği muhakkaktır. Poyraz ve Kama'ya göre; işgüvencesinin, işgörenlerin olumsuz iş davranışlarını ve işten ayrılma düşüncesini değiştirmesi, örgütsel bağlılığı artırması, iş memnuniyeti sağlayarak verimlilik artışına neden olması sebebiyle önemli bir motivasyon aracı olarak işlev görmektedir (Poyraz ve Kama, 2008:2). Dolayısıyla işgörenler üzerindeki olası etkileri dikkate alındığında, işgüvencesi konusunun organizasyonlar açısından son derece önem arz ettiği ve işgüvencesi ile motivasyon araçları arasında önemli bir ilişkinin ve etkileşimin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

3.3. İşgüvencesi ve Motivasyon Konulu Araştırmalar

Yapılan literatür taramasında işgüvencesinin diğer motivasyon araçlarının algılanmasındaki etkisini bir bütün olarak ele alan ve konumuzla benzerliği bulunan doktora düzeyinde bir çalışma örneğine rastlanmamıştır. Ancak işgüvencesi ile temel sayılan diğer bazı motivasyon araçlarını farklı yönleriyle ele alan analizlerin yapıldığı araştırma örnekleri mevcuttur. İşgüvencesi-motivasyon üzerine yapılan çalışmaların bir kısmı, işgüvencesi algısının işgören üzerindeki motivasyon etkisini incelerken bir kısmı da işgüvencesinin diğer motivasyon araçlarının algılanması üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Dolayısıyla bu çalışmaya katkısının olacağı gerçeğinden hareketle işgüvencesi-motivasyon konulu araştırmaların irdelenmesi yerinde görülmüştür.

İşgüvencesi-motivasyon ilişkisi üzerine yapılan akademik çalışmalara göre, işgüvencesi, işgörenlerin beklentilerine cevap bulan bir yol haritasıdır. Ancak haritayı okumakla, yolculuğa çıkmak farklı şeylerdir. Haritalar insana bazı ana hatları gösterebilir fakat arazinin zenginlikleri ya da şartlarıyla karşı karşıya kalmak sadece yolculuk anında mümkündür. Dolayısıyla işgüvencesi ile ilgili her bir akademik çalışma ortaya koyduğu sonuçlar itibariyle daha zengin ve detaylı analizler sunarak yeni ilginç yan yollar ve hatta karmaşık fakat konuyu daha iyi anlaşılmasına davet eden



ve belki daha önceden hiç kullanılmamış birkaç anayolun daha keşfedilmesini sağlayabilir (Neumark, 2000:22).

İşgörenlerin iş sürelerinin azalacağı endişesi ya da daha çok kazanma fırsatlarını değerlendirme düşüncesi, (ki bu durum ekonomik gelişme tirendi yakalayan ülkelerde daha sık rastlanan bir durumdur) onların kendi istekleriyle işlerinden ayrılmalarına neden olabilmektedir. Bu tarz işten ayrılmalar belki işgörenlerin lehine sonuçlar ortaya çıkarabilir ancak bunun aksine işgüvencesinin istem dışı işten ayrılmayı öngörmesi halinde bu durumun işgörenlerin motivasyonları üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağı aşıkardır. Özellikle gelecekteki beklentilerini işlerindeki sürekliliğe endeksleyen işgörenler, işlerini kaybettiklerinde hayallerini de kaybedebilmekte ve bu durum onların hem psikolojileri hem de sosyal yaşantıları üzerinde olumsuz etki yapabilmektedir.

İşsiz kalma korkusu sadece işgörelere ait bir duygudur ve bir işe sahip olmak ya da olmamak arasında çok önemli bir fark vardır (Özyaman, 2007:13). İşsiz kalmanın işgören üzerinde meydana getireceği baskının daha sonra nelere yol açabileceğini önceden kestirmek çok zordur. İşsiz kalma ve işin psikolojik etkilerinin incelendiği araştırmaların sonucuna göre, işgörenlerin iyi hallerinin işlerini kaybetme endişesi taşımaya başladıkları andan itibaren bozulduğunu göstermektedir (Domenighett, 2000; Özyaman, 2007). Bu nedenle işgüvencesi üzerine yapılan araştırmalar genelde işgüvencesinin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Örneğin, U.S. News&World Report'ın yayınladığı bir araştırma sonucuna göre işini kaybedeceği endişesi taşıyan işgörenlerin motivasyonları, işgüvencesi algısı yüksek olan işgörelere oranla daha hızlı bozulmakta ve bu durum onların kalp krizi riskini artırmaktadır. Cambridge Üniversitesinin yaptığı diğer bir araştırmaya göre ise işgörenlerin sağlık problemleriyle ilgili şikayetlerinde işgüvencesinin düşük düzeyde algılandığı zaman dilimlerinde, işgüvencesinin yüksek düzeylerde algılandığı dönemlerdekinden 5 kat daha fazla olduğu gözlemlenmiştir (Worklife Report, 1999). Görüldüğü gibi sürprizlerle karşı karşıya kalmak istemeyen işgörenler için işlerini



kaybetmemek adına işgüvencesi daha bir önem kazanmaktadır. Dolayısıyla çalıştığı organizasyon içerisinde işgüvencesine sahip olan bir işgörenin motivasyonunun yüksek olması beklenen bir durumdur. İşgüvencesi ve motivasyon arasındaki bu ilişkiyi farklı yönleriyle ele alan önemli araştırmalar yapılmış ve önemli bulgulara imza atılmıştır. Örneğin Jacobson (1987 ve Burke (1992) işgüvencesinin işgörenlerin sağlığı üzerindeki etkisini, Roskies & Louis-Guarin (1990) işgüvencesi ve stres ilişkisini, Lim (1996) işgüvencesiyle iş tatmini ilişkisini, Arnold&Feldman (1982) işgüvencesinin işgörenlerin işten ayrılma düşüncesi üzerine etkisini, Bacon&Blyton (2001) işgüvencesi ile işgörenlerin iş performansları üzerindeki etkisini, Özyaman, (2007) işgüvencesinin işgören sağlığı üzerindeki etkisini, Ünlüönen vd. (2007) işgüvencesi ile psiko-sosyal motivasyona araçları arasındaki ilişkiyi, Poyraz ve Kama, (2008) işgüvencesinin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini, Bakan ve Büyükbeşe, (2004) işgörenlerin işgüvencesi-genel iş davranışı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik araştırmalar yapmış ve işgüvencesinin farklı değişkenlerle olan kayda değer önemli etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Podolske (2003)'nin bir araştırmasının sonucuna göre, işgüvencesi konusunda iyimser olan işgörenlerin iş ortamındaki motivasyonları diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır. Bu sebeptendir ki iş ortamında işgöreni en iyi motive eden motivasyon aracı işgüvencesi olmuştur. Toker (2008)'in Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerindeki yaptığı araştırmada işgörenlerin iş motivasyonunu artıran en güçlü motivasyon aracının yine işgüvencesi olduğu sonucu çıkmıştır (Toker, 2008;86). USA Today'in işgörenleri motive eden motivasyon araçlarının tespitine yönelik benzer bir araştırmasında ise işgüvencesi işgörenin elde ettiği kazançtan sonra en iyi motivasyon aracı olarak algılanmıştır (Keser, 2006:95).

Bir işe yerleştirme firması olan Parity'nin yaptığı bir başka araştırma sonucuna göre işgüvencesi algısının olumlu olması durumunda dışsal motivasyon araçlarının işgören üzerindeki motivasyon etkisi daha yüksek olmaktadır. Aynı araştırmada işgörenleri motive eden dışsal motivasyon araçlarının işgöreni motive eden etkisine göre oluşan sıralamada işgüvencesinin üçüncü faktör olarak yer alması işgüvencesinin motivasyon üzerinde her zaman önemli bir etken olduğunu göstermesi açısından önemlidir.



1999-2000 yılları arasında Feld ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları araştırmada işgüvencesini olumlu algılayan işgörenlerin kendilerine olan güvenlerini artırdığını, işgüvencesinin yokluğunun ise işgörenin kendine olan güvenini azalttığı gözlemlenmiştir. Yine Ashford, Lee ve Bobko (1989) tarafından yapılan araştırma da işgörenlerin işgüvencesini olumsuz algılamaları durumunda örgütsel bağlılıklarının azaldığı ve işten ayrılma niyetinin oluşmasında etkili olduğu görülmüştür. Ashford vd.'nin işgüvencesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koyan bu verileri, Arnold ve Feldman (1982) ile Türkiye'de Poyraz ve Kama'nın (2008) araştırma bulguları da desteklemektedir.

Poyraz ve Kama (2008)'nin yaptıkları araştırmada işgüvencesi ile diğer motivasyon değişkenleri arasındaki ilişki farklı bir analize tabi tutularak açıklamıştır. Poyraz ve Kama'nın 'algılanan işgüvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik yaptıkları araştırmanın sonucuna göre, öncül değişken olarak kullanılan 'işgörelere kalıcı istihdam sağlanması' ve 'işgörelere yönetim kararlarına katılım hakkının tanınması' yönündeki iki motivasyon değişkenini pozitif yönde algılayan işgörenlerin aynı zamanda işgüvencesini de pozitif yönde algıladıkları sonucunu elde etmişlerdir. Araştırmanın sonucuna göre, işgörelere kalıcı istihdam sağlanması, eğitim olanakları sunulması ve organizasyonda karar alma süreçlerine katılım hakkının tanınması onların işgüvencesini algılama düzeylerini de olumlu yönde etkilemektedir (Poyraz ve Kama, 2008:156-157). Görüldüğü üzere bu araştırmada işgüvencesi algısının diğer motivasyon değişkenlerinin algılanması üzerindeki etkisini ölçme amaçlı değil, kullanılan değişkenlerin işgüvencesi algısı üzerindeki etkisine yönelik bir analiz yapılmıştır. Analizin bu şekilde yapılması işgüvencesinin diğer motivasyon araçlarının algılanmasında etkisinin olmayacağı anlamına gelmemektedir. Çünkü analizin, işgüvencesi algılama düzeyinin değinilen motivasyon değişkenleri üzerindeki etkisine yönelik yapılmış olması halinde de, işgüvencesini olumlu algılayanların aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerini de olumlu algılayarak işten ayrılma niyetlerinden vazgeçecekleri yönünde bir eğilim göstermeleri muhtemeldir.

Küçük (2007)'ün belediye çalışanlarının motivasyonu üzerine yaptığı araştırmada, kurumun kendilerine sağladığı işgüvencesinin kendi motivasyonları üzerinde etkili olduğunu ifade edenlerin oranı %68,6 olmuştur (Küçük, 2007;83). Dolayısıyla ülkemizdeki istihdam olanaklarının kısıtlı olması diğer pek çok işkolundaki işgörenlerce önemli bir motivasyon aracı olarak algılanan işgüvencesinin belediye çalışanlarının motivasyonlarında önemli etkiye sahip olduğu görülmüştür.

İşgüvencesinden yoksun olmanın doğurabileceği sorunları düşünen işgörenin yaptığı işten memnuniyet duyması beklenemez. Nitekim iş memnuniyetini açıklamaya yönelik olarak Herzberg'in ortaya koyduğu modelde işgüvencesi olgusu, hijyen faktörleri arasında belirtilmekte ve işgüvencesinin olmayışı bir motivasyonsuzluk nedeni olarak ifade edilmektedir (Eren, 2000:488).

Bakan ve Büyükbeşe (2004)'nin işgüvencesi ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli bir firmanın işgörenleri üzerinde yaptıkları araştırma verileri aşağıdaki tablo üzerinde görüldüğü şekliyle oluşmuştur.

Tablo 8. İşgüvencesi-Motivasyon Algısı

İşgüvencesi	Katılmıyorum	Tarafsızım%	Katılıyorum%	Toplam %
Motivasyon	%			
Katılmıyorum %	53,8 30,4	7,7 6,3	38,5 6,5	100,0 11,2
Tarafsızım%	- -	40,0 12,5	60,0 3,9	100,0 4,3
Katılıyorum%	16,3 69,3	13,3 81,3	70,4 89,6	100,0 84,5
Toplam	19,8 100,0	13,8 100,0	66,4 100,0	100,0 100,0

Kaynak: Bakan ve Büyükbeşe, 2004;43

Tabloda görüldüğü gibi işgüvencesi için olumlu görüş bildirenlerin büyük çoğunluğu (%70,4) aynı zamanda motivasyon değişkenleri için de olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu çalışmada, işgüvencesine olumlu görüş beyan eden işgörenlerin



diğer motivasyon değişkenlerini nasıl algıladıklarını ölçen sonuçlar da elde edilmiştir. Örneğin işgüvencesini yüksek oranda olumlu algılayanlar aynı zamanda bir motivasyon değişkeni olarak kullanılan “İşimi iyi yaptığım zaman çok mutlu oluyorum” önermesine %83,9; “İşimden memnunum” önermesine %89,6 (aynı zamanda işgüvencesine olumsuz görüş bildirenlerin %91,7’si bu önermeye de olumsuz görüş bildirmiştir) oranında katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu çalışmada iş ve sosyal motivasyonu ölçen önermelere verilen cevapların da işgüvencesi algısı ile aynı paralellikte olduğu sonucu çıkmıştır. Bir başka deyişle, eğer işgören kendisine işgüvencesi sağlandığını algılıyorsa diğer motivasyon araçlarını da yüksek oranda olumlu algılamakta, eğer işgüvencesi konusunda olumsuz görüşe sahipse diğer motivasyon araçları konusundaki yaklaşımı da olumsuz olmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004;42-44).

Araştırmadan çıkarılan sonuca göre; işgüvencesi algısı ile diğer motivasyon araçlarının algılanması arasında doğrusal bir ilişki vardır ve işgüvencesinin diğer motivasyon araçlarının algılanması üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir

İşgüvencesine sahip olan işgörenler için bu durum, yönetimin kendilerine olan güvenin bir göstergesidir. Organizasyonlarda, yönetimlerinin kendilerine güven duyduğuna inanmak işgörenlerin örgütsel bağlılığı artıran bir nedendir. İstedikleri sürece organizasyon içerisinde kalabileceklerine inanan işgörenler işlerini iyi yapmaya çalışırlar, işlerinin iyi yaptıklarında da mutlu olurlar, mutluluk ise yüksek motivasyonun bir yansımasıdır.

De Witte ve Naswell’ in ifadesiyle “aynı iş ortamında işlerin farklılığı risklerin algılama derecesini de farklılaştırmaktadır. Dolayısıyla bir organizasyon içerisindeki işgörenlerin karşı karşıya kaldıkları işgüvencesi algısı yapılan işin özelliğine göre değişmektedir” (De Witte&Naswell, 2003:150). Witte&Nawel’in bu ifadesi otel işgörenleri için aslında yerinde bir görüş olarak karşılık bulmaktadır. Örneğin, otellerde her bir departmanın yapacağı işlerin tamamı müşterinin memnun edilmesi üzerine planlanır. Her departmanda üretilen (karşılama, konakma, yene-içme, servis vb.) her bir ürün bir araya gelir ve sonuçta müşteriyi memnun etmesi düşünölen tek bir ürüne dönüşür. Birimlerin bir tanesinin işini aksatması müşterinin memnuniyetsizliği



için yeterlidir. Bu sebeple bir zincirin her bir halkası gibi düşünülen otel çalışanlarından sadece birinin motivasyonsuzluğu takımın diğer tüm elemanlarını doğrudan ilgilendirmektedir. Fakat bu hassas üretim döngüsü içerisindeki bazı işler işin doğası gereği diğerlerinden farklı olması o işi yapan işgörenlerin işgüvencesi ve motivasyon algılarını da değiştirmektedir. Özellikle de otel işletmelerindeki önbüro ya da servis gibi müşteri ile yüz yüze teması gerektiren işlerde istihdam edilen işgörenlerin motivasyonları ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif ilişkinin boyutu diğer departmanlardan daha yüksektir. Muhasebe ya da teknik departmanda çalışan birisinin o günkü ruh hali, yüz yüze gelmeyeceği için belki otel müşterisi üzerinde bir etkisi yoktur fakat resepsiyonda ya da servisteki bir işgörenin müşteri ile yüz yüze bulunmak zorunda olması nedeniyle karşılıklı etkileşim kaçınılmazdır. İnsanın söz dili ile hal dili bazen aynı şeyi söylemeyebilir. İşinin gereği bir servis çalışanı, o günkü aldığı acı bir haberin üzüntüsünü her ne kadar dışarıya yansıtmamaya çalışarak gülücükler dağıtmaya çalışsa da onun gerçekte içerisinde bulunduğu ruh halinin dışarıya açılan bir penceresi olan gözler yalan söylemez ve insanın çevresinde oradan dışarıya sızan mesajları algılabileyen birileri her zaman vardır. Dolayısıyla hiçbir müşterinin moralsiz ve motivasyonsuz olduğunu algıladığı bir servis elemanının bu halinden memnun olacağı beklenemez. Bu sebeptendir ki oteldeki bazı işlerdeki işgörenler, yaptıkları işin bir gereği olarak her zaman yüksek motivasyona sahip olmak durumundadırlar. Çünkü bu durum aynı zamanda müşteriyi memnuniyetinin bir gereğidir. Gözlemlerimiz pek çok müşterinin sadece servis personelinin içten ve samimi davranışlarından dolayı her yıl aynı otele gitmeyi tercih edebildiklerini göstermektedir. İşgörenin motivasyonun yüksek olması görüldüğü gibi otelin kazancıyla da doğrudan ilgilidir. Nitekim, müşteriyi odasına çıkarırken adeta bir satış elemanı gibi, otelin ızgara salonunun, kuaförünün, çamaşırhanesinin, dondurma salonun bulunduğunu hatırlatarak onu tüketime teşvik eden bir belboyun bu davranışını motivasyon dışında başka bir şeyle izah etmek zordur. Onu gönüllü bir satış elemanı haline getiren ve çalıştığı işyerinin kazancının artmasında özel çaba göstermesini sağlayan tek güç, işindeki motivasyonudur. Ancak işgörenin bu yönde davranış alışkanlığı kazanmasının onun motivasyonu ile alakalı olduğu bilinmesine rağmen ülkemizde yapılan araştırmalar otellerde çalışanların motivasyon düzeylerinin olması gerekenin altında olduğunu göstermektedir. Örneğin, Beş yıldızlı otel işgörenleri üzerinde Akıncı'nın (2002) yaptığı araştırmanın sonucuna göre, işgörenlerin % 30,2' u yüksek düzeyde iş motivasyonuna sahiptir (Akıncı, 2002: 10).



Otel çalışanlarının sezon içerisindeki iş yükünün ağır olması, çalışma saati kavramına uyulmaması ve motivasyon araçları konusunda yöneticilerin yetersiz bilgiye sahip olması, geçici istihdamın hukuki işgüvencesinden yoksun olması ve sektörün talep esnekliğinin yüksek olması gibi nedenlerle otel çalışanlarının motivasyon algıları diğer sektörlere nazaran daha düşük olmaktadır.

Ülkemizde, motivasyon açısından işgüvencesini farklı boyutları ile ele alan Taşpınar (2006), Ünlüönen vd. (2007), Toker (2008), Adak vd.(2002), Ertan (2008), Abay (2004) gibi araştırmacılar bu yöndeki araştırmalarında önemli bulgular elde etmişlerdir. Örneğin, Toker (2008), ülkemizdeki konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgörenlerin motivasyonlarında etkili olan motivasyon araçlarını ve bunların etkisini ölçmeye yönelik yaptığı araştırmasında işgörenleri işlerine bağlamada en önemli motivasyon aracının işgüvencesi olduğu tespitini yapmıştır (Toker, 2008:85). Aynı şekilde Birdir'in (2001) Türkiye genelinde, 4-5 yıldızlı oteller ve tatil köylerindeki işgörenler üzerinde yaptığı araştırmasında işgüvencesinin, işgörenlerin motivasyonlarında her zaman ön planda olduğu sonucu elde edilmiştir.

Zira gelecek garantisi, işgörenler üzerinde her zaman olumlu etkiye sahiptir. Eğer kaygı varsa işgören işinde de mutsuz ve huzursuzdur. Bu sebeple işgörenin psikolojik motivasyonu üzerinde etkili olan işgüvencenin sağlanması gerekmektedir (Taşpınar, 2006:92). Aynı zamanda işgüvencesinin verdiği huzur, işgörenlerin işlerine daha fazla motive olmasına ve verimliliklerinin artmasına neden olmaktadır.

Taşpınar (2006)'ın otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada; “çalışan fazlalığı olduğu durumlarda işine son verilebilecek kişilerden biri olabilirim” önermesine aldığı cevapların analizinden, işgörenlerin kendilerinin işine son verilebilecek kişiler olduklarını algıladıklarında diğer motivasyon araçlarını da olumsuz algıladıkları sonucuna varmıştır. Diğer bir ifadeyle işgüvencesinin ölçüldüğü bu ifadeye olumsuz cevap verenlerin, motivasyon algıları da olumsuz olmuştur. Buna karşın çalıştığı otelde daha uzun yıllar çalışabileceğine inananlar aynı zamanda diğer motivasyon araçlarını daha olumlu algılamakta ve motivasyonları da yüksek olmaktadır. Aynı çalışmanın bir başka sonucuna göre; otel işgörenlerinin %70'i çalıştıkları otelden emekli olabileceklerine inanmaktadırlar (Taşpınar, 2006:86). Oysa KKTC'deki otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre işgörenlerin sadece %24'ü kendisini

işgüvencesi kapsamında görmektedir. İşgörenlerin %51'i ise çalıştıkları otelden emekli olabileceklerine inanmamaktadır (Aşıkoğlu, 1997:41).

Görüldüğü üzere bir hizmet sektörü olan turizmin hassas dengeler üzerine kurulu olması, işgörenlerin işgüvencesi konusunda olumlu bir beklentisi içine girmesine engel teşkil etmektedir. Bu sebeptendir ki otel çalışanlarının işgüvencesini nasıl algıladıkları konusunda genellemeler yerine departmanlara göre ayrıştırılmış sonuçlara yer vermek daha doğru bir yaklaşım olabilecektir.

Yukarıda üzerinde durulan işgüvencesi-motivasyon konulu araştırmalardan elde edilen bulgular Tablo 9'da gösterilmiştir. Oluşturulan tablo, işgüvencesi-motivasyon konulu yapılmış araştırmalardan elde edilen bulguların özetlerini bir arada sunmaktadır.

Tablo 9. Motivasyon Konulu Araştırmalarda İşgüvencesi İle İlgili Bulguların Özetleri

Araştırmacı (lar)	İncelenen Araştırmanın Yılı	Bulgular
<i>Ashford, Lee ve Babko</i>	1989	İşgüvencesi konusundaki endişeler öncelikle işten ayrılma niyetini ortaya çıkarırken örgütsel bağlılığın da azalmasına neden olmaktadır.
<i>Centel</i>	1992	İşgüvencesi algısı üzerinde işgörenlerin geçici ya da daimi statüde olup olmadıkları önemli bir etkidir. Geçici statüde çalışan işgörenlerin öncelikli bir işgüvencesi sorunları vardır.
<i>Soyer</i>	1996	İşgörenler organizasyondaki hertürlü değişime destek vermektedirler ancak teknolojik yeniliklerin transferinde işini kaybetme ihtimali olan iş arkadaşlarının işten çıkarılmasına razı olmamaktadırlar. Diğer bir ifade ile işgörenler değişime işgüvencesi kapsamında 'evet' demektedirler.
<i>Aşıkoğlu</i>	1997	Otel çalışanlarının yarısından fazlası çalıştıkları işyerinden emekli olabileceklerine inanmamaktadırlar.
<i>Feld</i>	1999-2000	İşgüvencesini olumlu algılayan işgörenlerin kendilerine olan öz güvenlerinin arttığı, işgüvencesini olumsuz algılayanların ise özgüven sorunu yaşadıkları görülmüştür.
<i>Domenighett</i>	2000	İşgüvencesi endişesi taşıyan işgörenlerin iyi hallerini kaybettikleri gözlemlenmiştir.
<i>Birdir</i>	2001	Otel sektöründe çalışanların çoğu yaptıkları işten gelecekte değil de daha kısa süre zarfında kazançlarını düşündükleri için bir otelde çalıştıklarını ifade etmektedir. Ülkemizdeki otel çalışanlarının işgüvencesi algısı genelde olumsuz yönde bir temayül göstermektedir. Nitekim bu teorinin oluşmasında, bu yönde yapılan araştırmaların pek çoğunda motivasyon araçları sıralanmasında işgüvencesinin ilk üç arasında yer alması etkili olmuştur.
<i>Adak</i>	2002	
<i>Wasti</i>	2002	
<i>Abay</i>	2004	
<i>Ünlüönen vd.</i>	2007	

De Witte ve Nawell	2003	İş ortamı ve iş çeşidi, işgüvencesi algısı üzerinde etkili olmaktadır.
Podolske	2003	İşgüvencesi konusunda iyimser olan işgörenlerin iş ortamındaki motivasyonları diğerlerine nazaran daha yüksek olmaktadır.
Pont	2003	İşgüvencesi işgörenin elde ettiği ücretten sonra en iyi motivasyon aracıdır.
Bakan ve Büyükbeşe	2004	İşgüvencesini olumlu algılayanlar diğer motivasyon araçlarını da olumlu algılamaktadır. Organizasyonların işgörenlerine sağladığı işgüvencesi onların motivasyonları üzerinde (%69) etkili olmuştur.
Küçük	2007	
Poyraz ve Kama	2008	
Taşınar	2006	Otel çalışanları üzerindeki bu araştırmanın sonucuna göre işgörenlerin %70'i çalıştıkları otelden emekli olabileceklerine inanmaktadır. Türkiye'de 2006 yılının turizmde istikrarlı yıllar olması işgörenlerin işgüvencesi konusunda daha iyimser oldukları bu araştırma sonucuna da yansımaktadır.
Ertan	2008	Otel çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmaların sonuçlarına göre, İşgörenleri işlerine bağlayan en önemli motivasyon aracı işgüvencesi olmuştur. Ayrıca ekonominin istikrarlı olup olmaması işgüvencesi algısı üzerindeki mutlak etkisinin bu araştırmaların sonucuna da yansımış olması ihtimal dahilindedir. Çünkü 2008 yılı dünyadaki tüm ekonomiler üzerinde etkisini hissettirerek işini kaybedenlerin oranı rekor seviyelere ulaşmıştır.
Toker	2008	
Şenol*	2010	Türkiye'de otel çalışanları, işgüvencesini eksikliği hissedilen orta düzeyde bir motivasyon aracı olarak algılamışlardır. İşgüvencesinin ile diğer tüm motivasyon araçları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki söz konudur. Yapılan analizler, işgüvencesinin diğer tüm motivasyon araçlarının algılanma düzeyleri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.. Bu sonuç Bakan ve Büyükbeşe (2004)'ün elde ettiği sonuçları desteklemektedir. Araştırmaya katılanların içsel motivasyonlarının dışsal motivasyonlarından daha yüksek olduğu ve ayrıca işgüvencesi, otel çalışanları tarafından algılanan ve ihtiyaçlarında öncelik olarak gördükleri en önemli motivasyon araçları arasında "Kâra Katılma" ve "Ücret" faktörlerinden sonra en önemli 3. faktör olarak algılanmıştır. Yapılan analizlerde işgüvencesinin motivasyon araçları içerisindeki yeri alt katagorilere göre değişiklik gösterdiğinden işgüvencesi algısının alt katagorilere göre değişebileceği yönündeki görüşler desteklemiştir.

Tablo üzerindeki sonuçlara değerlendirildiğinde, yabancı araştırmacıların elde ettiği sonuçlarla ülkemizde yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçların birbirlerinden çok kopuk olmadıkları ve genelde birbirlerini desteklediği söylenebilir.

* Elde edilen sonuçlar bu araştırmanın analizleri bitirildikten sonra eklenmiştir.



İşgüvencesi-motivasyon ilişkini değişik yönleriyle ortaya koyan tüm bu araştırmaların sonuçlarına göre denilebilir ki; işgüvencesi, işgörenlerin geleceğine ilişkin belirsizlikleri ve bu konudaki endişelerini gidererek kendilerine huzurlu ve güvenli bir iş ortamı sağlayan bir motivasyon aracı olarak algılanmaktadır. Bu sebeple işgören motivasyonunda önemli bir işlev gören işgüvencesinin işgörenlerin olumsuz iş davranışlarının ortadan kalkmasında ve işten ayrılma düşüncelerinden kurtulmalarında etkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü bulgular, işgüvencesinin olumlu ya da olumsuz algılanmasının diğer motivasyon araçlarının algılanma düzeylerini de etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla yönetim bilimindeki motivasyon süreçlerinde işgörenler üzerindeki olası etkilerinin ortaya konulması açısından ele alınan işgüvencesinin motivasyon ile ilişkisi her zaman önemli bir araştırma konusu olmaya devam edecektir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE SAHA ARAŞTIRMASI

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Dünyada 1970'lerdeki ekonomik durgunluk döneminin sona ermesinden sonra hızlanan teknolojik yarış, işgören kesimin işlerinin gelecekteki varlığına ilişkin endişelerini de artırmıştır. Başta ABD olmak üzere pek çok ülkede işgörenler arasındaki bu endişenin yaygınlaşması büyük bir sosyal olay haline gelmiştir. Dolayısıyla ortaya çıkan bu tablo, işgörenler üzerinde işgüvencesinden yoksun kalmanın etkilerinin araştırılmasına yönelik ilgiyi artırmış ve 1980'li yıllardan sonra da bu yöndeki araştırmalar hız kazanmıştır.

Bilindiği gibi, 2008 yılından itibaren tüm Dünya'nın içerisinde bulunduğu küresel ekonomik krizin yansımalarının bir sonucu olarak ülkemizde de yüz binlerce işgören işini kaybetmiş ya da halen kaybetme tehlikesi ile karşı karşıyadır. Özellikle talep esnekliğine bağlı olarak her olaydan çok çabuk etkilenen turizm sektörü, işgörenlerin kendilerini işlerinde güvende hissetmedikleri en önemli işkollarının başında gelmektedir. Dolayısıyla insan kaynaklarının elde tutulması ve davranışların organizasyonun amaçları doğrultusunda değiştirilebilmesi açısından günümüzde motivasyon yönetimi çok daha önemli hale gelmiştir.

Dünyada ve ülkemizdeki oteller ürün kalitesi ve fiyatlar genel seviyesi bakımından hemen hemen aynı düzeye ulaşmışlardır. Bu nedenle aralarındaki rekabet üstünlüğünü belirleyen en belirgin fark sadece, her bir otelin ortaya koydukları özgün hizmet anlayışı ya da işgörenlerin kişisel maharetleri olmaktadır. Bu durum işgörenlerin işlerinde istekli olmalarını gerekli kılmaktadır ve işgörenlerin bu yöndeki motivasyonları da ancak yönetim uygulamalarıyla sağlanabilmektedir.

Bir otelin restoranındaki servis personelinin davranışı, bir turist defaten ülkeye gelmesine ya da bir daha hiç gelmemesine neden olabilecek kadar önemlidir.



Bu nedenledir ki turizm sektöründeki işgörenlerin motivasyonları sadece içerisinde buldukları organizasyon açısından değil ülke turizminin geleceği açısından da son derece önemlidir. Dolayısıyla ülkenin doğal kaynağını tüketmeden onları buldukları yerde ülke ekonomisinde gelire çeviren turizm sektörünün bu gizli kahramanları üzerinde yapılacak her çalışma önemli ve de anlamlıdır.

Diğer sektörlerde olduğu gibi, turizm sektöründe de işgörenlerin uygun motivasyon araçlarıyla motive edilmeleri onların iş performansları ve verimliliklerini belirleyen önemli bir faktördür. Organizasyonun kârlılığını artırarak ülke ekonomisine hizmet edebilmesi ve diğer yandan da en az emek kaybı ile en iyi ürünlerin üretilmesinde işgörenlerin motivasyonun yüksek olmasının katkısı yadsınamaz. Bu sebeple hizmet sektörünün önemli bir işkolu olan otellerde istihdam edilen işgörenler üzerine yapılacak her çalışmanın ayrı bir önemi vardır.

Türkiye’de işgüvencesi yasalarının işgörenlerin lehine olacak şekilde sürekli değişmesine rağmen bunun işgörenlerce yeterince olumlu algılanmadığı ve yasaların bağlayıcılığına rağmen, yapılan araştırma sonuçları yine de işgörenlerin kendilerini yeterince güvende hissetmediklerini göstermektedir. Bu nedenle de otel çalışanları için motivasyon araçlarının motive edici gücü, motivasyon araçlarının içerisinde işgüvencesinin yeri ve işgüvencesinin olumlu ya da olumsuz algılanmasının diğer motivasyon araçları üzerindeki etkisi ve işgüvencesinin hangi motivasyon araçları üzerinde daha fazla etkili olduğuna yönelik bir araştırma konusunun ilgi göreceği düşünülmektedir.

Yapılan literatür taramasında Türkiye’de motivasyon araçlarının algılanmasında işgüvencesinin etkisini ölçmeye yönelik doktora düzeyinde bir araştırma örneğine rastlanılmamış ancak işgüvencesini bir motivasyon aracı olarak ele alan araştırma örnekleri mevcuttur.

Literatürde işgüvencesi-motivasyon konulu araştırmaların konuyu genelde iki farklı yönden ele aldığı görülmektedir. Bunlardan bir grup araştırma, işgüvencesi konusunda endişeli olan Bir başka deyişle işten çıkarılma ihtimalini algılayan



işgörenlerin davranışları ile ilgili iken diğer grup araştırmalar, işgüvencesinin bir motivasyon aracı olarak işgören üzerindeki etkisini araştırmaya yöneliktir (Burgard vd,2005). Nitekim bu çalışma içerisindeki alan araştırması bu ikinci grup araştırmalar arasında değerlendirilebilir. Ancak araştırma, işgüvencesinin bir motivasyon aracı olarak ele alınmasının yanında diğer motivasyon araçları üzerindeki muhtemel etkisini öğrenmeye yönelik olması yönüyle benzer konudaki diğer araştırmalardan ayrılmaktadır.

Ayrıca otel çalışanları için önemli bir motivasyon aracı olarak algılandığı düşünülen işgüvencesinin diğer motivasyon araçlarının algılama düzeyleri üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bu araştırmanın sadece Türkiye'ye yönelik sonuçları ortaya çıkaracak olması bakımından da ayrı bir önemi vardır.

Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı konaklama tesislerinde istihdam edilen işgörenler üzerinde yapılan bu **çalışmanın amaçları**;

-Konaklama tesislerinde istihdam edilen işgörenlerin işgüvencesi konusundaki düşüncelerini öğrenmek ve bunun motivasyonları üzerindeki etkisinin ölçmek,

-İşgüvencesi algısı ile bunun diğer motivasyon araçlarının etki düzeylerini etkileyip etkilemediğini öğrenmek,

-Turizmin önemli bir iş kolu olan otel çalışanlarının ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları karşılayacak öncelikli motivasyon araçlarını tespit etmek ve yöneticilerin motivasyonla ilgili oluşturacakları işgören politikalarına katkı sağlamak,

-Analizlerin yorumlanmasında çalışmanın ikinci bölümünde yer verilen araştırma bulgularıyla bu araştırmadan elde edilecek sonuçları karşılaştırmak,

-Turizm sektöründeki işgörenlerin işgüvencesi ve motivasyon algısı üzerine yapılan araştırmalara katkı sağlamaktır.

Elde edilecek bulguların, sektör yöneticilerine işgörenlerini motive etmede nasıl davranmaları ve motivasyon sürecini nasıl yönetmeleri gerektiği konusunda bir yol haritası olması ümit edilmektedir.



2. ARAŞTIRMANIN SORU VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışma, konaklama tesislerindeki işgörenlerin işgüvencesini algılama düzeylerini öğrenmek ve algılanan işgüvencesi ile diğer motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yöneliktir. Bu yönüyle çalışmada, Türkiye'deki otel çalışanlarının işgüvencesini algılama düzeylerini ve bunun motivasyonları üzerindeki sonuçlarının ölçülmesine ve motivasyon araçlarının algılanma düzeylerinin işgüvencesine bağlı olarak değişip değişmediğinin belirlenmesine çalışılmaktadır. Başlıca kontrol değişkenleri olarak; demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medenî durum, uyruk, eğitim durumu, turizm konusundaki eğitim durumu, çalışılan departman, görev, iş sürekliliği) ve diğer kontrol değişkenleri (işgörenin aynı işkolundaki çalışma süresi, mevcut işin kaçınıcı işi olduğu, işletmenin statüsü, işletmenin sınıfı ve işletmenin konumu) şeklinde başlıca iki grup değişken belirlenmiştir.

Bu bağlamda, aşağıdaki sorular hazırlanmış ve bu soruların cevabını bulmaya yönelik olarak da araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir;

-İşgüvencesi bir motivasyon aracı mıdır?

-İşgüvencesinin algılanmasında kontrol değişkenleri etkili midir?

-İşgüvencesi algısı boyutu ile diğer motivasyon araçları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır, diğer bir ifade ile işgüvencesi diğer motivasyon araçlarının algılanma düzeyleri üzerinde etkili midir?

-İşgüvencesi hangi (içsel ve dışsal) motivasyon araçları üzerinde daha fazla etkilidir?

-Anket formunda kullanılan motivasyon değişkenlerinin algılanma düzeyleri nedir?

-Otel çalışanlarının, ihtiyaçlarını karşılayacağını düşündükleri en önemli motivasyon araçları hangileridir ve bunların içerisinde işgüvencesinin yeri ve önceliği nedir?

-İşgüvencesinin motivasyon araçları içerisindeki yeri kontrol değişkenlerine göre değişmekte midir?

Araştırma sorularına verilecek cevapların, işgörenlerin mevcut çalışma ortamlarındaki motivasyon düzeylerinin belirlenmesine ve büyük oranda



ihtiyaçlarının ve beklentilerinin tespitine katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Ayrıca elde edilecek sonuçların, yöneticilerin işgören memnuniyetine ve otellerinin rekabet üstünlüğü sağlamalarına yönelik stratejiler geliştirilmesinde yararlı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bulguları, ülkemizdeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının anket sorularına verecekleri cevaplardan elde edilecek ampirik verilerin istatistiksel analizleriyle ortaya çıkarılacaktır. Bu bağlamda, yukarıda ortaya konan araştırmanın amacı ve araştırmanın sorularından yola çıkarak, uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezler regresyon analizleri ile test edilecektir.

H₁ “İşgüvencesi motivasyon aracı olarak algılanmaktadır”

H₂ “İşgüvencesini algılamasında kontrol değişkenlerinin etkisi vardır”

H₃ “İşgüvencesi ile İçsel Motivasyon Araçları arasında anlamlı bir ilişki vardır”

H₄ “İşgüvencesi ile Dışsal Motivasyon Araçları arasında anlamlı bir ilişki vardır”

H₅ “İşgüvencesinin varlığı diğer motivasyon araçlarının etki gücünü artırır”

H₆ “İşgüvencesi, Türkiye’deki otel çalışanlarınca eksikliği duyulan önemli bir motivasyon aracıdır”

H₇ “Kontrol değişkenleri işgüvencesinin, motivasyon araçları içerisindeki yerinin değişmesinde etkilidir”

Diğer sektörlerde olduğu gibi teknolojik gelişmelerin etkisi, iş görme yöntemlerindeki değişimler, ekonomik istikrarsızlıklar ve otellerin talep değişimleri karşısındaki aşırı duyarlılığı otel çalışanları üzerinde her zaman işsiz kalma endişesi taşımalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla böyle bir ortamda işgörenlerin işleri konusunda kendilerini güvencede hissedebilmeleri motivasyonları açısından son derece önemlidir. Bu nedenle elde edilecek bulguların araştırma yapılan sektör çalışanlarının sorunlarını ve motivasyonlarıyla ilgili olarak hazırlanan anket soruları yukarıdaki soruların cevabını bulmayı amaçlayan hipotezleri test edebilecek yönde oluşturulmaya çalışılmıştır.



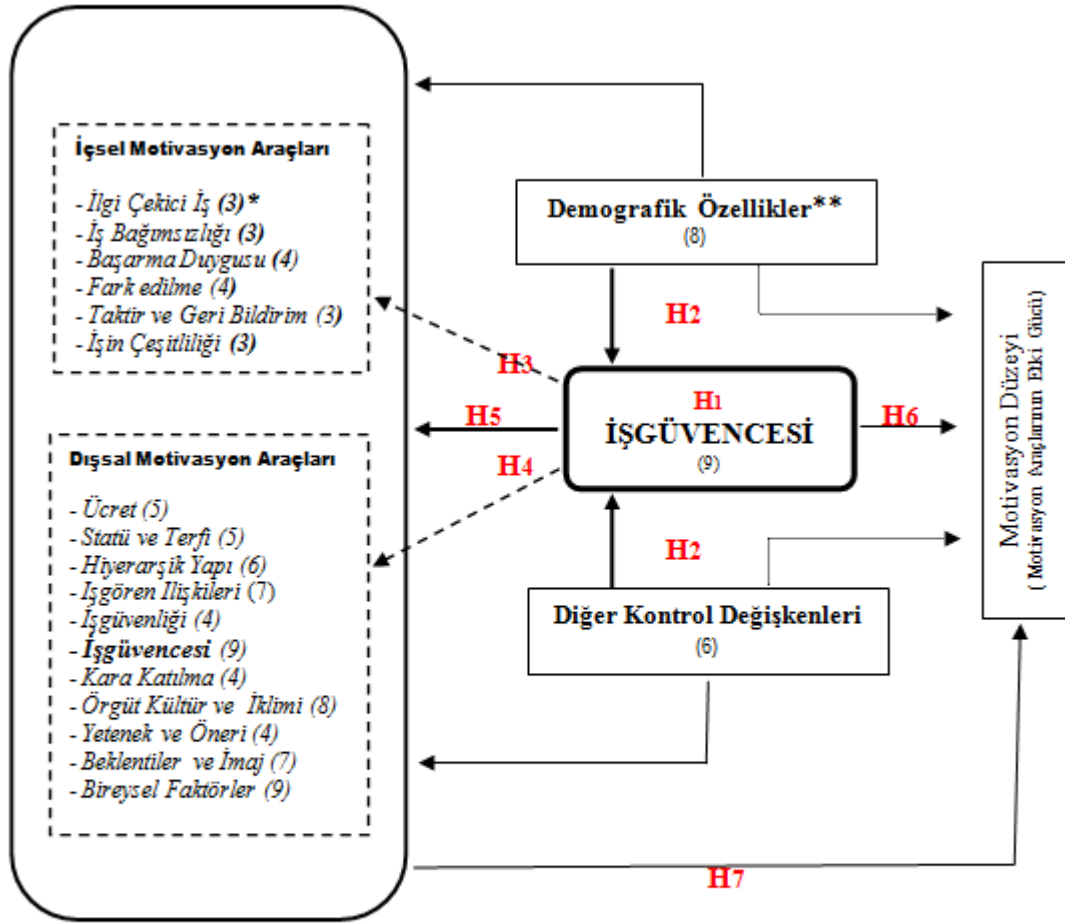
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Geliştirilen modeller, araştırmada kullanılan soyut kavramların görselliğini artırarak anlaşılmayı kolaylaştırmaktadır. Bu durum ise yapılacak analizlerin neler olması gerektiği konusunda araştırmacılara yardımcı olmaktadır. Bu düşünceyle bu araştırma için Şekil 6'daki araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma modelinin kurulmasında yukarıdaki hipotezler ışığında geliştirilen kavramsal çerçeve ve konuyla ilgili daha önce yapılmış benzer araştırmalardaki analiz sonuçları dikkate alınmıştır.

Bu modele göre belirlenen *işgüvencesi* bağımsız değişkeni, *motivasyon araçları* ise bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır. Modelde, motivasyon araçlarının algı düzeylerinde işgüvencesinin etkili olduğu varsayılmış ve ayrıca model üzerinde hipotezlerin test edileceği yerler gösterilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri içerisinde yer alan ve işgüvencesi algısını test eden ve işgüvencesi ölçeği oluşturan 17-22-31-33-46-52-57-69-76 numaralı 9 ifade, anket formunda yer alan motivasyon araçları ile ilgili değişkenlerin arasına dağıtılmıştır. Bundan maksat ise işgörenlerin, işgüvencesi ile ilgili sorulan soruların işveren tarafından sorulduğu hissine kapılarak bu konudaki düşüncelerini gizlemelerine ve sorulara yanlı cevaplar vermelerine engel olabilmektir.

Şekil 6. Araştırmanın Modeli



(*) Anket içerisinde bu faktörü ölçen değişken sayısıdır.

(**) Araştırmada Kontrol Değişkenleri; Demografik Özellikler ve Diğer Kontrol Değişkenleri olarak iki grup altında ele alınmıştır.

Model, anket içerisindeki 9 adet soruya verilen cevapların ortalamasıyla elde edilen bağımsız değişkenin (işgüvencesi), motivasyon araçlarından oluşan diğer bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini analiz etmeye yardımcı olmaktadır. Bu çerçevede, bağımlı değişkenlerin hangilerinin bağımsız değişken tarafından daha çok etkilendiği, yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konmaya çalışılmıştır. Yine model üzerinde araştırmanın hipotezleri test edilmiş ve bu modelin içerisindeki değişkenler üzerinde ortaya çıkan bulgularda neden-sonuç ilişkisi aranmıştır.



4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma kapsamında yer alan toplam termal tesisler dahil 15 adet 5 yıldızlı, 10 adet 4 yıldızlı otel, 3 adet 5 yıldızlı ve 2 adet de 4 yıldızlı tatil köyü olmak üzere toplamda 30 adet 4 ve 5 yıldızlı tesiste anket yapılması planlanmıştır. Bunlardan 8 adetine bir üst yazı ile birlikte anket formları elden ulaştırılmış, 7 adetine ön görüşme yapılarak yine üst yazı ile birlikte mail olarak ve 10 adetine posta yoluyla gönderilmiştir. Anket formlarının bir kısmı ise İstanbul ve Ankara çevresindeki 5 otelde yüz yüze görüşülerek doldurulması sağlanmıştır. Anketlerin ulaşip ulaşmadığı, anketlerin önemi ve formların işgörenlerce doldurulması konusunda üst düzey bir yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Ancak elden ulaştırılmasına ve ön görüşmeler yapılmış olmasına rağmen anket gönderilen otellerden birkaçı işgüvencesi ile ilgili soruların işgörenlerini tedirgin edebileceği endişesiyle anket yapılması konusunda ikna edilememiş ve 3 otelden ise cevaplar dönmemiştir. Dolayısıyla belirtilen sebepler dairesinde anket uygulaması için hedeflenen 30 tesisten 24'ünde anket yapılmıştır. Ankete cevap vermeyen tesislerin bulunması ya da gönderilen anket sayılarının eksik iadesi gibi nedenlerden dolayı dağıtılan toplam 500 adet anket formunun 414'ü geri dönmüştür. Geri dönme oranı %82 olmuştur.

Turizm üzerine yapılan akademik araştırmalarda araştırmacılar genelde eğitim-öğretim takviminin dışında kalması nedeniyle yaz aylarını tercih etmektedirler. Oysa araştırmacılar için uygun olan bu zaman dilimi otellerin iş yoğunluğunun zirveye çıktığı bir döneme rastlamaktadır. Dolayısıyla sezonun iş yoğunluğu içerisinde aynı anda 15-20 işgörenin anket formu için meşgul edilecek olması yönetim açısından bir zaman kaybı olarak değerlendirilebilmekte ya da ankette tam olarak anlaşılamayan bazı sorular geçiştirilebilmektedir.

Eğitim seviyeleri birbirinden çok farklı olmalarına rağmen her işgörene aynı anket sorularının sorulmuş olması soruların anlaşılabilirlik düzeylerini etkileyebileceği düşünülmektedir. Ayrıca formlarındaki soru adetlerinin çokluğu, yoğun iş stresi altındaki katılımcıları sıkabilmekte ve sorular uzadıkça cevap seçenekleri üzerindeki hassasiyet azalabilmektedir.



Yine araştırma sonuçlarına göre oluşan kanaate göre geçici statüdeki işgörenlerin işgüvencesi algılarının daimi statüde çalışanlara göre daha olumsuz olduğu yönündedir. Bu varsayım ile özellikle mevsimlik istihdam edilen işgörenlerin anketleri daha az ciddiye alacakları endişesiyle anketlerin doldurulmasında daimi statüde çalışanlar hedeflenmiştir. Ancak Türkiye’de, 18-60 yaş arasında büyük bir işgücünün ekonomik hayatlarını otellerde geçici (mevsimlik) statüde çalışarak devam ettirdiği bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla hizmet sektörü üzerinde yapılan araştırmalarda sezonluk çalışan işgörenlerin düşüncelerinin tamamen göz ardı edilmesi elde edilen sonuçları bir yönüyle eksik bırakacaktır. Bu nedenle, analiz sonuçlarını çok fazla etkilemeyecek bir oranda da sezonluk işgörenin ankete katılımının yerinde olacağı düşünülmüş ve yapılacak toplam anket sayısının yaklaşık %20 kadarının sezonluk işgörelere ayrılması hedeflenmiş ve nispeten bu oran gerçekleşmiştir. (Bkz; Tablo 15) Dolayısıyla burada katılımcıların sayısı değil önemli olan sezonluk işgörenlerin düşüncelerinin bu araştırma sonuçları içerisinde temsil edilmiş olmasıdır.

Anketlerin otellerde üst kademe bir yöneticinin (anket yapılmasının sektör açısından önemini işgörelere açıklamış olsa bile) kendi bilgisi dahilinde dağıtılması özellikle oteldeki iş tecrübesi daha az ya da işe yeni girmiş yaşları daha genç olan işgöreleri tedirgin edebilmektedir. Ancak anketleri her bir çalışanın ikametgah adreslerine ulaştırmak ya da yöneticinin bilgisi haricinde bir otelde anket yapılmasının imkansızlığı da bir gerçektir. Zorlayıcı bu sebepten dolayı işgörelere anketlere yansıyan düşünceleri ile gerçek düşünceleri arasında soruların içeriklerine göre bazı farklılıkların olması her zaman mümkündür. Önemli olan bu oranın katlanılabilir hata aralığında kalmış olmasıdır ki bu oranlar bu bölüm içerisinde ifade edilmiştir.

Bu araştırmada, verileri elde etmede standart bir anket formu kullanılmıştır. Dolayısıyla bir anket çalışmasında her zaman karşılaşılabilecek olan kapsam, örneklem, ölçüm, anlaşılma ve cevaplama hatalarının bu çalışma için de geçerli olması söz konusudur. Örneğin bu çalışma, işgüvencesi ve iş motivasyonu olgularının belli bir zamandaki durumunu ortaya koymaya yöneliktir ve bu durum



elde edilecek sonuçların her zaman geçerliliğini koruyacağı anlamına gelmemektedir. Sektör çalışanlarına yönelik çıkarılacak bir yasa, ekonomideki gidişat veya sektördeki istikrarlı bir süreç (örneğin ülkeye yönelik turist sayısındaki büyük bir artış ya da azalış) işyeri yönetimine daha adil bir kadronun gelmesi gibi nedenler işgörenlerin algılama boyutunu değiştirebilecektir. Yine farklı yıllarda elde edilmiş araştırma sonuçlarıyla günümüzdeki sonuçların ya da daha sonraki yıllarda yapılacak araştırmaların verileri arasında birbirleriyle çelişen durumların oluşması söz konusudur.

Anket formu üzerindeki değişkenler üzerinde faktör analizi yapılmamıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Bu araştırma için faktör analizi yapılmamış olmasının gerekçeleri şunlardır;

-Anket formunda daha önce birçok çalışmada kullanılan ve faktör analizleri yapılmış aynı yapıyı ölçen sorular bir araya getirilmiştir.

-Bu araştırmadaki her bir değişken, zaten önceden İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçları olarak iki grup faktör altında toplanmıştır.

-Bu araştırmada kullanılacak olan motivasyon faktör sayısı ile faktör analizine tabi tutulması düşünülen değişken sayısı arasında bir ilişki söz konusudur. Şöyle ki; Anket formu üzerinde İçsel Motivasyon Araçları ile ilgili değişken (soru) sayısı 14'dür ve bu değişkenler araştırmada içsel motivasyon araçları olarak yer verilen faktörlerin altında gruplandırılmış böylece anket formunda 14 olan değişken sayısı 6 faktöre indirgenmiştir. Yine anket formu üzerinde Dışsal Motivasyon Araçları ile ilgili olarak anket formunda yer alan 40 motivasyon değişkeni (araştırmanın bağımsız değişkeni olarak kullanılacak olan işgüvencesi ölçeğinde kullanılan 9 değişken hariç) bu araştırmanın dışsal motivasyon araçları olarak da yer verilen 10 faktör (işgüvencesi faktörü hariç) altında toplanmıştır. Böylece anket formunda yer alan 54 motivasyon değişkeni bu gruplandırma sonucu 16 faktöre indirgenmiş ve analizlerde bu faktörler kullanılmıştır. Dolayısıyla faktör analizi için örnek büyüklüğü, çalışmada kullanılan değişken sayısının 4-5 katı (tercihen 10 katı)



olmamasından dolayı ve her bir değişkenin yer aldığı faktör grubunun belli olması nedeniyle yeniden bir faktör analizi yapılmasına gerek duyulmamıştır. Gruplandırmalarda ise anket formunda yer alan her bir ölçek için güvenirlik ve içsel tutarlılık analizi yapılarak ölçeklerin güvenirliliği ve geçerliliği test edilmiştir. (Bkz; Tablo 13)

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi gereği bu çalışmada standardize anket yöntemi ile tanımlayıcı ve ampirik araştırma modeli kullanılmıştır.

Tanımlayıcı modelden kastedilen, problemi tanıma ve var olan durumu ortaya koymuş olmaktır. Ampirik modelden kastedilen ise, ele alınan motivasyon araçları ve bunlar arasındaki ilişkinin test edilmesi diğer bir ifade ile gerçeğin ne olduğunu bulmak ve var olan duruma anlam kazandırmaktır (Alkış, 2008:96;Ural ve Kılıç, 2005:19). Nitekim bu araştırma, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının motivasyonları ile işgüvencesi arasındaki ilişkinin belli bir andaki durumunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle süreli bir çalışma olarak da ifade edilebilir. Aynı zamanda bu araştırmanın motivasyon, motivasyon araçları ve işgüvencesi kavramlarını çeşitli bakış açılarından yararlanarak bütün yönleriyle ele almış olması nedeniyle de açıklayıcı yanı bulunmaktadır.

5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Üzerinde araştırma yapılan, belirli bir tanıma uyan aynı cinsten birimlerin meydana getirdiği topluluğa ya da diğer bir ifade ile üzerinde araştırma yapılacak birimlerden oluşan küme evren (ana kütle) adı verilmektedir (Özmen, 2009:6).

Evrenin özelliklerini yansıttığı ve üzerinde çalışılan evren hakkında yorum yapabilme düşüncesiyle evrenden belirli yöntemlerle seçilmiş birimlerin oluşturduğu topluluğa ise örneklem denilmektedir. Örneklem seçiminin asıl nedeni evrenin tamamına ulaşılmasının pratikteki imkansızlığıdır ancak bunun yanında, maliyet ve



zaman tasarrufu sağlaması, doğru bilgi edinme imkanı sunması ve sonuçlara daha kısa sürede ulaşılması gibi yararları nedeniyle de tercih edilmektedir.

Bu araştırmanın evrenini ülkemizdeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Dolayısıyla anket uygulaması için Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı konaklama tesisleri seçilmiştir. Bu nedenle de anket formunda işletmenin sınıfı ile ilgili soruda tesislerin sınıfı için 4 ve 5 yıldız olarak tek seçenek kullanılmış ancak anket yapılacak tesisler seçilirken dağılımlar arasında büyük farkların olmamasına dikkat edilmiştir. Hangi anketlerin hangi sınıf bir tesiste yapıldığı konusundaki merakları gidermek amacıyla anket formlarının takibi yapılmış ve (otellerin isimleri saklı kalmak kaydıyla) bu durumu gösteren nihai sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 10. Anket Yapılan Tesisler ve Anketlerin Dağılımları

Tesislerin Sınıfı	Bulunduğu İller	Tesis Sayısı	Ankete Sayısı	Dağılım% 'si
5* Otel	Adana,Ankara,Antalya Aydın,Bursa, İstanbul, İzmir, Muğla	9	150	%36
4* Otel	Ankara,Balıkesir,Bolu, İstanbul,Rize,Sakarya	8	128	%31
5* Tatil Köyü	Aydın, İzmir	2	47	%12
4* Tatil Köyü	Antalya	1	25	%6
5* Termal Otel	Bursa,İzmir	3	51	%12
4* Termal Otel	Balıkesir	1	13	%3
T O P L A M		24	414	100

Tablo 10'da genel olarak 4 ve 5 yıldızlı tesislerin ve toplama oranlarının (%) dağılımları arasında önemli sayılabilecek büyük bir eşitsizliğin olmadığı görülmektedir. Anket yapılan toplam 24 tesisin 13'ü 5 yıldızlı, 11'i ise 4 yıldızlı



tesisten oluşmaktadır. Yine geri dönen 414 anketim 248'si (%60) 5 yıldızlı tesislerde 166'sı (%40) ise 4 yıldızlı tesislerde yapılmıştır.

Araştırmaya sadece 4 ve 5 yıldızlı otellerin dahil edilmesinin nedenleri şunlardır;

- 4 ve 5 yıldızlı oteller diğerlerine göre çok daha profesyonel anlamda bir turizm hizmeti sunmaktadırlar. Yılın 12 ayı hizmet vermeleri ve yüksek doluluk oranlarına sahip olmaları nedeniyle her zaman daha yoğun işgören istihdam ettikleri bilinmektedir.

- Yabancı turistlerin en fazla 4 ve 5 yıldızlı otellerde konakladığı düşünülürse bu otellerin ülke turizmini yeterince temsil ettikleri söylenebilir. Nitekim, 2008 yılı sonu itibariyle Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin Turizm Bakanlığı ve Belediye belgeli tüm tesislerin tamamında gerçekleşen toplam konaklama sayısı 56.539.898'dir. Bu konaklamanın 22.544.303'ü (%40'ı) 5 yıldızlı otellerde, 13.432.292'si (%24'ü) 4 yıldızlı otellerde ve 8.896.951'i (%16'sı) ise 4 ve 5 yıldızlı tatil köylerinde gerçekleşmiştir (Web-20). Bu sonuçlar, ülkeye gelen yabancıların %80'inin anket uygulaması yapılacak olan 4 ve 5 yıldızlı konaklama tesislerinde ağırlandığını göstermektedir.

- Bir alanda elde edilecek verilerin tutarlığında, seçilen araştırma alanının homojenliği önemli bir etkidir. Dolayısıyla 4 ve 5 yıldızlı otellerin göreceli olarak diğerlerinden daha çok kurumsallaştıkları ve aralarında büyüklük, örgüt kültürü, yönetim biçimi, hizmet standardı, işgören kalitesi, sektör deneyimi gibi farklılıkların çok büyük olmadığı düşünülmektedir.

- Araştırmalar için anketlerde kullanılan bilimsel ifadeler araştırmanın kısıtları içerisinde de belirtildiği gibi çoğu zaman katılımcılarca tam olarak anlaşılabilir değildir. Bu sebeple akademik araştırmalarda katılımcıların belirli bir eğitim düzeyinin olması soruların anlaşılabilirliği açısından önemlidir. Araştırma içerisinde yer verilen araştırma örneklerinin sonuçlarında 4 ve 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen işgörenlerin eğitim düzeylerinin nispeten daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla turizm alanındaki araştırmalarda 4 ve 5 yıldızlı tesislerin



seçilmesi anket sorularının anlaşılabilirliği açısından bir avantaj sunmaktadır. Ayrıca pek çok araştırmada araştırma alanı olarak 4 ve 5 yıldızlı otellerin tercih edilmesi bu otellerdeki yöneticilerin anket uygulamalarına aşina olduklarını bu nedenle de bu tesislerde anket uygulanmasına daha olumlu yaklaşılacağı düşünülmüştür. Zira sezon içerisinde otellerin anket uygulanmasına çok da olumlu yaklaşmadıkları bilinmektedir.

- Bu araştırmada üzerinde durulacak işgörenlerin yabancı turistlerin ağırlandığı ortamlarda çalışıyor olmaları çalışmanın bütünlüğü açısından önemli bir ayrıntıdır. Nitekim, 4 ve 5 yıldızlı konaklama tesislerinin ülkemizde en fazla konaklama yapılan tesisler olduğu resmi sonuçlara dayanılarak yukarıda ifade edilmiştir.

Bu çalışma için hazırlanan anket, otellerin işverenleri hariç, görev unvanı olan ve olmayan tüm çalışanları kapsamaktadır.

Turizm Bakanlığının verilerine göre Türkiye’de 2008 yılı başı itibariyle 4 ve 5 yıldızlı tesislerle ilgili veriler şu şekildedir²¹;

Tablo 11. Türkiye’deki 4 ve 5 Yıldızlı Tesislerin Oda ve Yatak Sayıları (31.12.2008)

Sınıf	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
5 Yıldızlı Otel	379	115.227	250.939
4 Yıldızlı Otel	620	97.413	206.338
5 Yıldızlı Termal Tesis	9	2.335	6.040
4 Yıldızlı Termal Tesis	2	550	1.896
5 Yıldızlı Tatil Köyü	93	29.605	66.196
4 Yıldızlı Tatil Köyü	36	7.526	16.900
T O P L A M	1.139	252.656	548.309

Uluslararası standartlara göre 4 ve 5 yıldızlı otellerde oda başına çalıştırılması öngörülen işgören sayısı 1,1’dir (Çetiner, 1995:16). Türkiye Turizm Bakanlığı ise 5 yıldızlı tesislerde oda başına 1 ya da 2 yatak başına 1 işgören, 4 yıldızlı tesislerde ise

21

<http://www.turizm.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487>



2 oda için 1 ya da her 4 yatak başına 1 işgören çalıştırılmasını öngörmektedir. Sezonluk dalgalanmalar, otellerin pek çoğunun mevsimlik olması, sezondaki işgören açıklarının stajyer öğrencilerle kapatılma düşüncesi ve personel devir hızının yüksekliği gibi nedenlerle diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'deki otellerde de istihdam edilen toplam işgören sayısını tam olarak tespit edilmesi oldukça güçtür. Bu sebeple tahmini işgören sayısının tespitinde ya Dünya standart rakamları ya da Türkiye Turizm Bakanlığınca öngörülen rakamlar kullanılmak durumundadır. Her iki öngörüye göre Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen tahmini işgören sayısını hesaplamak için aşağıdaki şekilde bir formülden yararlanılacaktır;

Toplam İşgören Sayısı = Oda (veya yatak) Sayısı X Oda Başına Düşünülen (Türkiye veya dünyadaki) İşgören Sayısı

Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların sayısı bu formül yöntemiyle hesaplanırsa;

Türkiye standartlarına göre; (Oda ve yatak sayıları için bkz;Tablo 11)

5 yıldızlı tesislerin toplam oda sayısı : $147.167 \times 1 = 147.167$

4 yıldızlı tesislerin toplam oda sayısı : $105.489 \times 1/2 = 52.745$

Çalıştığı düşünülen toplam işgören sayısı = **199.912** olmaktadır.

Dünya standartlarına göre ise;

4 ve 5 yıldızlı tesislerdeki oda sayısı: 252.656 (Bkz;Tablo 11.)

Oda başına çalıştırılması öngörülen işgören sayısı:1,1 olduğuna göre Türkiye'de çalıştığı düşünülen toplam işgören sayısı: $252.656 \times 1,1 = 277.922$ 'dir.

Görüldüğü üzere hangi yöntemle hesaplanırsa hesaplanırsa araştırma alanı oldukça geniştir ve bu durum evrenin tümüne ulaşılmasını imkansızlaştırmaktadır.



Dolayısıyla 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin tamamında uygulama yapmanın güçlüğü evren üzerinden örneklem alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Araştırmalarda önemli bir nokta evreni temsil ettiği düşünülen örneklem sayısının ne olması gerektiğidir. Araştırmalardaki örneklem sayılarının belirlenmesindeki en önemli husus, alınacak örneklerin araştırmaya esas olan ana kütleli özelliklerini yansıtması, araştırmacının en az maliyetle yapılabilir olması ve diğer yandan da örneklemden elde edilecek sonuçların evrenin tamamına genellenebilmesidir (Cannon, 1994:137; Ural ve Kılıç, 2005:40).

Literatürde (Sekaran, 1992; Karasar, 1999; Bas, 2001; Yamane, 2000; Arıkan, 2004; Özdamar, 2003; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004) örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına dair farklı formüller ve tablolar geliştirilmiştir. Araştırmacılar kendi özel durumlarına göre örneklemin büyüklüğünü hesaplarken bu formül ya da tablolardan yararlanmaktadır.

Örneklem için yapılacak seçimlerde evreni oluşturan birimler arasında herhangi bir ayrıcalık gözetilmeden hepsine eşit ve tesadüfi (rassal) bir seçilme şansı verilerek yapılması durumunda evrenin tamamı için yapılacak yorum ve elde edilecek sonuçlarda hatanın en aza ineceği düşünülmektedir. Bu nedenle otellerin seçiminde turist yoğunluklarının yüksek olduğu coğrafi bölgeler ve bu bölgeler içerisinde 4 ve 5 yıldızlı otellerin en fazla bulunduğu iller tercih edilmiştir. Nitekim 2008 yılında ülkemizdeki konaklamaların %54'ü Akdeniz, %20'si Ege, %16'sı Marmara ve kalan %10'u da diğer bölgelerde gerçekleşmiştir. Konaklama oranlarının % 43,2'si gibi yüksek bir dilimi ise Antalya, Muğla, Aydın, İstanbul, Nevşehir ve İzmir şehirlerinde toplanmıştır²².

Dolayısıyla örneklemin seçiminde resmi istatistik sonuçları da göz önüne alınarak coğrafi bölgeleri temsil edeceği düşünülen Adana, Antalya, Ankara, Aydın, Balıkesir, Bolu, Bursa, İstanbul, İzmir, Kars, Muğla, Rize ve Sakarya illeri anket

22

<http://www.turizm.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAEF224863CBA28A8C>



yapılacak iller olarak seçilmiştir. Otel yoğunluğunu en fazla olduğu Antalya ilinin evreni temsil etmesi bakımından örneklem seçimi için tek başına bile yeterli olacağı düşünülebilir ve nitekim pek çok araştırma için örneklem alanı olarak bu il tercih edilmektedir. Ancak bu ildeki otellerin çoğunlukla kıyı otellerinden oluşmasının araştırma için bir kısıt olacağı düşünülmüştür. Bu nedenle bölgesel farklılıkların işgörenlerin algılamaları üzerindeki etkisi de dikkate alındığında örneklemin alınacağı illerin ülke turizminin yoğunlaştığı diğer coğrafi bölgelerini de kapsamaması gerektiğine inanılmıştır. Bu nedenle de konaklama sayılarının yüksek olduğu bölge illerinde 4 ve 5 yıldızlı oteller arasından tesadüfi örneklem yöntemiyle yapılan seçimin evrenin tamamını temsil edeceği düşünülmektedir. Ancak her araştırmanın hesaba katılan ya da katılmayan kısıtlarının olması söz konusudur, önemli olan bunun örneklem içerisinde katlanılabilir olarak görülen nispi standart hata oranları aralığında kalmış olmasıdır. Araştırmalar için kabul edilebilir bu oran araştırmanın nitel ve nicelliğine göre % 3-10 aralığındadır.

Eğer araştırmacılar, örneklemin seçileceği evrenin standart sapmasını kestirebilecek kadar tanıyor ve sonucun öngörülen hata aralığı içinde kalma olasılığını veren bir güven düzeyini seçebiliyorsa örneklem büyüklüğünü sayısal olarak saptayabilirler (Sencer, 1989:401).

Örneklem büyüklüğünün tespitine yönelik tesadüfi örnekleme yönteminin uygulandığı tablolarının oluşturulmasında hata payı olarak yukarıda da ifade edildiği gibi 0.03 ve 0.010 aralıkları dikkate alınmaktadır. Ancak genelde araştırmacılar % \pm 5'lik bir belirlilik düzeyinde çalışmaktadırlar. Bunun anlamı şudur; Eğer örnek kütle 100 kere seçilmiş olsa bunlardan en az 95 tanesi evrenin özelliklerini temsil edecek güce sahiptir (Altunışık vd, 2005:127). Otel işgörenleri üzerinde yapılan anket uygulamalarında da genelde %5'lik oranlar kabul edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi imkanlar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak öngörülmüştür.

Bu araştırmanın örneklem sayısı, evrenin büyüklüğü üzerinden hesaplanarak bulunmuştur. Araştırmadaki örneklem sayısının belirlenmesinde Yazıcıoğlu ve



Erdoğan, (2004)'in oluşturduğu ' $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri' tablosu ile Altunışık vd. (2005:127)'nin Sekaran, (1992:253)'den aktarılan '*Belli Evrenler İçin Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri*' tablolarından yararlanılmıştır. Buna göre Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı tesislerde çalıştırıldığı düşünülen toplam işgören sayısı yukarıda da ifade edildiği üzere Türkiye standartlarına göre 199.912, Dünya standartlarına göre ise 277.922'dir. Katlanılabilir hata oranı %5 olarak kabul edildiğinde her iki tabloya göre de bu araştırma için yeterli görülen anket ya da ankete katılması gereken işgören sayısı 383 olmaktadır. (Bkz; Tablo 12) Buna karşın bu araştırmaya katılan işgören sayısı 414 olduğundan örneklem yeter sayısına ulaşılmıştır.

Tablo 12. Katlanabilir Hata Oranlarına Göre Örneklem Büyüklükleri

<i>Evrenin Büyüklüğü</i>	<i>+ - 0.03 örnekleme hatası</i>			<i>+ - 0.05 örnekleme hatası</i>			<i>+ - 0.10 örnekleme hatası</i>		
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50

Tablo 12'ye göz atıldığında örneklem hatasını azaltmak için örneklem büyüklüğünün arttırılması gerekmektedir. Ayrıca seçilen hata payına göre belli bir değerden sonra artık örneklem sayısının artırılmasına gerek görülmediğidir. Bu ifadeye göre evrenin büyüklüğü 100.000'den sonra ne kadar artarsa artsın 384 rakamının evrenin tamamını temsil etmesi için yeterli bir sayı olacaktır.



5.2. Veri Toplama Aracının Seçilmesi

Araştırmada öncelikle otel çalışanlarının motivasyonlarında kullanılan motivasyon araçları ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Bu araştırma sonuçlarından elde edilen kuramsal bilgilere ve kullanılan ölçeklere dayanılarak anket formu hazırlanmıştır. Bu araştırmada, başlangıçta 69 soru olarak hazırlanan anket soruları örneklem grubunun tamamına dağıtılmadan önce pilot uygulamasına gidilmiş ve bu uygulama için yakın çevreden seçilen* iki otelin 51 işgörenine anket yapılmıştır. Pilot uygulama için oluşturulan anket formunun yapılan ön analizindeki güvenilirlik test sonucu (Cronbach Alpha) 0.887 olarak bulunmuştur. Pilot uygulama sonrası yapılan değerlendirmede anket formu üzerinde bazı değişikliklerin yapılması gerektiği düşünülmüş ve bu amaçla anket formu üzerindeki;

“Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum” şeklindeki ifade ‘Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum’ şeklinde,

“İşyerimde istemediğim işlere verilme durumun da vardır’ şeklindeki ifade ‘İş yerimizde sevmediğimiz bir işe verilme durumu yoktur’ şeklinde,

“İşimdeki işgüvencesi ile ilgili düşüncem olumludur” şeklindeki ifade ‘İşimin geleceği konusunda kaygı duyuyorum’ şeklinde ,

“Giriş ve çıkış saatleri kontrol edilir” şeklindeki ifade ‘İşyerinde mesai saatlerinin sıkı takibi yapılır’ şeklinde değiştirilmiştir.

Yine birbiri ardına sorulmuş olduğu görülen işgüvencesi ile ilgili iki sorunun yerleri değiştirilmiştir. Muhtelif araştırma sonuçlarında otel çalışanlarını motive eden faktörlerin diğer sektör çalışanlarına göre farklılıklar gösterdiği belirtilmektedir. Bu nedenle değişik düzenlemeleriyle bir çok araştırma içerisinde de kullanılmış olan bazı motivasyon değişkenlerinin bu araştırmada da kullanılmasının faydalı olacağı inancıyla otel çalışanlarının motivasyonlarında etkili olduğu düşünülen 19-23-27-48-49-51-61-68-77-79 numaralı değişkenler anket ölçeğine dahil edilmiştir. Böylece pilot uygulama öncesinde 69 ifadeden oluşan anket formu yapılan yeni düzenlemeyle 79 ifade olarak şekillenmiştir.

* İzmir-Çeşme



Pilot uygulama için yapılan değerlendirmede demografik özellikler içerisinde işgörenlerin uyuğu ile ilgili soruya sadece 2 katılımcının cevap verdiği görülmesine rağmen daha sonrasında seçilecek oteller arasında yabancı-bağımsız, yabancı-zincir ve yabancı-ortaklı tesislerin olacağı dolayısıyla buralarda çalışanlar arasından yeterli gözlem sayısının elde edilebileceği düşüncesiyle de sorulardan çıkarılmamıştır. Ancak pilot uygulama sonrasında da ankete cevap verenlerin sayısının yine analizde kullanılabilir sayıda gözlem elde edilememiştir. Türkiye'deki turizm mevzuatı, konaklama tesislerinde toplam personelin %10'u kadar yabancı personel çalıştırmaya müsaade etmektedir. Ayrıca mevcut durumda Türkiye'de istihdam edilen yabancıların sektörel bazdaki oranları %2'dir. Ancak bu oran üst kademe yöneticiler arasında %33'e kadar çıkmaktadır (Kozak vd, 2006;89). Dolayısıyla işgörenler arasındaki yabancı uyruklu sayısının çok az olması ya da Türkçe olarak hazırlanan anket sorularını yeterince anlayamayacakları çekincesiyle cevaplamadıkları düşünülmektedir.

Dolayısıyla anket formundaki "uyruk" ile ilgili 4. sorunun yukarıda belirtilen nedenden dolayı yapılacak analizlerde dikkate alınmayacağı açıklamalarda ifade edilmiştir.

Anket formunun 0,887 olan pilot uygulama öncesindeki güvenilirlik katsayısının gerekli düzenlemelerden sonra örneklem üzerinde uygulandıktan sonra yeniden yapılan güvenilirlik testi sonucunun 0.941 olarak neticelenmesi anket formu üzerinde yapılan değişikliklerin isabetli olduğu söylenebilir. Pilot uygulama için doldurulmuş olan anket formlarının üzerindeki aynı sorular sadece yerleri değişmiş olduğundan son anket formu üzerindeki soru numaraları ile eşleştirilerek analiz programındaki değerlendirmelerde kullanılmıştır.

Araştırmanın anket formu 3 bölümden oluşmaktadır;

- Anket formunun ilk bölümü 15 adet kontrol değişkeninden oluşmaktadır. Kontrol değişkenleri ise Demografik Özellikler ve Kontrol Değişkenleri şeklinde iki grup



olarak ele alınmıştır. Ankete cevap verenlerin kişisel bilgilerini içeren Demografik Özellikleri içerisinde; Cinsiyet, yaş, medenî durum, uyruk, eğitim durumu, turizm konusundaki eğitimi, çalışılan departman, görev ve işindeki süreklilik şeklindeki 9 soru yer almaktadır. Diğer Kontrol değişkenleri içerisinde ise; Diğer otellerdeki çalışma süresi, mevcut işindeki çalışma süresi, şu andaki işinin kaçınıcı işi olduğu, işletmenin statüsü, ve otelin konumu şeklindeki 6 soru yer almaktadır. Daha önce yapılmış pek çok araştırmada da bu değişkenlerin önemli bir kısmı kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır.

-Anket formu içerisinde diğer değişkenler arasına dağıtılan 9 adet (17,22,31,33,46,52,57,69,76) ifadeden oluşan işgüvencesi ölçeği anket formunun ikinci bölümünü oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan işgüvencesi algılama ölçeği oluşturulurken Ashford (1989), Hellgren vd,(1999) ve De Witte (2000), Sverke vd. (2004) tarafından geliştirilen ve Önder ve Wasti (2002) tarafından Türkiye’de geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan “İşgüvencesi Endeksi”nden yararlanılmıştır. Aynı ölçek değiştirilmeden ya da bazı ifadelerin uyarlanmasıyla oluşturulan yeni ölçekler değişik ülkelerde ve ülkemizdeki araştırmalarda da (Özyaman, 2007) kullanılmıştır.

Anket formu içerisine gizlenmiş olarak yer alan işgüvencesi ölçeğindeki 9 adet soruya verilen cevapların ortalaması, bu araştırmanın bağımsız değişkeni olarak kullanılmıştır.

-Anket formunun üçüncü bölümü, araştırmanın bağımsız değişkeni olan işgüvencesi tarafından etkilendiği düşünülen ve katılımcıların motivasyon düzeylerini ölçmek amacıyla hazırlanmış motivasyon araçlarıyla ilgili bağımlı değişkenlerden oluşmaktadır. Analizlere kullanılacak faktör sayısının azaltılması düşüncesiyle motivasyon değişkenleri İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçları şeklinde iki ayrı grup altında toplanmıştır. İşgören motivasyonun ölçümünde kullanılan Motivasyon değişkenleri; Mottaz (1985), Lindner (1998) ve Hancer&George (2003) tarafından geliştirilen ve Türkiye’de de Sabuncuoğlu ve Tüz (2001), Daloğlu (2002), Demirel (2003), Bakan ve Büyükbeşe (2004), Abay (2004), Ölçer (2005), Olguntürk (2005), Kaplan (2007), Dündar vd.(2007), Uslu ve vd. (2007), Ertan (2008), Alkış (2008),



Toker (2008) gibi pek çok araştırmacı tarafından da kullanılan iş motivasyonu ölçeklerinden seçilmiştir. Yine anket içerisinde yer verilen motivasyon araçları ile ilgili soruların otel işgörenlerine göre uyarlanmasında Minnesota Doyum Anketi, Porter Gereksinim ve Doyum Anketi ile Kovach'ın (1984-1987) araştirmasında kullandığı motivasyonla ilgili ifadelerden yararlanılmıştır.

Literatürde Minnesota Tatmin Ölçeği (Minnesota Satisfaction Questionary-MSQ) olarak bilinen söz konusu ölçeğin biri 100, diğeri 20 sorudan oluşan iki formu bulunmaktadır. Bu formlarda iş ile ilgili yetenek – başarı – aktivite – terfi – otorite - yönetim politikası – ücret – işarkadaşları – bağımsızlık – etik – takdir – sorumluluk – statü – taktir – işgüvencesi - sosyal imkanlar – sosyal - insan ilişkileri - teknik konular - çalışma koşullarını ve iş güvenliği konularını içeren 20 farklı soru yer almaktadır ve katılımcıdan, Likert tipinde hazırlanmış ve iş motivasyonunu ölçen ifadeleri içeren bu sorulara ilişkin 5 alternatifli seçeneğin arasından kendilerine en yakın olanını seçmeleri istenilmektedir.

Uygulanmış ve güvenilirliği test edilmiş anketlerden yararlanılarak otel çalışanlarına göre uyarlanan bu anket, demografik özelliklerle ilgili 9 (1-9), kontrol değişkenleri ile ilgili 6 (9-15), içsel motivasyon araçları ile ilgili 14, (16-33), dışsal motivasyon araçları ile ilgili 41 (34-79) ve motivasyon değişkenleri arasına serpiştirilen işgüvencesi ile ilgili 9 adet soru olmak üzere toplam 79 ifadeden oluşmaktadır.

Ancak anketlerin büyük bölümünün otellere gönderilmesinden sonra benzer oldukları gözden kaçtığı fark edilen 34 ve 42. numaralı sorular anket formundaki soru sayılarının ve soru numaralarının yerlerinin değiştirilmemesi düşüncesiyle anket formundan çıkarılmamış ve anket formu mevcut haliyle uygulanmıştır. Analizler esnasında ise 42.soru değerlendirme dışı bırakılmış fakat aynı zamanda analizler esnasında unutulmaya karşı bir tedbir olarak da her iki sorunun değerleri analiz program üzerinde eşitlenerek sonuçlar üzerindeki etkisi giderilmiştir.



Anket formunda ölçek olarak Beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankette yer verilen cevap tercihleri; “(1)kesinlikle katılmıyorum”, “(2)katılmıyorum”, “(3)kararsızım”, “(4)katılıyorum” ve “(5)kesinlikle katılıyorum” şeklindedir.

Bu ifadelere isgörenlerin katılıp katılmama durumlarını belirlemek için anket sorularının özellikle bu çalışmanın ikinci bölümünde teorik bilgi olarak yer verilen *İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçları* ile ilgili faktörleri ölçebileceği düşünülen ifadelerden oluşturmaya çalışılmıştır.

5.3. Anket Formunun Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formu içerisinde yer alan ölçeklerin anlamlı sonuçlar vermesi için ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik diğer bir ifade ile içsel tutarlılık yönüyle araştırılması gerekmektedir.

Güvenilirlik, bir ölçme aracının, neyi ölçüyorsa bunu hep aynı şekilde ölçmesini belirtir. Diğer bir ifade ile ölçme aracını yanıtlayan kişinin ölçme aracı tekrar uygulandığında yine aynı şekilde yanıtlayıp yanıtlanmadığını tespit etmektir. Güvenirlilik analizi, ölçek ile ölçmek istenilen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenleri belirlemek ve bu değişkenleri analiz dışı bırakarak, ölçeğin iç tutarlılığını arttırmayı amaçlar.

Güvenirlilik analizi, katsayısı “0” ile “1” arasında değerler alır ve sosyal bilimler araştırmaları için bu değer “1”e yaklaştıkça testin güvenilirliği yüksek “0”a yaklaştıkça güvenilirlik düşmektedir (Ural ve Kılıç, 2005:258; Özdamar, 1999:522; Akgül ve Çevik, 2005:435). Ancak bir ölçme aracı için öngörülen güvenilirlik düzeyinin yeterli olabilmesi için Anastasi (1982) çıkan değer 0,60 ve üzerinde olmasını, Nunnally ise güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yukarıda olmasını önermektedir (Ağca, 2005: 200). Yine Kalaycı’ ya göre (Kalaycı, 2009:405) güvenilirlik katsayısı (α) $0,60 \leq 0,80$ aralığında ölçek oldukça güvenilirdir. Dolayısıyla bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için bu katsayının en az 0,60 ve daha üzerinde olması öngörülmekte ve bunun altındaki değerlerin analizlerde dikkate alınmaması istenmektedir.



Bir ölçüm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte, içlerinde en yaygın olanı içsel tutarlılık (internal consistency) yöntemidir (Baş, 2001: 191). İçsel tutarlılığı ölçen en iyi yöntemlerin başında da Cronbach's Alpha testi gelmektedir. Benzer birçok araştırmada olduğu üzere bu araştırma için de bu yöntemle hesaplanan Cronbach's Alpha güvenilirlik testi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri daha önceden birçok kez farklı çalışmalarda ortaya konulmuş olmasına rağmen, algılamaların, kültürel farklılıklara ve işkollarının özelliklerine göre değişebileceği düşüncesiyle bu araştırmada da tekrarlanmıştır. Anket formu içerisinde yer alan "işgüvencesi" ve "iş motivasyonunu ölçen motivasyon değişkenleri" ile ilgili ölçeklere Cronbach' Alpha testi iki farklı analiz programı (SPSS Versiyon 16.0 ve Stata 10.0) kullanılarak uygulanmış ve buna göre işgüvencesi ölçeğinin Cronbach's Alpha testine göre güvenilirliği 0,709 olarak bulunmuştur.

Yine içsel motivasyon araçlarının güvenilirlik katsayısı; 0,910 ve dışsal motivasyon araçlarının güvenilirliği ise 0,935 olmuştur. İçsel ve dışsal motivasyon değişkenlerinin her ikisi için birlikte yapılan güvenilirlik katsayısı ise 0,957 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar 0-1 değerleri arasında olup 1 değerine çok daha yakın olması sebebiyle yüksek bir güvenilirliktir. Araştırmanın bulguları içerisinde işgörenlerin ankete vermiş oldukları cevaplar soru bazında da değerlendirilerek, hipotezler test edilmeden önce, değişkenler arasındaki ilişkilerin ve ölçeklerin iç tutarlılıkla ilgili güvenilirlik testleri (Cronbach alfa) yapılmış ve sonuçlar Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13. Anket Formunun Güvenilirlik (Cronbach's Alpha) Değerleri

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRÜ ÖLÇEN SORU SAYISI	GÜVENİLİRLİK (alpha)
<i>İçsel Motivasyon Araçları</i>		
İlgi Çekici İş	3	0.707
İş Bağımsızlığı	3	0.730
Başarma Duygusu	4	0.736
Fark edilme	4	0.733
Taktir ve Geri Bildirim	3	0.715
İşin Çeşitliliği	3	0.716
<i>İçsel Motivasyon Ölçeği</i>	<i>14</i>	<i>0.910</i>
<i>Dışsal Motivasyon Araçları</i>		
Ücret	5	0.727
Statü ve Terfi	5	0.811
Hiyerarşik Yapı	6	0.790
İşgören İlişkileri	7	0.699
İşgüvenliği	4	0.791
<i>İşgüvencesi Ölçeği</i>	<i>9</i>	<i>0.709</i>
Kara Katılma	4	0.673
Örgüt Kült.ve Örgüt İklimi	8	0.771
Yetenek	4	0.668
Beklentiler ve İmaj	7	0.797
Bireysel Faktörler	9	0.719
<i>Dışsal Motivasyon Ölçeği</i>	<i>40</i>	<i>0.935</i>
İçsel-Dışsal Motivasyon Ölçeği	54	0.957

TÜM ÖLÇEK	Tüm değişkenler	0.941
----------------------	-----------------	--------------

Tablo 13'de görüleceği üzere güvenilirlik analizinde, her bir değişken grubunun alpha katsayılarına bakılmıştır. Tablo üzerinde anket formuyla ilgili değişkenler, değişkenlerin ölçtüğü faktörler ve bunların alpha güvenilirlik katsayıları görülmektedir. Tabloda yer alan alpha değerleri 0,66 ile 0,96 aralığındadır. Literatürde dikkate alınması istenen en küçük alpha değerinin en az 0.60 olması gerektiği göz önüne alındığında çalışmadaki değişkenlerin güvenilirliğinin iyi sevide olduğu söylenebilir. Araştırmanın bağımsız (işgüvencesi) ve bağımlı değişkenlerine



(motivasyon araçları) ait alpha katsayıları 0.70'ın üzerinde olması nedeniyle anket formunun güvenilirliği tamdır ve analizlerde hiçbir faktör değerlendirme dışı bırakılmamıştır.

5.4. Veri Analiz Yöntemi

Anketlerin analiz edilmesinde konuyla ilgili uzman desteği alınmış ve veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik kapsamında ele alınarak araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular istatistik programlarında regresyon analiz teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda öncelikle demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış, bağımsız (H_0) ve alternatif (H_1) hipotezler kullanılarak değişkenler arasında ne derece anlamsal ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

Bu bölümde tezin hipotezlerini test eden analizlere yer verilmiştir. Anketlerin analizi sonucunda farklı tablolar elde edilmiştir. Bu tablolar, işgörenlerin demografik özellikleriyle, araştırmanın hipotezlerini test eden işgüvencesi ve motivasyon araçları ile ilgili tablolardan oluşmaktadır. Araştırma konusunu oluşturan işgüvencesi algısının kontrol değişkenlerine göre oluşan farklılıkları incelenmiştir. Daha sonrasında ise işgüvencesi ve motivasyon araçları değişkenleri arasındaki ilişkiyi farklı yönleriyle irdeleyen analizler yapılmıştır.

Değişken, bir evreni temsil eden deneklerin değişebilen özelliği, nicelik ve ölçülebilir nitelik bakımından değişiklik gösteren gözlem, ya da ağırlık, boy, zihin yeteneği gibi bireyden bireye değişen öge ve etmenler ile olgulara verilen genel ad olarak ifade edilmektedir.

Bir araştırma için bağımsız değişken; araştırmacı tarafından değiştirilen değişkendir. Bağımlı değişken; araştırmacının değiştirdiği değişkene Bir başka deyişle bağımsız değişkene bağlı olarak değişen değişken ya da değişkenlerdir. Kontrol Değişkeni ise; araştırmacının kontrolünde kalan değişkenlerdir.



Bu araştırma da *bağımsız değişken* İşgüvencesi, *bağımlı değişken* ise Motivasyon Araçlarıdır. Yine bu çalışmada, örneklemin özellikleri ile ilgili olarak demografik özelliklerin arasında yer almaması gerektiği düşünülen ve tesislerin sınıfları ya da işgörenin iş yaşamıyla ilgili bazı kontrol değişkenlerinin de kullanılmış olması nedeniyle çalışmada kontrol değişkenleri olarak ele alınacak olan değişkenler; ‘Demografik Özellikler’ ve ‘Diğer Kontrol Değişkenleri’ şeklinde iki grup altında değerlendirilmiş ve yapılan bu ayrım çalışmanın modeli üzerinde de belirtilmiştir.

Bu çalışmada, bağımsız değişken (işgüvencesi) tarafından etkilendiği düşünülen bağımlı değişkenlerin (motivasyon araçları) işgörenin motivasyonunu hangi yönde değiştirdiği gözlemlenmektedir. Ancak öncelikle işgüvencesi değişkeni, kontrol değişkenleri tarafından da etkilendiğinden aynı zamanda bağımlı bir değişken durumundadır. Bu durumda işgüvencesinin algılanma düzeyini etkileyeceği varsayılan kontrol değişkenleri ise (demografik özellikler ve diğer kontrol değişkenleri) bağımsız değişken durumundadırlar.

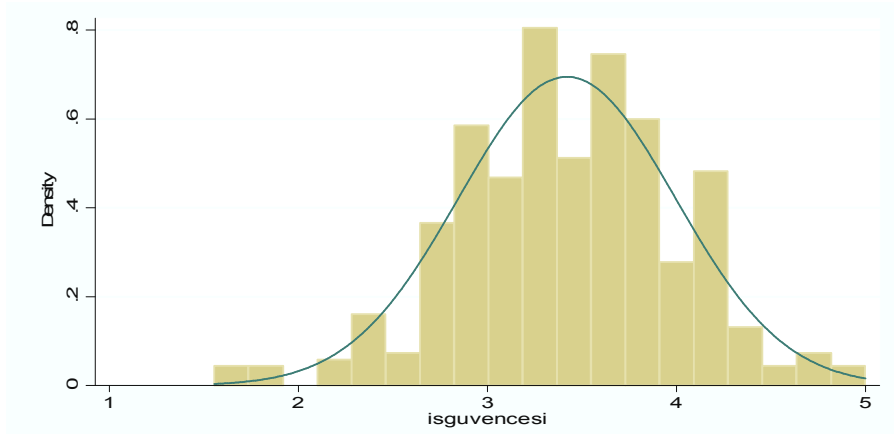
Analizlerde öncelikle kontrol değişkenlerinin işgüvencesini nasıl etkilediği, sonrasında da işgüvencesinin diğer bağımlı değişkenlerin (motivasyon araçlarının) algılanma düzeylerini nasıl etkilediği ölçülmüştür. Dolayısıyla analizlerde, işgüvencesi önce bağımlı değişken, diğer motivasyon araçları üzerindeki etkisini ölçerken ise bağımsız değişken olarak ele alınmaktadır. İşgüvencesi ile ilgili bu süreç aşağıdaki şekilde de izlenecektir;

I. Aşama: Kontrol Değişkenleri → İşgüvencesi
(Bağımsız Değişken) (Bağımlı Değişken)

II. Aşama: İşgüvencesi → Motivasyon Araçları → Motivasyon Düzeyi
(Bağımsız Değişken) (Bağımlı Değişken)

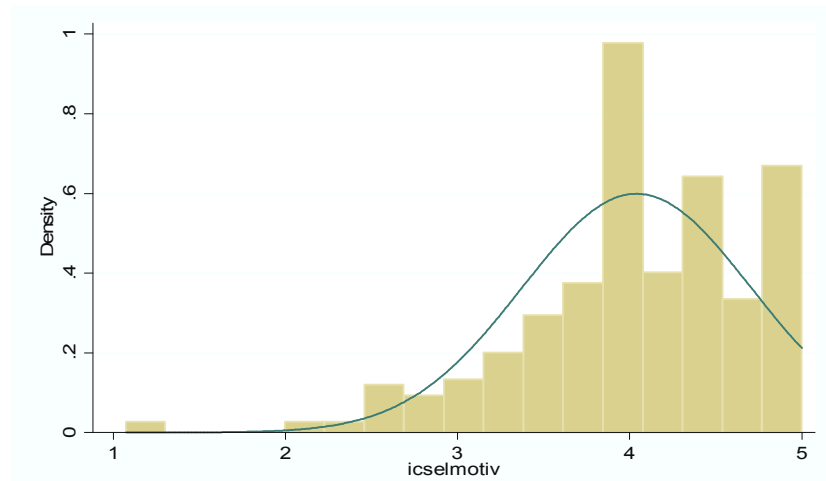
Araştırmada verilerin dağılımları tespit edildikten sonra diğer analizlere geçilmiştir. Çünkü analize tabi tutulan verilerin normal dağılıma sahip olması sağlıklı veriler elde edilebilmesi için önemlidir. Aşağıda bu çalışma için hazırlanan anket formunda kullanılan ölçeklerle ilgili verilerin dağılımları görülmektedir.

Grafik 1. İşgüvencesi Şeklinde Tanımlanan Değişkenin Veri Dağılım Grafiği



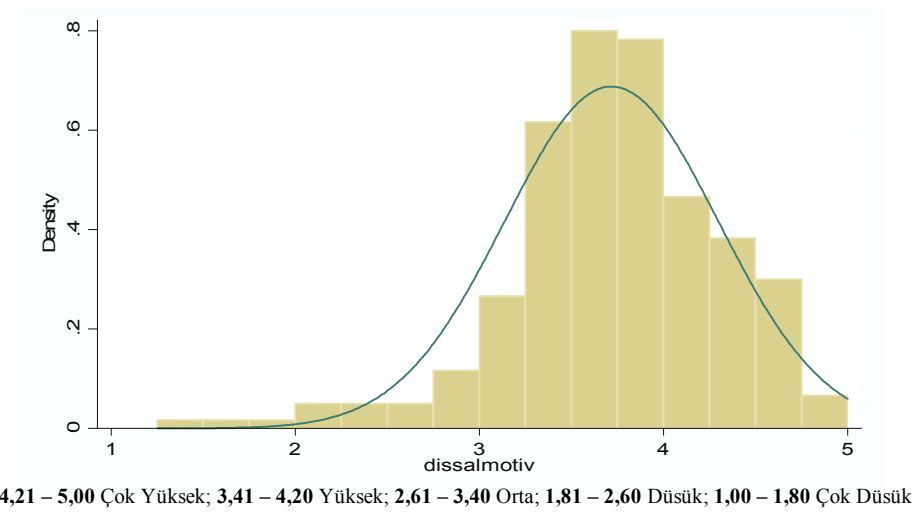
Grafik 1’de anket formunda kullanılan 5’li likert ölçeğine göre işgüvencesi ölçeği ile ilgili cevapların 1,5 ile 4,5 aralığında bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Sonuçlar istatistiksel olarak değerlendirildiğinde, işgüvencesi ile ilgili verilerin ‘normal dağılım’ gösterdiği söylenebilir. Ancak analiz sonuçların güvenilirliğini artırmak düşüncesiyle işgüvencesi için kullanılan testlerde hem parametrik hemde nonparametrik testler birlikte kullanılmıştır.

Grafik 2. İçsel Motivasyon Şeklinde Tanımlanan Değişkenin Veri Dağılım Grafiği



Grafik 2’de İçsel motivasyon araçları ile ilgili değişkenlere verilen cevapların 2,5 ile 5 arasında bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Değer ortalaması 4,03 olup bu değer ölçekte kullanılan 5. cevap seçeneği olan ‘kesinlikle katılıyorum’ a daha yakın olup veri dağılımını sola yaslıdır. Dolayısıyla üst düzey olarak değerlendirilen bu ortalama otel çalışanlarının içsel motivasyonlarının yüksek olduğunun bir göstergesidir.

Grafik 3. Dışsal Motivasyon Şeklinde Tanımlanan Değişkenin Veri Dağılım Grafiği



Grafik 3’e bakıldığında dışsal motivasyon araçları ile ilgili değişkenlere verilen cevapların 2,5 ile 4,5 arasında bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Değer ortalaması ise 3,71’dir. Dağılıma bakarak cevapların 3. (kararsızım) ve 4. (katılıyorum) cevap seçenekleri arasında yoğunlaştığı söylenebilir. Elde edilen bu sonuç yüksek değer aralığında kabul edilse de içsel motivasyonun altında bir değerdir.

İçsel ve dışsal motivasyon değişkenlerine verilen cevapların dağılımına bakarak her iki tabloda da verilerin normal bir dağılım göstermedikleri ve sola yaslı oldukları görülmektedir. Ancak bu araştırmada kullanılacak analiz tekniklerinde belirleyici olan unsurun bağımsız değişkenin dağılım durumu olduğu ve bu nedenle dağılımın normal olduğu düşüncesiyle parametrik testler kullanılmakla birlikte bağımlı değişkenlerin nonparametrik olması nedeniyle sonuçların



güvenilirliği alternatif analiz tekniklerinede başvurulmuştur. Dolayısıyla verilerin normal dağılım göstermedikleri durumlarda nonparametrik testler kullanılması tercih edilmesi gerekeceğinden hareketle bu araştırmanın yukarıdaki değişkenleri ile ilgili yapılan testlerinde parametrik ve nonparametrik testler birlikte kullanılmıştır.

Grafik 3 üzerindeki verilerin dağılımından, işgörenlerin içsel motivasyon araçlarını dışsal motivasyon araçlarından daha yüksek düzeyde algıladıkları, diğer bir ifade ile otel çalışanları üzerinde içsel motivasyon araçlarının daha fazla etkili olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla elde edilen bu dağılıma bakarak, otel yönetimlerinin işgörenlerinin içsel motivasyonları ile ilgili uygulamalarında daha başarılı oldukları söylenebilir. Motivasyon araçları ile ilgili ölçeklerin dağılım grafiğinden dışsal motivasyon algısının içsel motivasyon algısından daha negatif düzeyde algılandığı görülmektedir. Analizlerin ilerleyen safhalarında işgüvencesi ile bu motivasyon faktörleri arasındaki ilişkilerin nedenleri üzerinde durulacaktır.

Bu araştırmanın anket formunda yer alan ölçekler arasındaki ilişkilerin ortaya konulabilmesi için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi, bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi test eden ve sonuçta bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlerin yüzde kaçını açıkladığını gösteren bir analiz yöntemidir. Çoklu regresyon analizinde yorumlar bir takım göstergelere bakılarak yapılmaktadır. Bu çalışmada ANOVA (F), Kruskal-Wallis (Ki-kare), T-testi, Mann Whitney U testi, Beta değeri, Belirlilik Katsayısı (R^2), Korelasyon Testi ve Ki-Kare Bağımsızlık Testleri kullanılmıştır. Bu analiz yöntemleri ile ilgili açıklamalar ilgili analizlerin kullanıldığı bölümler içerisinde yapılmıştır.

Çalışmanın Şekil 6'daki modeli de dikkate alınarak araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılacak analizler aşağıdaki 7 başlık altında gruplandırılarak açıklanmıştır;



Kontrol Değişkenleri İle İlgili Analizler (H1)

- *İşgüvencesi Algısı Ve Kontrol Değişkenleri Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Analizler (H2)*
- *Araştırmanın Anket Formunda Kullanılan Motivasyon Araçları İle İlgili Analizler*
- *İşgüvencesi ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Analizler (H3, H4)*
- *İşgüvencesi Algısının Diğer Motivasyon Araçları Algısı Üzerindeki Etkisini Açıklayan Analizler (H5)*
- *Motivasyon Araçları İçerisinde İşgüncesinin Yerini ve Önemini Açıklayan Analizler (H6)*
- *İşgüvencesinin Öncelikler Sıralamasındaki Yerinin Değişmesinde Kontrol Değişkenlerinin Etkisini Açıklayan Analizler (H7)*

6.1. Kontrol Değişkenleri İle İlgili Analizler

Bu bölümde araştırma anket formu üzerinde yer verilen kontrol değişkenleri ölçeği ile ilgili analizlere yer verilmiştir. Bu bağlamda kontrol değişkenleriyle ilgili sorulan sorulara verilen cevapların dağılımları gösterilmiş yorumları yapılmıştır.

Anket çalışmasının sonucunda toplam 414 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel sonuçları Tablo 14 ve 15’de verilmiştir. Tablolar ‘Demografik Özellikler’ ve ‘Kontrol Değişkenleri’ şeklinde iki grup altında açıklanmıştır.

Tablo 14. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER								
		Sayı	% (*)			Sayı	%	
Cinsiyet	Bayan	268	64,9	Yaş	18-22 Yaş Grubu	84	20,4	
	Erkek	145	35,1		23-27 "	91	22,2	
					28-32 "	114	27,7	
Medenî Durum	Evli	182	44,8		33-37 "	51	12,4	
	Bekar	198	48,8		38-42 "	39	9,5	
	Boşanmış	21	5,2		43-47 "	19	4,6	
	Eşi Vefat Etmiş	5	1,2		48-52 "	8	1,9	
					53 ve üzeri	5	1,3	
Eğitim Durumu	İlköğretim	49	12,0		İşindeki Sürekliliği	Daimi Çalışan	322	80,3
	Lise	177	43,5			Sezonluk Çalışan	79	19,7
	Önlisans	102	25,1	Görevi				
	Lisans	65	16,0		Genel Müdür	5	1,3	
	Lisansüstü	14	3,4		Gen. Müd. Yard.	7	1,8	
			Departman Müdürü		34	8,5		
			Dept. Müd. Yard.		15	3,8		
Turizm Konusunda	Belgeye sahip değil	138	33,4		Dept. Şefi	71	17,8	
	Turizm Sertifikası	76	18,4		Görev Ünvanı Var	119	29,9	
	Turizm ve Otelcilik Lisesi	68	16,5		Görev Ünvanı Yok	147	36,9	
	Turizm Prog. Önlisans	62	15,0	Çalıştığı Departman	Önbüro	80	19,7	
	Turizm Prog. Lisans Mezunu.	53	12,8		Kat Hizm.	51	12,6	
	Turizm Prog. Lisansüstü M.	16	3,9		Servis	118	29,1	
					Mutfak	58	14,3	
			Muhasebe		48	11,7		
			Diğer	51	12,6			

(*) Analiz sonuçlarına göre oluşturulan kontrol değişkenleri ile ilgili dağılımlarda cevaplanmayan (missing system) değerler girilmemiştir. Yüzdeler dağılımlarda ise analiz programındaki geçerli yüzdeler (Valid Percent) kullanılmıştır.



Tablo 14 üzerindeki veriler değerlendirildiğinde, araştırmaya katılanların % 64,9'u bayan, % 35,1'i ise erkektir. Bayan işgörenlerin sayısının yüksek olması, otelcilik sektöründe bayanların istihdamının diğer birçok sektöre göre yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak otellerde kat hizmetlerinde istihdam edilenlerin genelde bayan olması ve önbüroda gündüz vardiyelerinde bayan eleman bulundurma geleneği araştırmaya katılanların bayan sayısını artırmış olması da mümkündür.

Ankete cevap veren işgörenlerin % 42,6 gibi önemli bir çoğunluğu genç işgücü diyebileceğimiz (18-27) yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. İşgörenlerin % 40,1' i orta yaş grubu olarak kabul edebileceğimiz (28-37) yaşları arası, % 14,1'i (38-47) yaşları arasında ve % 3,2'si ise 48 ve üstü yaş grubu arasında yer almaktadır.

Dolayısıyla “otel işletmeleri her zaman daha genç ve dinamik işgören çalıştırmayı gerektirir” şeklindeki kanaatin doğru olduğu bu araştırma sonucunda da görülmüştür. Verilere bakarak yaş ortalaması yükseldikçe ankete katılanların sayısındaki azalma bu yöndeki kanaati desteklemektedir. Dolayısıyla otellerdeki çalışanlar arasında emeklilik yaşlarındaki işgören sayısının azlığı bu sektörden emekli olabileceklerini düşünenlerin de sayısını azalttığı söylenebilir. Nitekim ankete her departmandan katılımcılar olmasına rağmen 48 yaş ve üzeri çalışanların oranlarının çok düşük (%3,2) oranda çıkması otellerde çalışarak emekli olmanın zor olduğuna inananların haklılığını desteklemektedir.

Otellerde misafirlerle yüz yüze olmayı gerektiren departmanlar (Önbüro ve Servis) iş yoğunluğu en fazla olan yerler olmasına rağmen burada çalışan işgörenlerin performansları üzerinde etkili olan iş motivasyonlarının her zaman yüksek olmasını gerektirmektedir. Çünkü otellerin hizmet kalitesi bu departmanlarda çalışanların performanslarıyla doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla bu departmanlar, hem en fazla işgörenin çalıştırıldığı hem de her zaman genç işgören istihdam etmeyi gerektiren iş çeşitleridir. Zira değişik vesilelerle dile getirildiği gibi otelcilik sektörü, özellikle sezon içerisinde mesai saatlerinin aşılması ya da dinlenme aralarının çok sınırlı olması gibi nedenlerden dolayı yorucu ve fiziksel dayanıklılık gerektiren işlerden oluşmaktadır. Haliyle bu durum otellerdeki bazı departmanlarda belirli bir yaştan



sonraki işgörenlerin istihdamını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle de yapılan anketlerin sonuçlarında otellerin bu departmalarında daha çok genç yaştaki işgörenlerin istihdam edildiği görülmektedir.

Otellerde çalışanların önemli bir bölümü (% 43,5) lise eğitimini almıştır. İlköğretim mezunu olan çalışanların oranı ise % 12,0'dir. Önlisans diplomasına sahip olanların oranı % 25,1, Lisans mezunları % 16,0 ve lisans üstü eğitim alanların oranı ise % 3,4'tür. Lisans üstü eğitim alanların oranlarındaki düşüklüğün nedeni bu sektörde gelecek görmeyen lisans mezunlarının lisans üstü eğitimi tamamladıktan sonra sektörü bırakmaları muhtemelen de akademik kariyer seçeneklerinden birisini tercih etmelerinden kaynaklanabilir. Ancak yine de belirli bir oranda işgörenin ki daha çok yönetim kademelerinde bulunanların lisansüstü eğitimi aldıktan sonra da sektörü seçtiği ve akademik kariyerle iş kariyerini beraber götürmeyi düşündüklerine inanılmaktadır. Yine son yıl önceki verilerle kıyaslandığında Türkiye'deki otellerde çalışanların eğitim seviyelerinde gözle görülür bir yükselişin olduğu söylenebilir. Örneğin 13 yıl önce Türkiye'deki otellerde bazı yönetim kademelerinde görev alanların çoğunluğu lise ve üstü eğitime sahip iken doğrudan işgören olarak çalışanların da yarıya yakını ilköğretim mezunu kişilerden oluşmuştur (Mutlu, 1997). Oysa bu gün itibariyle otellerde çalışanlar arasında hiçbir görev unvanı olmayanların bile en az ilköğretim mezunu olanların oranı %15'den daha az olduğu görülmektedir.

Katılımcılara sorulan bir diğer soru da turizm konusunda eğitim alıp almadıkları ile ilgilidir. Ankete cevap verenlerin %33,4'ü turizm konusunda eğitim almadığı gibi turizm konusunda herhangi bir sertifika programına da katılmadığını ifade etmiştir. Geri kalan % 66,6'lık büyük bir kesimi ise gerek lise gerekse yüksek öğretim bazında her hangi bir turizm programından mezundur.

Türkiye'deki otellerde çalışanların turizm konusunda herhangi bir eğitim almamış oldukları yıllardır dile getirilen bir sorun olarak konuşulmaktadır. Ancak bu yöndeki düşünceler artık yerini daha iyimser düşüncelere bırakmaktadır. Zira bu ve son 10 yıldır Batman ve Yıldız (2000), Ertürk (2000), Birdir (2001), Abay (2004), Ertan (2008) gibi araştırmacıların elde ettikleri bulgularda otel sektöründeki



işgörenlerin eğitim alanlarının turizm olarak ağırlık kazandığı ve eğitim düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Özellikle bunda yine son 10 yıldır sayıları artan turizm liselerinin, meslek edindirme kurslarının, yüksek öğretim düzeyinde açılan programların katkısını unutmamak gerekir. Buralarda verilen eğitimler otelcilik sektörüne adeta bilgili ve eğitilmiş yeni bir nesil kazandırmıştır. Dolayısıyla sektör çalışanlarının turizm konusundaki eğitim düzeylerinin yükselmesi hizmetin kalitesi ve bunun bir sonucu olarak da Türk turizminin geleceği açısından oldukça sevindirici bir durumdur.

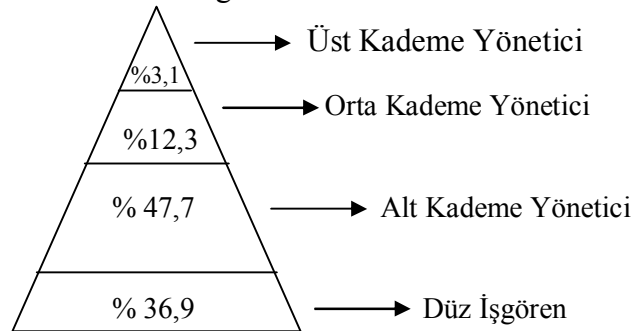
Ankete katılanların % 44,8'i evli, % 48,8'i bekârdır. Evli olanlar içerisinde %5,2'lik boşanmış ve %1,2 oranındaki eşleri vefat etmiş olanları da kattığımızda sektör çalışanlarının % 50'den fazlasının evli olduğu görülmektedir. Otel çalışanlarının ağırlıklı olarak genç kuşaktan oluşması, işin sürekliliği açısından gelecek vaatmeyen bir sektör imajı olmasına rağmen evlilik oranlarının oldukça yüksek olması Türk toplumundaki erken yaş evlilik kültürünün bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Ancak evli olanların yüzdesi yaş grupları ile karşılaştırıldığında 28-37 yaş grupları arasında daha yüksek iken 18-22 arası yaş grubunda bu oran en aza inmektedir. Çünkü bu yaşlar ya lise ya da üniversiteyi bitirme yaşları olup iş hayatına yeni başlanıldığı biraz daha önceden başlamış olsa bile erkekler için askerlik hizmetinin beklenildiği bir dönemdir. Boşanmış olanların daha çok 38-47 yaşları arasında bir artış söz konusudur. Turizm sektöründe çalışanların işgüvencesi konusundaki tedirginlikleri gençler arasındaki evlenme yaşını yükselttiği söylenebilir.

Çalışanların önemli bir kısmı (%75,7) bir otel işletmesi için en önemli departmanlar olarak görülen Önbüro, Kat Hizmetleri, Servis (ki turizm sektöründe buna restoran ve bar dahildir) ve Mutfak departmanlarında çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların % 19,7'si önbüroda, % 12,6'sı kat hizmetlerinde, % 29,1'i servis departmanında ve % 14,3'ü mutfak veya restoranda çalışmaktadır. Bunların dışındakiler ise katılımcıların % 24,3'ünü temsil eden ve teknik servis, güvenlik ya da halkla ilişkiler gibi daha çok gelir getirmeyen departmanlar olarak ifade edebileceğimiz alanlarda çalışanlardan oluşmaktadır. Ankete cevap verenlerin

çalıştıkları departmanlar dikkate alındığında bu dağılım yüzdelerinin otel çalışanlarını eşit oranda temsil ettiği söylenebilir. Özellikle katılımcı sayılarının müşterilerle yüz yüze iletişimde buldukları servis ve önbüro çalışanlarının yüksek oranda temsil edilmiş olması araştırmanın sonuçları açısından önemlidir. Zira turizm sektöründe özellikle yüzyüze iletişimin söz konusu olduğu departman çalışanlarının her biri müşteri temsilcisi konumundadır ve otele gelen misafirlerin düşüncelerinin şekillenmesinde en önemli etkiye sahiptirler. Diğer bir ifade ile misafirlerin memnuniyetini büyük ölçüde bu departmanlardaki çalışanlar belirlediğinden sektör çalışanlarının motivasyonları üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesinde de bu kesimin düşüncesinin çok daha önemli olduğu düşünülmektedir.

Ankete cevap verenlerin görev dağılımlarına bakıldığında % 36,9'u görev ünvanı olmayan Bir başka deyişle düz çalışan, % 29,9'u aktif olarak çalışan fakat kendisinin sorumlu olduğu astlarının bulunması nedeniyle de alt kademe yönetici olarak nitelendirilebilecek işgörenlerden oluşmaktadır. Bu durumda ankete cevap verenleri görev ünvanı olsun ya da olmasın aktif olarak işin yapılmasında görev alanlarla, aktif olarak işin içerisinde yer almayan fakat işin yaptırılmasından sorumlu olan üst ve orta kademe yöneticiler şeklinde gruplandırmak mümkündür. Buna göre anket yapılan tüm tesisleri tek bir işletme olarak değerlendirildiğinde çalışanlarla ilgili ortaya çıkan durum Şekil 7'deki gösterilmiştir.

Şekil 7. Ankete Katılanların Görev Dağılımları



Şekil 7'de ankete cevap verenlerin görev dağılımlarına bakıldığında bir işletme için yönetim biliminin esas aldığı piramit yapının gerçekleştiği söylenebilir. Ancak buradaki alt kademe yönetici sayısının yüksek olması otel işletmelerinde



sorumluluk alanlarının ve departman sayılarının diğer sektörlerdeki iş kollarına göre daha fazla olması nedeniyledir. Bu da çok sayıda unvan dağıtmayı gerektirmektedir.

Ankete cevap verenlerden idareci pozisyonları üst kademe, orta kademe ve alt kademe yöneticiler olarak sınıflandırıldığında genel müdür ve genel müdür yardımcısı üst kademe yöneticisini, departman müdürü ve departman müdür yardımcısı orta kademe yöneticisini, departman şefi ve diğer görev unvanı olanları ise alt kademe yöneticisini temsil etmektedir. Buna göre ankete cevap verenlerin % 3,1'i üst kademe, % 12,3'ü orta kademe, % 47,7'si ise alt kademe yöneticisidir. Bu araştırmada hiçbir görev unvanı olmayan işgörenlerle birlikte çeşitli yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin işgüvencesi ve diğer motivasyon araçlarını algı düzeyleri de incelenmekte ve yöneticilerin düz çalışanlardan farklılaşmaları da izlenmektedir. Bu sebeple bu yönde bir gruplandırma yapılmıştır. Otel işletmeleri için şu hususun da hatırlatılmasında fayda vardır; Otel işletmelerinde üst ve orta kademe yöneticiler dışında görev unvanı olan departman şefi ya da diğer alan sorumlusu gibi görev unvanı taşıyan işgörenler yönetici vasfı taşıyor olsalar da kendi sorumluluklarındaki işgörenleri yönlendirmekle birlikte kendileri de bilfiil işin içerisinde aktif olarak çalışmaktadırlar. Bu durum dikkate alındığında ankete cevap verenlerin % 15,4'i (üst ve orta kademe toplamı) yönetici, kalan %84,6'sının ise işin fiilen yapılmasından sorumlu işgörenlerden oluştuğu sonucu çıkmaktadır.

Ankete cevap verenlerin % 80,3'ü daimi statüde çalışırken % 19,7'si sezonluk sözleşmeli çalışmaktadır. Turizm sektöründe sezonluk çalışan otellerin ve diğer otellerin turizm mevsimi süresince ihtiyacını karşılayan sezonluk çalışan işgörenler bu sektörün bir gerçeğidir. Dolayısıyla araştırmaya sadece daimi kadrolarda çalışanların dahil edilmesi ve her yıl sezonluk çalışsalar da tüm iş hayatları sektörle iç içe geçen sezonluk /mevsimlik işgörenlerin araştırmalarda göz ardı edilmesinin araştırmayı bir yönü ile eksik bırakacağı düşünülmüştür. Bu nedenle anket yapılan otellerdeki sezonluk çalışan işgörenlerin de yaklaşık %20 oranında katılımları sağlanarak araştırmanın analiz sonuçları içerisinde bu kesimin düşüncelerinin temsil edilmesi sağlanmıştır.

Tablo 15. Diğer Kontrol Değişkenleri İle İlgili Cevapların Dağılımı

KONTROL DEĞİŞKENLERİ							
		Sayı	%			Sayı	%
Bu işyerinden önce diğer otellerde çalıştığınız süre	Daha önce çalışmamış	119	29,6	Şu anki otelin kaçınıcı işi olduğu	İlk işim	131	32,2
	1 yıldan az	76	18,9		2. otel	92	22,6
	1-3 yıl	72	17,9		3.otel	84	20,6
	4-6 yıl	67	16,7		4.otel	46	11,4
	7-10 yıl	37	9,2		5.otel	25	6,1
	10 yıl ve üzeri	31	7,7		5'den fazla	29	7,1
Bu işyerinde ne kadar süredir çalışıyor	1 yıldan az	96	23,6	İşletmenin Statüsü	Yerli -Bağımsız	231	57,5
	1-3 yıl	121	29,8		Yabancı Bağımsız	12	3,0
	4-6 yıl	99	24,4		Yerli-Zincir	77	19,2
	7-10 yıl	37	9,1		Yabancı-Zincir	43	10,7
	10 yıldan fazla	53	13,1		Yerli-Yabancı ortaklı	39	9,6
İşletmenin Sınıfı	4-5Yıldızlı Otel	278	67	Çalışılan otelin konumu	Şehir Oteli	202	52,2
	4-5 Yıldızlı Tatilköyü	72	18		Sahil (Kıyı) Oteli	162	41,9
	4-5 Yıldızlı Termal Otel	64	15		Diğer	23	5,9

Tablo 15’de yer alan verilere göre, otel çalışanlarının % 23,6’sı bir yıldan daha az süredir bu otelde çalışmaktadır. 1- 3 yıl arası aynı otelde çalışanlar % 29,8, 4-6 yıl arası % 24,4, 7-10 yıl arası % 9,1 ve 10 yıldan fazla aynı otelde çalışanların oranı ise % 13,1’dir. Turizm sektörü uzun süreli çalışmalara şüpheyle bakılan en riskli sektörlerin başında gelmesi nedeniyle cevap seçeneklerindeki yıl aralıkları kısa tutulmuştur. Dolayısıyla sonuçlara bakıldığında aynı işyerindeki çalışma sürelerinin oldukça kısa olduğu görülmektedir. Anket yapılan tesislerin hiç birisinin yeni açılmamış olmasına rağmen işgörenlerin % 23,6’sı gibi büyük bir oranın bir yıldan daha az süredir aynı işyerinde çalışıyor olmaları bu otellerde bu işleri yapanların her yıl değiştiği anlamına gelmektedir. Verilerin bütünü üzerinden bir değerlendirme



yapıldığında ise otellerde çalışanların % 77,8'i aynı işyerinde en fazla 5 yıl kadar kalabilmektedirler.

Bu durumun sektör açısından olumsuz yanları vardır. Müşteri üzerinde ve hizmet kalitesinde en etkili olan işgörenlerin işlerinde uzun süre kalamaması tecrübeli işgörenlerin yetişmesinin önünde bir engeldir. Çünkü bu kadar kısa süre deneyim kazanmak için yeterli değildir. Diğer yandan çok sık işgören değiştirilmesi işletmelerin çalışanlara, çalışanların da işletmelere yabancılaştıkları bir sektör görünümünü ortaya çıkarmaktadır.

Yine iş tecrübesini ölçmek amaçlı sorulan ‘Şu andaki otel kaçınıcı işiniz’ şeklindeki soruya % 32,2’si bu otelin ilk işleri olduğunu ifade ederek yukarıdaki sonuçlar desteklenmiştir. Çalıştığı oteli ikinci otel olduğunu ifade edenlerin oranı % 22,6, üçüncü otel diyenlerin oranı % 20,6, dördüncü otel diyenlerin oranı % 11,4, beşinci otel diyenlerin oranı % 6,1 ve 5’den fazla diyenlerin oranı ise % 7,1’dir. Çalışanların çoğunun geçmişinde üçten fazla işyeri deneyimi vardır. Bu bulgular da sektördeki işgören devir hızının ne kadar yüksek olduğunu bir delildir.

Yine iş deneyimi ile ilgili diğer soruya verilen cevaplardan sektörde çalışanların iş deneyimlerinin çok fazla olmadığı sonucu çıkmaktadır. Çünkü ankete cevap verenlerin % 29,6’sı daha önce başka bir otelde çalışmadığını, % 18,9’u bir yıldan az çalıştığını ifade etmektedir. Diğer bir yaklaşımla 5 yıldan daha fazla bir meslek yaşamına sahip olanların oranı % 33,6 ve 10 yıldan fazla bir mesleki yaşama sahip olanların oranı ise sadece % 7,7’dir. Yapılan iki değişkenli analiz sonucuna göre de 10 yıl ve üzeri mesleki yaşama sahip olanların % 70’den fazlası üst kademe yöneticilerinden oluşurken unvansız düz işgörenlerin içerisinde 10 yıldan fazla çalıştığını ifade edenlerin oranı % 1 bile değildir.

Bu sonuçlara göre otel çalışanlarının çok sık işyeri değiştirdiği dolayısıyla anketi cevaplayanların büyük kısmının mevcut işlerinden önceki meslek yaşamlarına (iş deneyimlerine) bakıldığında, % 48,5’nin hiç ya da bir yıldan daha az süreli bir iş tecrübelerinin olduğu, %17,9’nun 1-3 yıl arası bir iş tecrübesine, %25,9’nun 4-10



yıllık bir meslek yaşamına sahip olduğu görülmektedir. 10 yıldan fazla iş tecrübesi olanlar sadece %7,7'dir. Bu veriler bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise anketi cevaplandıranların büyük bir kısmının (% 92,3) sektör deneyimi 10 yılın altındadır. Sektörde çoğunlukla iş deneyimi az olanların çalışmakta olduğu görülmektedir. Anket yapılan otellerin ülke turizmini temsil ettiği ve sistemli bir personel politikalarının bulunduğu bu nedenle de tecrübeli işgören sayısının daha fazla olduğu düşünülen 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki işgörenlerin bile iş yaşamlarıyla ilgili sürecin sanıldığı aksine bu denli kısa olması sektördeki işgören devir hızı hakkındaki olumsuz imajın haklılığına bir dayanak olması açısından önemli bir sonuçtur.

Yine işgörenlerin iş yaşamlarıyla ilgili olan diğer bir sorudan elde edilen cevapların sonuçlarına göre de otellerdeki işgörenlerin mevcut işlerindeki iş tecrübeleri de azdır. Çünkü çalışma süreleri uzun yılları kapsamamaktadır. Ankete katılanların % 23,6'sının mevcut işlerindeki çalışma süreleri bir yıldan daha az, % 29,8'i 1-3 yıl arası çalışmaktadır. Bu işyerinde 4-6 yıldır çalıştıklarını ifade edenlerin oranı ise %24,4'dür. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde aynı işyerinde 10 yıldan fazla çalışanların oranının sadece %9,1'dir. Bu durum işgörenlerin işlerinin gelecekle ilgili düşüncelerinin daha çok negatif yönde olmasına neden olmakta ve elde edilen bu oran otellerde personel devir hızının yüksek olduğunu gösteren yukarıdaki sonuçları desteklemektedir.

Anket yapılan otellerin konumlarına göre gruplandırıldığında otellerin % 52,2'si şehir oteli, % 41'9'u ise sahil/kıyı oteli olarak gözükmektedir. Ancak cevap şıklarında 'diğer' seçeneğinin gereksiz sorulmuş olduğu kabul edilebilir. Zira anket yapılan oteller zaten öncesinden şehir ve kıyı oteli olarak tespit edilmiş ve anketler bu aşamadan sonra gönderilmiştir. Buna rağmen 'diğer' seçeneğinde de katılımcı (%5,9) farklı sebeplere dayandırılabilir. Örneğin, işgörenin sektörde yeni olması bu soru ile tam olarak ne istenildiğini anlayamaması, deniz kenarındaki bir yerleşim yeri olmasına rağmen otelin plaj gerisinde olmamasının nasıl anlaşılması gerektiğinin kestirilememesi, bir tatil köyünün, bir termal tesisin kıyı ya da şehir oteli olarak ifade edilip edilemeyeceği konusunda yaşanabilecek tereddüt gibi nedenlerle bu seçeneğin işaretlendiği düşünülmektedir. Ancak bu seçenekteki oran diğerlerinin



üzerine ilave edildiğinde örneklem için seçilen otellerin şehir ve kıyı oteller olarak eşit bir oranda seçildiği söylenebilir.

Örneklem için seçilen oteller ve bu otellerde çalışanların dağılımlarıyla ilgili veriler ise şu şekildedir; Yerli-bağımsız otellerde çalışanların oranı %57,5; yabancı-bağımsız otellerde %3,0; yerli-zincir otellerde %19,2; yabancı-zincir otellerde %10,7 ve yerli-yabancı ortaklı otellerde çalışanların oranı %9,6'dır. Bu sonuçlara göre anket yapılan yerli otellerde çalışanların oranı %76,7 yabancı otellerde çalışanların oranı %13,7 ve yerli-yabancı ortaklığındaki otellerde çalışanların oranı %9,6 şeklinde bir ayırımda gözetilebilir.

Anket yapılan tesisler 4 ve 5 yıldızlı olmak şartıyla otel, tatil köyü ve termal işletmesi olarak önceden tespit edilmiştir. (Dört ve beş yıldızlı tesislerle ilgili veriler için Bkz; Tablo 10) Yapılan analizlerde tesisler 4 ve 5 yıldız olarak tek grup şeklinde değerlendirilmiş ve tesisler hizmet çeşitlerine göre otel, tatil köyü ve termal tesis olarak 3 grup altında toplanmıştır. Bu verilere göre ankete katılanları %67'si otellerde, %18'i tatil köyünde ve %15'i de termal tesislerde çalışmaktadır.

6.2. İşgüvencesi Algısı Ve Kontrol Değişkenleri Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Analizler

Bu bölümde işgüvencesi algısını ölçen analizlerin yanında, işgüvencesi algısı ile kontrol değişkenleri arasındaki ilişkiyi açıklayan analizlere yer verilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın bağımlı değişkenlerinin algılanma düzeylerini değiştirdiği düşünülen işgüvencesinin etkisini ortaya çıkarmak için regresyon analizleri uygulanmıştır.

İşgüvencesi ile ilgili verilerin dağılımı (Bkz; Grafik 1) "normal dağılım" kabul edildiğinden hareketle T-testi ve ANOVA testleri kullanılmış ancak işgüvencesi ile ilgili verilerin dağılımının tam olarak normal bir dağılım olmaması ihtimalide göz önüne alınarak sonuçların güvenilirliği açısından normal dağılım için kullanılan t-testinin alternatifi olan Mann-Whitney U testi ve yine ANOVA'nın alternatifi olan



Kruskal-Wallis testi de kullanılarak tablolar üzerinde her iki test sonucuna yer verilmiştir.

ANOVA (F Değeri): Regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek için ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmaktadır. ANOVA testi sonucunda ortaya çıkan F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi, oluşturulan modelin uygun olup olmadığı kararının verilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, ANOVA testi, 2'den fazla faktör arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığını test edilmesinde de kullanılır. Bu testte H_0 "boş hipotez gruplar arasında bir farklılık yoktur" şeklinde ifade edilir iken, H_1 "alternatif hipotez grupların en az ikisi arasında bir farklılık vardır" şeklinde ifade edilir.

Kruskal Wallis Testi: Tek yönlü varyans analizinin nonparametrik alternatifidir. Bu araştırmada Anova (F istatistiği)'nin alternatifi olarak kullanılan Kruskal Wallis testi, sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup içi sonucun karşılaştırılmasına olanak verir. Değerler sıralı hale getirilir ve her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır. (Kalaycı, 2009:106)

T-testi: Eğer iki farklı grup arasında ortalamalar arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı test edilecekse t-testi kullanılır. T-testi yapılırken bir grubun ortalamasının diğer bir grubun ortalamasından farkın, pozitif ya da negatif yönde olması önemli ise tek kuyruk (tek yönlü test), eğer farkın yönü önemli değil ise çift kuyruk (iki yönlü test) yaklaşımı kullanılır. Bu testlerin her ikisinde de boş hipotez gruplar arası farkın olmadığı şeklindedir. Alternatif hipotezin yazılımı çift yönlü t-testinde "gruplar arası farklılık vardır" şeklinde ifade edilir. Tek yönlü testte ise alternatif hipotez "gruplar arası farklılık pozitifdir" ya da "negatiftir" ifadelerinden birisi tercih edilir ve tercih edilen duruma göre kullanılan kritik değer ya da tablo değeri farklılık arz eder. Örneğin, eğer alternatif hipotez "farklılık negatiftir" (pozitifdir) şeklinde ifade edildi ise kullanılacak kritik değer gözlem sayısının çok yüksek olduğu ve anlamlılık düzeyinin %5 olduğu durum için (-1.645 (1.645))'tir. Eğer hesaplanan test istatistiği değeri bu değer altında (üzerinde) olur ise boş hipotez reddedilir. Eğer alternatif hipotez "farklılık vardır" şeklinde kullanıldı ise



kullanılacak kritik değer gözlem sayısının çok yüksek olduğu ve anlamlılık düzeyinin % 5 olduğu durum için ± 1.96 'dır. Eğer hesaplanan test istatistiği değeri -1.96 'nın altında ya da $+1.96$ 'nın üzerinde ise (H_0) boş hipotez reddedilir.

Uygulamalı çalışmalarda kullanılan istatistik program çıktılarında (örneğin SPSS ve Stata gibi) t-testi ve Anova testlerinin her ikisi de yapıldıktan sonra boş (H_0) hipotezin kabul edilme olasılığı ("prob") hazır olarak verilmektedir. Gerek F testinde gerekse t testinde ilgilenilen değişkenler için bir anlamlılığın söz konusu olabilmesi için elde edilen olasılık değerinin % 5'den küçük olması gerekmektedir.

Mann Whitney U Testi: Bağımsız örneklem için uygulanan t-testinin parametrik olmayan alternatifi olarak kullanılır. Bu teknik, aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılığı ortaya çıkarır. Mann Whitney U testi, iki grubun ortalamalarının yerine grupların medyanlarını (ortanca) karşılaştırır. Değişkenlerin iki grup içerisindeki değerlerini sıralı hale dönüştürerek iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir. Değerler sıralı hale dönüştürülmüş olduğundan asıl dağılımların önemsizdir. (Kalaycı, 2009:99-106).

Bu bölümde kullanılacak öncelikle daha sonraki analizlerde bağımsız değişken olarak kullanılacak olan işgüvencesinin temsil katsayı değeri hesaplanmış ve anket formunda işgüvencesini test eden ölçeği oluşturan 9 adet sorunun ortalaması olan 3,421 sayı değeri elde edilmiştir. İşgüvencesi ölçeği ile ilgili yapılan bu analizle ilgili elde edilen sonuçlar Tablo 16'a gösterilmiştir.

Tablo 16. İşgüvencesi Ölçeği Frekans Dağılımı (Tanımlayıcı İstatistik)

İşgüvencesi Değer Aralığı (İG)*	Gözlem Sayısı	%	Ortalama
$1 \leq \text{İG} < 3$	71	18.83	2.59
$3 \leq \text{İG} < 4$	234	62.08	3.39
$4 \leq \text{İG} \leq 5$	72	19.11	4.07

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

*İG=İşgüvencesi



Değişkenin Adı	Ortalama	Std. Sapma	Min	Max
İşgüvencesi	3.421	0.57428	1.5555	5

İşgüvencesi frekans tablosundaki kümülatif sonuçlar dikkate alındığında işgüvencesini “4 ve üzeri algılayanların” oranı %19, işgüvencesini “3’ün altı olarak algılayanların” oranı da yaklaşık %19 civarındadır. Kalan %62’lik kesim ise işgüvencesini 3 ve 4 aralığında algılamıştır. Elde edilen bu veriler göre;

Ankete katılanların % 19’u işyerinin işgüvencesinin kendileri açısından iyi, % 62’i orta ve % 24’ü ise kötü olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 16 üzerindeki veriler istatistiksel anlamda değerlendirildiğinde işgüvencesinin otel çalışanlarınca algılanma düzeyleri 3,421’lik bir ortalama olarak orta düzeydedir. Elde edilen bu sonuçlara göre otel çalışanlarının motivasyonlarında işgüvencesi, algılanan bir motivasyon aracıdır. Dolayısıyla yapılan bu analiz sonuçlarına göre araştırmanın hipotezlerinden **H₁** “İşgüvencesi motivasyon aracı olarak algılanmaktadır“ ‘kabul’ edilmiştir.

Yukarıdaki veriler bir sonuç olarak değerlendirmek gerekirse; Çalışanların sadece % 19 gibi küçük bir kesimi işlerinin geleceği ile ilgili kendilerini güvencede görmektedir. Kalan kesim ise işgüvencesini düşük ya da orta düzeyde (negatif yönde) algılamıştır. Bu sonuç Aşıkoğlu (1997)’nin Türkiye’deki otel çalışanları üzerine yaptığı “Otel çalışanlarının yarıdan fazlası çalıştıkları işyerinden emekli olabileceklerine inanmamaktadırlar” şeklindeki tespitini desteklemektedir. Dolayısıyla gerek Aşıkoğlu’nun gerekse bu araştırmadan elde edilen sonuçlar göstermiştir ki; aradan geçen bunca yıl Türkiye’deki otel çalışanlarının işgüvencesi konusundaki düşüncelerini çok fazla değiştirmemiştir. İşgüvencesi algısı üzerinde en belirleyici unsurlar daha çok çalışılan işyerinin şartları, işgüvencesi konusunda yapılan hukuki düzenlemeler, ya da ülkenin ekonomik gidişatına bağlı olarak değişebilen sektörün yapısıdır. Nitekim Valetta, Stewart ve Bernhardt gibi araştırmacılar 1976-1992 yılları arasında işgörenlerin işten çıkarılma olasılıkları arasında, sektörlerin farklılığı, ekonomilerin gidişatı, işin daimi veya geçici olması ya



da işgörenlerin eğitim düzeyleri gibi farklılıkların etkili olduğuna yönelik kanıtlar sunmaktadırlar. Dolayısıyla ülkede işgüvencesi algısı üzerinde etkisi olan şartların iyileşmediği yönündeki kanaat, sektör çalışanlarının işgüvencesi konusundaki olumsuz düşüncelerini korumalarına neden olmaktadır.

Özellikle talep esnekliğinin en yüksek olduğu turizm sektöründeki risk, Dünya'nın her yerinde aynı olduğundan ihtimaldir ki işgüvencesinin hiçbir zaman tam olarak sağlanamayacağı tek sektör turizmdir. Çünkü turizme katılmak, insanlar için zorunlu bir ihtiyaç olmadığı gibi alternatif ülkelerde de çok fazladır. Dolayısıyla sektörün bu yapısı işgüvencesinin her zaman düşük düzeyde algılanmasında önemli bir faktördür.

Bir organizasyon içerisinde işgüvencesi algısının negatif yönde oluşması bir motivasyonsuzluk sebebidir ve karşılanması beklenen bir ihtiyaç olarak ifade edilmektedir. İşgüvencesi algısının olumsuz yönde algılanması olumlu algılanmasını sağlayacak adımların atılması durumunda işgörenlerin motivasyonları üzerinde önemli etkiye sahip olması beklenir. Diğer yandan işini kaybetme endişesi ortadan kaldırılmış işgörenlerin diğer motivasyon araçlarını da pozitif olarak algılayacaklarına inanılmaktadır. Zira her an işten çıkarılacağı endişesi taşıyan bir işgörenin sadece ücretinin artırılması ya da diğer ödüllendirme yöntemleriyle motivasyonunun yükseltilebileceği beklenemez. Hodgetts'in araştırması da bu yöndeki görüşü destekleyerek işgörenlerin işgüvencesini yüksek ücrete, prestije, ya da iş bağımsızlığına tercih ettiklerini ortaya koymuştur (Hodgetts, 1999:493). Yine Pfeffer'in 'işgörenlerin motivasyonunda ücretin dışında da önemli olan başka motivasyon araçları vardır' şeklindeki önermesi, Blunut vd, (1994), Kovach, (1995), Wiley, (1998) ve Hodgetts, (1999)'in araştırmalarıyla da desteklenmektedir. Yine Toker, Türkiye'deki konaklama işletmelerinde, işgörenleri işlerine bağlamada en önemli motivasyon aracının işgüvencesi olduğu tespitini yapmıştır (Toker, 2008:85).

Ancak işgüvencesi algısı üzerinde her bir kontrol değişkenin etkisinin farklı düzeyde olacağı düşünüldüğünden değişkenler arasındaki anlamlılık ilişkisinin yönünü irdelemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Bu bağlamda ise araştırma da

yoğunlaşıl原因 grular arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı t-testi (alternatifi Mann Whitney U) ve ANOVA (alternatifi Kruskal Wallis) testleriyle test edilmiştir. Grular arasında farklılığın istatistiki olarak anlamlı olup olmadığı araştırılırken, işgüvencesi bağımlı değişken, kontrol değişkenleri ise bağımsız değişken olarak ele alınmıştır.

Tablo 17. İşgüvencesi Algısı ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

T- testi ve Mann Whitney U testi			
Grular	Bayan	Erkek	$P>0.05$
Gruların Cevap Ortalamaları (4.42)*	3.45	3.35	Ho'ın Kabul Edilme Olasılığı
T-testi	1.618		0.106
Mann Whitney (z değeri)	-1.726		0.084

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

* Her iki grubun genel ortalaması

Ho: İşgüvencesi algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: İşgüvencesi algısı ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesi algılaması ile cinsiyetler arasında bir farklılık olup olmadığı T-testi ile test edilmiş ve boş (Ho) hipotezinin ortalamalarının eşit olduğu, alternatif hipotezin (H1) ise ortalamalarının farklı olduğu ve hesaplanan t istatistiği değeri (1,618) ancak %10,6'de anlamlı bulunabilmiştir. Bulunan ve anlamlılık düzeyini gösteren P değerinin %5'den büyük olması nedeniyle de boş hipotez kabul edilmiştir. Aynı şekilde T-testinin alternatifi olan Man Whitney testinde (z değeri) (-1.726)'dır ve p olasılık değeri (0.084) olup bu değer de %5'den büyük olması nedeniyle Ho yine kabul edilmiştir. Dolayısıyla işgüvencesinin olumlu veya olumsuz algılanmasında işgörenlerin bayan ya da erkek olmaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

İşgüvencesi algısı üzerinde cinsiyet faktörünün etkisi konusunda iki farklı görüş bulunmaktadır; Bunlardan ilki "İşgüvencesinin algılanmasında erkeklerin bayanlara göre daha duyarlıdır ve bunun sebebi de toplumda evi geçindirme rolünün erkeklere verilmiş olmasından kaynaklanmaktadır". Diğer ise, "İşgüvencesinin algılanmasında cinsiyet farklılığının fazla etkisi yoktur" şeklindedir.



Bu araştırmada elde edilen Tablo 17'deki veriler ikinci görüşü desteklemiştir. İşgüvencesinin algılanmasında bayan ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buradan anlıyoruz ki, işgüvencesinin algılanma düzeyinde işgörenin cinsiyet farklılığı değil, erkek ya da bayan olsun bireyin karşı karşıya bulunduğu ev geçindirme sorumluluğu, ya da ihtiyaçlarının karşılanmasının gelire olan ilişkisinin boyutuna bağlıdır.

Tablo 18. İşgüvencesi Algısı ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

T- testi ve Mann Whitney-U testi			
Gruplar	Evli	Bekar	<i>P</i> <0.05
Grupların Cevap Ortalamaları (3.42)	3.33	3.52	Ho'ın Kabul Edilme Olasılığı
T-testi	-3.200		0.0015
Mann Whitney (z değeri)	-3.517		0.0003

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algısı ile işgörenlerin evli veya bekar olmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 İşgüvencesi algısı ile işgörenlerin evli veya bekar olmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesi algılamasında evli ve evli olmayanlar arasında bir farklılık olup olmadığı T-testi ile test edilmiş ve boş (Ho) hipotezimiz ortalamaların eşit olduğu alternatif hipotez ise (H1) ortalamaların farklı olduğu şeklinde ifade edilmiştir. Hesaplanan t istatistiği değeri (-3.200) olarak hesaplanmış ve bu değer %00,15'de anlamlı bulunmuştur. Bulunan değer %5'den küçük olduğu için boş hipotez reddedilmiştir. Aynı şekilde Man Whitney testinde z değer (-3.517)'dir ve p(0.0003) olup yine bu değerin de %5'den küçük olması nedeniyle Ho yine ret edilmiştir.

Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında evli ve evli olmayanlar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Çünkü evlilik, aile olmanın getirdiği bir takım sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle ister erkek olsun ister bayan olsun evli işgörenlerin işlerini kaybetmekten daha fazla tedirgin olmaları beklenen bir sonuçtur. Nitekim yukarıda işgüvencesinin algılanmasında cinsiyet

faktörünün bir etkisinin olmadığı yönündeki bulgular burada elde edilen sonucu desteklemektedir. Dolayısıyla işlerini kaybetmenin doğuracağı ekonomik kayıp korkusu daha çok üzerlerinde diğer aile fertlerinin geçimlerini sağlama yükümlülüğü evli olanları işlerini kaybetme konusunda daha fazla endişelendirmektedir. Bu endişe evli olanların işlerini daha iyi yapacağı yönünde bir kanaat oluşturabileceği gibi evli olanların düzenli bir aile yaşantısının yansması ile duygularını işlerinde bekarlara nazaran daha kolay yoğunlaştırabilecekleri de düşünülebilir. Nitekim evli olanların işlerine bekarlardan daha iyi motive olduklarını ortaya koyan araştırma sonuçları vardır (Keller, 1983:538).

Tablo 19. İşgüvencesi Algısı ile Yaş Grupları Arasındaki İlişki

ANOVA ve Kruskal Wallis Testleri									
Gruplar	18-22 yaş	23-27	28-32	33-37	38-42	43-47	48-52	53+	$P<0.05$
Grupların Cevap Ortalamaları (3.422)*	3.34	3.22	3.38	3.58	3.70	3.74	3.38	3.91	Ho'nın Kabul Edilme Olasılığı
Anova Testi (F)	4.99								0.000
Kruskal-Wallis (Ki-kare)	26.935								0.000

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

* Tüm grupların genel ortalaması

Ho İşgüvencesi algısı ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1 İşgüvencesi algısı ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesi algılaması ile yaş grupları arasında bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiş ve boş (Ho) hipotezimiz ortalamaların eşit olduğu alternatif hipotez ise (H1) ortalamaların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde ifade edilmiştir. Hesaplanan F istatistiği değeri (4.99) olup elde edilen p değeri (0.00) %5'den küçük olduğu için boş hipotez ret edilmiştir. Dolayısıyla işgüvencesi algısı ile yaş grupları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Yapılan Kruskal-Wallis test istatistiğinde Ki-kare değeri (26.935) ve $p(0.000)<\%5$ 'dir. Dolayısıyla yukarıda ifade edilen boş hipotez anova testinde olduğu gibi yine reddedilir.

Otel çalışanlarından elde ettiğimiz bu bulgulara göre çalışanların işgüvencesi algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Yaş arttıkça işgüvencesi algısındaki pozitif yönde bir eğilim görülmektedir. Yaş sınırı yükseldikçe haliyle işgörenin sektördeki iş tecrübesi de artmaktadır. Dolayısıyla iş tecrübesiyle birlikte ilerleyen yaşın bir sonucu olarak, sektörde işgörenlerin çalışma süresi olarak algıladıkları 10 yıl ve üzerini aştığında ya kendisini sektörde kalıcı olmayı gerektiren şartların oluşmasından ya da yönetici kademesine yükselmiş olmasından dolayı işgüvencesi konusundaki düşüncelerinde pozitif yönde bir eğilim görülmektedir. Nitekim yaş grupları birbirleriyle karşılaştırıldığında 53 ve daha yukarı yaş grubunda olanların işgüvencesi konusunda en pozitif düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Bunların dışında kalan yaş gruplarının ise işgüvencesi konusundaki daha negatif yönlü bir düşünceye sahip olmalarının nedenlerinden birinin de fiziksel güç gerektiren işlerden aşırı yorulmaları belirli bir yaştan sonra buldukları departmandan ve hatta çoğu kez sektörden ayrılmak istemelerinin etkisi olduğu düşünülmektedir. Örneğin, Kuzey Kıbrıs otel işletmelerinde önbüro ve servis departmanlarında çalışanlardan daha yaşlı olanların içsel motivasyonlarının düşük olduğu sonucu çıkmıştır (Karatepe ve Uludağ, 2007: 659-661).

Tablo 20. İşgüvencesi Algısı ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

ANOVA ve Kruskal Wallis Testleri						
Gruplar	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	$P>0.05$
Grupların Cevap Ortalamaları (3.424)	3.40	3.36	3.48	3.44	3.62	Ho'nun Kabul Edilme Olasılığı
ANOVA Testi (F)	1.140					0.338
Kruskal-Wallis (Ki-kare)	5.236					0.264

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 İşgüvencesi algısı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesi algılamasında eğitim düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiş ve boş (H_0) hipotezimiz ortalamaların eşit

olduğu alternatif hipotez ise (H_1) ortalamaların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde ifade edilmiş ve hesaplanan F istatistiği değeri (1,14) ancak %33,8’de anlamlı bulunabilmiştir. Bulunan değer %5’den büyük olduğu için boş hipotez kabul edilmiştir. Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında gruplar arasında eğitim düzeyleri ile ilgili olarak istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Yine alternatif test Kruskal-Wallis testinde Ki-kare istatistik değeri (5.236)’dır ve $p(0.264) > \%5$ olması nedeniyle boş hipotez anova testinde olduğu gibi yine kabul edilir

Ancak eğitim düzeyi yükseldikçe işgüvencesi algısının pozitif yönde arttığı diğer bir ifade ile işgüvencesi konusundaki endişenin azaldığı söylenebilir. Çünkü bir işgörenin eğitim düzeyi onun işinden memnun olması için önemli bir sebeptir. Eğitim düzeyi yükselen biri için daha yüksek gelir elde edebileceği bir işe sahip olması ya da yönetim kademelerinde bir statü kazanmanın yolu açılmış demektir. Ancak işgörenin eğitim düzeyi yükseldiği halde işi ile ilgili beklentisinin karşılık bulmadığı durumlarda işgörenin motivasyon araçlarını algılama düzeyini de azaltabileceği bilinmelidir.

Tablo 21. İşgüvencesi Algısı ile Turizm Konusunda Eğitim Almış Olma Arasındaki İlişki

ANOVA ve Kruskal Wallis Testleri							
Gruplar	Almamış	Kurs-Sertifika	A.Tur.Lisesi	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	$P < 0.05$
Grupların Cevap Ortalamaları (3.42)	3.30	3.43	3.34	3.50	3.59	3.71	Ho’ın Kabul Edilme Olasılığı
ANOVA Testi (F)	3.190						0.0079
Kruskal-Wallis (Ki-kare)	14.263						0.0140

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algısı ile turizm konusunda eğitim almış olma arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 İşgüvencesi algısı ile turizm konusunda eğitim almış olma arasında anlamlı bir ilişki vardır.



İşgüvencesi algılanmasıyla turizm konusunda eğitim almış olma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiş ve boş (H_0) hipotez ortalamalarının eşit olduğu alternatif hipotez ise (H_1) ortalamaların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde ifade edilmiş ve hesaplanan F istatistiği değeri (3.19) %0.79'da anlamlı bulunmuştur. Bulunan değer %5'den küçük olduğu için alternatif hipotez kabul edilmiştir. Yine alternatif test Kruskal-Wallis testinden elde edilen Ki-kare istatistiği değeri (14.263) olup $p(0.0140) < \%5$ olması nedeniyle boş hipotez yine ret olunacaktır.

Ancak işgüvencesinin algılanma düzeyleri grupların kendi aralarındaki karşılaştırılmalarında belirli oranlarda küçük farklılıkların olduğu söylenebilir. Örneğin turizm konusunda hiçbir eğitim almamış olanlarla (3,30) turizm konusunda lisans üstü eğitim alanların (3,71) algılama düzeyleri arasında bir farklılığın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile turizm konusunda lisans üstü eğitim alanlar işgüvencesini daha pozitif algılamaktadır. Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında gruplar arasındaki turizm konusunda eğitim alıp almama durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir ilişki söz konusudur. İhtimaldir ki turizm konusunda eğitilmiş olan bir işgören otelin kendisine daha fazla ihtiyaç duyduğunu dolayısıyla kendisini gözden çıkaramayacak kadar önemli biri olarak görmekte ve bu düşünce ile işgüvencesi konusunda daha iyimser olabilmektedir. Diğer bir yaklaşımla ise turizm konusunda eğitilmiş olan bir işgören işini kaybetse bile kolay iş bulabileceğini düşündüğünden işgüvencesi ile sorulara daha olumlu yaklaşmaktadır. Daha çok yönetici pozisyonunda bulunan ve lisans üstü eğitim almış olanların işgüvencesini daha pozitif düzeyde algılamalarına bu açıdan da bakılabilir.

Tablo 22. İşgüvencesi Algısı ile Departmanlar Arasındaki İlişki

A NOVA ve Kruskal Wallis Testleri							
Gruplar	Önbüro	Kat Hizmet.	Servis-Rest.	Mutfak	Muhasebe	Diğer	$P > 0.05$
Grupların Cevap Ortalamaları (3.41)	3.37	3.34	3.34	3.6	3.51	3.39	Ho'nun Kabul Edilme Olasılığı
ANOVA Testi (F)	1.90					0.093	
Kruskal-Wallis (Ki-kare)	7.783					0.168	

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algısı ile departmanlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1 İşgüvencesi algısı ile departmanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesi algılamada çalışılan departmanlar arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiş ve boş Ho hipotezimiz ortalamaların eşit olduğu alternatif hipotez ise (H1) ortalamaların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde ifade edilmiş ve hesaplanan F istatistiği değeri (1.90) ancak % 9.3' de anlamlı bulunabilmiştir. Bulunan değer %5'den büyük olduğu için boş (Ho) hipotez kabul edilmiştir. Yine alternatif test Kruskal-Wallis testinden elde edilen Ki-kare istatistiği değeri (7.783) olup $p(0.168) > 0.05$ olması nedeniyle boş hipotez yine kabul edilir.

Dolayısıyla işgüvencesi algılamasında, çalışılan departmanlar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Çünkü işgüvencesi otel çalışanlarının her departmanında çalışanlar üzerinde etkisi hissedilen bir motivasyon aracıdır. Bunun böyle olduğu daha önceki analizlerden işgüvencesinin genel algılama düzeyinin orta düzeyde (3.421) algılandığı görülmüştü. Ancak otellerde sezonluk işgörenlerin en fazla istihdam edildiği yerlerden biri olmasının da etkisiyle servis departmanında çalışanlarla diğerleri arasında işgüvencesi algısı bakımından anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmak istenmiş ve bununla ilgili yapılan testlerin sonuçları Tablo 23'de gösterilmiştir.



Tablo 23. İşgüvencesi Algısında Servis Departmanında Çalışanlar İle Diğer Departmanlarda Çalışanlar Arasındaki İlişki

T- testi ve Mann Whitney U testi			
Gruplar	Servis Dep.	Diğerleri	$P>0.05$
Grupların Cevap Ortalamaları (3.41)	3.34	3.44	Ho'ın Kabul Edilme Olasılığı
T-testi	1.469		0.142
Mann Whitney (z değeri)	0.972		0.331

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algılamasında servis departmanında çalışanlar ile diğer departman çalışanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 İşgüvencesi algılamasında servis departmanında çalışanlar ile diğer departman çalışanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesi algılamasında personel devir hızının en yüksek olduğu departmanların başında gelen servis departmanı ile diğer departman çalışanlarının algılama düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığı T-testi ile test edilmiş ve boş (Ho) hipotezimiz ortalamaların eşit olduğu alternatif hipotez ise (H1) ortalamaların farklı olduğu şeklinde ifade edilmiş ve hesaplanan t istatistiği değeri (1.469) ve bu değer ancak %14.2’de anlamlı bulunmuştur. Bulunan değer %5’ den büyük olduğu için boş hipotez burada da kabul edilmiştir. Aynı şekilde Man Whitney testinde (z değeri) (0.972) ve $p(0.331)>5\%$ olması nedeniyle Ho yine kabul edilmiştir. Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında departman çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Ancak yukarıdaki her iki tablo üzerindeki grupların algılama düzeylerine bakıldığında işgüvencesinin departmanlar arasında göreceli olarak değiştiği de bir gerçektir. Buna göre Servis ve Kat departmanları işgüvencesinin en negatif algılandığı yerler olurken mutfak departmanı işgüvencesinin en pozitif algılandığı yer olarak görülmektedir. Dolayısıyla genç ve dinamik olmayı gerektiren servis çalışanları ile muhasebe departmanında çalışanların işlerini kaybetme olasılıkları birbirinden farklıdır. De Witte&Naswell (2003)’e göre aynı iş ortamında işlerin farklılığı işgörenlerin karşı karşıya kaldıkları işgüvencesi algısını da değiştirmektedir.

Örneğin servis ve kat departmanında çalışanlar müşteri memnuniyeti ile ilgili son derece hassas bir konumda olmaları nedeniyle diğerlerinden daha stresli bir iş ile karşı karşıyadırlar. Buna rağmen misafir şikayetlerinde işlerine en kolay son verilebilecek işgören olmaları nedeniyle de işgüvencesi konusundaki endişeleri her zaman diğer departman çalışanlarından daha yüksektir.

Tablo 24. İşgüvencesi Algısı ile Görev Unvanları Arasındaki İlişki

ANOVA ve Kruskal Wallis Testleri								
Gruplar	Genel Müd.	Gen. Müd. Yrd.	Dep. Müd.	Dep. Md. Yrd.	Dep. Şefi	Görev Unvanlı	Unvansız-düz	<i>P<0.05</i>
Grupların Cevap Ortalamaları (3.41)	4.04	3.63	3.64	3.65	3.46	3.42	3.26	Ho'ın Kabul Edilme Olasılığı
ANOVA Testi (F)	4.160						0.0005	
Kruskal-Wallis (Ki-kare)	24.838						0.0004	

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algısı ile görev unvanları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1 İşgüvencesi algısı ile görev unvanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesi algılanmasında otel çalışanlarının görev unvanlarının bir etkisinin olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiş ve boş (Ho) hipotez ortalamalarının eşit olduğu alternatif hipotez ise (H1) ortalamaların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde ifade edilmiştir. Hesaplanan F istatistiği değeri (4.16) % 00.05’de anlamlı bulunabilmiştir. Bulunan değer %5’den küçük olduğu için boş hipotez reddedilerek alternatif hipotez kabul edilmiştir. Yine alternatif test Kruskal-Wallis testinden elde edilen Ki-kare istatistiği değeri (24.838) olup $p(0.0004) < \%5$ olması nedeniyle (Ho) boş hipotez yine ret edilir.

Ancak bu araştırma işgüvencesinin algılanmasında yönetim kademelerinde bulunanlarla yönetici vasfı olmayanların farklılaştırılmış yanlarını da irdelediğinden işgörenleri görev unvanlarına göre ve görev unvanı olmayanlara göre ayırdırdıktan sonra aradaki ilişkinin görülebilmesi için T-testi yapılmıştır. Buna göre;



İşgüvencesi algısında üst kademe (Gen. Müd+Müd Yrd.) yöneticileri ile diğerleri arasındaki anlamlılık için yapılan t testinde t değeri (-2.37) ancak %02'de anlamlı bulunmuştur. Bu değer %5'den küçük bir değer olması nedeniyle H_0 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında üst kademe yöneticilerle diğer görev unvanları arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır.

İşgüvencesi algısında orta kademe (Departman Müd. + Dep. Müd. Yrd.) yöneticileri ile diğerleri arasındaki anlamlılık düzeyini test etmek amacıyla yapılan T-testinde t değeri (-2.85) ancak %00.45'de anlamlı bulunmuştur. Bu değer %5'den küçük bir değer olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında orta kademe yöneticilerin algı düzeyleri ile diğerleri arasında istatistiksel olarak bir farklılık vardır. Yine işgüvencesi algısında alt kademe (Departman şefleri ve diğer görev unvanı taşıyan işgörenler) yöneticiler ile diğerleri arasındaki ilişkinin anlamlılığı için yapılan T-testi sonucunda t değeri (-0.54), %52'de anlamlı bulunmuştur. Bu değer %5'den büyük bir değer olduğu için H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında alt kademe yöneticilerle diğerleri arasında istatistiksel anlamda bir farklılık görülmemiştir.

Alt kademe yöneticiler tek bir grup altında değerlendirildiğinde işgüvencesi konusundaki algı düzeyleri ile diğerleri arasında istatistiksel bir anlamlılık olmadığından alternatif (H_1) hipotez reddedilmiştir.

Esasen araştırma için önemli bir analiz sonucu olarak merak edilen diğer bir konu da işgüvencesi algısında, hiçbir görev unvanı olmayan (düz) işgörenlerle yönetim kademelerinde bir statüsü kazanmış olma arasında farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır. Bununla ilgili yapılan test sonuçları Tablo 25'de gösterilmiştir.

Tablo 25. İşgüvencesi Algılanmasında Üst Kademe Yöneticiler İle Diğerleri Arasındaki İlişki

T- testi ve Mann Whitney U testi			
Gruplar	Üst Kade.Yönt.	Diğerleri	<i>P<0.05</i>
Grupların Cevap Ortalamaları (3.42)	3.80	3.40	Ho'ın Kabul Edilme Olasılığı
T-testi	3.941		0.018
Mann Whitney (z değeri)	-2.164		0.030

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algısında üst kademe yöneticiler ile diğerleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

H1 İşgüvencesi algısında üst kademe yöneticiler ile diğerleri arasında anlamlı bir fark vardır.

İşgüvencesi algısında yönetici konumunda bulunanlarla diğer işgörenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan T-testi sonucunda t değeri (3.94) %1,8'de anlamlı bulunmuştur. Bu değer %5'den küçük bir değer olması nedeniyle boş (Ho) hipotez reddedilmiştir. Aynı şekilde Man Whitney testinde (z değeri) (-2.164) ve $p(0.030) < \%5$ olması nedeniyle Ho yine ret edilmiştir. Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında üst kademe yöneticiler ile diğerleri arasında istatistiksel olarak bir fark vardır. Yine işgüvencesi algılanmasında orta kademe yöneticiler ile diğerleri arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda orta kademe yöneticilerle diğerleri arasında ($p=0.0045$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Oysa alt kademe yöneticiler ile bunların altında bulunan görev unvanlı (departman şef yardımcıları, bölüm şefi, alan sorumlusu vs.) işgörenler ile hiçbir unvanı olmayan düz işgören olarak nitelendirilen diğerleri arasında işgüvencesi algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0.522$) bir fark görülmemiştir. Zira otellerdeki iş anlayışında, alt kademe yöneticileri 'yönetici' olarak bir unvan taşıyor olsalar da aslında bu onların bedenen yapılan işlere katılmadan sadece iş yapanlara denetleme pozisyonunda buldukları anlamına gelmemekte bilakis işlerin kusursuz yürümesi için bazen kendilerine bağlı astlardan daha çok çalışmalarını ve yorulmalarını gerektirebilmektedir. Dolayısıyla işlerin aktif olarak yapılmasında alt



kademe yöneticiler, onların görev unvanlı asları ve bunların kontrolündeki diğer unvansız işgörenler, işin yapılmasında görev aldıklarından bunların tamamı aktif çalışan işgören grubunu oluşturmaktadır. Analizlerden elde edilen sonuçlardan (sadece üst ve orta kademe yöneticileri hariç) bu grubun kendi arasında işgüvencesini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamış olması aslında bunların kendilerini zaten aktif işgörenler sınıfında değerlendirdiklerini göstermektedir. Elde edilen veriler “yöneticiler” ve “diğerleri” boyutunda değerlendirildiğinde; Yöneticiler, işlerinin geleceği konusunda daha pozitif düşünürken, bunların asları konumundaki diğer tüm çalışanların ise işlerinin geleceği konusunda daha negatif düşünmektedirler. Ancak yapılan diğer analizlerde unvansız işgörenlerin, halihazırdaki işyerlerinden öncesinde pek çok kez işyeri değiştirmiş olmalarının etkisi olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Bir motivasyon aracının negatif yönde algılanması o motivasyon aracına duyulan ihtiyacın şiddetini de artırmaktadır. Dolayısıyla otellerde çalışan işgörenlerin motivasyonlarında işgüvencesini etkin bir motivasyon aracı olarak kullanılabileceği konusu işveren ve yöneticilerin tarafından dikkate alınması gereken önemli bir husustur.

Tablo 26. İşgüvencesi Algısı İle İş Sürekliliği Arasındaki İlişki

T- testi ve Mann Whitney U testi			
Gruplar	Sezonluk	Daimi	<i>P<0.05</i>
Grupların Cevap Ortalamaları (3.42)	3.25	3.46	Ho'ın Kabul Edilme Olasılığı
T-testi	-2.930		0.0035
Mann Whitney (z değeri)	-2.506		0.0122

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algısında geçici ya da daimi statüde çalışıyor olmak arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 İşgüvencesi algısında geçici ya da daimi statüde çalışıyor olmak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesinin algılanmasında daimi statüde çalışanlar ile diğerleri arasında bir farklılık olup olmadığı T-testi ile test edilmiş ve boş (Ho) hipotezimiz ortalamaların eşit olduğu alternatif hipotez ise (H₁) ortalamaların farklı olduğu şeklinde ifade edilmiştir. Hesaplanan t istatistiği değeri (-2.93) % 003’ de anlamlı bulunmuştur. Bulunan bu değer %5’den küçük olduğu için boş hipotez reddedilmiştir. Aynı şekilde Man Whitney testinde (z değeri) (-2.506) ve p(0.0122)<%5 olması nedeniyle Ho yine ret edilmiştir. Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında geçici/sezonluk ve daimi statüde çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık vardır. Eğer alternatif hipotez, “geçici statüde çalışanların ortalaması daimi statüde çalışanlardan küçüktür” şeklinde ifade edilecek olursa yine boş hipotez reddedilecektir. Boş hipotezin kabul edilme olasılığı 0.0035<0.05’dir. Dolayısıyla, otellerde geçici statüde çalışanlar her durumda işgüvencesini istatistiki olarak daimi statüde çalışanlardan daha negatif algılamaktadırlar. Zira, personel devir hızının çok yüksek olduğu iş kollarında çalışıyor olmak, belirli bir süre sonrasında işine son verileceğini bilen bir işgörenin mevcut işinde kalıcı olacağını düşünmesi ve işgüvencesi ile ilgili beklentisinin pozitif olacağı beklenmemelidir. Yapılan araştırmalar, geçici statüde istihdam edilen işgörenlerin devir hızının, daimi statüde istihdam edilen işgörenlerin devir hızından daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Neumark, 2000:20). Özellikle kıyı otellerinde personel devir hızının yüksekliği bu kanaati desteklemektedir.

Tablo 27. İşgüvencesi Algısı ile Daha Önceki İş Tecrübesi Arasındaki İlişki

ANOVA ve Kruskal Wallis Testleri							
Gruplar	İş tecrübesi yok	1 yıldan az	1-3 yıl	4-6 yıl	7-10 yıl	10 yıl ve üzeri	<i>P<0.05</i>
Grupların Cevap Ortalamaları (3.41)	3.35	3.38	3.37	3.52	3.32	3.67	Ho’ın Kabul Edilme Olasılığı
ANOVA Testi (F)	2.300						0.046
Kruskal-Wallis (Ki-kare)	11.939						0.035

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük



*Ho İşgüvencesi algısı ile daha önceki iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1 İşgüvencesi algısı ile daha önceki iş tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

İşgüvencesi algılamasında mevcut işinden önceki otellerde çalışma süresi arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiş ve boş (Ho) hipotezimiz, ortalamaların eşit olduğu alternatif hipotez ise (H1) ortalamaların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde ifade edilmiş, hesaplanan F istatistiği değeri (2.30) ancak %4,6’ da anlamlı bulunabilmiştir. Bulunan değer %5’den küçük olduğu için boş hipotez ret edilmiştir. Yine alternatif test Kruskal-Wallis testinden elde edilen Ki-kare istatistiği değeri (11.939) olup $p(0.0356) < \%5$ olması nedeniyle boş hipotez yine ret edilir.

Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında mevcut işyerinden önceki çalışma süreleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır. Analiz içerisinde gruplar arasındaki frekans dağılımları incelendiğinde 7-10 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların işgüvencesini en negatif algılayan grup olduğu, 10 yıl ve üzeri algılayanların ise en pozitif algılayan grup olduğu gözlemlenmiştir. Diğer grupların ise kendi aralarından istatistiksel anlamda belirgin bir fark yoktur. “Çalışma yılı arttıkça işgüvencesi konusundaki algılama pozitif yönde artmaktadır” diyebilmek için 7-10 yıllık iş tecrübesi olanların neden iş güvencesi konusundaki algılamalarının diğerlerine göre daha düşük çıkmış olmasını irdelemek gerekmektedir.

Bu durum daha önce ifade edildiği gibi üniversitelerin turizm programlarında okuyan öğrencilerin gelecekte bu sektörde 5-10 yıl kadar çalışmayı belki çalıştırılmayı düşündükleri tezini doğrulamaktadır. Altı yıldan sonrasında ise işinde kalıcı olma ihtimali sadece % 9,1’dir. Fakat 10 yılı geçtikten sonra işinde kalıcı olma ihtimali artmaktadır. Diğer yandan daha önceki iş tecrübeleri 7-10 yıl arasında olanların en az 5 iş yeri değiştirmiş olmaları iş yaşamında sabit bir işi olmasını hayal edenlerin umudu kırılmış olduğundan işgüvencesi kavramı onlar için bir anlam ifade etmemektedir. Dolayısıyla sektördeki 7-10 yıllık çalışma süresi sektörde çalışanlar için kalmakla gitmek arasındaki kararın verilmesinde kritik yıllardır. Verecekleri kararlar ya bir başka sektöre geçmiş olacaklardır ya da iş hayatları bu işkoluyla devam

edecektir. Çünkü 18-22 yaşlarında (lise, önlisans, lisans) sektörde işe başlayan için 10 yıllık bir çalışma hedefi 30-32 yaş demektir. Bu yaşın daha üzerine çıktığında diğer sektörlerde de iş bulmak Türkiye gerçeklerinde zordur. Üstelik bir de diğer sektörün arayacağı iş tecrübesi de olmamış olacaktır. Bu sebeptendir ki turizm sektöründe 10 yıllık bir iş hayatı daha sonrasının kararı açısından önemli bir süredir. Bu nedendir ki çalışma süreleri kritik yıllar olarak değerlendirilen 7-10 yıllık süreler aşıldıktan sonra sektörde kalma olasılıkları daha artmaktadır. Nitekim çalışma süreleri 10 yılı aşanların (ki bunlar genelde üst ve orta kademe yöneticilerdir) işgüvencesi algılamaları diğerlerine nazaran daha pozitiftir. Ancak bu aynı işgörenlerin düşüncelerinin hiçbir zaman değişmeyeceği anlamına gelmemektedir. Nitekim bu anket katılımcıların belirli bir andaki durumlarını ortaya koymaktadır.

Tablo 28. İşgüvencesi Algısı ile Aynı Oteldeki Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

ANOVA ve Kruskal Wallis Testleri						
Gruplar	Bir yıldan az	1-3 yıl	4-6 yıl	7-10 yıl	10 yıl ve üzeri	<i>P</i> <0.05
Grupların Cevap Ortalamaları (3.42)	3.16	3.43	3.38	3.71	3.74	Ho'ın Kabul Edilme Olasılığı
ANOVA Testi (F)	11.27					0.0000
Kruskal-Wallis (Ki-kare)	41.172					0.0001

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algısı ile aynı oteldeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 İşgüvencesi algısı ile aynı oteldeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesinin algılanmasında “aynı işyerindeki çalışma süresi” arasında farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiş ve boş (Ho) hipotezimiz, her bir grubun ortalamalarının birbirine eşit olduğu alternatif hipotez ise (H1) ortalamaların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde ifade edilmiştir. Hesaplanan F istatistiği değeri (11.27) %00.00’da anlamlı bulunmuştur. Bu değer %5’den küçük olması nedeniyle boş hipotez ret edilmiştir. Yine alternatif test Kruskal-Wallis



testinden elde edilen Ki-kare istatistiği değeri (41.172) olup $p(0.0001) < 0.05$ olması nedeniyle boş hipotez yine ret edilecektir.

Özet bilgilerden hareketle, aynı oteldeki çalışma süreleri arttıkça işgörenlerin işgüvencesi konusundaki algılamaları pozitif yönde bir eğilim göstermektedir. Özellikle 10 yıl ve üzeri çalışanların algılama düzeylerinin en yüksek (3.74) ortalamayla ilk sırada yer alması, çalıştıkları departmanlara göre değişebileceği gibi tecrübe ve deneyimlerinin bir sonucu olarak elde ettikleri yöneticilik statüsüne sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Analiz sonuçlarından işgüvencesi algısının aynı işyerindeki çalışma süresi ile de ilişkili olduğu aynı işyerindeki çalışma sürelerinin bir yıldan daha az olanların verdiği cevaplardan anlaşılmaktadır. Örneğin bu araştırmada servis çalışanlarının % 33,6'sı, önbüroda çalışanların ise %28.8'i aynı işyerinde bir yıldan daha az çalıştıklarını ifade ederken bu oranların diğer departmanlarda daha azaldığı görülmüştür. Bu durum, müşterilerle yüz yüze olmayı gerektiren departmanlarda iş değiştirme riskinin her zaman daha yüksek olduğunu göstermektedir. Elde edilen analiz sonuçlarından personel devir hızının en düşük olduğu yerlerden birinin mutfak departmanı olduğu görülmüştür. Çünkü tecrübeli aşçı bulmak oteller için zor olduğu gibi otellerin ellerindeki tecrübeli elemanı kaybetmek özellikle de sezonda tesisi zor durumda bırakacaktır.

Yukarıdaki Anova testi için yapılan analize ilaveten aynı otelde çalışma süreleri ile departman dağılımı arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla yapılan çapraz tablo analizinde 10 yıl ve üzeri çalışanların (%22) daha çok mutfakta istihdam edildiğini göstermektedir. Misafirlerle yüz yüz olmayı gerektiren önbüro ve servis departmanlarında 10 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise toplamda %12 civarındadır. Dolayısıyla önbüro ve servis departmanının dışında çalışanların çalışma sürelerinin 10 yıl ve üzerindeki sayısının fazlalığı bu gruptakilerin işgüvencesi algısının ortalamasını artırmaktadır.

Bu nedenle de uzun süre aynı işyerinde bulunuyor olmaları işgüvencesi endişelerini ortadan kaldırdığından kendilerini en iyi motive edecek motivasyon aracı işgüvencesinin dışındaki motivasyon araçlarından biri muhtemelen de ücret artışı olacaktır (Linz, 2004:282).

Tablo 29. İşgüvencesi Algısı ile İş (otel) Değişirme Sıklığı Arasındaki İlişki

ANOVA ve Kruskal Wallis Testleri							
Gruplar	İlk işi	2.Otel	3.Otel	4.Otel	5.Otel	5'den fazla	$P>0.05$
Grupların Cevap Ortalamaları (3.41)	3.43	3.36	3.47	3.50	3.41	3.22	Ho'nın Kabul Edilme Olasılığı
ANOVA Testi (F)	1.110						0.357
Kruskal-Wallis (Ki-kare)	5.195						0.392

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algısı ile işyeri (otel) değişirme sıklığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 İşgüvencesi algısı ile işyeri (otel) değişirme sıklığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesi algılamasıyla işyeri değişirme sıklığı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiş ve boş (Ho) hipotezimiz, her bir grubun ortalamalarının birbirine eşit olduğu, alternatif hipotez ise (H1) ortalamaların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde ifade edilmiş, hesaplanan F istatistiği değeri (1.11) ancak %35.7'de anlamlı bulunmuştur. Bu değer %5'den büyük olduğu için istatistiki olarak anlamsızlık ifade etmektedir. Yine alternatif test Kruskal-Wallis testinden elde edilen Ki-kare istatistiği değeri (5.195) olup $p(0.392) > %5$ olması nedeniyle boş hipotez yine kabul edilir.

İşgüvencesi algısı ile işyeri değişikliği sayısı arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık görülmemekte işgüvencesi kaç tane işyeri değiştirilirse değiştirilmiş olsun otellerde çalışan herkesi endişelendiren bir durumdur. İşgüvencesi ile ilgili elde edilen genel ortalama değer zaten (3.421) olarak orta düzeydedir. Dolayısıyla gruplar arasında yüksek oranda anlamlı farklılıkların olması beklenemezdi. Yukarıdaki algılama düzeyleri de (3.43) ile (3.23) arasında değişmektedir. Eğer bir irdeleme yapılacaksa bu sadece gruplar arasındaki algılama düzeylerinin farklılığının nereden kaynaklandığı yönünde olabilir ki aşağıda bununla ilgili neden-sonuç ilişkisi tartışılmıştır.



Tablo 29 üzerindeki en önemli husus 5’den fazla işyeri değiştirmiş olanların işgüvencesini en negatif (3.22) düzeyde, 3 otel (3.47) ve 4 otel (3.50) değiştirmiş olanların ise işgüvencesini en pozitif düzeyde algılamış olmalarıdır. Dolayısıyla bu durum, “İş tecrübesi arttıkça işgüvencesinin algılanma düzeyi pozitif yönde artar” şeklindeki düşüncüyü desteklemiyor şeklinde algılansa da bunun böyle olmadığı söylenebilir. Çünkü buradaki durum sadece gruplar arasındaki algılama düzeyleri ele alınarak açıklanabilecek bir durumdur. Örneğin, 5’den fazla işyeri değiştirmiş olanların işgüvencesini diğerlerinden daha negatif olarak algılamaları iş hayatında çok fazla işyeri değiştirme durumuyla açıklanabilir. Nitekim, çok fazla işyeri değiştirenlerin en son girdikleri işlerini de kaybedebileceklerine inanmaları beklenen bir durumdur. Dolayısıyla her yıl ya da her sezonda bir başka otelde çalışarak hayatını kazanan işgörenlerin işgüvencesi konusundaki düşünceleri olumsuz olacaktır. Bunun aksine çalıştığı oteli 3. ve 4. otel olduğunu ifade edenlerin işgüvencesi konusundaki algılama düzeyleri daha yüksektir. Burada işgörenin iş değiştirme nedenleri arasında daha yüksek kazanç düşüncesiyle önceki işlerinden kendi istekleriyle ayrılmış olma ihtimali de düşünülerek, birkaç otelde çalışmış olmak deneyim sahip olmayı ve dolayısıyla en son işinde kalıcı olmanın yolunu açan bir referans olabilmektedir. Bu nedenle 3 ya da 4 otelde çalışmış olmak işgörenin kendisinin kolay vaz geçilebilecek bir eleman olmadığını ve işten ayrılacaksa bunun kendi isteği ile olabileceğini düşündüklerinden işgüvencesi konusundaki algılama düzeyleri daha pozitif yönde olmaktadır. İş tecrübesi için 1 veya 2 otelde çalışmış olmak bir oteldeki pek çok iş hakkında yeterli tecrübeye sahip olmak için yeterli görülmeyebilir. Buna rağmen 3 ya da 4 işyeri değiştirmiş olmak bir tecrübe kazanımı olarak algılanabilir. Ancak işyeri değişikliği kabul edilebilir bir rakamın üzerine çıktıkça bu kadar çok iş değiştirmiş birilerine işverenlerin bakış açısı değişeceği gibi işgörenin kendisinin de artık son işinde kalıcı olabileceği yönündeki şüpheleri artmaktadır. Nitekim daha önce 5 işyerinden fazla işyeri değiştirdiğini ifade edenler yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı işgüvencesini en olumsuz düzeyde algılamışlardır.

Yapılan analizlerden çıkan sonuçlara göre otel çalışanlarının sadece %32’si burasının ilk işleri olduğunu ifade etmektedirler. Geri kalan % 68’lik kesimin en az

birkaç tane otel değiştirdiği kabul edilirse Türkiye’de otel çalışanlarının işgüvencesi konusundaki endişelerinin yersiz olmadığı görülecektir. Dolayısıyla değiştirilen işyeri sayısının az ya da çok olması bu sektörde işgüvencesinin pozitif veya negatif yönde algılanması üzerinde önemli bir etkisi bulunmamaktadır.

Tablo 30. İşgüvencesi Algısı İle İşgörenlerin alıştığı Otellerin Sahiplik Durumu Arasındaki İlişki

ANOVA ve Kruskal Wallis Testleri						
Gruplar	Yerli-bağımsız	Yabancı-bağım	Yerli-zincir	Yabancı-zincir	Yer-Yab. Ortak	$P>0.05$
Grupların Cevap Ortalamaları (3.42)	3.38	3.44	3.43	3.56	3.40	Ho’ın Kabul Edilme Olasılığı
ANOVA Testi (F)	0.861					0.489
Kruskal-Wallis (Ki-kare)	3.582					0.465

4,21 – 5,00 çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 ok Düşük

Ho İşgüvencesi algısı ile işgörenlerin çalıştığı otellerin sahiplik durumu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ İşgüvencesi algısı ile işgörenlerin çalıştığı otellerin sahiplik durumu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesini algılamada işgörenlerin alıştığıkları otelin sahiplik durumunun etkisinin olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiş ve boş (Ho) hipotezimiz, her bir grubun ortalamalarının birbirine eşit olduğu alternatif (H₁) hipotez ise ortalamaların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde ifade edilmiştir. Hesaplanan F istatistiği (0.86) değerince ancak % 48,9’da anlamlı bulunmuştur ve bu değer %5’den büyük olduğundan boş hipotez kabul edilmiştir. Yine alternatif test Kruskal-Wallis testinden elde edilen Ki-kare istatistiği değerince (3.582) olup $p(0.465)>0.05$ olması nedeniyle boş hipotez yine kabul edilecektir.



Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında işgörenlerin çalıştığı otellerin sahiplik durumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir ifade ile işgüvencesinin işlerinin geleceği konusunda yeterince bir güvence sağlamadığını düşünmelerinde çalıştığı tesisin kimin ya da kimlerin olduğunun bir etkisi yoktur. Ancak frekans dağılımlarına göre sadece yabancı-bağımsız otellerde çalışanların işgüvencesini nispeten daha pozitif yönde algıladıkları görülmektedir. İşgüvencesi en düşük düzeyde yerli-bağımsız otellerde çalışanlarca algılanırken (3.38), yabancı-zincir otellerde çalışanlar (3.56) işleri ilgili geleceklerinde kendilerini daha güvende hissetmektedirler.

Yerli ve yabancı oteller arasında bir karşılaştırma yapıldığında işgüvencesi konusunda yerli otellerde çalışanlar işgüvencesi konusunda daha negatif bir düşünceye sahiptirler. Yabancı bağımsız ya da zincir otelleri tercih eden konukların daha üst düzeyde bir turist profili oluşturmaları nedeniyle bu otellerde çalıştırılan işgörenlerin de profesyonel olması arzu edilmektedir. Çok sık işgören değiştirmenin hizmet kalitesini düşüreceği düşünüldüğünden yabancı otellerin personel devir hızı daha düşüktür. Bu nedenle bu otellerde çalışıyor olmak işgüvencesine sahip olmakla eş görüldüğünden çalışanların işgüvencesi algısı daha pozitif yönde olmaktadır. Sonuç olarak, Türkiye’de otelcilik sektöründeki işgörenlerin, işgüvencesi konusundaki tedirginliklerini ya da işgüvencesi gerçeğini otellerin sahiplik durumları değiştirememektedir.

Tablo 31. İşgüvencesi Algısı İle Otellerin Sınıfları Arasındaki İlişki

ANOVA ve Kruskal Wallis Testleri					
Gruplar	4-5*'lı otel	4-5*'lı tatilköyü	4-5*'lı termal	Diğer	$P>0.05$
Grupların Cevap Ortalamaları (3.42)	3.42	3.21	3.46	3.50	Ho'nın Kabul Edilme Olasılığı
ANOVA Testi (F)	1.490				0.216
Kruskal-Wallis (Ki-kare)	4.322				0.228

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algısı ile çalışılan otellerin sınıfları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 İşgüvencesi algısı ile çalışılan otellerin sınıfları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesini algılamada işgörenlerin çalıştıkları otelin sınıfının etkisinin olup olmadığı ANOVA testi ile test edilmiş ve boş (Ho) hipotezimiz, her bir grubun ortalamalarının birbirine eşit olduğu alternatif hipotez ise (H1) ortalamaların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde ifade edilmiş ve hesaplanan F istatistiği (1.49) değeri ancak % 21,6'da anlamlı bulunmuştur. Bu değer %5'den büyük olduğundan anlamsızdır. Dolayısıyla, boş hipotez kabul edilmiştir. Yine alternatif test Kruskal-Wallis testinden elde edilen Ki-kare istatistiği değeri (4.322) olup $p(0.228)>0.05$ olması nedeniyle boş hipotez yine kabul edilecektir.

Frekansların karşılaştırılması sonucu elde edilen verilere göre ise 4-5 yıldızlı tatil köylerinde çalışanlar işgüvencesini diğer oteller ve termal tesislerinde çalışanlara göre daha negatif algılamaktadırlar. Bunun nedeni de tatil köylerinin turizm mevsimi süresince çok fazla işgören istihdam etmesi ve sezon sonunda da işgörenlerin işlerine son verilmesidir. Tatil köyleri diğer konaklama tesislerine göre personel devir hızının en yüksek olduğu tesislerdir. Hizmetlerin çoğu yüz yüze yapıldığından tatil köylerinde diğer tesislere göre departman sayısı daha az ve

sezonla birlikte kurulan pek çok departman da sezon sonrasında tekrar kapatılmaktadır. Bu durum tatil köylerinde çalışan işgörenlerin işgüvencesi algılarının negatif yönlü olmasında etkilidir.

Tablo 32. İşgüvencesi Algısı İle Çalışılan Otelin Şehir ve Kıyı Otel Olması Arasındaki İlişki

T- testi ve Mann Whitney U testi			
Gruplar	Şehir Otel	Kıyı Otel	$P<0.05$
Grupların Cevap Ortalamaları (3.42)	3.35	3.33	Ho'ın Kabul Edilme Olasılığı
T-testi	-2.620		0.009
Man Whitney (z değeri)	-2.200		0.027

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Ho İşgüvencesi algısında çalışılan otelin şehir ya da kıyı otel olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1 İşgüvencesi algısında çalışılan otelin şehir ya da kıyı otel olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşgüvencesi algısında otelin şehir ile kıyı otel olması arasında farklılık olup olmadığı T-testi ile test edilmiş ve boş (H_0) hipotezimiz ortalamaların eşit olduğu alternatif hipotez ise (H_1) ortalamaların farklı olduğu şeklinde ifade edilmiş ve hesaplanan t istatistiği değeri (-2.62) % 00.9'da anlamlı bulunmuştur. Bulunan bu değer %5'den küçük olduğu için boş hipotez reddedilmiştir. Aynı şekilde Man Whitney testinde (z değeri) (-2.20) ve $p(0.027) < \%5$ olması nedeniyle H_0 yine ret edilecektir. Dolayısıyla işgüvencesinin algılanmasında otelin şehir oteli olması ile kıyı otel olması arasında anlamlı bir farklılık vardır. Frekans dağılımlarına bakıldığında şehir otellerinde çalışanlar (3.35) kıyı otellerinde çalışanlardan (3.33) daha pozitif bir düzeyde algılamıştır. Elde edilen bu sonuç, 'kıyı otellerinde çalışanların işgüvencesi algısının daha negatif olduğu' şeklindeki düşüncüyü desteklememektedir.

Bunun nedeni anket yapılan otellerin seçiminde şehir oteli ve kıyı oteli olarak eşit sayıda örnekleme başvurulması, özellikle Türkiye'de konaklamaların



yoğun olduğu farklı coğrafi bölgelerden konaklama tesislerinin örnekleme dahil edilmesi ve seçilen tesislerin sezonluk olmamasına özen gösterilmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Zira kıyı otelleri ve haliyle sezonluk çalışan otellerde işgören devir hızları daha yüksektir ve bu durum işgüvencesi algısının negatif yönde oluşmasında önemli bir etkidir.

Sonuç olarak; İşgüvencesinin algılanmasında bağımsız değişken olarak kullanılan kontrol değişkenlerinin ayrı ayrı ele alınarak yapılan yukarıdaki analizlerinde kontrol değişkenlerinin çok azının dışında bağımlı değişken durumundaki işgüvencesi arasında anlamlı ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. İstatistiksel anlamda bir ilişkinin görülmediği durumlarda ise gruplar arasında işgüvencesi algısında frekans dağılımları birbirinden farklılıklar göstermiştir. Dolayısıyla her iki durumda da kontrol değişkenlerinin işgüvencesinin algılanma düzeylerini değiştirdiği sonucu elde edildiğinden araştırma için oluşturulan H_2 “İşgüvencesinin algılanmasında kontrol değişkenlerinin etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

6.3. Araştırmanın Anket Formunda Kullanılan Motivasyon Araçları İle İlgili Analizler

Bir sonraki bölümde işgüvencesi ile motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi ölçen analizlerde motivasyon değişkenlerinin gruplandırıldığı faktörler esas alınacaktır. Ancak yine de katılımcıların anket formunda kullanılan içsel ve dışsal motivasyon araçlarıyla ilgili değişkenlere vermiş oldukları cevaplarla her bir değişkenin algılanma düzeylerini ölçen tanımlayıcı istatistiksel sonuçlarına araştırmanın analizleri arasında yer verilmesi ve kısaca yorumlanmasının diğer analiz sonuçlarının ve yorumlarının anlaşılabilirliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenler üzerindeki etkisi ve algılama düzeyleri ayrı ayrı analiz edilmiş ve sonuçlar arasındaki ilişkinin boyutları açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 33. Anket Formunda Kullanılan İçsel Motivasyon Araçları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İÇSEL MOTİVASYON İLE İLGİLİ İFADELER	X Ort.	SS Std. Sapm.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Kendimi bu otelin önemli bir çalışanı olarak görüyorum. (16)*	3.982	1.056	3.23	7.94	13.4	38.21	37.22
2. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum (18)	4.100	0.997	4.20	2.8	11.48	41.74	39.78
3. İş arkadaşlarımla beni onurlandıran tavır ve davranışları vardır.(19)	3.977	0.988	3.64	5.32	12.04	47.62	31.37
4. Bağlı olduğunuz yönetici ile ilişkilerinizin durumu çok iyidir. (20)	4.151	0.904	1.74	3.98	11.94	42.04	40.30
5. İşimle ilgili yeterli inisiyatif ve yetkiye sahibim. (21)	3.925	1.088	3.47	9.41	14.11	37.13	35.89
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum. (23)	4.148	0.950	1.74	5.96	10.42	39.45	42.43
7. Yöneticilerim, çalışmalarım için her zaman beni takdir ederler. (24)	3.791	1.034	3.23	8.93	19.85	41.44	26.55
8. Yaptığım iş nedeniyle saygınlık görmek isterim. (25)	4.385	0.849	2.49	1.74	3.98	38.31	53.48
9. İşgörenler arasında kimin ne iş yapacağı açıkça belirlenmiştir. (26)	3.960	1.032	3.22	7.18	14.36	40.84	34.41
10.Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum. (27)	4.344	0.814	2.26	1.41	3.95	44.35	48.02
12.İş yerimizde sevmediğiniz bir işe verilme durumu yoktur. (28)	3.671	1.169	5.76	12.28	18.55	35.84	27.57
12.İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahibim. (29)	4.056	0.991	2.26	7.06	11.58	40.96	38.14
13.Yaptığım işin sonuçları hakkında bana bilgi verilir. (30)	3.906	1.057	3.68	7.65	15.86	39.94	32.86
14.Yöneticilerin, onurlandıran tavır ve davranışları beni motive eder.32	4.143	0.998	3.65	4.21	8.99	40.45	42.70
İçsel Motivasyon Düzeyi	4,041						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

4,21–5,00=Çok Yüksek; 3,41–4,20=Yüksek; 2,61– 3,40=Orta; 1,81–2,60=Düşük; 1,00–1,80=Çok Düşük

(*) Anket formu üzerindeki soru numaralarıdır.

Tablo 33’de görüldüğü üzere en yüksek düzeyde (4,38), algılanan içsel motivasyon aracı “Yaptığım iş nedeniyle saygınlık görmek isterim” şeklindeki ifade edilirken; en düşük düzey (3,67) olarak algılanan içsel motivasyon aracı “İş yerimizde sevmediğiniz bir işe verilme durumu yoktur” ifadesi olmuştur. Ankete



cevap veren işgörenlerin genel içsel motivasyon düzeyi ise 4,041'dir. Genel ortalama düzeyine göre, çalışanların içsel motivasyon düzeyinin 'yüksek' olduğunu söylemek mümkündür. Burada işgörenlerin yönetimce ortaya konulan içsel motivasyon araçlarından memnun oldukları görülmektedir. İşgörenler işin hangi kademesinde bulunursa bulunsunlar yaptıkları işi önemli bir iş olarak görülmesini istemektedirler. Dolayısıyla önemli bir işte çalıştığı hissi taşıyan her işgören için bu durum kendisi için bir gurur vesilesi ve aynı zamanda bir motivasyon sebebidir. Buradan hareketle otel çalışanlarının yaptıkları işten dolayı önemli biri olarak görülmek istenmeye çok önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Özellikle yönetim kademelerinde bulunanların ast konumundakilere bunu hissettirmelerinin bu sektörde ayrı bir önemi vardır. Çünkü misafirlerle yüz yüze olmayı gerektiren ve her an çok farklı misafir tipleriyle karşı karşıya kalan işgörenlerin ruh hali ve motivasyon düzeyleri çok sık değişmektedir. Oysa işgörenlerin bu durumunun müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan olumsuz etkisi söz konusudur. Her dakika yeni misafir yüzleriyle karşılaşılan bir ortamda hep aynı motivasyon düzeyini korumanın zorluğu dikkate alındığında bu konumdaki işgörenlerin moral ve motivasyonları açısından en büyük görevin onların başında bulunan yöneticilere düştüğünü ifade etmek gerekmektedir.

Bu durumun farkında olan yöneticiler misafirlerle yüz yüze olmayı gerektiren departmanlarda çalışanların motivasyonlarını üst düzeyde tutabilmek için kişisel ilişkilere daha özen göstermelidirler. Örneğin bir misafirin bir servis personeline "garson" diye seslenmesi ile bir yöneticinin aynı şekildeki bir uslubu, işgören üzerinde farklı etkiye sahiptir. Bir servis personelinin, yaptığı işin öneminin misafirlerce anlaşılamamış olması kabul edilebilir bir durumdur ancak bu işin eğitimini aldığını düşündüğü başındaki yöneticisinin kendisine avam diliyle hitap etmesini hoş karşılamayacaktır..

Dolayısıyla yöneticilerin astlarıyla olan düzeyli ilişkisi onların motivasyonları üzerinde olumlu etkiye sahip olurken aksi yöndeki davranışlarda ise kendisinin önemsenmediği ve yaptığı işe saygı duyulmadığı şeklinde yorumlayabilecektir. Nitekim Tablo 33'de işgörenlerin "Yaptığım iş nedeniyle



saygınlık görmek isterim” şeklindeki bir ifadeye verdikleri cevapların ortalamasından bunu iş hayatlarında ne kadar önemsedikleri anlaşılmaktadır. İçsel motivasyon araçları ile ilgili en negatif düzeyde algılanan “İş yerimizde sevmediğiniz bir işe verilme durumu yoktur” şeklindeki motivasyon değişkeninden, işgörenlerin çok farklı işlere koşturulmalarından, iş tanımlarının tam olarak yapılmamış olmasından ve kimin hangi işi yapacağı noktasında bir belirsizliğin olmasından rahatsızlık duydukları görülmektedir. Çünkü bu durumun onların kendi işlerinin birer uzmanı olarak değil her işe koşturulan vasıfsız bir işgören olarak algılandıklarını düşünmelerine sebep olmaktadır.

Tam olarak hangi işi yapacağı konusundaki belirsizlik işgöreninin işine saygı duyulmadığı şeklinde yorumlandığından bununla ilgili değişkeni ihtiyaçlarının karşılanmasında en önemli bir motivasyon aracı olarak algılamışlardır. En negatif düzeyde algılanan bu ifade ise en pozitif düzeyde algılanan yukarıdaki ifadeye ters bir durumdur. Dolayısıyla birbirine zıt iki ifadeden birinin en yüksek, diğerinin en alt düzeyde algılanmış olması verilen cevaplar arasındaki bir tutarlılığın göstergesi olarak yorumlanabilir.

Tablo 34. Anket Formunda Kullanılan Dışsal Motivasyon Değişkenleri İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

DIŞSAL MOTİVASYON İLE İLGİLİ İFADELER	X Ort.	SS Std. Sapm	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans memorandum vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır. (34)	3.741	1.180	7.48	8.73	14.71	40.40	28.68
2. Yönetim, elimizden gelenin en iyisini yapmamızı teşvik ediyor. (35)	4.057	0.932	2.48	4.71	11.66	46.90	34.24
3. Çalıştığım otelin fiziksel (ısı, ışık, vs.) şartları uygundur. (36)	4.167	0.889	2.46	2.71	9.61	46.06	39.16
4. İş performansımın doğru değerlendirildiğini düşünüyorum. (37)	3.868	1.007	2.73	7.44	19.35	41.19	29.28
5. Otelin bana daha iyi maddi olanak sağlayacağını düşünüyorum.(38)	3.641	1.073	4.48	9.95	25.12	37.81	22.64
6. Departmanıyla diğer departmanlar arasında iyi bir iletişim vardır.(39)	4.000	1.015	4.19	4.43	13.05	43.84	34.48
7. Şikayet ve önerilerimiz yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.40	3.794	1.098	4.70	8.66	18.07	39.85	28.47
8. Performansı olumlu etkileyecek yeterli araç ve gereç mevcuttur.(41)	3.891	1.047	5.19	5.19	14.07	46.42	29.14
9. İşyerimde kendimi eğitime ve yetiştirme imkânım var. (43)	3.866	1.102	4.96	7.94	14.64	40.45	32.01
10. Bu işyerinde çalışma saatlerine uyulur. (44)	4.000	1.118	5.74	5.99	9.98	39.15	39.15
11. Aldığım ücretin işim karşılığında yeterli olduğunu düşünüyorum.45	3.367	1.241	10.86	13.09	23.95	32.59	19.51
12. Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar. (47)	3.955	0.986	2.48	7.69	12.90	45.66	31.27
13. Tatil ve izin günlerimi kullanabilmem motive olmamda etkilidir.48	4.320	0.930	3.2	2.46	5.67	36.45	52.22
14. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir. (49)	4.227	0.877	2.74	2.47	5.75	47.40	41.64
15. İşimdeki başarılarım sonucunda terfi etme imkanım vardır. (50)	3.754	1.074	3.92	9.07	22.06	37.50	27.45
16. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir. (51)	4.120	0.873	2.24	2.80	10.92	48.74	35.29
17. Burada yöneticiler, sahip oldukları makama hak ederek gelirler.53)	3.768	1.141	5.12	10.00	18.54	35.61	30.73
18. Bu işyerinde bahşişlerin dağılımında adalet gözetilir. (54)	3.567	1.186	8.35	10.57	19.41	39.31	22.36
19. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılır. (55)	2.548	1.375	31.71	21.22	18.29	18.05	10.73
20. İşyerimde istemediğim işlere verilme durumum da vardır. (56)	2.851	1.315	20.54	21.53	21.78	24.50	11.63
21. Bu otelin sahip olduğu yıldızı hak ettiğini düşünüyorum. (58)	4.127	0.946	2.21	4.18	13.27	39.31	41.03
22. Kişisel ve ailevi problemlerimi yöneticilerle paylaşabiliyorum.(59)	3.265	1.297	12.75	17.25	19.50	31.75	18.75
23. Müşteriler otelden memnun ayrılır. (60)	4.150	0.889	2.72	2.47	9.38	47.90	37.53
24. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez. (61)	3.901	0.942	2.20	6.04	18.41	46.15	27.20
25. İşletmenin ekonomik durumu hakkında çalışanlara bilgi verilir.(62)	3.437	1.215	6.6	20.05	17.85	33.99	21.52
26. İş dışında da yöneticilerimle birlikte vakit geçiririm. (63)	3.162	1.343	15.71	18.70	16.71	31.42	17.46
27. İş dışında da çalışma arkadaşlarımla birlikte vakit geçiririm. (64)	4.005	1.048	3.99	6.98	9.73	43.14	36.16
28. Problemlerimin çözümünde iş arkadaşlarım yardımcı olurlar. (65)	3.553	1.224	9.38	11.60	16.05	40.25	22.72
29. Kişisel problemlerimin çözümünde yöneticiler yardımcı olurlar.(66)	3.263	1.289	12.66	17.62	18.11	34.00	17.62
30. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılır.(67)	3.599	1.158	5.97	14.18	16.67	40.30	22.89
31. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim. (68)	3.366	1.250	9.17	18.61	18.89	33.06	20.28
32. İzin kullanmam gerektiğinde izin veriliyor. (70)	3.967	0.983	3.21	5.19	15.06	44.69	31.85
33. İş yerimde doğum günüm kutlanır. (71)	3.563	1.336	10.47	15.21	11.97	32.17	30.17
34. İşyerinde mesai saatlerinin sıkı takibi yapılır. (72)	3.916	1.116	5.93	7.16	9.63	43.95	33.33
35. Yemek, çay-kahve gibi imkânlar ücretsiz otel tarafından sağlanır.73	4.229	1.027	3.45	5.42	6.65	33.99	50.25
36. Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenir. (74)	2.644	1.374	29.32	20.05	17.79	22.56	10.28
37. Diğer çalışma arkadaşlarımla vardiyaalarımızı değiştirebiliyorum.(75)	3.657	1.228	9.32	9.57	13.60	41.06	26.45
38. Personel için çıkarılan yemeklerin kalitesi memnuniyet vericidir.(77)	3.867	1.016	3.79	6.62	16.40	45.43	27.76
39. Otelin mimari yapısı hizmet akışı açısından çok iyi çizilmiştir.(78)	4.000	0.986	2.49	5.47	15.42	43.03	33.33
40. Kalacak yerim hijyen-sağlık açısından olumlu şartları taşıyor. (79)	3.960	0.994	3.95	3.62	16.78	43.75	31.91
İçsel Motivasyon Düzeyi	3.718						

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum
4,21–5,00=Çok Yüksek; 3,41–4,20=Yüksek; 2,61– 3,40=Orta; 1,81–2,60=Düşük; 1,00–1,80=Çok Düşük



Tablo 34’de dışsal motivasyonla ilgili tanımlayıcı istatistikler görülmektedir. Dışsal motivasyonla ilgili sorulara verilen cevapların algılama düzeylerine bakıldığında bunlar arasında ücret artışı ile birlikte iş hayatındaki şartları iyileştiren motivasyon değişkenlerine yer verilmiş olmasına rağmen bunların arasından en etkili dışsal motivasyon aracı olarak (4,32), *“Tatil ve izin günlerimi kullanabilmem motive olmamda etkilidir”* şeklindeki ifadenin algılanmış olması otel çalışanlarını motive edecek motivasyon araçlarının tespitine yönelik izlenecek politikalarda üzerinde durulması gereken önemli bir tespittir.

Dışsal motivasyon araçları içerisinde algılama düzeyleri en düşük olan tek bir değişken yerine frekans dağılımları birbirine çok yakın olan aşağıdaki 3 değişkene yer verilmiştir.

“Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılır” (2.54)

“Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenir” (2.64)

“İşyerimde istemediğim işlere verilme durumum da vardır.”(2.85)

Yukarıdaki bu motivasyon araçları Türkiye’de otel çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanmasında eksikliğini duydukları en önemli dışsal motivasyon faktörleri olarak algılanmıştır.

İşgörenler buldukları ortamda, çalışanlar arasında ayrımcılık yapıldığına, başarısından ya da işyerine olan ekstra katkıları olmalarına rağmen bunun maddi olarak kendilerine dönmediğine, belirli ve tanımlanmış bir işlerinin olmadığı ve her işe koşut olduklarına inanmaktadırlar. Bu yöndeki düşüncelerin işgörenlerin çalıştıkları departman ve görevlerine göre değişebileceğini kabul etmekle birlikte sonuçların tamamı üzerinden bir değerlendirilme yapıldığında otel çalışanlarının eksikliğini duydukları en önemli motivasyon araçlarının bunlar olduğu görülmektedir. İşgörenlerin çok farklı işlerde çalıştırılmalarına verdikleri tepkinin nedenleri ise; bu durumu kendilerinin belirli işler üzerinde profesyonelleşmelerinin önünde bir engel olarak algılamalarına, yöneticiler tarafından yaptıkları işte saygın biri olarak görülmediklerine ya da her zaman vasıfsız bir işgören olarak algılandıklarını düşünmelerine bağlanabilir. İçsel motivasyon araçları içerisinde *“İş*



yerimizde sevmediğiniz bir işe verilme durumu yoktur” şeklinde yer alan aynı sorunun olumlu şekli “İşyerimde istemediğim işlere verilme durumum da vardır.” şeklinde dışsal motivasyonu ölçmek için de sorulmuş ve bu faktör burada da motivasyon araçları arasından en olumsuz algılanan 3 faktörden biri olarak işgörenlerin hem içsel hem de dışsal motivasyonları üzerinde etkili olan önemli bir motivasyon aracı olabileceği görülmüştür.

Anketin, otellerin doluluk oranlarının en yüksek olduğu dolayısıyla işgörenlerin kanuni izinlerini dahi kullanamadıkları bir zaman dilimi olan sezon içerisinde yapılmış olması izin talebi ile ilgili değişkenin negatif algılanmasında etkisinin olabileceğini unutmamak gerekir. Zira anketler, örneklemin belli bir andaki durumlarını ortaya koyabilen araştırmalardır. Dolayısıyla otel çalışanlarının izin kullanamamalarının bir motivasyonsuzluk sebebi olarak ortaya çıkmasında anketlerin işlerin en yoğun olduğu dönemde yapılmış olmasının etkisi söz konusudur. Yine değişkenlerin algılanma düzeyleri otellerin sınıflarına göre ya da çalışılan departmanlara göre farklılaşması da mümkündür. Diğer yandan işgörenlerin, kanuni izinlerini bile kullanamayacak kadar yoğun bir iş temposuyla çalışmış olmalarına rağmen gelirlerinde ekstra bir artış olmadığı Bir başka deyişle emeklerinin parasal bir ödül olarak geri dönmediği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir.

Tablo 35. İçsel ve Dışsal Motivasyon Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>DEĞİŞKENLER</i>	<i>(X) Ortalama Değerler</i>	<i>(SS) Standart Sapma</i>
İçsel Motivasyon	4,041	0.66592
Dışsal Motivasyon	3.718	0.57964
İŞ MOTİVASYONU	3.880	0.62278

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 35’de içsel ve dışsal motivasyon boyutlarına ilişkin en tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Dışsal motivasyon ortalama düzeyi 3,72’dir. Buna göre ankete cevap verenlerin içsel motivasyon düzeyleri dışsal motivasyon düzeylerinden daha yüksektir. Gerlach&Young (2007) motivasyon araçlarının algılanması ile ilgili yaklaşık 300’e yakın otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada da işgörenlerin



motivasyonlarında içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarından daha çok etkili olduğu sonucunu elde etmiştir. Bu veriler otel yöneticilerinin motivasyon politikaları açısından irdelendiğinde, yönetimin özellikle dışsal motivasyon araçlarına çok fazla önem vermedikleri sonucu çıkarılabilir. Dışsal motivasyon araçlarının işverenlere ekonomik bir maliyeti söz konusudur. Bu nedenle yönetimler daha az maliyetli olan içsel motivasyon araçlarını tercih edebilmektedir ki bu yöndeki bir tercihin otel çalışanları üzerinde etkili olduğu elde edilen anket sonuçlardan anlaşılmaktadır. Çünkü anket sonuçları işgörenlerin içsel motivasyon araçlarını dışsal motivasyon araçlarından daha yüksek bir düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Otellerdeki ast-üst ilişkisini ölçen sorulara verilen cevapların frekanslarının daha yüksek değerler olarak çıkmış olması da bu görüşü desteklemektedir. Ancak yine de işgörenlerin motivasyonları için içsel motivasyon araçlarının tek başına yeterli olmadığı bunlardan hangisinin daha fazla etkili olacağını işgörenlerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların şiddeti belirleyici olacaktır. Örneğin Wu ve arkadaşları motivasyon araçlarının analizine yönelik yaptıkları çalışmada, işgörenlerin motivasyonlarında hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının hemen hemen aynı düzeyde etkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir (Wu, Gerlach&Young, 2007:259). Dolayısıyla işgörenlerin motivasyonlarında sadece içsel motivasyon araçlarının yeterli olabileceğini söylemek yanlış olacaktır.

6.4. İşgüvencesi ve Motivasyon Araçları Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Analizler

Bu bölümde işgüvencesi ile motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi farklı boyutları ile ele alan ve araştırmanın diğer hipotezlerini test etme imkanı sunan analizler yapılmıştır.

Araştırmalar için hazırlanan anketlerde kullanılan değişken sayılarının çok fazla olduğu durumlarda değişken sayılarını azaltmak ve bunları daha az sayıdaki faktörlerle açıklayabilmek için çoğu kez faktör analizlerine başvurulmakta ya da kullanılacak faktörler araştırmacı tarafından belirlenebilmektedir. Bu araştırmanın anket formunda kullanılan değişkenler önceden belirlenen faktörleri ölçebilen



sorulardan oluşturulduğundan faktörlerin oluşturulmasıyla ilgili yukarıdaki seçeneklerden ikinci yöntem tercih edilmiştir.

Bu araştırmada motivasyonu ölçmek için anket formunda yer alan çok sayıdaki değişkenlerin ve her birinin kontrol değişkenleri ve işgüvencesi ile olan ilişkisini açıklayan analizlere yer vermenin haliyle konuyu özünden uzaklaştıracağı bir gerçektir. Bu sebeple pek çok araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da çok sayıdaki motivasyon değişkeninin daha az sayıdaki faktörlerle açıklanması yoluna gidilmiştir. Bu amaçla faktör analizi yapma yerine araştırmanın ikinci bölümündeki “Motivasyon Araçları” başlığı altındaki ‘İçsel’ ve ‘Dışsal’ motivasyon araçları olarak yer verilen faktörlerin aynı zamanda işgüvencesi ve motivasyon arasındaki ilişkiyi açıklayan faktörler olarak kullanılması yoluna gidilmiştir. Analizlerde kullanılacak motivasyon faktörlerinin araştırmada yer verilen faktörlerle aynı olmasının araştırmanın bütünlüğüne katkı sağlaması umulmaktadır.

Bu amaçla anket formu hazırlanırken seçilen ya da uyarlanan soru gruplarının, bu araştırmada yer verilen motivasyon faktörlerini ölçebilen ifadelerden oluşturulmasına çalışılmıştır. Analizler öncesinde aynı faktörü ölçmesi düşünülen sorular, ilgili faktörün altında gruplandırılarak kendi aralarındaki güvenilirlik testleri yapılmış (Bkz; Tablo 13) ve bu tablo üzerindeki her bir faktör için ise ortalama değerler oluşturulmuştur. Dolayısıyla analizlerde içsel ve dışsal motivasyon araçları üzerinde işgüvencesinin etkisi bu faktörler üzerinden analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, anket formunda içsel motivasyonu ölçmek amacıyla sorulmuş 14 soru böylece, araştırmanın içsel motivasyon araçları olarak açıklanan (İlgi Çekici İş, İş Bağımsızlığı, Başarma Duygusu, Fark edilme Duygusu, Taktir-Geri Bildirim, İşin Çeşitliliği) 6 faktöre, dışsal motivasyonu ölçmek için sorulmuş olan 40 soru ise araştırmada dışsal motivasyon araçları olarak yer verilen (Statü ve Terfi, Hiyerarşik Yapı, İşgörenler Arasındaki İlişkiler, İşgüvenliği, Kâra Katılma, Örgüt Kültür ve İklimi, Yetenek ve Öneri, Bireysel Faktörler, Beklentiler ve İmaj) 10 tane faktör altında açıklanmıştır*. Böylece anket formunda çok sayıdaki değişken daha az

* Araştırma içerisinde aslında 11 tane olarak yer verilen dışsal motivasyon araçlarından “işgüvencesi” araştırmanın bağımsız değişkeni olarak ayrıca ele alındığından buradaki motivasyon araçları arasında gösterilmemiştir.

sayıdaki faktörlerle açıklanabilir hale getirilmiş ve işgüvencesinin bilinen temel motivasyon faktörleri ile arasındaki ilişkiyi açıklayan analizlere yer verilmiştir.

Tablo 36. İçsel Motivasyon Faktörlerinin Algılanma Düzeyleri

İÇSEL MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Ortalama (X)	Std. Sapma (SS)
İlgi Çekici İş	4.080	0.796
İş Bağımsızlığı	3.887	0.855
Başarma Duygusu	4.220	0.670
Farkedilme Duygusu	4.012	0.745
Taktir-Geri Bildirim	4.035	0.767
İşin Çeşitliliği	3.883	0.841
Ortalama	4,041	0,779

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 36’da, ankete cevap verenlerin içsel motivasyon araçlarını algılama düzeyleri (frekans dağılımlarına) dikkate alınarak en yüksekte en düşüğe doğru bir sıralama yapıldığında sonuç aşağıdaki şekilde olacaktır;

1. “Başarma Duygusu” (4.220)
2. “Çekici Bir İş” (4.080)
3. “Taktir ve Geri Bildirim” (4.035)
4. “Farkedilme Duygusu” (4.012)
5. “İş Bağımsızlığı” (3.887)
6. “İşin Çeşitliliği” (3.883)

İş hayatında, bazen içine kapanma, kendisini yalnız hissetme ve bir şeyleri başaramama endişesi gibi sendromların yaşandığı bir vakiydir. Bu anlar işgörenleri duygusal bir değişim sürecine sokabilmektedir. Özellikle kendi yerini doldurabilecek, ülkede çok sayıda işsiz olduğu Türkiye gibi ülkelerde işgörenlerin bu korkularında hiç de haksız olmadıkları söylenebilir. Dolayısıyla bir işgörene işinde başarılı olduğu hissi uyandıran ve fark edildiğini düşündüren her motivasyon aracının iş motivasyonunun artmasında son derece etkili olacağı açıktır. Bu nedenle “başarma duygusu” faktörünü ölçen sorular bu araştırma sonuçlarına göre en yüksek oranda algılanan değişkenler olmuştur. Otel çalışanları iş arkadaşları ve



yöneticilerin kendisini onurlandıran tavırlarından, işinde saygın biri olmaktan ve başarılı olduğu hissi taşımaktan son derece memnun oldukları verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır. İçsel motivasyon araçlarının algılamasında “ilgi çekici iş” faktörünün ikinci sırada algılanması da aslında başarıya duyulmuş otel çalışanlarınca ne kadar önemsendiğini desteklemektedir. Bilgi ve yetenek gerektiren bir işi yaptığını düşünen bir işgörenin bununla gururlanması olağan bir durumdur. Bir iş ortamında belirli bir departmanda iş yoğunluğunun artması durumunda bu işi hafifletecek ve daha pek çok işin altından kalkabilecek bir kişi olarak algılanmak onun haklı olarak gururlanmasını sağlayacaktır. Bu nedenle “ilgi çekici iş” faktörünü ölçen sorular öncekilere oranla daha düşük düzeyde algılanmış olsa da ilk sırada algılanan başarıya duyulmuş otel çalışanlarınınca önemli bir içsel motivasyon faktörü olduğunu göstermektedir. Zira bu faktör grubu altında işgörenler kendilerini otelin önemli bir çalışanı olarak görmekte, yaptıkları işin yapılmaya değer ve saygın bir iş olduğuna inanmak istemektedirler.

İş ortamlarında işgörenlerin üstleri tarafından takdir edilmeleri onlar açısından önemli bir motivasyon aracı olabilmektedir. Yeri geldiğinde bir üst’ün ast’ına samimi bir “aferin” ifadesi pek çok motivasyon aracından çok daha fazla etkili olabilmektedir. Bir takdir ifadesi bir işgöreni bir başkasıyla kıyaslamak değil şahsa münhasır bir durum olması nedeniyle içsel motivasyonda önemli etkiye sahiptir. Takdir edilmek aslında bir tür geri bildirim şeklidir. İşgörene farkındalık kazandıran taktirin, yeri ve zamanı iyi seçildiğinde işgören üzerinde oldukça etkili olabileceği araştırmalarla ortaya konulmuştur. Örneğin Minnesota Doğal Kaynaklar Departmanı tarafından yapılan araştırmada ankete katılanların sadece %8’i çabalarının karşılığında takdir edilmelerinin çok önemli olmadığını ifade etmişlerdir (Nelson, 1999:31). Nitekim bu araştırmanın içsel motivasyon araçlarıyla ilgili Tablo 39.’daki verileri bu sonucu desteklemektedir. Zira “*taktir ve geri bildirim*” faktörünü ölçen sorulara verilen cevaplardan bu faktörün önemli bir motivasyon aracı olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü faktörü ölçen ve işgörenlerin arkadaşlarınınca takdir edilmesi, yöneticilerle iyi ilişkiler içerisinde bulunması ve yaptığı işler hakkında kendisine bilgi verilmesi şeklindeki sorulara verilen cevapların ortalaması bu faktörün yüksek düzeyde algılanması sonucunu doğurmuştur. (Bkz;Tablo 34)



İşgörenler yeni işe girdiklerinde kendilerini kabul ettirmek, orta yaşlardakiler ise daha genç olanlardan geri kalmamak için üstün gayret göstermeye çalışır. Emekliliği yaklaşınca da amaçsızlık ve yalnızlık sendromu ağır basabilir. Dolayısıyla da her üç durumda da işgörenin ilgi çekecek hareketlerinin yönetimce fark edilmesi ya da fark edildiklerini hissettirmeleri iş motivasyonlarını olumlu etkileyecektir. Zira “*farkedilme duygusu*” faktörünü ölçme bağlamında sorulan sorulara verilen cevaplardan bunların motivasyon üzerinde etkili olduğu Tablo 34 ve 36’da görülebilmektedir. Bu çerçevede işgörenler otel yönetiminin kendilerini önemli biri olarak görmelerini, yöneticileri tarafından takdir edilmeyi ve yaptıkları işler nedeniyle saygınlık görmeyi diğer bir yaklaşımla aslında farkedilmeyi istemektedirler. Çünkü bir şeyleri başarabiliyor olmak o işgörene o organizasyon içerisinde bir değer katar ve başarısının fark edildiğini düşünen işgörenin işini kaybetme endişesi azalır.

Algılama düzeyleri olarak beşinci sırada algılanan “*iş bağımsızlığı*” faktörü işgörenlerin işlerinde karar alma hakkı elde etmeleriyle ilgili algılarını ölçen sorulardan oluşmaktadır.

İşgörenlerin belirli oranlarda işleri hakkında özerk olmaları kendilerini grubun bir üyesi olarak algılamalarına ve tüm yeteneklerini kullanma yönünde özel bir çaba göstermeye teşvik edeceğine inanılmaktadır (İncir, 1985:109). İş bağımsızlığı faktörünü ölçmek amacıyla sorulan içsel motivasyon araçları içerisindeki sorulardan işgörenlerin işleriyle ilgili inisiyatif sahibi olmaları, işlerinde tam yetki kullanabilmeleri ve sık sık başka işlerde kullanılmamaları durumunda iş motivasyonlarının artacağı anlaşılmaktadır.

Motivasyon faktörleri ile ilgili elde edilen sonuçlar sahip oldukları değerlere göre sıralandığında aralarında çok küçük farklar olsa dahi yukarıdan aşağıya sıralandığında bu sıralamanın sonunda ve başında bu değişkenlerden herhangi biri yer almak durumundadır. Ancak bir değişkenin son sırada yer alması her zaman bir önceki ile arasında büyük farklılıkların olduğu anlamına gelmemektedir. Bu nedenle içsel motivasyon faktörlerinin algılanmasında son sırada algılanan işin çeşitliği ile



İlgili faktörün algılanma düzeyi ile sıralamanın beşinci sırasında yer alan iş bağımsızlığı faktörü arasında önemli sayılabilecek bir frekans farklılığı yoktur. Faktörler arasındaki frekans dağılımlarının birbirine yakın olmasında bazen aynı değişkenin farklı faktörleri ölçmek için kullanılmış olmasından da kaynaklanabileceğini söylemek yerinde olacaktır. Nitekim bu araştırma da birkaç tane aynı değişken farklı faktörleri ölçmek için kullanılmıştır.

İşin çeşitliliği ve iş bağımsızlığı ile ilgili algılarının diğer motivasyon değişkenlerine göre daha negatif düzeyde olması otel yöneticilerini üzerinde durmaları gereken önemli bir husustur. Çünkü bu faktörler içerisinde yer alan ifadelerde işgörenler görev tanımının tam olarak yapılmamış olmasından, bir çok işi aynı anda yapmak zorunda kalmaktan ve işlerinde yetki ve inisiyatif sahibi olamamaktan memnun olmadıkları sonucu çıkmaktadır.

Araştırmanın amacından yola çıkarak bu bölümde, işgüvencesi ile yukarıda ifade edilen içsel motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi test etmek üzere Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Ancak verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda nonparametrik testlerin kullanılması sonuçların güvenilirliğini artırdığı düşüncesinden hareketle, korelasyon analiz sonuçları ile birlikte nonparametrik testlerden Ki-kare bağımsızlık testi sonuçlarının da aynı tablo üzerinde yer alması uygun görülmüştür.

Korelasyon Katsayısı ve Testi: İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi sahibi olmak istenirse bu katsayı hesaplanır. Korelasyon katsayısının aldığı değer pozitif ise ilişkinin aynı yönlü negatif ise ters yönlü olduğuna karar verilir. Elde edilen katsayının yorumlanmasında literatürde baz alınan değer aralıkları Tablo 37'd4 gösterilmiştir.



Tablo 37. Korelasyon Katsayıları

Korelasyon Katsayısı		
Değer Aralığı	Negatif	Pozitif
Yok	-0.09 ile 0.0	0.0 ile 0.09
Az	-0.3 ile -0.1	0.1 ile 0.3
Orta	-0.5 ile -0.3	0.3 ile 0.5
Yüksek	-1.0 ile -0.5	0.5 ile 1.0

Kaynak: (Web-21)

Örneğin, elde edilen korelasyon katsayısı değeri -0.4 ise bu değer ilgilenilen iki değişken arasında ters yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısının değeri her ne kadar önemli olsa da bu değer istatistik olarak da anlamlı olması gerekmektedir. Bunun test edilmesinde t-testi kullanılır. Bu test yapılırken boş hipotez korelasyon katsayısı değerinin sıfıra eşit olduğu alternatif hipotez ise genelde sıfıra eşit olmadığı şeklinde ifade edilir. T-testinin yapılaş şekli daha önce ayrıntılı olarak ifade edildiği için burada ayrıntıya girilmemiştir.

Ki-Kare Bağımsızlık Testi: Ki-kare testi genel olarak, niteliksel olarak belirtilen veriler kullanılır ve iki veya daha fazla değişken grubu arasında ilişki olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılır. Diğer yandan, ölçümle belirtilen sürekli değişkenler de belli bir dereceden az veya çok olarak nitelendirilerek bu test kullanılabilir. Bu testte boş hipotez iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilir iken alternatif hipotez iki değişken arasında ilişki olduğu şeklinde ifade edilir (Kalaycı, 2009:90).

Kullanılan yukarıdaki analiz yöntemleriyle ilgili bu açıklamalar ışığında Tablo 38'de işgüvencesi ile araştırmada kullanılan içsel motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi test eden analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo üzerinde yer alan her bir faktörün algılanma düzeyleri ile ilgili sebep-sonuç ilişkisine yukarıda yer verildiğinden aşağıda sadece işgüvencesi ile bu faktörler arasındaki ilişkinin istatistiksel boyutlarına değinilmiştir.

Tablo 38. İşgüvencesi ile İçsel Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki
(öz-değerlendirme)

İşgüvencesi*	İçsel Motivasyon Araçları →	İlgi Çekici İş	İş Bağımsızlığı	Başarım Duygusu	Fark Edilme Duygusu	Takdir ve Geri Bildirim	İş Çeşitliliği
	Korelasyon Katsayıları	0.434*	0.514*	0.377*	0.490*	0.489*	0.501*
Ki-Kare Testi Sonuçları	800.87*	671.88*	936.98*	956.88*	618.85*	523.53*	

Korelasyon Katsayıları: **Yok**=0.00-0.09; **Az**=0.1-0.3; **Orta**=0.3-0.5; **Yüksek**=0.5-1.0

* Test istatistikleri ve korelasyon katsayılarının % 1 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 38’de görüldüğü üzere %99 güven aralığında otel çalışanlarının;

İşgüvencesi algısı ile “ilgi çekici iş” arasında, her ne kadar korelasyon katsayısı değer olarak orta düzeyde ($r= 0.434$) olsa da, pozitif ve istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki söz konusudur. Aynı değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı parametrik olmayan Ki-kare testi ile de desteklenmektedir. Ki-kare testinde boş hipotezimiz ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilir iken alternatif hipotez ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Tablo 38’de görüleceği üzere “işgüvencesi” algısı değişkeni ile “ilgi çekici iş” birbirinden bağımsız değildir. Çünkü Ki-kare test istatistiği değeri (800.87) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, boş hipotez reddedilecektir. Bu nedenle iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde ilişki söz konusudur.

İşgüvencesi ile “iş bağımsızlığı” arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0.514$) bir ilişki vardır. Aynı değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı Ki-kare testi ile de desteklenmektedir. Ki-kare testinde boş hipotezimiz ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilir iken alternatif hipotez ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile “işgüvencesi” değişkeni ile “iş bağımsızlığı” birbirinden bağımsız değildir. Çünkü, Ki-kare test istatistiği değeri (671.88) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla iki

* Korelasyon katsayıları anlamlılık düzeyini gösteren olasılık değerleri (“Prob”) her bir faktör için %1’den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla tüm korelasyon katsayıları istatistiki olarak anlamlıdır.



değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki sözkonusudur ve boş hipotez reddedilmiştir.

İşgüvencesi ile “başarma duygusu” arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde ($r=0.377$) bir ilişki söz konusudur. Aynı değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını Ki-kare testi de doğrulamaktadır. Ki-kare testinde boş hipotezimiz ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilir iken alternatif hipotez ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı şeklindedir. Diğer bir ifade ile “işgüvencesi” değişkeni ile “başarma duygusu” birbirinden bağımsız değildir. Ki-kare test istatistiği değeri (936.98) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ve boş hipotez reddedilmiştir.

İşgüvencesi ile “fark edilme duygusu” arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde ($r=0.490$) bir ilişki vardır. Aynı değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı Ki-kare testi ile de desteklenmektedir. Ki-kare testinde boş hipotezimiz “ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız” olduğu şeklinde ifade edilirken alternatif hipotez “işgüvencesi algısı değişkeni ile fark edilme duygusu birbirinden bağımsız değildir” şeklindedir. Ki-kare test istatistiği değeri (956.88) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde ilişki söz konusudur ve boş hipotez reddedilmiştir.

İşgüvencesi ile “taktır ve geri bildirim” arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde ($r=0.489$) bir ilişki vardır. Bu değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı Ki-kare testi ile de desteklenmektedir. Ki-kare testinde boş hipotez, “ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu” şeklinde ifade edilir iken alternatif hipotez “ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı” Ki-kare test istatistiği değeri (618.85) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki sözkonusudur. Bu nedenle boş hipotez reddedilmiştir.

Yine yukarıdaki tabloda işgüvencesi ile “iş çeşitliliği arasında” anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0.501$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Aynı değişkenler arasındaki bu yönlü ilişkinin varlığı Ki-kare testi ile de



desteklenmektedir. Ki-kare testinde boş hipotez, “ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu” şeklinde ifade edilir iken alternatif hipotez “ilgili değişkenlerin birbirinden bağımsız olmadığı” şeklinde ifade edilmektedir. Tablo üzerinde Ki-kare test istatistiği değeri (523.53) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki sözkonusudur ve boş hipotez reddedilmiştir.

Sonuç olarak; İşgüvencesi ile her bir içsel motivasyon faktörü arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığından bahsetmek mümkündür. Yine işgüvencesinin içsel motivasyon araçları ile arasındaki en anlamlı ilişkinin “iş bağımsızlığı” ($r=0.514$) faktörü ile olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre araştırmanın *H3* “ İşgüvencesi ile içsel motivasyon araçları arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 39. Dışsal Motivasyon Faktörlerinin Algılanma Düzeyleri

DIŞSAL MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	Ortalama (X)	Std. Hata Değ. (SS)
Ücret	3.315	0.836
Statü ve Terfi	3.707	0.829
Hiyerarşik Yapı	3.731	0.742
İşgören İlişkileri	3.827	0.651
İşgüvenliği	3.969	0.780
Kâra Katılma	3.308	0.855
Örgüt Kültürü ve İklimi	3.777	0.692
Yetenek ve Öneri	3.468	0.825
Beklentiler ve İmaj	3.881	0.714
Bireysel Faktörler	3.693	0.618
Ortalama	3,718	0.754

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

Tablo 39'daki frekans dağılımları dikkate alınarak ankete cevap verenlerin dışsal motivasyon araçlarını en pozitif düzeyden en negatif düzeye doğru sıralamak istendiğinde sonuç aşağıdaki şekliyle oluşacaktır;



1. “İşgüvenliği” (3.969)
2. “Beklentiler ve İmaj” (3.881)
3. “İşgören ilişkileri” (3.827)
4. “Örgüt Kültürü ve İklimi” (3.777)
5. “Hiyerarşik Yapı” (3.721)
6. “Statü ve Terfi” (3.707)
7. “Bireysel Faktörler” (3.693)
8. “Yetenek ve Öneri” (3.468)
9. “Ücret “ (3.315)
10. “Kâra Katılma” (3.308)

Tablo 39'daki verilerden otel çalışanlarının can güvenliği, iş ortamının fiziksel koşulları, işlerini yapabilecek yeterli araç gereç donanımı, hizmet akışı için uygun mimari tasarım, otel tarafından sağlanan kalacak yerlerinin güvenlik ve hijyen bakımından yeterli olduğu konusundaki düşünceleri diğer değişkenlere göre daha pozitif düzeydedir. Anket formunda İşgüvenliği ile ilgili faktörü ölçen değişkenlere verilen cevapların algılama düzeylerinin yüksekliği “işgüvenliği” faktörünü en pozitif algılanan faktör konumuna getirmiştir.

Pozitif yönde algılanan ikinci faktör olan “Beklentiler ve İmaj” faktörünün bu derece pozitif yönlü algılanmış olması, otel çalışanlarının yaptıkları işi sevdiklerini ya da sevmek istediklerini, önemli bir iş yaptıklarına inanmış olmayı beklediklerini göstermektedir. Bu faktör altında işgörenlerin işyerinin sunduğu eğitim olanaklarından faydalandıklarını, ileride daha çok gelir elde etmeyi umduklarını, çalıştıkları konaklama tesisinin imajından, misafirlerin otelden memnun ayrılmalarından ve işyerinin kendilerine sunduğu ücretsiz ikramlardan duydukları memnuniyeti dile getirdiklerini görmekteyiz.

Otel yöneticilerinin astlarıyla olan iyi bir iletişim kurmalarının bir sonucu olarak işgörenlerin içsel motivasyonun daha yüksek olduğu yukarıda ifade edilmişti. Burada da görülmektedir ki tüm çalışanları arasında olumlu bir iletişim söz konusudur. Zira “İşgören ilişkileri” faktörünün ölçmek için sorulan sorulardan,



otellerdeki departmanlar arası iyi bir iletişimin olduğu, yöneticiler ve iş ortamındaki arkadaşlar arasında yardımlaşmanın ve aralarında olumlu bir diyalogun olduğu özellikle işgörenlerin işyerinde doğum günlerinin kutlanmasını, diğer arkadaşlarıyla vardiyelerini değiştirebilmelerine yöneticilerin müsaade etmesini önemsedikleri anlaşılmaktadır. (İlgili değişkenlere verilen cevaplar için Bkz; Tablo 34)

Araştırmadan elde edilen bu sonuç; İletişimin kalitesi ile işgörenlerin iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştıran Orpen'in 1997'de yaptığı çalışmada, işgörenler arasındaki kaliteli iletişimin ve özellikle yöneticilerle olan iyi ilişkilerin işgörenlerin motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu (Chiu, 2004:34) şeklindeki bulgularını desteklemektedir.

Aynı iş ortamında paylaşılan değerler, davranış ve alışkanlıklar o işyerinin örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt iklimiyle aynı anlamda kullanılıyor olsa da örgüt kültürünün oluşmasında üst kademe, örgüt ikliminin oluşmasında orta ve alt kademe yöneticilerinin rolü etkilidir. Görüldüğü üzere olumlu bir iş ortamının oluşturulmasında yönetici ve ast ilişkisi son derece önemlidir ve bunun motivasyon üzerinde ne kadar etkili olabileceği dışsal motivasyon araçlarının algılanmasında "işgören ilişkileri" ile ilgili faktörün en üst düzeyde algılanan ilk üç motivasyon aracından biri olarak algılanmış olmasından da anlaşılmaktadır. Neticede bu ilişkiler, o organizasyonun örgüt kültürünü oluşturmaktadır. İyi yönde sonuçlanan bir örgüt kültürü işgörenleri işlerine bağlayan önemli bir motivasyon aracı olabilmektedir. Örneğin işten ayrılmayı düşündüğü halde sadece işyerindeki arkadaşlık ortamının havasından dolayı aynı işte kalmayı sürdürdüğünü ifade edenlere rastlamak olağan durumlardır. Sadece bu yönüyle bile motivasyon süreçlerinde örgüt kültürü ile işgören ilişkileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu araştırmada iki faktörün motivasyon üzerindeki etkisi ve algılanma düzeylerinin birbirine çok yakın olması bu ilişkiyi desteklemektedir. Dolayısıyla frekans dağılımlarına bakarak diğer faktörlerle kıyaslandığında "Örgüt Kültürü ve İklimi" faktörünü ölçen sorulara verilen cevaplardan yine otellerde ast-üst ve işgörenler arasında iyi bir ilişkinin olduğu, mesai saatlerine uyulduğu, her türlü problemin paylaşılabilirdiği ve çözümünde yardımcı olunduğu sonucu çıkarılabilir.



Ancak ifade edildiği gibi bu sonuç sadece frekans ortalamaları itibariyledir. Örgüt kültürü faktörü için elde edilen tablodaki (3.77)'lik orta düzey bir ortalamanın tüm katılımcıların bununla ilgili motivasyon araçlarından memnun oldukları anlamına gelmemektedir.

Dışsal motivasyon algısında 5. sırada yer alan “Hiyerarşik Yapı” faktörü ile ilgili sorularda; otel yönetiminin işgörenlere çeşitli konularda yardımcı olup olmadıkları, yöneticilerin ulaşılmaz olup olmadıkları dolayısıyla yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır. Elde edilen cevapların frekanslarının yüksek bir ortalama düzeyi olması nedeniyle yönetim ile işgörenler arasında iyi bir iletişimin söz konusu olduğu sonucu elde edilmiştir.

Bir organizasyon içerisinde bulunma ve mevcut duruma katlanma sebeplerinden biri de işte statü kazanma ve bunun içinde terfi edebilme beklentisidir. Otel çalışanlarının bu konudaki düşüncelerini ölçmek amacıyla “Statü ve Terfi” faktörü altında sorulan sorulara verilen cevaplarda; işgörenler performanslarının doğru değerlendirildiğine, işyerinde kendilerini eğitime ve geliştirme imkanı bulabildiklerine, başarılarından dolayı terfi edebileceklerine, hak edenin ileride yönetim kademelerinden birisini elde edebileceğine faktörler içerisinde ancak 6. sırada inanmaktadırlar. Bu faktör diğer 10 faktörle kıyaslandığında 6. sırada olması nedeniyle algılamada iyi bir düzeyde olduğu söylenemez. Diğer bir ifade ile otellerde çalışanlar işlerinde terfi edebilme şansının yüksek olmadığını düşünmektedirler. Ancak bu yargının tüm otel çalışanları açısından doğru olmayabilir ve bunun boyutunun işgörenlerin çalıştığı departmanlara göre değişiklik gösterebileceği düşünülebilir.

Bireysel faktörlerle; bir işgörenin işe kabul edilmesi için gereken yaş, cinsiyet, birikim gibi bireysel özelliklerinin uygunluğu, işi yapabileceği konusunda güven telkin etmesi, işin gerektirdiği eğitime ve bilgiye sahip olup olmaması ve tüm bunların yanında da endişeli, kaygılı, duygusal ya da hırçın karakteristik özellikleri bakımından işini yapabilecek olumlu davranışlarını devam ettirebilecek sebatı gösterip gösteremeyeceği kastedilmektedir. Örneğin, farklı kültürlerden otele gelen



misafirlerin her birinin diğerlerinden çok farklı alışkanlıkları vardır. Özellikle serviste çalışanlar, her saat belki her dakika farklı misafir tepkileriyle karşılaşır ve buna rağmen yüzlerinden tebessümü eksiltme lüksleri yoktur. Otel çalışanlarının bu yöndeki düşüncelerinin öğrenilmesine yönelik “Bireysel Faktörler”le ilgili motivasyon değişkenlerine verilen cevaplardan, yönetimin işgörenlerin bireysel özelliklerinin yeterince önemsenmediği anlaşılmaktadır. Bu sebeple kendilerinin birden çok işte çalışmak zorunda bırakıldıklarını ve mesailerin sıkı olarak takip edildiği şeklinde bir algılama sözkonusudur. Aslında bu yöndeki değişkenlerin otel çalışanlarınca pozitif yönde algılandığını söylemek mümkündür. Ancak istatistiksel olarak değerlendirildiğinde diğerlerinden daha düşük düzeyde algılandığından bu yöndeki motivasyonlarının eksikliği ifade edilebilir.

Algılanma düzeyi bakımından bireysel faktörlerden daha düşük olarak algılanan faktörün “Yetenek ve Öneri” faktörü olduğu görülmektedir. Sorunlara farklı bakış açısı getirebilme olarak ifade edilen yetenek ve öneri faktörü içerisinde, işgörenlerin performanslarının yeterince değerlendirilmediği, işgörenlerin öneri ve tekliflerinin çok fazla kabul görmediği şeklinde yorumlanabilir. Oysa işgörenlerin düşüncelerine müracaat etmek ve bazen bu düşüncelerin değerlendirildiğini görmek, düşünce sahibinin motivasyonunda etkili olduğu araştırmalarla sabittir.

Burada algılama düzeyleri yükseldikçe o faktörün pozitif etkisinin arttığı göz önüne alınırsa otel çalışanlarının ücretlerinden ve ekstra gelir elde edebilmeyi umdukları yönetim politikasından memnun olmadıkları dolayısıyla ihtiyaçlarının karşılanmasında bu iki faktörün eksikliği hissedilen en önemli motivasyon araçları olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Çünkü Tablo 39 üzerindeki frekans dağılımları otel çalışanlarının en negatif algıladıkları son iki faktörün “ücret” ve “kâra katılma” faktörleri olduğunu göstermektedir*. İşgörenler çok fazla çalıştıklarını ifade etmelerine rağmen çalıştıklarının karşılığını yeterince alamadıkları şeklindeki bu sonuç, motivasyon araçlarının etkisi bakımından değerlendirildiğinde otel

* Bu faktörler arasında işgüvencesi yer almamıştır. Ancak eğer işgüvencesi, daha önce hesaplanan 3.421’lik ortalama değeri ile bu motivasyon faktörleri arasında yer verilmiş olsaydı, eksikliği en çok hissedilen ‘kara katılma’ ve ‘ücret’ faktörlerinin ardından 3. sırada yer almış olacaktı. Ancak ilerleyen konular içerisinde işgüvencesinin motivasyon araçları içerisindeki yeri ile ilgili analizlerde bu durum ele alınacağından burada değinilmemiştir.



çalışanlarının eksikliğini duydukları en önemli ihtiyaçlarının gelir artışı olduğunu göstermektedir.

Çok çalışanın ödüllendirilmesi, klasik örgüt teorisinin temel ilkelerindedir ve çok çalışanın çok gelir elde ettiği bir işyerinde gelirini artırabilmek onlar için bir motivasyon sebebi olmaktadır. Bu varsayım, Goldsmith&Darity'nin (2000) yaptıkları ortak çalışmada “organizasyonlar işgörenlerine performansları ölçüsünde bir ücret ikramiyesi ödeyerek onların verimliliğini artırabilirler” şeklindeki bir hipotezi test eden araştırmalarında, verimlilikten dolayı ücretleri artan işgörenlerin iş motivasyonlarının bunun bir sonucu olarak da performanslarının arttığını gözlemlemişlerdir (Chiu, 2004:38).

Bu araştırmadan elde edilen bulgularda da otel çalışanlarının “çok çalışalım ama bu bir karşılık olarak gelirimize yansısın” şeklinde bir ihtiyaçlarını dile getirdikleri söylenebilir. Özellikle ‘kâra katılma’ faktörü de gelir artışı ile aynı paralellikte düşünüldüğünde işgörenlerin motivasyonlarında “ücret” faktörünün ihtiyaçların karşılanmasında en önemli bir beklenti olarak ortaya çıktığı görülecektir.

Araştırmanın amacından yola çıkarak Pearson Korelasyon analizi yardımıyla . işgüvencesi ile dışsal motivasyon araçları arasındaki ilişkiyi test etmek üzere yapılan analizden elde edilen veriler Tablo 40’da gösterilmiştir. Faktörlerin algılanması ile ilgili yorum ve açıklamalara yukarıda yer verildiğinden aşağıda sadece bu ilişkinin istatistiksel boyutları ele alınmıştır.

Tablo 40. İşgüvencesi ile Dışsal Motivasyon Araçları Arasındaki İlişki

(öz-değerlendirme)

İşgüvencesi	<i>Dışsal Motivasyon Araçları</i> →	Ücret	Statü ve Terfi	Hiyerarşik Yapı	İşgören İlişkileri	İşgüvenliği
	<i>Korelasyon Katsayısı</i>	0.581*	0.614*	0.635*	0.523*	0.501*
	<i>Ki-Kare Testi*</i>	1.1e+03*	1.5e+03*	1.3e+03*	1.1e+03*	979.336*
	<i>Dışsal Motivasyon Araçları</i> →	Kâra Katılma	Örgüt Kültür ve İklimi	Yetenek ve Öneri	Beklentiler ve İmaj	Bireysel Faktörler
	<i>Korelasyon Katsayısı</i>	0.562*	0.539*	0.556*	0.563*	0.579*
	<i>Ki-Kare Testi</i>	817.450*	1.3e+03*	894.944*	1.8e+03*	1.5e+03*

Korelasyon Katsayıları: **Yok**=0.00-0.09;**Az**=0.1-0.3;**Orta**=0.3-0.5;**Yüksek**=0.5-1.0

* Korelasyon % 1 düzeyinde anlamlı

Tablo 40'daki veriler dikkate alındığında %99 güven aralığında otel çalışanlarının;

İşgüvencesi algısı ile “ücret” arasında, korelasyon katsayısı değeri pozitifdir ($r= 0.581$) ve 1'e daha yakın olması nedeniyle yüksek düzey değer aralığına düşmektedir. Bu değer istatistiki olarak da %1 düzeyinde anlamlıdır. Eğer Ki-kare bağımsızlık testi sonuçlarına bakılacak olursa bu bulgularında korelasyon testi sonuçlarını desteklediği görülecektir. Ki-kare testinde boş hipotezimiz ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilir iken alternatif hipotez ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Tablo 40'da görüldüğü gibi “işgüvencesi” algısı değişkeni ile “ücret” değişkenleri birbirinden bağımsız değildir. Çünkü, Ki-kare test istatistiği değeri (1100) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki sözkonusudur. Bu nedenle boş hipotez reddedilecektir.

* Ki-kare değerlerindeki (e) harfi çift sıfır (00) anlamındadır. Örneğin; 1.1e+03= 1100'dür. Bu değer, 1'den daha büyük olması nedeniyle anlamlılık değerinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.



İşgüvencesi ile diğer dışsal motivasyon araçları ile arasındaki ilişkinin boyutları da araştırılmış ve analiz sonuçlarından elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir;

İşgüvencesi ile “Statü ve Terfi” arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0.614$) bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Bu değer istatistiki olarak da %1 düzeyinde anlamlıdır. Aynı değişkenler arasındaki bu ilişkiyi Ki-kare bağımsızlık testi sonuçları da desteklemektedir. Ki-kare testinde boş hipotezimiz ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilirken alternatif hipotez ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular “işgüvencesi” algısı değişkeni ile “statü ve terfi” değişkenlerinin birbirinden bağımsız olmadıklarını göstermektedir. Çünkü, Ki-kare test istatistiği değeri (1500) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde ilişki söz konusudur ve boş hipotez reddedilmiştir.

İşgüvencesi ile “Hiyerarşik Yapı” arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0.635$) bir ilişki vardır. Bu değer istatistiki olarak da %1 düzeyinde anlamlıdır. Aynı değişkenler arasındaki bu ilişki Ki-kare bağımsızlık testi ile de desteklenmektedir. Ki-kare testinde boş hipotezimiz ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilirken alternatif hipotez, ilgili değişkenlerin birbirlerinden bağımsız olmadığı şeklindedir. Elde edilen bulgular “işgüvencesi” algısı değişkeni ile “hiyerarşik yapı” değişkeninin birbirinden bağımsız olmadıklarını göstermektedir. Çünkü, Ki-kare test istatistiği değeri (1300) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişkinin varlığı söz konusudur ve boş hipotez reddedilmiştir.

İşgüvencesi ile “İşgören İlişkileri” arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0.523$) bir ilişki mevcuttur. Bu değer %1 düzeyinde anlamlıdır ve bu sonucu Ki-kare bağımsızlık testi de desteklenmektedir. Ki-kare testinde boş hipotezimiz ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu, alternatif hipotez ilgili değişkenlerin birbirlerinden bağımsız olmadığı şeklindedir. Elde edilen bulgular “işgüvencesi” algısı değişkeni ile “işgören ilişkileri” değişkeninin birbirinden bağımsız



olmadıklarını göstermektedir. Ki-kare test istatistiği değeri (1100) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde ilişki söz konusudur ve boş hipotez reddedilmiştir.

İşgüvencesi ile “İşgüvenliği” arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0.501$) bir ilişki vardır. Bu değer istatistiki olarak da %1 düzeyinde anlamlıdır. Aynı değişkenler arasındaki bu ilişkiyi Ki-kare bağımsızlık testi sonuçları da desteklemektedir. Ki-kare testinde boş hipotezimiz ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilirken alternatif hipotez ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular “işgüvencesi” algısı değişkeni ile “işgüvenliği” değişkenlerinin birbirinden bağımsız olmadıklarını göstermektedir. Çünkü, Ki-kare test istatistiği değeri (979.336) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki vardır ve boş hipotez reddedilmiştir.

İşgüvencesi ile “Kâra Katılma” arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0.562$) bir ilişki söz konusudur. Bu değer istatistiki olarak da %1 düzeyinde anlamlıdır. Aynı değişkenler arasındaki bu ilişkiyi Ki-kare bağımsızlık testi sonuçları da desteklemektedir. Ki-kare testinde boş hipotez ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilirken alternatif hipotez ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular “işgüvencesi” algısı değişkeni ile “Kâra Katılma” değişkenlerinin birbirinden bağımsız olmadıklarını göstermektedir. Çünkü, Ki-kare test istatistiği değeri (817.450) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki mevcuttur ve boş hipotez reddedilmiştir.

İşgüvencesi algısı ile “Örgüt Kültür ve İklimi” arasında anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ($r= 0.539$) bir ilişki vardır. Bu değer istatistiki olarak da %1 düzeyinde anlamlıdır. Aynı değişkenler arasındaki bu ilişkiyi Ki-kare bağımsızlık testi sonuçları da desteklemektedir. Ki-kare testinde boş hipotez ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilirken alternatif hipotez ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla elde edilen



bulgular “işgüvencesi” algısı değişkeni ile “örgüt kültürü ve iklimi” değişkenlerinin birbirinden bağımsız olmadıklarını göstermektedir. Ki-kare test istatistiği değeri (1300) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişkinin varlığı nedeniyle de boş hipotez reddedilmiştir.

İşgüvencesi ile “Yetenek ve Öneri” arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0.556$) bir ilişki söz konusudur. Bu değer istatistiki olarak da %1 düzeyinde anlamlıdır. Aynı değişkenler arasındaki bu ilişkiyi Ki-kare bağımsızlık testi sonuçları da desteklemektedir. Ki-kare testinde, boş hipotez ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilirken alternatif hipotez ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular “işgüvencesi” algısı değişkeni ile “yetenek ve öneri” değişkenlerinin birbirinden bağımsız olmadıklarını göstermektedir. Ki-kare test istatistiği değeri (894.944) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki söz konusudur ve boş hipotez reddedilmiştir.

İşgüvencesi ile “Beklentiler ve İmaj” arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0.563$) bir ilişki vardır. Bu değer istatistiki olarak da %1 düzeyinde anlamlıdır. Aynı değişkenler arasındaki bu ilişkiyi Ki-kare bağımsızlık testi sonuçları da desteklemektedir. Ki-kare testinde, boş hipotez ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilirken alternatif hipotez ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular “işgüvencesi” algısı değişkeni ile “beklentiler ve imaj” değişkenlerinin birbirinden bağımsız olmadıklarını göstermektedir. Ki-kare test istatistiği değeri (1800) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeydeki bir ilişkinin varlığı nedeniyle boş hipotez reddedilmiştir.

İşgüvencesi ile “Bireysel Faktörler” arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde ($r=0.579$); bir ilişkinin olduğu tepsi edilmiştir. Bu değer istatistiki olarak da %1 düzeyinde anlamlıdır. Aynı değişkenler arasındaki bu ilişkiyi Ki-kare bağımsızlık testi sonuçları da desteklemektedir. Ki-kare testinde, boş hipotez ilgili iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu şeklinde ifade edilirken alternatif hipotez



ilgili değişkenlerin bağımsız olmadığı şekilde ifade edilmektedir. Dolayısıyla elde edilen bulgular “işgüvencesi” algısı değişkeni ile “bireysel faktörler” değişkenlerinin birbirinden bağımsız olmadıklarını göstermektedir. Ki-kare test istatistiği değeri (1500) %1 düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla, iki değişken arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde bir ilişki mevcuttur ve boş hipotez reddedilmiştir.

Yapılan yukarıdaki analizlerden korelasyon analizi sonuçlarına göre işgüvencesi ile araştırmanın diğer her bir dışsal motivasyon faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya çıkmıştır. Bu yönde elde edilen bu bulguları yapılan Ki-kare bağımsızlık test sonuçları da desteklemiştir. Ki-kare bağımsızlık testinden elde edilen bulgulara göre işgüvencesi ile diğer her bir dışsal motivasyon faktörleri arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın **H4** “İşgüvencesi İle Dışsal Motivasyon Faktörleri Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 40 üzerindeki verilere göre, işgüvencesi ile dışsal motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiyi anlamlılık düzeyleri bakımından değerlendirildiğinde en anlamlı ilişkinin 1’e daha yakın bir değer olması nedeniyle “Hiyerarşik Yapı” (0.635) faktörü ile olduğu görülmektedir. Nitekim işgörenlerin motivasyonu ile organizasyonun yapısı arasında önemli bir ilişki vardır. Üst yönetimin kapısının herkese açık olması, sorunlara yaklaşımda demokratik bir yönetim sergilenmesi ve bütün işgörenlerine aynı mesafede durması işgörenlerin motivasyonları üzerinde etkili olurken diğer yandan yönetimin bu tutumu işgörenlerin işlerinde kalıcı olup olmayacakları konusundaki düşüncelerinin şekillenmesinde de etkilidir. Zira oteller birer özel sektör organizasyonlarıdır ve burada işgörenin işindeki işgüvencesini sağlayan en önemli faktör ülkenin işgüvencesi yasalarından ziyade yöneticilerin inisiyatifi ya da işgöreni vazgeçilmez yapan sahip olduğu bilgi ve donanımdır. Özellikle personel devir hızının yüksek olduğu otellerde, işgörenlerin işleriyle ilgili geleceklerinin çoğu kez yöneticilerin iki dudağı arasında olması nedeniyle yönetimin kendisine olan tavrı onların işgüvencesini negatif ya da pozitif yönde algılamalarını etkilemektedir. Özellikle araştırmanın anket formunda “İşgörenler arasında ayrımcılık yapılır” şeklindeki motivasyon değişkenine çok uç cevaplar verilmiş olmasının, otellerde oluşan hiyerarşik yapı ile işgüvencesi arasındaki anlamlı ilişkinin boyutunda etkili



olduğu düşünölmektedir. İçsel motivasyon faktörlerinden “iş bağımsızlığı” ile işgüvencesi arasındaki ilişkinin en anlamlı ilişki olarak sonuçlanmış olması da dışsal motivasyon araçlarından “hıyerarşik yapı” ile işgüvencesi arasındaki anlamlı ilişkiyi desteklemektedir. Çünkü işgörenlerin işlerinde inisiyatif kullanabilmeleri yöneticilerin kendilerine verdikleri yetki devri ile elde edilebilecek bir ayrıcalıktır. Dolayısıyla önemli bir dışsal motivasyon aracı olarak algılanan ‘hıyerarşik yapı’ faktörü ile işgüvencesi arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması normal bir durum olarak kabul edilir.

6.5. İşgüvencesi Algısının Diğer Motivasyon Araçları Algısı Üzerindeki Etkisini Açıklayan Analizler

Bu araştırmanın temel amacı, işgüvencesinin diğer motivasyon araçlarının algılama düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda aşağıda, işgüvencesi konusunda pozitif ya da negatif düşünceye sahip olmanın içsel ve dışsal motivasyon araçlarını algılama düzeyleri üzerindeki etkisi ve bu bağlamda işgüvencesinin hangi motivasyon araçlarının algı düzeylerini daha fazla etkilediği araştırılmıştır. Bu bölümde, araştırma için geliştirilen diğer hipotezleri test etmek amacıyla yine regresyon analizlerine başvurulmuştur. Çünkü regresyon analiz yöntemleri, bağımsız değişken tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, bağımsız değişkenin istatistiksel olarak anlamlılığına ve bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı sunmaktadır (Ağca, 2005: 217). Analiz içerisinde yer alan *Beta Değeri*, modelde yer alan bağımsız değişkenlerden hangisinin modele daha çok katkı yaptığını diğer bir ifade ile hangi bağımlı değişkene daha fazla etki yaptığını ya da değişkenlerin önem sırasını belirtirken, *Belirlilik Katsayısı* (R^2), bir grup bağımsız değişkenlerdeki değişimin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını (%) açıkladığını ölçmektedir.

Belirlilik katsayısı 0 ile 1 arasındadır ve değer 0’a yaklaştıkça bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklayamadığı, 1’e yaklaştıkça ise



bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişmeyi iyi açıkladığını göstermektedir (Yumuşak, 2009;129).

Regresyon denklemlerinde kullanılan bağımlı değişkenlerimiz her ne kadar 0-5 değerleri arasında yer alıyor gözükse de bu değişkenler üretilirken anket formu üzerinde bu değişkenleri ölçen birden fazla soruların ortalaması kullanıldığı için değişkenimiz yukarıda ifade edilen değer aralığında daha onlarca farklı değer almaktadır. Dolayısıyla uygulama tekniği açısından en küçük kareler yöntemi kullanılmasının doğru olacağı düşünülmüştür. Diğer bir ifade ile bu yapıdaki bağımlı değişkenin söz konusu olmuş olduğu bir modellemede tahmin yapılırken en küçük kareler yöntemi kullanılabilir. Eğer bağımlı değişken 0,1,2,3,4,5 şeklinde sıralanmış ve “tamsayı” değerleri almış olsaydı bu durumda tahminlemelerin Sıralı Logit ya da Sıralı Probit modeller kullanılmasını gerekli kılabilirdi.

Bu açıklamalar çerçevesinde işgüvencesinin her bir içsel motivasyon faktörü üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı Çoklu Regresyon Analizi tekniği ile incelenmiş ve işgüvencesi ile içsel motivasyon faktörleri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik sonuçlar Tablo 41’de gösterilmiştir.

İşgüvencesinin içsel ve dışsal motivasyon araçları üzerindeki etkisini ölçen analizlerde, işgüvencesi bağımsız değişken, içsel ve dışsal motivasyon araçları ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Burada elde edilen analiz sonuçlarının işgüvencesi algısının diğer motivasyon araçları üzerindeki etkisini açıklaması beklenmektedir.

Tablo 41. İşgüvencesi ve İçsel Motivasyon Araçları: Regresyon Tahmin Sonuçları*

İçsel Motivasyon Araçları ⇒	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
	<i>İlgi Çekici İş</i>	<i>İş Bağımsızlığı</i>	<i>Başarma Duygusu</i>	<i>Fark Edilme</i>	<i>Takdir ve Geri Bild.</i>	<i>İş Çeşitliliği</i>
İşgüvencesi	0.529	0.726	0.392	0.571	0.625	0.695
(t-istatistiği)	7.557***	9.811***	6.222***	9.517***	9.058***	9.392***
Sabit	2.032	1.465	2.817	1.930	1.739	1.633
(t-istatistiği)	7.907***	5.366***	12.090***	8.502***	6.793***	6.004***
R-Kare	0.222	0.280	0.132	0.249	0.233	0.245
F İstatistiği	12.959	17.464	6.841	16.84	13.661	14.523
Olasılık>F	0	0	0	0	0	0

* %10'da anlamlılık ; ** %5'de anlamlılık; *** %1'de anlamlılık düzeyini göstermektedir

Tablo 41 üzerindeki verilerden hareketle işgüvencesinin içsel motivasyon araçlarını etkileme gücü oluşturulan modellerle aşağıdaki şekillerde açıklanmıştır. Buna göre;

Model 1: İlgi Çekici İş= Sabit+ β *İşgüvencesi → 2.032+0.529* İşgüvencesi

R-Kare=0.222, işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “ilgi çekici iş” faktöründeki değişimin % 22,2’lik kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 1 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesi ile ilgi çekici iş faktörünün algılanması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Model 1: Eğer;

Ho: İşgüvencesi ilgi çekici iş algısı üzerinde etkili değildir.

H1: İşgüvencesi ilgi çekici iş algısı üzerinde pozitif yönde etkilidir.*

şeklinde ifade edilecek olur ise alternatif hipotezden hareketle tek yönlü t-testi yapılmaktadır. Bulgulara göre “işgüvencesi” değişkeni bağımlı değişkenimiz olan

* Regresyon Modellerinde “kontrol değişkeni” olarak cinsiyet, evlilik durumu ve eğitim durumu değişkenleri içerilmiştir. Bu bölümde asıl yoğunlaşılacak konu işgüvencesi bağımsız değişkeninin diğer motivasyon faktörleri üzerindeki etkisini araştırmak olduğu için tablo üzerinde kontrol değişkenlerine ait katsayılar ve bunlara ait Standard Hatalar içerilmemiştir. Ayrıca, tabloda “Olasılık>F” boş hipotezimiz olan “model genel olarak anlamlı değildir” ifadesinin kabul edilme olasılığını göstermektedir. Görüldüğü gibi bu olasılık burada sıfırdır. Bu değerın sıfır olması modelin genel olarak anlamlı olduğunu ifade eder.

* Dolayısıyla, tek yönlü t-testi yapılmaktadır.



“ilgi çekici iş”i pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı olarak etkilemektedir. Daha açık bir ifade ile işgüvencesinin pozitif algılanması durumunda ilgi çekici iş faktörünün algılanma düzeyi de olumlu yönde Bir başka deyişle aynı yönde değişmektedir. Ayrıca, modelde içerilen sabit değer “işgüvencesi” değişkeni ve kontrol değişkenlerinin değeri sıfır olduğu durumda bağımlı değişkenimiz olan “ilgi çekici iş”in aldığı değeri ifade etmektedir ve bu değer pozitif ve anlamlıdır. Daha önce ifade edildiği gibi R-kare değeri modelin açıklama gücünü ifade etmektedir ve bu değer bu model için %22.2 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla, bu bulgu işgüvencesi ve kontrol değişkenleri içsel motivasyon araçlarından “ilgi çekici iş” faktöründeki değişimin % 22,2’lik kısmını açıklamaktadır şeklinde yorumlanabilir*. Daha önce ifade edildiği gibi ilgili modelin genel olarak anlamlı olup olmadığı F-testi ile yapılmaktadır. Bu model için F-istatistiği değeri 12.959 olarak bulunmuş ve bu test istatistiği için boş hipotezin kabul olasılığı “0” olarak çıkmıştır. Dolayısıyla boş hipotez reddedilmiş modelimiz genel olarak anlamlıdır.

Tablo üzerinde tüm modellere bakıldığında Model 1 için yapılan açıklamanın diğer modeller için de geçerlidir. Bu nedenle aşağıda sadece her bir modeli açıklayan istatistiki sonuçları sunulmuştur.

Model 2: İş Bağımsızlığı=Sabit+ β *İşgüvencesi \rightarrow 1.465+0.726*İşgüvencesi

R-Kare=0.280, işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “iş bağımsızlığı” faktöründeki değişimin %28’lik kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 2 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesi ile iş bağımsızlığı faktörünün algılanması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Model 3: Başarma Duygusu=Sabit+ β *İşgüvencesi \rightarrow 2.817+0.392*İşgüvencesi

* R-kare değeri “zaman serisi” uygulamalarında genelde yüksek çıkmakta ve değer 0,7’ nin üzerinde ise modelin yüksek açıklama gücüne sahip olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Bu çalışmada “yatay kesit verisi (anket verisi)” kullanılmıştır. Yatay kesit verilerinde model uygun olsa da R-kare değeri düşük çıkabilmektedir. (Tarı, 2005;81).



R-Kare=0.132, işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “başarma duygusu” faktöründeki değişimin % 13,2’lik kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 3 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesi ile başarma duygusu faktörünün algılanması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Model 4: Fark Edilme Duygusu=Sabit+ β *İşgüvencesi → 1.930+0.571*İşgüvencesi

R-Kare=0.249, işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “fark edilme” faktöründeki değişimin %24,9’luk kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 4 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesi ile fark edilme duygusu faktörünün algılanması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Model 5: Taktir - Geri Bildirim=Sabit+ β *İşgüvencesi → 1.739+0.625*İşgüvencesi

R-Kare=0.233, işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “taktir ve geri bildirim” faktöründeki değişimin %23,3’lük kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 5 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesi ile taktir ve geri bildirim faktörünün algılanması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Model 6: İş Çeşitliliği=Sabit+ β *İşgüvencesi → 1.633+0.695*İşgüvencesi

R-Kare=0.245, işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “iş çeşitliliği” faktöründeki değişimin %24,5’lik kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 6 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesi ile iş çeşitliliği faktörünün algılanması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 41 üzerindeki verilerden işgüvencesinin en fazla %28’lik oranla “iş bağımsızlığı” faktörünü açıklayan değişkenler üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu faktörü ölçen sorulara verilen cevaplardan işgüvencesi ile işgörenlerin işleriyle ilgili inisiyatif sahibi olmaları, işlerinde tam yetki kullanabilmeleri ve farklı işlerde çalıştırılmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çünkü bir işgören, iş ortamında her



işe koşturulmasını, işi ile ilgili kararlarda hiçbir yetkiye ve inisiyatife sahip olamamasını her an gözden çıkarılabilecek biri olarak algılayacaktır.

Kendi konumunda önemli biri olarak görülmediğini düşünen bir işgörenin işinin geleceği konusunda negatif düşünmesi doğal bir sonuçtur. Bu nedenledir ki işgüvencesi ile işgören üzerinde psikolojik etki oluşturan “iş bağımsızlığı” faktörünün diğer faktörlerden daha yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırmadan elde edilen bu bulgular Sproule vd'nin elde etmiş oldukları “bireylere kararlarında özerklik ve belli oranlarda bağımsız davranma toleransı tanımının onların iş performansını ve motivasyonunu arttırmaktadır” şeklindeki tespitlerini doğrulamaktadır (Sproule vd, 2007: 1048).

Tablo 42. İşgüvencesi ve Dışsal Motivasyon Araçları: Regresyon Tahmin Sonuçları*

Dışsal Motivasyon Araçları →	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
	Ücret	Statü ve Terfii	Hiyerarşik Yapı	İşgören İlişkileri	İşgüvenliği
İşgüvencesi	0.838	0.843	0.801	0.573	0.677
(t-istatistiği)	12.324***	12.969***	13.810***	10.232***	8.792***
Sabit	0.460	0.835	1.019	1.827	1.686
(t-istatistiği)	1.811*	3.494***	4.674***	8.869***	5.958***
R-Kare	0.362	0.395	0.414	0.281	0.242
F İstatistik	25.476	29.246	30.568	17.135	12.207
Olasılık >F	0	0	0	0	0
Dışsal Motivasyon Araçları →	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10
	Kâra Katılma	Örgüt Kültür ve İklimi	Yetenek	Beklenti	Bireysel Faktörler
İşgüvencesi	0.832	0.593	0.767	0.661	0.628
(t-istatistiği)	11.718***	11.189***	12.175***	12.018***	11.018***
Sabit	0.499	1.816	0.918	1.665	1.664
(t-istatistiği)	1.897*	9.035***	3.825***	7.967***	7.812***
R-Kare	0.348	0.317	0.336	0.316	0.354
F İstatistik	24.009	22.875	25.386	23.18	20.848
Olasılık >F	0	0	0	0	0

* %10'da anlamlılık ; ** %5'de anlamlılık; *** %1'de anlamlılık düzeyini göstermektedir

İşgüvencesi ile dışsal motivasyon araçları arasındaki anlamlılık ilişkisinin boyutları ile ilgili modeller aşağıda açıklanmıştır.

* Regresyon Modellerinde “kontrol değişkeni” olarak cinsiyet, evlilik durumu ve eğitim durumu değişkenleri içerilmiştir. Bu bölümde asıl yoğunlaşılacak konu işgüvencesi bağımsız değişkeninin diğer motivasyon araçları üzerindeki etkisini araştırmak olduğu için tablo üzerinde kontrol değişkenlerine ait katsayılar ve bunlara ait t-istatistikleri içerilmemiştir.



Model 1: Ücret =Sabit+ β *İşgüvencesi $\rightarrow 0.460+0.838$ *İşgüvencesi

R-Kare=0.362, işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “Ücret” faktöründeki değişimin % 36,2’lik kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 1 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesi ile ücret faktörünün algılanması arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Model 2: Statü ve Terfi=Sabit+ β *İşgüvencesi $\rightarrow 0.835+0.843$ *İşgüvencesi

R-Kare=0.395, işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “Statü ve Terfi” faktöründeki değişimin % 39,5’lik kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 2 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesinin varlığı terfi ve statü faktörünün algılanma düzeyi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Model 3: Hiyerarşik Yapı=Sabit+ β *İşgüvencesi $\rightarrow 1.019+0.801$ *işgüvencesi

R-Kare=0.414, işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “Hiyerarşik Yapı” faktöründeki değişimin % 41,4’lük kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 3 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesinin varlığı hiyerarşik yapı faktörünün algılanma düzeyi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Model 4: İşgören İlişkileri=Sabit+ β *İşgüvencesi $\rightarrow 1.827+0.573$ *İşgüvencesi

R-Kare=0.281, işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “İşgören İlişkileri” faktöründeki değişimin % 28,1’lik kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 4 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesi ile işgören ilişkileri faktörünün algılanmasında pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Model 5: İş güvenliği=Sabit+ β *İşgüvencesi $\rightarrow 1.686+0.677$ *İşgüvencesi

R-Kare=0.242, işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “İşgören İlişkileri” faktöründeki değişimin % 24,2’lik kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 5 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesinin varlığı işgören ilişkileri faktörünün algılanma düzeyi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.



Model 6: Kâra Katılma =Sabit+ β *İşgüvencesi \rightarrow 0.499+0.832*İşgüvencesi

R-Kare=0.348 işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “Kâra Katılma” faktöründeki değişimin % 34,8’lik kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 6 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesinin varlığı kâra katılma faktörünün algılanması üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Model 7: Örgüt Kült.ve İklimi =Sabit+ β *İşgüvencesi \rightarrow 1.816+0.593*İşgüvencesi

R-Kare=0.317 işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “Örgüt Kültürü ve İklimi” faktöründeki değişimin % 31,7’lik kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 7 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesinin varlığı Örgüt Kültürü ve İklimi faktörünün algılanması üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Model 8: Yetenek =Sabit+ β *İşgüvencesi \rightarrow 0.918+0.767*İşgüvencesi

R-Kare=0.336 işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “Yetenek” faktöründeki değişimin % 33,6’lık kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 8 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesinin varlığı yetenek faktörünün algılanma düzeyi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Model 9: Beklentiler =Sabit+ β *İşgüvencesi \rightarrow 1.665+0.661*İşgüvencesi

R-Kare=0.316 işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “Beklentiler” faktöründeki değişimin % 31,6’lık kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 9 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesinin varlığı beklentiler faktörünün algılanma düzeyi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Model 10: Bireysel Faktörler =Sabit+ β *İşgüvencesi \rightarrow 1.664+0.628*İşgüvencesi

R-Kare=0.354 işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından “Bireysel Faktörler” faktöründeki değişimin % 35,4’lük kısmını açıklamaktadır. F-Prob<0.05 olması nedeniyle Model 10 genel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla işgüvencesinin varlığı bireysel faktörler faktörünün algılanması üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.



Tablo 42 üzerindeki verilerden elde edilen bu sonuçlara göre işgüvencesi ile diğer tüm motivasyon araçlarının algılanma düzeyleri arasında anlamlı ($p<0.05$) ve pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu, işgüvencesinin varlığının diğer tüm motivasyon faktörlerinin algılanma düzeylerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile eğer işgören kendisine işgüvencesi sağlandığını algılıyorsa diğer motivasyon araçlarını da pozitif yönde algılamakta, eğer işgüvencesi konusunda olumsuz bir düşünceye sahipse diğer motivasyon araçları konusundaki yaklaşımı da negatif yönde olmaktadır. Elde edilen bu sonuç, Bakan ve Büyükbeşe (2004)'nin işgüvencesi ile motivasyon arasındaki ilişkinin boyutunu ölçmeye yönelik yaptığı araştırmasından elde ettiği, “işgüvencesini pozitif yönde algılayanlar aynı zamanda diğer motivasyon değişkenlerini de pozitif yönde algılamaktadırlar” ve yine Taşpınar (2006)'ın otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmadan elde ettiği “işgörenlerin kendilerinin işine son verilebilecek kişiler olduklarını algıladıklarında diğer motivasyon araçlarını da olumsuz, buna karşın çalıştığı otelde daha uzun yıllar çalışabileceğine inananların aynı zamanda diğer motivasyon araçlarını daha olumlu algılamaktadırlar” şeklindeki bulgularını desteklemektedir.

Nitekim Herzberg'in ortaya koyduğu modelde işgüvencesi olgusu, hijyen faktörleri arasında belirtilmekte ve işgüvencesinin olmayışı bir motivasyonsuzluk nedeni olarak ifade edilmektedir (Eren, 2000:488). Çünkü işgüvencesinden yoksun olmanın ya da işini kaybedeceği endişesi taşımının ortaya çıkaracağı sorunları düşünen bir işgöreni diğer hiçbir motivasyon aracının memnun etmesi beklenmemelidir. Dolayısıyla elde edilen bu sonuçlar araştırmanın **H5** “İşgüvencesinin varlığı diğer motivasyon araçlarının etki gücünü artırır” hipotezini desteklemektedir.

Her iki tablodaki veriler dikkate alındığında üzerinde durulması gereken diğer önemli bir husus da işgüvencesi algısının en fazla hangi motivasyon aracı üzerinde etkili olduğudur. Elde edilen verilerden işgüvencesinin en fazla ($R\text{-Kare}=0.414$) “Hiyerarşik Yapı” ile “Statü ve Terfi” ($R\text{-Kare}=0.395$) değişkenlerinin algılama düzeyleri üzerinde etkili olduğu, en az etkiyi ise “İşgüvenliği” ile ilgili değişkenler üzerinde gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim bu sonuç, işgüvencesi ile dışsal motivasyon



araçları arasındaki ilişkiyi ölçen analiz sonuçlarını da desteklemektedir. (Bkz; Tablo 40)

Buna göre, işgüvencesini daha pozitif yönde algılayan işgörenlerin aynı zamanda hiyerarşik yapıyı açıklayan değişkenlerini pozitif yönde algıladıkları görülmektedir. Nitekim otel çalışanlarına, işgüvencesi sağlayan en önemli güç unsurunun işgüvencesi ile ilgili koruyucu yasalar değil daha çok kendilerinin işe alınması ya da işten çıkarılmasında tasarruf hakkını elinde bulunduran üst kademe yöneticileridir. Bu nedenle işgörenler sahip oldukları işe inisiyatifler dahilinde girdiği için bu işlerindeki kendi geleceklerini yasalarda değil yine yöneticilerin kendi haklarında verecekleri kararlarda görmektedirler. Diğer yandan yasaların sadece kayıt altına alınmış işgöreni koruyabildiği de düşünülürse otel çalışanlarının bu düşüncelerinde hiçte haksız olmadıkları söylenebilir. Dolayısıyla işgörenler, yöneticilerinin kendileriyle olan iyi iletişimlerini bir nevi psikolojik bir işgüvencesi olarak algılamakta ve neticede hiyerarşik yapı-işgüvencesi arasındaki bu bağ, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle bu araştırma sonuçlarına göre, işgüvencesini pozitif yönde algılayanların aynı zamanda hiyerarşik yapıyı açıklayan yönetici-işgören ilişkisini de pozitif yönde algıladıkları görülmüştür. Çünkü anket formunda kullanılan ve yöneticilerle işgörenler arasındaki ilişkiyi ölçen değişkenlerin frekans dağılımları diğerlerine göre daha yüksek düzeyde çıkmıştır. (Bkz; Tablo 34) İşgüvencesinin, üzerinde etkili olduğu ikinci faktör olan “Statü ve terfi” ise ancak işinde uzun süre çalışabileceğini düşünenlerin bir beklentisi olarak ortaya çıkabilen bir durumdur. Öncelikle işgüvencesi elde edilmeden işinde statü kazanmak ya da terfi etmek ihtiyaçlar hiyerarşisine göre anlamsız bir beklentidir. Dolayısıyla ancak işgüvencesi elde etmiş olmak böyle bir ihtiyacı ortaya çıkaracağından burada uzun süreli bir işgüvencesinin elde edilmiş olması haklı olarak statü kazanma ya da terfi etme ihtiyacını şiddetlendirmektedir. Hatta uzun süreli işgüvencesi elde etmiş olmak belki en çok statü ve terfi faktörü üzerinde etkili olması gerekirdi. Ancak otellerde öncelikle uzun süreli işgüvencesi üst yönetimle iyi ilişkilere endeksli olduğundan ‘hiyerarşik yapı’ faktörü ‘statü ve terfi’ faktörünün önüne geçmektedir. Çünkü yönetimle olumlu ilişkileri olmayan işgörenin hem işgüvencesi elde etme hem de statü kazanma ya da terfi etme ihtimalide ortadan kalkmaktadır. Yoksa elde edilmiş uzun süreli bir işgüvencesi ile (örneğin kamuda



çalışanlar) çalışanların işgüvencesi algı düzeyleri en fazla statü ve terfi faktörünün olumlu yönde algılanması üzerinde pozitif etki yapması beklenir.

Yine işgüvencesi algısının içsel ve dışsal motivasyon algısı üzerindeki etkisi ile ilgili her iki tablo üzerinden işgüvencesi algısının dışsal motivasyon araçlarının algı düzeyleri üzerinde içsel motivasyon araçlarından daha fazla etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Elde edilen verilen sonuç olarak değerlendirildiğinde; işgüvencesi algısı ile diğer motivasyon araçlarının algılanması arasında doğrusal bir ilişki olduğu ve işgüvencesinin diğer motivasyon araçlarının algılanması üzerinde olumlu ya da olumsuz (ki bu araştırmada tüm motivasyon araçları üzerinde pozitif yönlü bir etkinin olduğu saptanmıştır.) etkiye sahiptir. Diğer bir ifade ile işgüvencesinin olumlu ya da olumsuz algılanması diğer motivasyon araçlarının algılanma düzeylerini değiştirmektedir. Bir işe yerleştirme firması olan Parity'nin yaptığı araştırmanın sonucuna göre de işgüvencesi algısının olumlu olması durumunda dışsal motivasyon araçlarının işgören üzerindeki motivasyon etkisi daha yüksek olmaktadır (Ross, 2003; Keser, 2006:95). Bu araştırmadan elde edilen aynı yöndeki sonuçlar Parity'nin araştırmasından elde edilen sonuçları desteklemiştir. Dolayısıyla işgörenler üzerindeki olası etkilerinin ortaya konulması açısından işgüvencesi ile motivasyon ilişkisi her zaman önemli bir araştırma konusu olmaya devam edecektir.



6.6. Motivasyon Araçları İçerisinde İşgüncesinin Yerini ve Önemini Açıklayan Analizler

Literatürde işgüncesinin motivasyona araçları içerisindeki yerini diğer bir ifade ile önceliğinin yerini öğrenmeye yönelik pek çok araştırma sonucuna ulaşılmış ve çalışmanın ikinci bölümünde bu araştırmalarda motivasyon araçlarının algılanmasında işgüncesinin kaçınıcı sırada algılandığı ortaya koyan araştırma örneklerine yer verilmişti. Dolayısıyla araştırmanın analizlerle ilgili bu son bölümünde bu konu ele alınmış ve işgüncesinin Türkiye’de otel çalışanlarının motivasyonlarında işgüncesinin yeri ve ihtiyacı karşılama önceliği ile ilgili analizler yapılmış ve sonuçları tartışılmıştır.

Analizlerde işgüncesi dışsal motivasyon araçları arasında diğerleri gibi bir motivasyon aracı olarak ele alınmıştır. Nitekim işgüncesi bu araştırma da olduğu gibi bu araştırmada yer verilen diğer daha pek çok araştırmada da her zaman önemli bir dışsal motivasyon aracı olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bir motivasyon aracı olan işgüncesinin araştırmada kullanılan içsel ve dışsal motivasyon araçları içerisinde hangi düzeyde algılandığıyla ilgili elde edilecek sonuçların araştırmanın bütünlüğüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Böylece işgüncesinin motivasyon araçları içerisindeki yerinin bu araştırma sonuçlarına nasıl yansıdığı konusundaki merakın giderilmesi amaçlanırken araştırmanın ikinci bölümü içerisinde yer verilen bu yöndeki benzer araştırma sonuçlarıyla da karşılaştırma olanağı elde edilmiş olacaktır.

Bu amaçla öncelikle yapılan analizde, araştırmada kullanılan içsel ve dışsal motivasyon araçlarının (ki bunlar arasında işgüncesi de yer almaktadır) katılımcılar tarafından hangi düzeylerde algılandığı araştırılmış ve elde edilen frekans dağılımları Tablo 46.’da gösterilmiştir. Daha sonrasında ise işgüncesinin motivasyon araçları içerisindeki sıralamasının önemli görülen bazı kontrol değişkenlerine göre değişip değişmediğini ile ilgili testlere yer verilmiştir. (Bkz; Tablo 43.1 ve sonrası) Çünkü otellerde çalışanların motivasyon araçları içerisinde işgüncesi önceliğinin alt katagorilere göre değişebileceği düşünülmektedir.

Tablo 43. Motivasyon Araçlarının Algılanma Düzeyleri

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ *	Ortalama (X)	Std. Hata Değ.(SS)
İlgi Çekici İş	4.080	0.796
İş Bağımsızlığı	3.887	0.855
Başarma Duygusu	4.220	0.670
Farkedilme Duygusu	4.012	0.745
Taktir-Geri Bildirim	4.035	0.767
İşin Çeşitliliği	3.883	0.841
Ücret	3.315	0.836
Statü ve Terfi	3.707	0.829
Hiyerarşik Yapı	3.731	0.742
İşgören İlişkileri	3.827	0.651
İşgüvenliği	3.969	0.780
İşgüvencesi	3.421	0.574
Kâra Katılma	3.308	0.855
Örgüt Kültürü ve İklimi	3.777	0.692
Yetenek ve Öneri	3.468	0.825
Beklentiler ve İmaj	3.881	0.714
Bireysel Faktörler	3.693	0.618

4,21 – 5,00 Çok Yüksek; 3,41 – 4,20 Yüksek; 2,61 – 3,40 Orta; 1,81 – 2,60 Düşük; 1,00 – 1,80 Çok Düşük

* İlk 6 değişken ‘İçsel Motivasyon araçları’ değerleri ‘Dışsal Motivasyon Araçları’dır.

Tablo 43’deki verilerden yola çıkarak Türkiye’de otel çalışanlarınca algılanan motivasyon faktörleri en negatif düzeyden en pozitif düzeye doğru diğer bir ifade ile eksikliği en çok hissedilenden daha az hissedilenine göre bir sıralama yapılmak istenmiş ve oluşan bu sıralama aşağıdaki şekliyle gerçekleşmiştir;

1. Kâra Katılma (3.308)
2. Ücret (3.315)
3. **İşgüvencesi (3.421)**
4. Yetenek ve Öneri (3.468)
5. Bireysel Faktörler (3.693)
6. İşgüvenliği (3.969)
7. Statü ve Terfi (3.707)
8. Hiyerarşik Yapı (3.731)
9. Örgüt Kültürü ve İklimi (3.777)
10. İşgören İlişkileri (3.827)
11. Beklenti ve İmaj (3.881)
12. İşin Çeşitliliği (3.883)
13. İş Bağımsızlığı (3.887)
14. Fark edilme Duygusu (4.012)
15. Taktir ve Geribildirim (4.032)
16. İlgi Çekici İş (4.080)
17. Başarma Duygusu (4.220)



Dünyada son 50 yıldır motivasyon üzerine yapılan araştırmalarda işgüvencesinin diğer motivasyon araçları içerisindeki yeri analiz sonuçlarıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada da bu amaçla yapılan analiz sonucunda motivasyon araçları algılanma düzeylerine göre sıralanmış ve işgüvencesinin kaçınıcı sırada algılandığı tespit edilmiştir. Elde edilen yukarıdaki bu veriler Türkiye'deki otel çalışanlarının gerek tüm motivasyon araçlarını gerekse bunlar arasında işgüvencesinin yerini ve önemini göstermesi açısından önemli sonuçlar içermektedir.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlara göre, işgüvencesi öncelikler arasında 3. sırada algılanmıştır. Bu sonuç genel anlamda çalışmanın ikinci bölümünde yer verilen araştırma sonuçlarını ve bu araştırma sonuçlarına göre işgüvencesinin tüm dünyada 3.sırada algılandığını gösteren;

1. İyi ücret
2. Yapılan işin taktir edilmesi
3. ***İşgüvencesi***
4. Terfii ve yükselme imkanları
5. İlgi çekici iş

şeklindeki öncelikler sıralamasını da desteklemektedir*. Ulaşılabilen araştırma sonuçları ve bu araştırmanın verileri dikkate alınarak oluşturulan öncelikli motivasyon araçlarının sıralaması göstermiştir ki işgüvencesi işgörenlerin motivasyonlarında en önemli ilk 3 motivasyon aracından biri olmaya devam etmektedir.

Yine özellikle otel çalışanlarını kapsayan araştırma sonuçlarında işgüvencesinin, işgörenler üzerinde en etkili olabilecek ilk üç motivasyon aracı arasındaki yerini koruduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, ABD ve Kanada'daki otel

* Bu araştırmanın sonucunda da işgüvencesinin motivasyon araçları içerisindeki yeri 3.sıra olarak bulunduğundan bu sonuç "Motivasyon Araçları İçerisinde İşgüvencesi Algısının Kronolojik Seyri" ile ilgili oluşturulan tablo üzerine bu konuda yapılan en son bir araştırma sonucu olarak eklenmiştir. (Bkz;Tablo 6.)



çalışanları kendilerini en iyi motive edecek ilk üç motivasyon aracını şu şekilde belirtmişlerdir (Simons&Enz,1995:24);

1. İyi ücret
2. **İşgüvencesi**
3. Yükselme ve terfi fırsatı

Birdir'in (2001) Türkiye genelindeki otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada eksikliği ifade edilen ilk üç motivasyon aracı aşağıdaki şekildedir (Abay,2004:94);

- 1.Tatminkar Ücret
- 2.İyi Çalışma Ortamı
- 3.**İşgüvencesi**

Hanks'in (1999;114) yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada da yüksek ücret beklentisi ilk sırada yer almıştır. Bir başka araştırma sonucuna göre (Keser,2006:95); işgörenleri motive eden en etkili dışsal motivasyon araçları içerisinde işgüvencesi üçüncü faktör olarak yer almıştır

Adak ve Hançer'in (2002) beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenleri motive eden en önemli ilk üç motivasyon aracının sıralaması da aşağıdaki şekilde gerçekleşmiştir;

1. **İşgüvencesi**
2. İşgüvenliği
3. Yapılmaya değer iş
4. Ücret
5. Yükselme imkanı

Toker (2008) 'in ülkemizdeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerindeki yaptığı araştırmada işgörenlerin iş motivasyonunu artıran en güçlü motivasyon aracının yine işgüvencesi olduğu sonucu elde edilmiştir (Toker, 2008;86).



Otel çalışanları üzerinde yapılan ve yukarıdaki sonuçları destekleyen araştırma örneklerini çoğaltmak mümkündür. Nitekim bu araştırmadan elde edilen bulgular işgüvencesinin sıralamasıyla ilgili yukarıdaki araştırma sonuçlarını desteklemiştir. Dolayısıyla Türkiye’deki otel çalışanlarının motivasyonlarında işgüvencesinin önemli bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkması nedeniyle araştırmanın **H6** “İşgüvencesi, Türkiye’deki otel çalışanlarınca eksikliği duyulan önemli bir motivasyon aracıdır” hipotezi doğrulanmıştır.

Aslında araştırmanın, 2008 yılında ortaya çıkan ve etkisinin halen sürdüğü bir zaman sürecinde yapılmış olması nedeniyle işgüvencesinin ilk sırada algılanabileceği tahmin edilmişti. Ancak bu tahminin tam olarak gerçekleşmediği araştırma sonuçlarından görülmüştür. Bunun ise bir tek açıklaması olabilir; Anket çalışmasının yapıldığı 2009’un son 6 ayının içerisinde Türkiye’de turizm sektöründe global krizin etkisi nispeten kırılmıştır. Ancak şunu da ifade etmek gerekir ki; Bu araştırma da motivasyon araçları içerisinde yer alan “Kâra Katılma” faktörü motivasyon araçları arasına son yıllarda giren bir kavramdır. Dolayısıyla bir işgörenin gelirini artırabilecek önemli bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle otellerde sezon içerisindeki iş yoğunluğunun artmasına rağmen ücretlerde fazladan bir artışın olmaması bir motivasyonsuz sebebi olarak algılanmaktadır. Çok çalışanların değil sadece işverenin kazanması organizasyona olan bağlılığı ve yönetim hakkındaki olumsuz düşünceleri artırmaktadır. Oysa çok çalışmanın kendilerine parasal ödül olarak geri döneceğini bilmek ya da elde edilecek kârdan pay alacağına inanmak her çalışanın arzu ettiği bir yönetim şeklidir. İşgörenlerin çok çalışmalarının ekstra ücretle ödüllendirilmeleri, otel gelirlerindeki artışın belirli bir yüzdesinin çalışanlara dağıtıldığı bir yönetim şeklinin işgörenleri motive edecek önemli bir beklenti olduğu bu yönde sorulan sorulara verilen cevapların frekanslarından anlaşılmaktadır. Dolayısıyla “Kâra Katılma” faktörü belki ilk defa bu araştırmada eksikliği hissedilen en önemli motivasyon aracı olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle “kâra katılma” faktörü Türkiye’de otel çalışanlarını motive edebilmek için seçilecek motivasyon araçlarının tespitinde önemli bir argüman olarak kullanılmalıdır.



Diğer araştırmalardan farklı olarak otel çalışanlarının en önemli ihtiyaçları olarak algıladıkları “kâra katılma” faktörü ilk defa yeni bir faktör olarak ortaya çıkmış ve de işgüvencesinin önünde yer almış olmasına rağmen işgüvencesinin yine de öncelikli motivasyon araçlarının algılanmasında en önemli ilk üç faktör arasındaki yerini koruyarak otel çalışanlarının motivasyonlarında ne kadar önemli olduğunu göstermiştir.

6.7. İşgüvencesinin Öncelikler Sıralamasındaki Yerinin Değişmesinde Kontrol Değişkenlerinin Etkisini Açıklayan Analizler

Yukarıda işgüvencesinin algılanması ile ilgili sıralamalar genel sonuçları itibariyledir. İşgüvencesinin algılamadaki yerinin kontrol değişkenlerine göre değişiklik gösterebileceği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu nedenle bu yöndeki araştırma sonuçlarının bu araştırmadaki geçerliliğini test etmek amacıyla önemli görülen bazı kontrol değişkenlerinin işgüvencesinin algılamadaki yerini değişip değişmediği araştırılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda açıklanmıştır. Analizlerden elde edilen istatistiki sonuçların bazıları tablo halinde verilirken bazılarının elde edilen istatistiki bulgularına değinilmiştir.

Motivasyon araçları içerisinde işgüvencesinin algılama düzeyi ve öncelikler sıralamasındaki yerinin cinsiyet faktörüne göre değişip değişmediği t-testi ile test edilmiş ve motivasyon araçlarından ihtiyaçların karşılanmasında eksikliği duyulan en önemli değişkenlerin öncelikleri Tablo 43.1’de verilmiştir.

Tablo 43.1. İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Cinsiyetin Etkisi

ÖNEM SİRASI	CİNSİYET				T-testi <i>p değeri</i>
	Bayan		Erkek		
	<i>Değişken</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ortalama</i>	
1.	Kâra Katılma	3.321	Kâra Katılma	3.272	0.615
2.	Ücret	3.327	Ücret	3.282	0.636
3.	İşgüvencesi	3.457	İşgüvencesi	3.356	0.106

Tablo 43.1.’de görüldüğü üzere iki grup arasında motivasyon araçlarının frekans dağılımlarında farklılıklar (ki erkekler işgüvencesini (3.35) kadınlardan (3.45) daha negatif

düzyede algılamıştır) olmasına rağmen, motivasyon araçlarının ihtiyaçlar sıralamasındaki yerlerinde her iki grup arasında bir değişiklik olmamıştır. Diğer yandan her üç değişkenin algılanmasında da gruplar arasında ($p>0.05$) olması nedeniyle anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. İşgüvencesi hem bayan hem de erkek işgörenlerin motivasyonlarında 3.sırada etkili bir motivasyon aracı olarak algılanmıştır.

Motivasyon araçlarının öncelikler sıralamasının oluşmasında daimi kadroda çalışanlarla geçici statüde çalışanlar arasında bir değişikliğin olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 43.2.'de özetlenmiştir.

Tablo 43.2. İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde İş Sürekliliğinin Etkisi

ÖNEM SIRASI	İŞİNDEKİ SÜREKLİLİğİ				T-testi
	Daimi İşgören		Geçici İşgören		
	Değişken	Ortalama	Değişken	Ortalama	Sonuç
1.	Kâra Katılma (0.474)*	3.325	Ücret (0.153)	3.188	$p>0.05$
2.	Ücret (0.153)	3.348	Kâra Katılma (0.474)	3.242	$p>0.05$
3.	İşgüvencesi (0.003)	3.465	İşgüvencesi (0.003)	3.255	$P<0.05$

(*)* T-testi sonucunda elde edilen p değerleridir.

Otellerde daimi statüde çalışanlar ile geçici statüde çalışanların motivasyon araçları içerisinde işgüvencesinin öncelikler sıralamasında bir değişiklik görülmemiştir. Ancak geçici işgörenler ihtiyaçlarında en öncelikli olarak ücreti ifade ederken daimi statüde çalışanlar kâra katılmayı ilk sırada algılamaktadırlar. İşgüvencesi algısı her iki grupta da 3.sırada yer almış diğer bir ifade ile işgüvencesinin algılamadaki yerinde iş sürekliliğinin bir etkisi olmamıştır. Tablodaki verilere göre daimi kadroda çalışanlar her üç motivasyon aracını da geçici statüde çalışanlardan daha yüksek düzeyde algılamıştır. Bu durumda bu faktörlerin etkisi geçici statüde çalışanlar üzerinde daha çok etkili olabilecek birer motivasyon aracıdır. Ancak elde edilen yukarıdaki verilere göre işgüvencesinin algılanmasında $p<0.05$ olması nedeniyle gruplar arasında anlamlı bir ilişki söz konusu iken diğer faktörlerde $p>0.05$ olmasından dolayı anlamlı düzeyde farklılık ortaya çıkmamıştır.

Tablo 43.3. İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Medeni Durumun Etkisi

ÖNEM SIRASI	MEDENİ DURUM				T- testi
	Evli		Bekar		
	<i>Değişken</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Sonuç</i>
1.	Ücret (0.920)*	3.311	Kâra Katılma (0.821)	3.296	p>0.05
2.	Kâra Katılma (0.821)	3.335	Ücret (0.920)	3.320	p>0.05
3.	İşgüvencesi (0.002)	3.465	İşgüvencesi (0.002)	3.523	p<0.05

() * p değerleridir.

Tablo 43.3’de medeni durumun işgüvencesinin algılamadaki sırasını değiştirip değiştirmediğini öğrenmek için yapılan analiz sonucunda işgüvencesinin yine 3. sırada algılandığı görülmektedir. İşgüvencesinin algılanmasında işgörenlerin evli ya da bekar olmalarının bir etkisi olmamıştır. Ancak burada da (p<0.05) olduğundan motivasyon araçlarının algılanmasında gruplar arasında anlamlı farklılık söz konusu iken diğer gruplar arasında (p>0.05) olması nedeniyle anlamlı farklılık yoktur.

Burada gruplar arasındaki anlamlı ilişkinin nedeni ya da diğer ifade ile işgüvencesinin evli olanlar tarafından daha negatif düzeyde algılanması evlilik kurumunun bireye yüklediği sorumluluğa bağlanabilir. Bekâr olanlar işlerinin geleceğinden evlilere göre daha iyimserdiler. En azından bir başka iş buluncaya kadar geçen sürede bakmakla yükümlü oldukları aile bireylerinin olmaması işsiz geçecek sürenin vereceği sitresi daha az hissetmelerine neden olacaktır.

Tablo 43.4. İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Yaş Gruplarının Etkisi

Önem Sırası	YAŞ GRUPLARI						ANOVA testi	
	18-22		28-32		38-42		53 ve üzeri	
	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>
1.	Ücret	3.21	Kâra katılma	2.23	Ücret	3.63	Ücret	3.84
2.	Kâra katılma	3.23	Ücret	3.27	Kâra katılma	3.63	Kâra atılma	3.90
3.	İşgüvencesi	3.34	İşgüvencesi	3.38	İşgüvencesi	3.70	İşgüvencesi	3.91

Ücret (0.2411)*;Kâra Katılma (0.1862); İşgüvencesi (0.0000)

* Motivasyon Araçlarının Algılanmasında bağımsız değişken olarak kullanılan değişkenlerin grupları (yaş, departman, çalışma süreleri vbg) arasındaki anlamlılık boyutunu gösteren Anova Testindeki p değerleridir. (p= anlamlılık düzeyi)



Tablo 43.4 üzerindeki verilere göre motivasyon araçlarının algılanma düzeylerinde gruplar arasında farklılıklar olmakla birlikte öncelikler sıralamasında işgüvencesi her 4 yaş grubunca da üçüncü sırada algılanmıştır. Tablo üzerinde yer almamış olan diğer yaş gruplarında işgüvencesinin yeri değişmemiştir. Ancak işgüvencesinin algılanmasında (0.0000) gruplar arasında anlamlı bir ilişki söz konusu ($p < 0.05$) iken diğer faktörlerin algılanmasında ($p > 0.05$) olması nedeniyle gruplar arasında anlamlılık ilişkisi yoktur.

Bu araştırmada işgüvencesinin yeri yaş grupları arasında değişiklik göstermemiştir. Ancak bazen yaş gruplarına göre bu durumun değişebildiğini gösteren araştırma sonuçları da vardır.

Örneğin, yaşları daha genç olanlar için en önemli ilk üç motivasyon aracı; (Simons&Enz, 1995:24);

- 1 İyi ücret
2. Terfi ve yükselme imkanı
3. İlginç (cazip) iş

şeklinde sıralanırken 30 yaşından büyük işgörenler için en önemli ilk üç motivasyon aracı aşağıdaki haliyle sıralanmıştır;

1. İyi ücret
2. **İşgüvencesi**
3. İyi çalışma şartları (işgüvenliği)

Yine bazı araştırmalarda motivasyon araçlarının algılamadaki önceliklerinin işgörenlerin çalıştıkları birimler (departman) arasında da farklılıklar göstermiştir. Örneğin, yiyecek ve içecek servis biriminde istihdam edilen işgörenler için en önemli ilk üç motivasyon aracının sıralaması;

1. İyi ücret
2. Terfi ve yükselme imkanı
3. **İşgüvencesi**

şeklinde oluşurken, önbüro'da istihdam edilen işgörenler için bu sıralama;

1. İyi ücret
2. Terfi ve yükselme imkanı
3. Yapılan işin takdir edilmesi
4. **İşgüvencesi**

şeklinde sonuçlanmıştır (Simons&Enz, 1995:24-26). Bu araştırmanın yukarıdaki bulguları destekleyip desteklemediği işgüvencesi algısının motivasyon araçları içerisindeki önceliğinin işgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre değişip değişmediği araştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 43.5’de özetlenmiştir.

Tablo 43.5. İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Çalışılan Departmanların Etkisi

Önem Sırası	ÇALIŞILAN DEPARTMAN						ANOVA testi	
	Önbüro		Kat Hizmetleri		Servis		Mutfak	
	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>
1.	İşgüvencesi	3.38	Kâra katılma	3.15	Ücret	3.22	Kâra atılma	3.38
2.	Kâra katılma	3.39	Ücret	3.27	Kâra katılma	3.26	Ücret	3.41
3.	Ücret	3.40	İşgüvencesi	3.34	Yetenek	3.33	İşgüvencesi	3.60
4.					İşgüvencesi	3.34		

Ücret (0.373); Kara Katılma (0.662); İşgüvencesi (0.093)

Tablo 43.5’deki veriler motivasyon araçlarının algılama düzeyleri arasında çalışılan departmanlara göre farklılıkların olduğunu ancak sıralamadaki yerleri değişmekle birlikte otel çalışanlarının motivasyonlarında en etkili ilk 3 motivasyon aracı olarak önemlerini koruduklarını göstermektedir. Buna göre, işgüvencesini önbüro çalışanları ilk sırada, kat hizmetlerinde çalışanları 3. sırada, serviste çalışanlar 4.sırada ve mutfakta çalışanlar ise 3. sırada algılanmıştır. Burada ortaya çıkan ve irdelenmesi gereken farklı durum ise işgüvencesinin serviste çalışanlar tarafından 4.sırada algılanmış olmasıdır. Aslında anlamlılık düzeylerine (p) bakıldığında işgüvencesinin algılanmasında departmanlar arasında anlamlı sayılabilecek bir farklılığın olmadığı daha önce yapılan işgüvencesi algısı ile çalışılan departman arasındaki ilişkiyi açıklayan test sonuçları göstermişti. Buradaki durum ise işgüvencesi algısının diğer motivasyon araçları algısı ile karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Dolayısıyla motivasyon araçlarının algılanma düzeylerine göre oluşturulan sıralamada önbüro çalışanları arasında eksikliği duyulan en önemli motivasyon aracı işgüvencesi olurken, servis departmanında çalışanlar için işgüvencesi 4.sırada öneme sahip olarak faha pozitif düzeyde algılanan bir

motivasyon aracı olmuştur. Bu durum işgören devir hızının en yüksek olduğu servis departmanı çalışanları açısından şu ana kadar elde edilen sonuçlara zıt bir sonuç gibi algılanabilir. Oysa tablo üzerinde bu sonuç, servis çalışanlarının işgüvencesi endişesini önbüroda çalışanlardan daha pozitif algıladıkları anlamına gelmemektedir. Bilakis algılama düzeyini gösteren ortalama değerlere bakıldığında işgüvencesini 4.sırada algılayan servis çalışanları ile işgüvencesinin 3.sırada algılayan kat çalışanlarının işgüvencesini diğer departman çalışanlarından daha negatif düzeyde (3.34) algıladıkları görülecektir. Bu nedenle araştırmada işgüvencesinin servis çalışanları tarafından en negatif düzeyde algılandığı gerçeğini değiştirmemektedir.

Yine diğer yandan, yapılan analizde tablo üzerinde gösterilmemiş olmakla birlikte muhasebe ve diğer departman çalışanlarının da diğer işgüvencesini 1. ve 2. öncelikler bazen yer değiştirmekle birlikte işgüvencesi 3. sırada algılanana bir motivasyon aracı olmuştur.

Tablo 43.6. İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Eğitim Düzeylerinin Etkisi

Önem Sırası	EĞİTİM DÜZEYLERİ						ANOVA testi	
	İlköğretim		Lise		Önlisans		Lisans	
	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>
1.	Ücret	3.17	Kâra katılma	3.14	Ücret	3.40	İşgüvencesi	3.44
2.	Kâra katılma	3.18	Ücret	3.17	Kâra katılma	3.40	Ücret	3.55
3.	İşgüvencesi	3.40	Yetenek	3.34	İşgüvencesi	3.48	Kâra atılma	3.56
4.			İşgüvencesi	3.36				

Ücret (0.0027);Kâra Katılma (0.0018); İşgüvencesi (0.3383); Yetenek (0.0038)

İşgüvencesinin motivasyon araçları içerisindeki yerinin eğitim durumlarına göre değişip değişmediği araştırılmış ve elde edilen bulgular Tablo 43.6'da gösterilmiştir. Anlamlılık (p) düzeylerine bakıldığında işgüvencesi hariç diğer değişkenlerde eğitim düzeyi ile ilgili gruplar arasında anlamlı bir ilişkinin ($p < 0.05$) olduğu diğer bir ifade ile ilgili motivasyon aracını gruplardan en az birinin diğerlerinden farklı algılandığı görülmektedir. Buradaki amaç işgüvencesinin algılamadaki önceliğini tespit etmek ve kontrol değişkenlerine göre sıralamadaki yerinin değişip değişmediğini gözlemlemek olduğundan değişkenlerle ilgili sebep sonuç ilişkisi üzerinde durulmamıştır. Tablo üzerindeki sıralamadan önceki analizlerden farklı olarak işgüvencesi lise eğitimi almış olanlarda 4.sırada

algılanmıştır. İlköğretim ve önlisans mezunları öncelikli ihtiyaçlar sıralamasında işgüvencesini 3.sırada algılamakta lisans mezunları ilk sırada algılamıştır. Yine aynı zamanda tablo üzerinde yer verilmemekle birlikte lisans üstü derecesi olanlar da işgüvencesini en önemli motivasyon aracı olarak ilk sırada algılamıştır.(3.62) Ancak algılama düzeylerine bakıldığında gruplar (eğitim düzeyleri) içerisinde işgüvencesini en negatif düzeyde algılayanların lise mezunları olduğu görülecektir. Bu sebeple lise mezunlarının işgüvencesini 4.sırada algılamış olmaları işgüvencesinin motivasyonlarında daha az etkiye sahip olduğu anlamına gelmemektedir. İşgüvencesinin algılamadaki yerinin oluşmasında eğitim düzeylerinin etkili olduğunu söylerken aslında alınan bu eğitimin turizm konusunda olup olmamasında etkili olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle turizm konusundaki eğitim düzeylerinin işgörenlerin motivasyon araçlarını algılamada bir etkisinin olup olmadığı da araştırılmış ve bu analizden elde edilen sonuçlara göre;

Turizm konusunda hiç bir eğitim almamış olanlar, turizm konusunda herhangi bir kurs ya da sertifika programı bitirenler ve önlisans mezunları işgüvencesini 3.sırada, Anadolu Turizm ve Otelcilik Lisesi mezunları işgüvencesini 2.sırada ve lisans ve lisans üstü mezunları ise işgüvencesini ilk sırada algılamışlardır. Bu sonuçlara göre de işgüvencesini ilk sırada algılayan lisans ve lisans üstü mezunlarının işgüvencesi konusundaki endişelerinin ilköğretim ya da lise mezunlarından yüksek olduğu anlamına gelmemektedir. Nitekim işgüvencesinin algılama düzeylerine bakıldığında işgüvencesini en negatif düzeyde algılayanlar lise mezunları olmuştur.

Tablo 43.7. İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Görev'in Etkisi

Önem Sırası	GÖREVİ						ANOVA testi	
	Düz İşgören 0		Alt Kademe Yönt.1		Orta Kademe Yönt.2		Üst Kademe Yönt.3	
	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>
1	Kâra katılma	3.14	Kâra katılma	3.31	Kâra katılma	3.59	Ücret	3.67
2	Ücret	3.16	Ücret	3.32	Ücret	3.61	Kâra atılma	3.68
3	İşgüvencesi	3.26	İşgüvencesi	3.44	İşgüvencesi	3.65	İşgüvencesi	3.80

Ücret (0.0090); Kara Katılma (0.0088); İşgüvencesi (0.0000)

Tablo 43.7'de işgörenlerin öncelikli ihtiyaçlar olarak belirledikleri her üç motivasyon aracının algılanmasında gruplar arasında anlamlı bir ilişki söz konudur.

($p < 0.05$) Örneğin hiçbir görev unvanı bulunmayan işgörenler ile (3.26) alt kademe (3.44) de olsa bir yönetim basamağında bulunanlar arasında işgüvencesi boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Yönetim kademelerinde üst sıralarda çıkıldıkça çalışanların işgüvencesi konusundaki endişeleri azalmakta ve algılama düzeyi pozitif yönde artmaktadır. Ancak gruplar arasındaki anlamlılığın boyutları daha önceden irdelendiğinden burada tekrar değinilmeyecektir. Sadece işgüvencesinin algılama önceliğinin gruplara göre değişip değişmediğini görmek amaçlı yapılan bu analiz verilerine bakıldığında grupların farklılığının işgüvencesinin algılamadaki yerini değiştirmedeği ve işgüvencesinin tüm gruplarca 3. sırada algılandığı görülmüştür. Diğer motivasyon araçlarının sıralamasında görülen tek değişiklik ise sadece üst kademe yöneticileri ücret faktörünü ilk sırada algılamış olmalarıdır. Kovach (1995)'in yönetici ve işgören motivasyonları üzerine yaptığı araştırmasının sonucunda işgüvencesini yöneticiler ücretin ardından 2.sırada algılamak üzere işgörenler işgüvencesini 4.sırada ücreti ise 5.sırada algılamıştır. Dolayısıyla aradan geçen yıllara rağmen bu araştırmadan elde edilen sonuçlarla Kovach'ın elde ettiği sonuçlar arasında işgüvencesinin algılamadaki yeri konusunda önemli bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu durum ülkelerde işgörelere her durumda bir işgüvencesi sağlayan bir yasanın olmayışına ve bundan sonrasında da olmayacağına bağlanabilir.

Kontrol değişkenlerinden biri olan mevcut işyerinden önceki ve mevcut işindeki çalışma sürelerinin işgüvencesinin motivasyon araçları içerisindeki yerini değiştirtip değiştirmedeği araştırılmış ve elde edilen veriler Tablo 43.8'de özetlenmiştir.

Tablo 43.8. İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Mevcut İşinden Önceki Çalışma Sürelerinin Etkisi

Önem Sırası	MEVCUT İŞİNDEN ÖNCEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ						ANOVA testi	
	Öncesinde		1-3 yıl		4-6 yıl		7-10 yıl	
	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>
1	Kâra katılma	2.92	Ücret	3.36	İşgüvencesi	3.52	İşgüvencesi	3.33
2	Ücret	2.97	İşgüvencesi	3.37	Yetenek	3.55	Ücret	3.51
3	Yetenek	3.29	Kâra katılma	3.37	Kâra katılma	3.56	Kâra atılma	3.58
4	İşgüvencesi	3.35			Ücret	3.58		

Ücret (0.000)*; Kâra Katılma (0.000); İşgüvencesi (0.0445); Yetenek (0.0227)

* Motivasyon Araçlarının Algılanmasında Yaş Grupları arasındaki anlamlılık ilişkisini test eden Anova Testinin sonucuyla elde edilen Anlamlılık Düzeyleridir. (p)



Tablo 43.8’de yer alan verilere göre her bir motivasyon aracının çalışma sürelerine göre algılanmasında gruplar arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($p < 0.05$) olması nedeniyle motivasyon araçlarının algılanmasında çalışma sürelerinin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin işgüvencesinin algılanma düzeyleri işgörenlerin mevcut işlerinden önceki çalışma sürelerine göre farklılıklar göstermektedir. Dolayısıyla buna bağlı olarak da gruplar arasında işgüvencesinin motivasyon araçları içerisindeki önceliği değişmektedir. Tablo üzerindeki verilerden daha önce herhangi bir otelde çalışmamış diğer bir ifade ile mevcut işi ilk işyeri olanlar işgüvencesini 4. sırada algılayarak mevcut işyerinden önce 1-3 yıllık bir iş tecrübesine sahip olanlar işgüvencesini ikinci sırada ve 4-10 yıl arası iş tecrübesine sahip olanlar ise işgüvencesini ilk sırada algıladıkları görülmektedir. Tablo üzerinde yer verilmeyen, mevcut işlerinden önce başka otellerde 1 yıldan daha az çalışmış olanlar (3.38) ile 10 yıldan daha fazla çalışmış olanlar (3.68) da işgüvencesini yine 3. sırada algılamışlardır.

Grupların işgüvencesinin algılama düzeyleri dikkate alındığında mevcut işyerinden önce 7-10 yıllık bir iş geçmişi bulunan grubun işgüvencesini (3.33) diğer tüm gruplardan daha negatif düzeyde algıladıkları görülmektedir. Daha önceki analizlerde işgörenin mevcut işinden önceki çalışma süresi arttıkça işgüvencesini pozitif yöndeki algılama düzeyinin arttığı görülmüştü. Oysa burada ise çalışma süresi arttıkça işgüvencesi kaygınsın arttığı ve öncelikler sıralamasında ilk sıraya yerleştiği görülmektedir. Ancak bu sonuç, faktörlerin algılanma düzeylerinin karşılaştırılmasıyla ortaya çıkan bir durumdur ve (7-10 yıllık iş tecrübesine sahip olanlar hariç ki bunun nedenleri daha önceki analizler içerisinde açıklanmıştı) grupların frekans dağılımlarına bakıldığında iş tecrübesine göre işgüvencesi algısı arasında pozitif yönlü ilişkinin bozulmadığı görülecektir.

Mevcut işinden önceki iş tecrübesinde olduğu gibi işgörenin mevcut işindeki çalışma sürelerinin işgüvencesinin algılamadığı yerinin değiştirip değiştirmediği de merak edilmiş ve yapılan analizlerden elde edilen özet bulgular Tablo 43.9’da gösterilmiştir.

Tablo 43.9. İşgüvencesinin Motivasyon Araçları İçerisindeki Önceliğinde Mevcut İşindeki Çalışma Sürelerinin Etkisi

Önem Sırası	MEVCUT İŞİNDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ						ANOVA testi	
	1 yıldan az		1-3 yıl		4-6 yıl		7-10 yıl	
	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>	<i>Değişken</i>	<i>Ort.</i>
1	Ücret	3.14	Ücret	3.40	Kâra katılma	3.27	Kâra katılma	3.44
2	Kâra katılma	3.16	Kâra katılma	3.42	Ücret	3.28	Ücret	3.47
3	İşgüvencesi	3.16	İşgüvencesi	3.43	İşgüvencesi	3.38	Yetenek	3.66
4							İşgüvencesi	3.70

Ücret (0.2157); Kara Katılma (0.2991); İşgüvencesi (0.0000); Yetenek (0.0611)

Yukarıdaki tablo üzerinde öncelikli ihtiyaçlar olarak yer alan motivasyon araçlarından sadece işgüvencesi algısının işteki çalışma süreleriyle ilgili gruplar arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($p < 0.05$). Yine bu tablodaki veriler değerlendirildiğinde işgüvencesinin algılamadaki yerinin değişmesinde aynı iş yerindeki çalışma sürelerinin çok fazla etkili olmadığı görülmektedir. Mevcut işyerinde 1 ila 6 yıl arasında çalışmış olanlar, işgüvencesini 3. sırada 7 yıldan daha fazla aynı işyerinde çalışanlar ise işgüvencesini 4. sırada algılamışlardır. Tablo üzerinde yer verilmeyen ve aynı iş yerindeki çalışma süresi 10 yıldan fazla olanlar ise işgüvencesini yine 4.sırada algılamışlardır. Elde edilen bu sonuçlara göre aynı işyerindeki çalışma süreleri uzadıkça işgüvencesi algısının pozitif yönde arttığı ancak algılama düzeyi artmış olmasına rağmen algılanan öncelikler içerisinde ilk 7 yıla kadar 3. sırada, 7 yıldan sonrasında ise 4. sırada olmak üzere yerini koruduğu görülmüştür. Aynı işyerinde 7 yıldan fazla çalıştığını ifade edenlerin işgüvencesini daha geri planda algılamış olmaları Linz'in bir tespiti ile açıklanabilir. Linz'e göre; "İşgörenlerin uzun süre aynı işyerinde bulunuyor olmaları işgüvencesi endişelerini ortadan kaldırdığından kendilerini en iyi motive edecek motivasyon aracı işgüvencesinin dışındaki motivasyon araçlarından biri de ücret artışı olacaktır" (Linz, 2004:282).

Yine işgüvencesinin değiştirilen otel sayısına bağlı olarak değişip değişmediği araştırılmış ve otel çalışanlarından burası ilk işim ve 2. işim diyenler işgüvencesini 4. sırada, burası 3. , 4. ve 5. işim diyenler ise işgüvencesini 3.sırada algılamışlardır.



İşgüvencesinin algılamadaki yerinin oluşmasında otelin konumunun bir etkisinin olup olmadığı araştırılmış ve yapılan analizlerde kıyı otellerinde çalışanların motivasyonlarında en etkili motivasyon aracının işgüvencesi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre kıyı otellerinde çalışanlar motivasyonlarında en etkili motivasyon aracının işgüvencesi olabileceğini ifade ederken şehir otellerinde çalışanlar işgüvencesini önceliklerde 3.sırada belirtmişlerdir.

Otellerin sahiplik durumunun işgüvencesinin algılamadaki sırasını değiştirip değiştirmediği araştırılmış ve yapılan analizde; Yerli-bağımsız otellerde çalışanlar işgüvencesini 3.sırada; Yabancı-bağımsız otellerde çalışanlar 2. sırada; Yerli-zincir otellerde çalışanlar 4.sırada; Yabancı-zincir otellerde çalışanlar 1.sırada ve Yerli-yabancı ortaklı otellerde çalışanla ise 3. sırada algılamışlardır.

Son olarak ise işgüvencesinin algılamadaki sıralamasının otellerin sınıflarına göre değişip değişmediği araştırılmış ve elde edilen bulgulara göre işgüvencesinin yine ilk ve bazen de ilk dört içerisindeki yerini koruduğu görülmüştür. Örneğin 4-5 yıldızlı otel tesislerinde çalışanlar işgüvencesini 4.sırada, 4-5 yıldızlı tatil köylerinde çalışanlar 3.sırada ve 4-5 yıldızlı termal tesislerinde çalışanlar işgüvencesini 4.sırada algılamışlardır.

Yukarıdaki analizler sonuçlara göre işgüvencesinin algılanma önceliği bazı kontrol değişkenlerinde değişirken bazılarında değişmemiştir. Ancak yapılan bu yöndeki analiz sonuçlarından işgüvencesinin çok farklı boyutlarda ya da çok daha sonraki sıralarda algılanacağı bir sonucun ortaya çıkması beklenemezdi. Çünkü daha önce yapılan ve tüm motivasyon araçlarının algılanma düzeylerini gösteren analizlerde işgüvencesi tüm motivasyon araçları içerisinde 3. sırada algılanmıştır. Dolayısıyla elde edilen bu sonuç zaten alt kategorilerin frekans dağılımlarının ortalamalarıyla ortaya çıkan bir değerdir. Bu nedenle burada yapılan analizler sadece işgüvencesinin öncelikler arasındaki yerinin kontrol değişkenlerine göre değişip değiştirmediğini görmek amacıyla yapılmıştır. Yapılan analizlerde Kâra Katılma, Ücret, İşgüvencesi ve Yetenek faktörleri alt kategorilerde ilk 4 deki yerlerini korumakla birlikte bazen buldukları basamakların kendi aralarında yer değiştirdiğini göstermiştir. Dolayısıyla işgüvencesinin algılamadaki yerinin bazı alt



katagorilere göre değişebildiğini gösteren yukarıdaki bulgular, Simons&Enz (1995)'in bazı durumlarda işgüvencesinin alt katagorilere göre değişebileceği yönündeki görüşünü de desteklemiştir.

Dolayısıyla bu bölümde yapılan analizlerden işgüvencesinin algılamadaki önceliğinin alt katagorilere göre değişebildiği yönünde sonuçlar elde edilmiş olması nedeniyle araştırmanın **H7** “Kontrol değişkenleri işgüvencesinin motivasyon araçları içerisindeki yerinin değişmesinde etkilidir” hipotezi kabul edilmiştir.

Buraya kadar yapılan analizlerden elde edilen veriler bir sonuç olarak değerlendirilmek istenire; Motivasyon üzerine yapılan bu ve bundan önce yapılmış olan araştırmalar göstermiştir ki; Yeri, zamanı ve işkolu ne olursa olsun işgörenler açısından ‘işgüvencesi’ Dünya’nın her yerinde çok önemli temel bir motivasyon aracı olarak algılanmaktadır. Çünkü Dünya’nın hiçbir sisteminde mutlak işgüvencesi sağlayan bir yasa yoktur. Yine Handy’nin (2002) de ifade ettiği gibi; “Dünya’nın neresinde ve hangi organizasyon içerisinde çalışıyor olursak olalım artık işten atılma korkusu olmadan çalışmak mümkün gözükmemektedir”. Bu nedenle işgüvencesi her yerde bundan sonrasında da işgörenlerin motivasyonlarında önemli bir motivasyon aracı olarak algılanmaya devam edecektir. Nitekim yapılan bu araştırma da işgüvencesi ile ilgili dünyadaki bu düşünceyi çürütecek farklı bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Bilakis, bu araştırmayla da Dünya’nın her yerinde etkisi kabul edilen işgüvencesinin Türkiye’deki otel çalışanlarının motivasyonlarında etkili olduğu ve aynı zamanda algılanan işgüvencesinin algılanma düzeyinin diğer motivasyon araçlarının algılanma düzeyi üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilerek motivasyon üzerine yapılan araştırmalarda işgüvencesi ile ilgili oluşan ortak kanaat desteklenmiştir. Ayrıca bu araştırma otel çalışanları üzerinde “işgüvencesi” ile birlikte “Ücret”, “Statü ve Terfii” ile “İlgi çekici iş” gibi faktörlerin de işgörenlerin motivasyonlarında önemli birer motivasyon aracı olduklarını göstermiştir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel organizasyonları ile ilgili en önemli husus başarının doğrudan işgörenlerine endeksli olmasıdır. Bu nedenle işgörenlerin motivasyonlarının yüksek olması bu organizasyonların başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Bu başarı, hizmette kaliteyi, kalite ise müşteri memnuniyetini getirmektedir. Müşteri memnuniyeti organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesinin önünü açarken sonuçta da ülkenin turizm gelirlerini artırmaktadır. Ancak otellerin geleceği açısından işgörenleri işlerine motive edecek çeşitli motivasyon araçlarına ihtiyaç vardır ve bunlardan birisi de işgüvencesidir.

İş sürekliliği sağlaması ve gelecekteki gelirden mahrum kalma endişesini ortadan kaldırdığı için işgüvencesi, işgörenlerin motivasyonu üzerinde tek başına bile etkili bir motivasyon aracıdır. İşgüvencesinin işgörenler üzerindeki bu güçlü etkisi nedeniyle aynı zamanda diğer motivasyon araçlarını da etkilemektedir. Nitekim işgüvencesinin negatif ya da pozitif algılanmasının diğer motivasyon araçlarının algılanma düzeylerini de değiştirebildiği bu ve bu çalışma içerisinde yer verilen pek çok araştırmanın sonuçlarıyla da doğrulanmıştır.

Bu çalışma, Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların işgüvencesini algılama düzeyleri ve algılanan işgüvencesinin diğer motivasyon araçlarının etki gücünü değiştirip değiştirmediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Bu doğrultuda, turizmin yoğun olduğu illerden seçilen 25 konaklama tesisinde çalışan 414 işgörenin, işgüvencesi algıları ve bunun diğer motivasyon araçları üzerindeki etkisi araştırılmış ve ayrıca yapılan analizlerle işgüvencesinin motivasyon araçları içerisindeki yerinin tespitine çalışılmıştır.

Otel işgörenleriyle ilgili tanımlayıcı istatistiklerden, işgörenlerin %35,1'nin erkek, %64,9'nun bayan; % 70,3'nün 33 yaşın altında; %43,5'nin lise, %12'sinin ilköğretim mezunu; %44,8'nin evli, %48,8'inin bekâr; %75,7'inin katlar, mutfak, servis ve önbüro departmanlarında çalıştıkları; %84,6'sının işin yapılmasında aktif



olarak görev aldığı; %66,6'sının turizm konusunda eğitilmiş olduğu; %66,4'nün mevcut işinden önce 4 yıldan az bir zamandır çalıştıkları; %22,2'sinin mevcut işyerlerinde 7 yıldan fazla süredir çalıştıkları; %75,4'sinin mevcut otellerinden önce en az 3 otel değiştirdikleri; ankete katılanların %13,7'sinin yabancı otellerde; %41,9'unun kıyı otellerinde; %33'ünün tatil köyleri ve termal tesislerde, %80,3'nün ise daimi statüde çalışanlardan olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılanların %19,7'si önbüroda, %12,6'sı kat hizmetlerinde, %29,1'i servis departmanında ve %14,3'ü mutfak departmanında istihdam edilmiş olmaları nedeniyle ankete katılanların bir otelin iş yoğunluğunun dağılımına göre yüzde olarak eşit oranda temsil edildiği söylenebilir.

Otel çalışanlarının yaş ortalaması olarak daha genç kuşaktan oluşması işin sürekliliği açısından sektörün gelecek vaatmeyen bir sektör imajını doğruladığı söylenebilir. Sektör çalışanlarının yaş ortalamasının düşük olmasına rağmen evlilik oranlarının oldukça yüksek olması Türk toplumundaki erken yaş evlilik kültürünün bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Türkiye'deki otellerde çalışanların turizm konusundaki eğitimlerinin yetersiz olduğu yıllarca üzerinde konuşulan bir sorun iken bugün itibariyle bu düşünce yerini daha iyimser düşüncelere bırakmıştır. Çünkü yapılan bu araştırma ve son yıllardaki benzer araştırmalardan Türkiye'deki otellerde çalışanların turizm konusundaki hem eğitim düzeylerinin hem de işgörenler arasındaki turizm konusunda eğitilmiş olanların oranlarının yıllar geçtikçe arttığını göstermektedir. Örneğin Abay'ın 2004 yılında Türkiye'deki otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmada turizm üzerine herhangi bir eğitim almamış olanların oranı %46,8 olarak tespit edilmiştir (Abay,2004:80). Bu araştırmada turizm konusunda hiçbir eğitimi olmayanların oranı %33,4 olarak tespit edilmiştir. Görüldüğü üzere her iki araştırma arasında yaklaşık 5 yıl gibi kısa bir süre geçmiş olmasına rağmen sektörde turizm konusunda eğitim almış olanların oranında bir iyiyeye gidiş söz konusudur. Elbetteki bunda ülkedeki son 10 yılda sayıları artmış olan turizm liselerinin, meslek edindirme kurslarının, yüksek öğretim düzeyinde açılan programların katkısı yadsınmaz. Nitekim sektörde çalışanların turizm



konusundaki eğitim düzeylerinin yükselmesi ülke turizminde hizmetin kalitesini yükseltmektedir.

Araştırmada otel çalışanlarının yaş ortalamasının %70'inin 33 yaşın altında olmasına rağmen katılımcıların %75,4'nün mevcut otelinden önce en az 3 tane otel değiştirmiş olduklarını ifade etmeleri sektördeki işgören devir hızının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Bu nedendir ki belirli bir sürekliliğin olmadığı çalışma şartlarında işgüvencesi de olumsuz algılanmaktadır. Dolayısıyla sektörün işgören devir hızının diğer sektörlerle göre yüksek olması, üzerinde durulması gereken önemli bir husustur ve bunun aşağıya çekecek tedbirler alınmadığı sürece sektördeki işgüvencesi endişenin ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Bu nedenle ülkede otellerdeki işgören devir hızını azaltacak tedbirlerin alınmasını gerekli kılmaktadır. Bunun için ise; Türkiye, alternatif turizm kapsamında geleneksel turizm anlayışının dışına çıkarak deniz-güneş-kum üçlüsüne dayalı Türk turizmini, ekoturizm, kongre, sağlık, av, kültür, yayla, kış, trekking, golf, mağara ve macera turizmi gibi farklı alanlara kaydırması gerekmektedir. Bu doğrultuda komşu ve uzak ülkelerin spor kulüplerinin kampları sezon dışında boş kalan kıyı tesislerine çekilebilir, ülke içerisindeki okullar, meslek grupları, bilimsel toplantılar ve emekliler için turlar düzenlenebilir ve bu işe ülkedeki seyahat acentalarının ön ayak olmaları sağlanabilir. Böylece alternatif fiyat tarifeleri ile ülkede iç turizm canlandırılarak turizm talebini tüm yıla yaymak ve istihdamı sürekli hale getirmek mümkün olacaktır.

Araştırma verilerinden işgörenlerin çok sık işyeri değiştirmiş olmaları sektörde deneyimli işgören yetişmesinin önünde bir engel olarak görülebilir. Zira yaş ortalaması yükseldikçe ankete katılanların sayısının düşmesi sektörde uzun yıllar deneyimli olanların sayısının azaldığını göstermektedir. Gelecekte yönetim kademelerinde bir statü elde edebilmek için 3-5 yıllık bir sektör deneyiminin yeterli olduğu söylenemez. Bu durum ülke turizminin geleceği açısından olumsuz bir tablodur. Zira sektörde güven veren tecrübe ve donanıma sahip işgörenlerin yetişmemesi özellikle yönetim kademelerindeki yabancı uyruklu işgören transferini



hızlandırabilmektedir. Nitekim Türkiye’de üst kademe yöneticileri arasındaki yabancı uyruklu yönetici sayısının %30’u aşmış olması buna bağlanabilir.

Diğer yandan işgören devir hızının yüksek olması organizasyonların işgörenlerine, işgörenlerin de organizasyonlarına yabancılaştırmaktadır. Bu durum gelecekte bu sektörde çalışmayı düşünen genç kuşakların bu sektörden emekli olabilecekleri konusundaki endişelerinin artırmaktadır.

Otellerde işgören devir hızının yüksekliği çalışılan departmanlara göre değişebilmektedir. Nitekim bu araştırmada işgören devir hızı misafirlerle yüz yüze bulunmayı gerektiren (servis ve önbüro ve kısmen kat hizmetleri) departmanlarda daha yüksek çıkmıştır. Bu durum bir takım nedenlere bağlanabilir. Örneğin iş yoğunluğunun arttığı sezon süresince ihtiyaç duyulan işgörenler geçici sözleşmeli işgörenlerce kapatılmaktadır. Dolayısıyla sezon bittiğinde işten çıkmaktadırlar. Yine sezon içerisinde mesai saatlerinin aşılması ya da dinlenme aralarının çok sınırlı olması gibi nedenlerden dolayı yorucu ve güç gerektiren bu departmanlardaki işler, belirli bir yaştan sonraki işgörenlerin istihdamını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle her 3-5 yılda bir daha genç yaştaki işgörenler bir öncekilerin yerine tercih edildiğinden öncekiler bir şekilde işten çıkarılmaktadır. Çünkü belirli süreler içerisinde servis departmanında çalışan bir işgören her biri belirli bir deneyimi gerektiren otelin diğer departmanlarına (halkla ilişkiler, muhasebe, teknik servis, vs) kaydırılamamaktadır. Bu rakamlara bir de kayıt dışı istihdam eklendiğinde işgüvencesi yasalarından da yararlanamamakta ve sonuçta işlerini kaybetmektedirler. Sayılan bu nedenlerle otellerde işgören devir hızı yüksek olmaktadır.

Ankete cevap verenlerin %47,72’si gibi büyük bir oranın alt kademe yöneticiler grubunu oluşturmaktadır. Ancak yönetici kademesinde yer alan bu kesimin aynen üst kademe yöneticiler gibi işin yapılmasından değil yaptırılmasından sorumlu olduğu anlamı çıkarılmamalıdır. Zira otellerdeki departman sayılarının fazlalığı ve bu departmanlar içerisinde de birden fazla sorumluluk alanının bulunması nedeniyle çok sayıda görev unvanının (şef, şef yard, kaptan, alan sorumlusu, postabaşı vbg.) dağıtılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla otellerde üst ve orta



kademe yöneticiler dışında görev unvanı taşıyan işgörenler yönetici vasfı taşıyor olsalar bile aslında sahip oldukları bu unvanlar kendilerini işlerin bizzat yapılmasından alıkoymamakta bilakis kendi sorumluluklarındaki işgörenlerin yaptıkları işlerden sorumlu oldukları gibi kendileri de bizzat işin yapılmasında aktif olarak hatta bazen daha fazla çalışmak zorunda bırakılmaktadır. Bu durum dikkate alındığında ankete cevap verenlerin % 15,4'i (üst ve orta kademe toplamı) sorumluluk makamındaki yöneticilerden oluşurken, %84,6'sı işgörenlerden oluşmaktadır ki bu da örneklemin iyi bir dağılımla temsil edildiğini göstermektedir.

Çalışmada üzerinde durulan diğer husus işgörenlerin işgüvencesini algılama düzeyleridir. Bu amaçla algılama ölçeği beş düzeye ayrılmış ve “5,00–4,21 çok yüksek; 4,20–3,41 yüksek; 3,40–2,61 orta; 2,60–1,81 düşük; 1,80–1,00 çok düşük” şeklinde derecelendirilmiştir. Buna göre, otel işgörenlerinin işgüvencesini algılama düzeyleri genel ortalama olarak (3.421) orta düzeyde çıkmıştır. Elde edilen bulgular, Türkiye’deki otel çalışanlarının % 19’u işgüvencesini kendileri açısından ”iyi”, % 62’i “orta” ve % 24’ü “düşük” olduğu şeklinde ifade etmişlerdir. Dolayısıyla, Türkiye’deki otellerde çalışanların sadece %19’nun işgüvencesi konusunda pozitif düşünceye sahip oldukları, kalan %81’lik kesimin ise çalıştıkları bu iş kolundan emekli olabilecekleri konusunda endişelerinin olduğu söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, Aşikoğlu (1997)’nin Türkiye’deki otel çalışanları üzerine yaptığı “Otel çalışanlarının yarıdan fazlası çalıştıkları işyerinden emekli olabileceklerine inanmamaktadırlar” şeklindeki tespitini desteklemiştir. Bu araştırmadan da benzer bir sonucun elde edilmiş olması, aradan geçen yılların Türkiye’deki otel çalışanlarının işgüvencesi konusundaki düşüncelerinde çok fazla bir şeyin değişmediğini göstermesi açısından önemlidir.

Bir organizasyon içerisinde işgüvencesi algısının negatif yönde oluşması bir motivasyonsuzluk sebebidir ve karşılanması beklenen bir ihtiyaçtır. Dolayısıyla işgüvencesinin pozitif algılanmasını sağlayacak adımların atılması bu ihtiyacın karşılanması anlamına gelmektedir. Diğer yandan işini kaybetme endişesi ortadan kaldırılmış işgörenlerin diğer motivasyon araçlarını da pozitif yönde algılamaları sağlanmış olacaktır. Zira her an işten çıkarılacağı endişesi taşıyan bir işgörenin



sadece ücretinin artırılması ya da diğer ödüllendirme yöntemleriyle motivasyonunun sağlanması beklenemez.

Turizm konusunda yüksek öğrenimde okuyan öğrencilerin, mezuniyet sonrasında otelde çalışmayı düşünürken, gençliğin verdiği dinamizmi ile 5-10 yıl kadar bu alanda çalışıp, yeterli parayı biriktirdikten sonra da, az ama sürekli gelir elde edebilecekleri bir başka deyişle işgüvencesi sağlayan bir başka işe geçmeyi planladıkları sıkça dile getirilen bir durumdur. Tecrübe ve gözlemler, bu yöndeki düşüncenin turizm öğrencileri arasında yaygın bir kanaat olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, gelecekteki hayatını kazanabileceği bir mesleğin eğitimini alan öğrenci, mezuniyet sonrası çalışmayı düşündüğü otellerin servis ya da önbüro departmanlarında çalışmayı düşünürken daha peşinen emekli oluncaya kadar o işte çalışmayacağını ya da çalıştırılmayacağını kabul etmektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar bu yöndeki kanaati ve yine Abay'ın (2004) 'Türkiye'deki otel çalışanlarının % 60'ı işinde işgüvencesinin olmadığına inanmaktadır' şeklindeki bulgularını desteklemektedir. Ancak somut bir genelleme ifadesinin tüm sektör çalışanlarının işgüvencesi konusundaki düşüncelerini tam olarak yansıtamayacağını da ifade etmek gerekmektedir. Çünkü doldurulan anket sayısının departmanlar arasındaki oransal dağılımı, işgüvencesi ile ilgili elde edilecek genel sonucu büyük oranda etkileyecektir. Nitekim bu araştırmada otellerde servis ve önbüro çalışanlarının işgüvencesi algısı ile muhasebe, kat hizmetleri ya da teknik servis çalışanların işgüvencesi algısı arasında farklılıkların olduğunu göstermiştir. Örneğin servis ve katlarda çalışanlar (3,34) işgüvencesini mutfakta (3,60) ya da muhasebede (3,51) çalışanlardan daha negatif düzeyde algılamışlardır. Nitekim De Witte&Naswell (2003)'e göre aynı iş ortamında işlerin farklılığı işgörenlerin karşı karşıya kaldıkları işgüvencesi algısını da değiştirmektedir

Aynı şekilde işgüvencesi algısı üzerinde işgörenin mevsimlik ya da daimi statüde olup olmadığı da önemli bir etkidir. Centel'e göre, geçici statüde istihdam edilen işgörenlerin sürekli statüde istihdam edilenlere göre öncelikli olarak bir işgüvencesi sorunu bulunmaktadır (Centel,1999;251). Dolayısıyla sezon sonrası işten ayrılacağını bilen bir işgörenin işgüvencesi algısıyla ilgili bir önermeye vereceği



cevap muhtemelen olumsuz olacaktır. Örneğin bu araştırmada da geçici statüde çalışanlar (3,25) işgüvencesini daimi statüde çalışanlardan (3,46) daha negatif algılamışlardır. Yukarıda kontrol değişkenlerine göre işgüvencesi algısının değişebileceği yönündeki bulgularda olduğu gibi araştırmanın diğer kontrol değişkenleri ile işgüvencesinin algılanmasında arasındaki ilişkiyi test eden t-testi ve anova testi sonuçlarından da işgüvencesi algısının kontrol değişkenlerine ve bazı alt katagorilere göre değişebildiği gözlemlenmiştir. Nitekim bu araştırmada işgüvencesi ile kontrol değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için yapılan analizlerden elde edilen bulgulara göre ***işgüvencesini;***

Erkeklerin bayanlardan;

evli olanların bekarlardan;

yaşları daha genç olanların yaşları daha büyük olanlardan;

sektördeki ve mevcut işlerindeki çalışma süreleri daha kısa olanların, çalışma süreleri daha uzun olanlardan;

eğitim düzeyi daha düşük olanların eğitim düzeyi yüksek olanlardan;

turizm konusunda hiçbir eğitim almamış olanların turizm konusunda eğitilmiş olanlardan;

servis departmanında çalışanların diğer departman çalışanlarından;

hiçbir terfi unvanı olmayanların herhangi bir görev unvanına sahip olanlardan;

her alt kademe yöneticilerinin bir üst kademe yöneticilerinden;

geçici statüde çalışanların daimi statüde çalışanlardan;

daha fazla işyeri değiştirmiş olanların daha az sayıda işyeri değiştirmiş olanlardan;

yerli otellerde çalışanların yabancı otellerde çalışanlardan;

tatil köylerinde çalışanların normal otellerde, normal otellerde çalışanların ise termal tesislerinde çalışanlardan;

kıyı otellerinde çalışanların şehir otellerinde çalışanlardan ***daha negatif düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır.***

Bu araştırma ile daha önce benzer yönde elde edilen sonuçlar arasında bazı oransal farklılıkların olması normal bir durumdur. Bu farklılık, ankete katılanların departmanlara göre dağılımından ya da araştırmanın yapıldığı yıllardaki ülke ekonomisinin ve sektörün o süreçteki içerisinde bulunduğu durumdan



kaynaklanabilmektedir. Zira otellerde iş yoğunlukları ve işin gerektirdiği kişisel özellikler işin gereklerine göre farklılık göstermektedir. Örneğin otellerde önbüro ve servis departmanları her zaman genç ve dinamik işgören çalıştırmayı gerekli kılar. Turistik otellerde orta yaşın üzerinde servis elemanına rastlanılmasının nadir bir olay olması bu sebeptir. Bu yüzden ki otellerdeki bazı işleri tercih eden işgörenler, yapılan işin gereği olarak uzun yıllar aynı işte kalamayacaklarını düşünürler.

Talep esnekliğinin en yüksek olduğu turizm sektöründeki risk, Dünya'nın her yerinde aynıdır ve nedenle sektör çalışanlarının işgüvencesi konusundaki düşünceleri birbirine yakındır.

İşgörenlerin iş motivasyonları içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere başlıca iki boyutlu olarak incelenmiştir. Araştırma sonucunda, işgörenlerin içsel (4.041) ve dışsal (3,71) motivasyon düzeylerinin “yüksek” olduğu ancak işgörenlerin dışsal motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon düzeylerinden daha düşük olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca bakarak otel organizasyonlarında çalışanların motivasyonlarında içsel motivasyon araçlarının daha çok etkili olduğu söylenebilir. Nitekim DeVoe&Lyender (2004) hizmet sektöründe faaliyet gösteren uluslar arası bir organizasyonun 1.760 işgöreni üzerinde ve yine Brislin vd. (2005) 'nin hizmet sektörü de dahil diğer pek çok sektörden 623 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada da içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarından daha etkili olduğu saptanmıştır.

Araştırmadan otel çalışanlarının motivasyon algılarında işin özelliklerinden çok yönetim ile ilgili ilişkilerin daha fazla etkili olduğu sonucu çıkarılabilir. Örneğin, dışsal motivasyonla ilgili tanımlayıcı istatistiklerde en düşük düzeyde algılanan ilk üç değişken şunlar olmuştur;

- “Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılır” (2.54)
- “Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenir” (2.64)
- “İşyerimde istemediğim işlere verilme durumum da vardır.”(2.85)



Dolayısıyla elde edilen bu sonuç, otellerde yönetim ile işgörenler arasında bazı sorunların olduğuna işaret etmektedir. Algılama önceliklerinin işgörenlerin çalıştıkları departman ve görev statülerine göre değişebileceğini kabul etmekle birlikte anket formunda kullanılan motivasyon değişkenlerinin algılanmasıyla ilgili elde edilen yukarıdaki bu bulgular, yöneticilerin işgörenlerin motivasyon eksikliği olarak algıladıkları bu yöndeki beklentileri karşılayacak bir motivasyon sürecini esas almaları gerektiğini göstermektedir. Bu verilere bakarak otellerde işgörenlerinin başarılı olmalarını isteyen yöneticilerin tercihlerinde dışsal motivasyon araçlarına ağırlık vermeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü bu araştırma Türkiye'deki otellerde çalışanların dışsal motivasyonlarının daha düşük olduğunu bu nedenle de yöneticilerin dışsal motivasyon uygulamalarına daha fazla önem vermeleri gerektiğini göstermiştir. Ancak yine de içsel motivasyon eksikliğinin de motivasyon düşüklüğüne neden olacağı unutulmamalıdır. Zira işgörenler için hangi motivasyon aracının etkili olacağını onun ihtiyacının şiddeti belirlemektedir. Bu nedenle araştırmacılar, iyi bir motivasyon sürecinin ancak içsel ve dışsal motivasyon araçlarının birlikte kullanılmasıyla mümkün olabileceği konusunda hemfikirdirler. Bu araştırmada her ne kadar içsel motivasyon araçları daha yüksek düzeyde algılanmış olsa da alt katagorilerde algılama düzeylerinin farklılıklar göstermesi "hangi motivasyon aracının kullanılması gerektiğini işgörenin ihtiyacı belirler" şeklindeki düşüncenin haklılığını göstermektedir.

Otel çalışanlarının işgüvencesi algısı ile içsel motivasyon araçları arasındaki ilişkinin varlığı ile ilgili olarak yapılan korelasyon analizinden %99 güven aralığında, işgüvencesi ile;

- "İlgi çekici iş" ($r= 0.434$) arasında, anlamlı pozitif ve orta düzeyde bir ilişki;
- "İş bağımsızlığı" ($r=0.514$) arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki;
- "Başarma duygusu" ($r=0.377$); arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde bir ilişki;
- "Fark edilme duygusu" ($r=0.490$); arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde bir ilişki;
- "Taktir ve geri bildirim" ($r=0.489$); arasında anlamlı pozitif ve orta düzeyde bir ilişki;



- “İş çeşitliliği arasında” ($r=0.501$) anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır.

Dolayısıyla işgüvencesi *ile diğer tüm içsel motivasyon araçları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin* varlığı saptanmıştır.

İşgörenlerin işgüvencesi ile içsel motivasyonları arasında en anlamlı ilişkinin “İş bağımsızlığı”(0.514) faktörünü açıklayan değişkenler ile olduğu görülmektedir. İş bağımsızlığı faktörünü ölçmek amacıyla sorulan içsel motivasyon araçları içerisindeki sorulardan işgörenlerin işleriyle ilgili inisiyatif sahibi olmaları, işlerinde yetki kullanabilmeleri ve belirli bir iş üzerinde uzmanlaşmalarına fırsat verilmesi durumunda iş motivasyonlarının artacağına ve bununla birlikte işgörenin tüm yeteneklerini kullanmada istekli davranacağı düşünülmektedir.

İşgörenlerin içsel motivasyonlarını algılama düzeylerinin araştırmak için yapılan analizden işgörenlerin en yüksek düzeyde “Başarma Duygusu” (4.22) faktörünü açıklayan değişkenleri algıladıkları görülürken, en düşük düzeyde “İş çeşitliliği”(3.88) faktörünü açıklayan değişkenleri algıladıkları görülmüştür. Bu durumda *işgörenlerin “başarma duygusu”u ile ilgili motivasyonlarının yüksek olduğu, “iş çeşitliliği” ile ilgili motivasyonlarının ise düşük olduğu* sonucu elde edilmektedir. İş çeşitliliği ile birlikte eksikliği duyulan ikinci önemli faktör olarak “İş bağımsızlığı” nı açıklayan değişkenlerin olması ve her iki faktörün işgörenlerin yöneticileri ile aralarındaki ilişkinin boyutu ile ilgili olması nedeniyle yönetimlerin motivasyon uygulamalarında bu iki faktörü birlikte ele almalıdırlar. Çünkü elde edilen bulgular otellerde çalışanların işleriyle ilgili görev tanımlarının tam olarak yapılmamış olduğu, işgörenlerin bir çok işi aynı anda yapmak zorunda kaldıkları ve işlerinde yetki ve inisiyatif sahibi olamamaktan memnun olmadıkları anlaşılmaktadır.

Otel çalışanlarının işgüvencesi algısı ile dışsal motivasyon araçları arasındaki ilişkinin varlığı ile ilgili olarak yapılan korelasyon analizinden %99 güven aralığında, *işgüvencesi ile;*

- “Ücret” ($r= 0.581$) arasında, anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki;



- “Statü ve Terfi” ($r=0.614$) arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki;
- “Hiyerarşik Yapı” ($r=0.635$) arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde;
- “İşgören İlişkileri” ($r=0.523$); arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde;
- “İşgüvenliği” ($r=0.501$); arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde;
- “Kâra Katılma” ($r=0.562$) arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde;
- “Örgüt Kültür ve İklimi” ($r=0.539$) arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde;
- “Yetenek ve Öneri” ($r=0.556$) arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde;
- “Beklentiler ve İmaj” ($r=0.563$) arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde;
- “Bireysel Faktörler” ($r=0.579$) arasında anlamlı pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığı görülmüştür.

Dolayısıyla, işgörenlerin işgüvencesi algısı ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkinin boyutlarından, ***işgüvencesi ile diğer tüm dışsal motivasyon araçları arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek bir anlamlılık ilişkisinin*** olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

İşgüvencesinin içsel ve dışsal motivasyon araçlarının her ikisi arasındaki ilişki düzeylerine bakıldığında işgüvencesinin dışsal motivasyon araçları ile arasında daha yüksek düzeyde bir ilişkinin varlığından bahsedilebilir.

İşgüvencesi ile dışsal motivasyon faktörleri arasındaki ilişkinin boyutlarından, işgüvencesinin en anlamlı ilişkinin 1’e daha yakın bir değer olması nedeniyle “Hiyerarşik Yapı” (0.635) faktörünü açıklayan değişkenler ile olduğu sonucu çıkmıştır. Bu durum otel çalışanlarının motivasyonları ile hiyerarşik sistemin bir yansıması olarak ortaya çıkan organizasyonun yapısı arasında önemli bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Zira yöneticilerin tüm çalışanlara eşit mesafede durması ya da sorunlarıyla ilgilenmesi her ortamda işgören motivasyonu üzerinde olumlu etki yapan bir durumdur. İş ortamının algılanan bu yöndeki olumlu havası aynı zamanda işgörenlerin işgüvencesi konusundaki düşüncelerinin pozitif ya da negatif yönde oluşmasında da etkilidir. Dolayısıyla hiyerarşik yapı ile işgüvencesi algısı arasındaki bu bağ ilişkinin boyutunu yükseltmiştir.



Dışsal motivasyon araçlarının algılanma düzeyleri ile ilgili yapılan analiz sonuçlarından “kâra katılma” (3.31) faktör ile “Ücret” (3.32) faktörünü açıklayan değişkenlerin en düşük düzeyde algılandıkları diğer bir ifade ile eksikliği duyulan en önemli iki faktörün ‘kâra katılma’ ve ‘ücret’ faktörleri olduğu görülmüştür. Bu faktörleri açıklayan değişkenlere verilen cevaplardan, otel çalışanlarının, daha fazla çalıştıklarını ifade etmelerine rağmen bu performanslarının gelirlerinde ekstra bir artış sağlamamış olmasından memnun olmadıkları anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgular motivasyon araçlarının etkisi bakımından değerlendirildiğinde otel çalışanlarının motivasyonlarını yükseltecek en önemli motivasyon araçlarının gelir artışı sağlayacak motivasyon uygulamaları olacağını göstermektedir. Dışsal motivasyon araçlarından en yüksek düzeyde “işgüvenliği”(3.96) faktörü ile ilgili değişkenlerin algılanmış olması işgörenlerin bu yöndeki motivasyon uygulamalarının mevcut durumda çok fazla etkisi olmayacaktır.

Çok çalışanın çok kazanması, klasik örgüt teorisinin temel ilkelerindedir ve bir işyerinde geliri artırabilmek motivasyon sebebi olarak algılanmaktadır. Bu varsayım, Goldsmith & Darity'nin (2000) “Organizasyonlar iş görenlerine performansları ölçüsünde bir ücret ikramiyesi ödeyerek onların verimliliğini artırabilirler” şeklindeki bir hipoteze dayanak olmaktadır ve bu amaçla yapılan araştırmalarda, verimlilikten dolayı ücretleri artan işgörenlerin iş motivasyonlarının arttığı gözlemlenmiştir (Chiu,2004:38). Bu araştırmadan elde edilen bulgularda da işgörenlerin “çok çalışalım ama bu karşılık olarak gelirimize yansısın” şeklinde bir beklentiye dile getirdikleri kâra katılma ve ücret ile ilgili değişkenlere verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır. Dolayısıyla önemli bir dışsal motivasyon eksikliği olarak algılanan bu durumun ortadan kaldırılabilmesi için yönetimler bir takım motivasyon artırıcı uygulamalar denemelidirler. Çünkü sezondaki iş yoğunluğu nedeniyle işgörenlerin bu süreçte sosyal yaşamı neredeyse ortadan kalkmaktadır. Bu nedenle yönetimler, sezon dışında ya da yoğunluğun az olduğu zaman dilimlerinde bu durumu telafi edici yaklaşım gösterebilir ve işgörenlerini ve onların ailelerini kendi otellerinde ya da bir başka otelde ağırlayabilirler. İşgörenlerini aileleri ile birlikte akşam yemeği ya da kahvaltıya davet edebilir, doğum günleri için eğlence ya da moral geceleri düzenleyebilir, sezonun sonrasına denk gelen okulların açılış



dönemlerinde işgörenlerinin aile bireylerinin okul masraflarını üstlenebilirler. “Çam sakızı çoban armağanı” sözünce organizasyonlara maliyeti düşük bu yöndeki destekleyici uygulamalarla işgörenlerin organizasyonlarına olan bağlılığını artırmak, moral ve motivasyonlarını yükseltmek mümkündür. “Demokles’in kılıcı” gibi işgörenleri sadece işten çıkarma tehdidi altında çalıştırarak ondan iş verimi elde etmek zahiren mümkün olsa da sonuçta, işgörenin kendi sağlığı üzerinde ya da organizasyon üzerinde görünmeyen maliyetlerinin (işe geç gelme, işten kaytarma, intikam duygusu ile malzmelere zarar verme ya da hor kullanma vs) ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Otel tesisleri sadece çok güzel dizayn edilmiş odaları, lobileri olan estetik yapılar yönüyle değil aynı zamanda ona farkındalık kazandıran güler yüzlü, bilgili, kendine güvenen ve motivasyonları yüksek çalışanlarıyla tanınmalı, sahip olduğu yüksek iş ahlakı ve emeğe saygı yönüyle de toplumun nazarında olumlu bir imaja sahip olmalıdırlar.

Bir otel içerisindeki her iş önemlidir ve bir bütünün parçasıdır. Önemli olan hangi iş yapılıyor olursa olsun yapılan işi severek yapmaktır. İşi severek yapabilmek için ise işi sevmek gerekmektedir. İşgörenlerin buldukları konumu kabullenmeleri diğerlerinin de buna saygı göstermeleri gerekli kılmaktadır. Çünkü neticede “her işe giren sonunda otel müdürü olacak” diye bir kural yoktur. Yetişmiş ve tecrübeli işgören sadece yönetici anlamında değil işin her kademesi için arzulanan bir durumdur. Önbürodaki bir işgörenin hatalı davranışı otel müdürünün çok iyi bir yönetici olmasını ehemniyetsiz kılar. Ürün üretildiği anda tüketildiği için memnuniye de memnuniyetsizlikte aynı anda ortaya çıkmaktadır. Telafisi de bu yüzden çok zordur. Hakaret edilğinde peşinden söylenecek övücü bir söz, kırılan kalbi onarmak için yetmemektedir. Dolayısıyla otellerde her işgören bir zincirin halkası gibidir. Bir tanesinin kırılması zincirin diğer halkalarını ehemniyetsiz bırakmaktadır. Bu nedenle otellerde misafirin memnuniyetinde yöneticilerden çok doğrudan işlerin yapılmasından sorumlu işgörenler daha çok etkilidir. Bu nedenle bir otelde kaliteli bir hizmetin ortaya çıkmasında unvanlı ya da unvansız her kademedeki işgörenin payı ve emeği vardır. Görüldüğü üzere her bir işgörenin yaptığı iş bir diğerinden daha az önemli değildir. Ancak yinede bu döngüde işgörenlerin koordinasyonunu



sağlayacak tecrübeli yöneticilere büyük iş düşmektedir. Organizasyonlarda, başarı için iyi bir yöneticinin önemini yüz yıllarca önce Çiçero şu sözü ile dile getirmiştir; “Bir örgüt, yöneticisini rastgele seçerse, kaptanı yolcular arasından kurayla seçilmiş bir gemi kadar çabuk batar,” Dolayısıyla otellerde yönetici olacak kişinin otellerde yapılan her bir işin ne özellikler taşıdığını, nasıl bir performans gerektirdiğini diğer bir ifade ile otellerde yapılan işlerin her kademesinde bulunmuş olmayı gerekli kılmaktadır. Bir odanın kaç dakikada temizlenebileceğini bilmeyen bir yöneticinin emrinde çalışan bir işgörenin işgüvencesi endişesi taşımayacağını söylemek çok zordur.

Araştırmanın temel amaçlarından biri olması nedeniyle işgüvencesinin diğer motivasyon araçlarının algılama düzeyleri üzerinde etkisi diğer bir ifade ile bağımsız değişkenin (işgüvencesi) bağımlı değişkenler (diğer motivasyon araçları) üzerindeki etkisi ve değişimi açıklama gücü (%) araştırılmıştır.

İşgüvencesinin araştırmada kullanılan her bir motivasyon faktörü üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı çoklu regresyon analizi tekniği ile incelenmiş ve elde edilen bulgular işgüvencesi konusunda pozitif ya da negatif düşünceye sahip olmanın içsel ve dışsal motivasyon araçlarının algılanma düzeyleri üzerinde etkili olduğu sonucunu göstermiştir.

Kurulan modellerle açıklanan bu yöndeki bulgular ***işgüvencesinin diğer tüm içsel motivasyon araçlarının algılanma boyutunu değiştirdiğini göstermiştir***. F (olasılık) değerinin tüm dışsal motivasyon faktörleri için (0) olması modellerin kabul edilmeme olasılığını gösterdiğinden araştırmanın modeller genel olarak anlamlı çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre işgüvencesi içsel motivasyon araçlarından; “İlgi çekici iş” faktörünü ($R^2=0.222$) pozitif yönde ve değişimin %22,2’sini; “İş bağımsızlığı” faktörünü ($R^2=0.280$) pozitif yönde ve değişimin %28’ini; “Başarma duygusu” faktörünü ($R^2=0.132$) pozitif yönde ve değişimin %13,2’sini; “Fark edilme duygusu” faktörünü ($R^2=0.249$) pozitif yönde ve değişimin % 24,9’unu; “Taktir ve geri bildirim” faktörünü ($R^2=0.233$) pozitif yönde ve değişimin %23,3’ünü; “İş çeşitliliği” faktörünü ($R^2=0.245$) pozitif yönde ve değişimin %24,5’ini açıklamıştır.



Elde edilen bulgulardan *ışgüvencesinin* değişimin %28’ni açıkladığı görülen **“İş bağımsızlığı”** ($R^2=0.280$) *faktörünü en iyi açıklanan faktör olarak* ortaya çıkarmıştır. Nitekim işgörenlerin yaptıkları işte inisiyatif ve yetki kullanabilmeleri kendi konumlarında önemli biri olarak görüldükleri şeklinde yorumlanmaktadır. Bu yöndeki olumlu bir düşünce işgörenin işinin geleceği konusunda daha pozitif ya da olumsuz bir düşünce işinin geleceği konusunda negatif düşünmesini sağlamaktadır. Bir işgörenin yaptığı işinde inisiyatif kullanabilmesi, o işte profesyonelliğin ve güven telkin etmenin bir göstergesidir. İşini hakkıyla yapan biri olarak bilinmek bir güvenin neticesidir ve yönetimin güvenini kazanan bir işgörenin işten çıkarılmayacağını düşünmesi beklenen bir sonuçtur. Kaldı ki işinin ehli bir işgören, mevcut işini kaybedecek olsa bile kolay iş bulabileceğine olan inancından dolayı yinede işgüvencesi konusundaki düşüncesinin pozitif olma ihtimali her zaman yüksektir. Dünya’nın neresinde olursa olsun, hangi işkolunda çalışılırsa çalışılırsın işinde yetki sahibi olmak işgörenlerin motivasyonlarında etkili olan bir yönetim uygulamasıdır. Nitekim ‘önemli iş’ yapan biri olarak algılanmak otellerde çalışanların da en büyük beklentilerinden biridir. Bu nedenledir ki işgüvencesi algısı düzeyini en fazla “İş bağımsızlığı” ile ilgili değişkenleri açıklamaktadır.

İşgüvencesinin dışsal motivasyon araçları üzerindeki etkisinin ölçen analizlerden elde edilen bulgular kurulan modeller yardımı ile açıklanmış ve yine işgüvencesinin tüm dışsal motivasyon araçları ile arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu diğer bir ifade ile algılanan işgüvencesinin diğer tüm dışsal motivasyon boyutlarını değiştirdiği tespit edilmiştir. F (olasılık) değerinin tüm dışsal motivasyon faktörleri için (0) olması modellerin kabul edilmeme olasılığını gösterdiğinden modellerin genel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna göre işgüvencesi dışsal motivasyon araçlarından;“Ücret” faktörünü ($R^2=0.362$) pozitif yönde ve değişimin %36,2’sini; “Statü ve terfi” faktörünü ($R^2=0.395$) pozitif yönde ve değişimin %39,5’ini; “Hiyerarşik Yapı” faktörünü ($R^2=0.414$) pozitif yönde ve değişimin %41,4’ünü; “İşgören İlişkileri” faktörünü ($R^2=0.281$) pozitif yönde ve değişimin %28,1’ini; “İşgüvenliği” faktörünü ($R^2=0.242$) pozitif yönde ve değişimin %24,2’sini; “Kâra Katılma” faktörünü ($R^2=0.348$) pozitif yönde ve



değişimin %34,8'ini; “Örgüt Kültürü ve İklimi” faktörünü ($R^2=0.317$) pozitif yönde ve değişimin %31,7'sini; “Yetenek” faktörünü ($R^2=0.336$) pozitif yönde ve değişimin %33,6'sını; “Beklenti” faktörünü ($R^2=0.316$) pozitif yönde ve değişimin %31,6'sını; “Bireysel faktörler” faktörünü ($R^2=0.354$) pozitif yönde ve değişimin %35,4'ünü açıklamıştır. Yine elde edilen bu bulgulardan ***işgüvencesinin, dışsal motivasyon araçlarının algılanması üzerinde işsel motivasyon araçlarından daha etkili*** olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırma sonuçları, ***işgüvencesinin en çok “Hiyerarşik Yapı” ($R^2=414$) ile ilgili değişkenler üzerinde etkili olduğunu göstermiştir***. Bu araştırmadan el edilen bu yöndeki bir bulgu, işgörenlerin motivasyonu ile organizasyonun yapısı arasında önemli bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu ilişkinin boyutları işgüvencesi ile motivasyon faktörleri arasındaki ilişkiyi açıklayan korelasyon katsayılarında görülecektir. Yöneticilerin tüm çalışanlara eşit mesafede durması, sorunlara yaklaşımda adil olması ve onların sorunlarıyla ilgilenmesi şeklindeki bir yönetim anlayışının işgörenlerin iş motivasyonlarında önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın anket formunda “İşgörenler arasında ayrımcılık yapılır” şeklindeki ifadeye çok uç (kesinlikle katılıyorum) şeklinde cevap verenlerin oranlarının yüksek olması ve bu değişkenin tüm motivasyon araçları içerisinde 2,54'lük bir ortalama düzeyi ile en olumsuz algılanan değişken olması otellerde oluşan hiyerarşik yapı ile işgüvencesi arasındaki anlamlılık boyutunu desteklememektedir. Otellerde yönetimlerin işgörenlerine karşı tutumu ve ilişkinin boyutu işgörenlerin kendilerinin işlerinde kalıcı olup olmayacakları konusundaki düşüncelerinin şekillenmesinde de son derece etkilidir. Çünkü oteller birer özel sektör organizasyonlarıdır ve burada işgörenin işindeki işgüvencesini sağlayan en önemli faktör, ülkenin işgüvencesi yasalarından ziyade yönetimlerin inisiyatifidir. Eğer işgören yönetimin kendisine karşı davranışını olumlu algılıyor ise işten çıkarılmayacağına da inanabilmektedir. Dolayısıyla işgören ile yönetim arasındaki hiyerarşik yapının özelliği işgüvencesinin negatif ya da pozitif yönde algılanmayla doğrudan ilişkilidir.



Bu araştırmada işgüvencesinin motivasyon araçları algısı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan analizlerden, *işgüvencesinin varlığının diğer tüm motivasyon faktörlerinin algılanma düzeylerinde etkili olduğu* sonucu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmadan bu yönde elde edilen bulgular, Bakan ve Büyükbeşe (2004)'nin “işgüvencesini pozitif yönde algılayanların aynı zamanda diğer motivasyon değişkenlerini de pozitif yönde algılamaktadırlar” şeklinde araştırmasının sonucu desteklemektedir. Yine Herzberg'in ortaya koyduğu modelde işgüvencesi, hijyen faktörleri arasında belirtilmiş ve işgüvencesinin olmayışı bir motivasyonsuzluk nedeni olarak ifade edilmiştir. Bu nedenle işgüvencesinden yoksun olmanın ortaya çıkaracağı sorunları diğer hiçbir motivasyon aracının çözmeye beklenmemelidir. Dolayısıyla işgörenler üzerindeki olası etkilerinin ortaya konulması açısından işgüvencesi ile motivasyon ilişkisi her zaman önemli bir araştırma konusu olmaya devam edecektir.

Araştırmanın ikinci bölümünde işgüvencesinin diğer motivasyon araçları içerisindeki yerini ve önemini açıklayan araştırma bulgularına yer verildiğinden benzer analizler bu araştırma için de yapılmıştır. Bu amaçla yapılan analizlerde, otel çalışanları, ihtiyaçlarını karşılayacaklarını düşündükleri motivasyon araçlarını önceliklerine göre aşağıdaki şekliyle algılanmıştır;

1. Kâra Katılma (3.308)
2. Ücret (3.315)
3. ***İşgüvencesi*** (3.421)
4. Yetenek ve Öneri (3.468)
5. Bireysel Faktörler (3.693)
6. İşgüvenliği (3.969)
7. Statü ve Terfi (3.707)
8. Hiyerarşık Yapı (3.731)
9. Örgüt Kültürü ve İklimi (3.777)
10. İşgören İlişkileri (3.827)
11. Beklenti ve İmaj (3.881)
12. İşin Çeşitliliği (3.883)
13. İş Bağımsızlığı (3.887)



14. Fark edilme Duygusu (4.012)
15. Taktir ve Geribildirim (4.032)
16. İlgi Çekici İş (4.080)
17. Başarma Duygusu (4.220)

Elde edilen yukarıdaki bu tabloda, araştırmada kullanılan 17 motivasyon faktörü içerisinden işgöenlerin motivasyonlarında etkili olabilecek en önemli ilk üç motivasyon aracının arasında işgüvencesinin de yer aldığı görölmektedir. İşgüvencesinin otel çalışanları tarafından 3.421’lik bir ortalama ile orta düzeyde algılanması işgüvencesinin eksikliği hissedilen bir motivasyon aracı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla işgüvencesinin ihtiyaçlar sıralamasında ilk üç motivasyon aracı arasında yer alması işgüvencesinin tüm motivasyon araçları arasındaki yerinin ve öneminin görölmesi açısından önemli bir bulgudur.

Ayrıca bu araştırmadan elde edilen yukarıdaki bulgularla, çalışmanın ikinci bölümünde yer verilen araştırma sonuçlarından elde edilen ortak verilerden yola çıkılarak elde edilen ;

1. İyi ücret
2. Yapılan işin taktir edilmesi
- 3. İşgüvencesi**
4. Terfii ve yükselme imkanları
5. İlgi çekici iş

şeklindeki sıralama ile bu araştırmadan elde edilen yukarıdaki sonuçlar birbirleriyle karşılaştırıldığında işgüvencesinin yerinin yine 3.sırada olduğu sonucu çıkmıştır. Elde edilen bu sonuç, işgüvencesinin Türkiye ile birlikte Dünya’nın her yerinde ve her sektörde önemli bir motivasyon aracı olarak algılanmaya devam ettiğini göstermesi açısından önemlidir. Yine bu araştırmada otel çalışanlarının işgüvencesini 3.sırada algıladıkları şeklindeki bulguları Türkiye’de otel çalışanları üzerinde yapılmış benzer araştırma sonuçlarını de desteklemektedir. Örneğin, Birdir (2001), Adak ve Hançer (2002) ve Toker (2008)’in araştırmalarında da işgüvencesi en önemli ilk üç motivasyon aracı arasında algılanmıştır.



Diğer araştırmalardan farklı olarak işgörenlerce bu araştırmada ilk defa, ihtiyaçların karşılanmasında en önemli faktör olarak algılanan “kâra katılma” faktörünün işgüvencesinin önünde yeni bir faktör olarak ortaya çıkmış olmasına rağmen işgüvencesinin yine de öncelikli motivasyon araçları içerisinde ilk üç faktör arasındaki yerini korumuş olması işgüvencesinin otel çalışanlarının motivasyonlarında ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermesi açısından önemli bir sonuç olduğu düşünölmektedir.

Araştırmada yer alan “Kâra Katılma” faktörü motivasyon araçları arasına son yıllarda giren bir kavram olmasına rağmen bu araştırmada işgörenlerin gelirini artırabileceğine inandıkları önemli bir motivasyon aracı olarak ilk sırada algılanmıştır. Özellikle otellerde sezon içerisindeki iş yoğunluğunun artmasına rağmen gelirin artmaması bir motivasyonsuz sebebi olarak algılanmaktadır. İş yoğunluğuna rağmen çok çalışanların değil sadece işverenin kazanması işgörenlerin organizasyona olan bağlılığını ve yönetim hakkındaki olumsuz düşünceyi artırmaktadır. Oysa çok çalışmanın kendilerine parasal ödöl olarak geri döneceğini bilmek ya da elde edilecek kârdan pay alacağına inanmak her çalışanın arzu ettiği bir yönetim şeklidir. Çünkü bu yöndeki bir yönetim şeklinin kanunlar dahilinde ya da karşılıklı işgüvencesi sözleşmeleri ile kayıt altına alınmış olması bir güvence olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin çok çalışmalarının otel gelirlerini artırmakla birlikte kendi gelirlerinde de bir artışa neden olacağına bilmeleri motivasyonları üzerinde olumlu bir etki yapacaktır. Otellerde böyle bir beklentiyi karşılamak düşünceyiyle bahşişlerin (tip) dağıtımında işgörenler arasında bir puanlama sistemi geliştirilmiş ancak verilen bahşişlerin bahşiş kutusuna atılmaması ya da puanlamanın adaletsizliğine olan güvensizlikten dolayı işgörenler arasında çok fazla bir memnuniyet oluşturmamıştır. Bu nedenle **“Kâra Katılma” faktörü Türkiye’de otel çalışanlarını motive etmede önemli bir argüman** olarak kullanılmalıdır.

Araştırmada işgüvencesi, öncelikli ihtiyaçlar arasında ilk üç sırada algılanmakla birlikte sıralamadaki bu yerinin kontrol değişkenleri ve bunların alt katagorilerinde bazen değişebildiğini göstermiştir. Özellikle yaş gruplarına, eğitim



düzeylelerine, çalışılan departmana, çalışma sürelerine, görev dağılımlarına, tesisin konumu ve sınıfına, tesisin sahiplik durumuna göre işgüvencesinin öncelikler içerisindeki yerinin değiştiği gözlemlenmiştir. Örneğin, önbüroda çalışanlar, lisans ve lisans üstü eğitim derecesine sahip olanlar, sektörde 4 yıldan fazla tecrübesi olanlar işgüvencesini ilk sırada algılamışlardır. Diğer bazı alt katagorilerde de işgüvencesinin yerinin 2. ve 4. sıra aralıklarında yer değiştirdiği görülmüştür. Genel sıralamada işgüvencesinin öncelikli ihtiyaçlar arasında ilk sıralarda algılanmış olmasında, sektörde çalışanların daha çok genç yaştaki işgörenlerin ağırlıkta olmasının, işgören devir hızının yüksek olduğu departmanlarda çalışanların sayısının fazla olmasının etkili olduğunu söylemekle birlikte bu durumun sektörün yapısal değişikliğinden (örneğin, otellerin sezonluk yoğunlaşması gibi) kaynaklandığı söylenebilir. Dolayısıyla “turistik talebin mevsimsel özellik göstermesi” bu sektörü diğer sektörlerden ayıran önemli bir farklılıktır ve bu yönü itibariyle bu sektörde her durumda iş sürekliliğinin olmayacağı bilinmelidir. Bu nedendir ki bu araştırmada işgüvencesi algısıyla ilgili elde edilen sonuçlar Türkiye’ye özgü farklı bir durumu değil Dünya’nın her yerinde geçerliliği olan benzer sonuçları destekleyen bir sonucu ortaya çıkarmıştır.

Çalışmanın bilimsel literatüre yapacağı bazı katkıları söz konusudur;

Çalışma hem teorik hem de metodolojik bakımdan literatüre katkı sağlamaktadır. Öncelikle, motivasyon, motivasyon araçları ve işgüvencesi kavramları çok boyutlu olarak ele alınarak açıklanmış ve kavramlarla ilgili daha özel ve sağlıklı değerlendirme olanağı elde edilmiştir.

Çalışma, Türkiye’deki otel çalışanlarının işgüvencesini algılama düzeylerini çok boyutlu olarak ele almakta ve böylece, kavramın literatüre daha zengin içerikli bir biçimde yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Aynı şekilde araştırmada, iş motivasyonu kavramı da içsel ve dışsal olarak iki boyutlu olarak ele alınmakta, işgörenlerin motivasyonlarında her ikisinin ya da herhangi birinin etkisinin ne olabileceği vurgulanmaktadır. Elde edilen sonuçlarla işgörenlerin hangi motivasyon aracının eksikliğini daha çok duydukları açıklanmaktadır. Günümüzde iş



motivasyonunun artırılmasında sadece içsel motivasyon araçlarının değil aynı zamanda dışsal motivasyon araçlarına ihtiyaç olduğu, bunların hangisinin hangi işgöreni daha çok motive edeceğini işgörenin öncelikli ihtiyacının belirlediği vurgulanmaktadır.

Araştırma, modellerin ampirik olarak test edilmesiyle değişkenler arasındaki ilişkilerin boyutunu ve yönünü belirgin bir biçimde ortaya koymaktadır. Bu bağlamda işgüvencesinin negatif ya da pozitif algılanmasının diğer motivasyon araçlarının algılama boyutlarını değiştirip değiştirmediği, bunlardan hangileri üzerinde daha çok etkili olduğu ve motivasyon araçları içerisinde işgüvencesinin öncelikler arasındaki yerinin ne olduğu ile ilgili literatüre yeni sonuçlar sunmaktadır. Elde edilen bulguların bundan sonrasında iş motivasyonu üzerinde yapılacak araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İşgüvencesinin yaşları daha genç olanlar tarafından daha negatif düzeyde algılanması sektörde çalışmak isteyenlerin umutlarını kırmaktadır. Bu durum aynı zamanda sektörde deneyimli personel yetişmesinin önünde bir engeldir. Bu nedenle sektörde işgören devir hızının ve bu yöndeki olumsuz imajının ortadan kaldıracak tedbirlerin alınması gerekir.

Araştırmada turizm konusunda eğitim almış olanların turizm konusunda eğitim almamış olanlardan işgüvencesi konusunda daha pozitif düşünceye ve diğer motivasyon araçlarını da daha pozitif düzeyde algıladıkları sonucu çıkmıştır. Dolayısıyla otellerde istihdam edilecek olanların turizm konusunda eğitilmiş olanların tercih edilmesi, mevcut çalışanlardan bu yönde eğitimi olmayanların ise gönderilecek kurslarla bu açıklarının giderilmesi sektörde beklenen eğitim seviyenin yakalanmasında etkili olacağı düşünülmektedir.

Yabancı otellerde çalışanların iş motivasyonlarının yerli otellerde çalışanlardan daha yüksek olması üzerinde durulması gereken bir sorundur. Eğer bunda yabancı otellerin yöneticilerinin yabancı uyruklu olmasının bir etkisi söz konusu ise bu durum Türk turizmi açısından daha olumsuz bir durumdur. Çünkü bu



durum Türkiye’de deneyimli yönetici yetişmediği konusundaki kanaati desteklemekte ve uluslararası otellerin yönetiminde uluslar arası çapta Türk vatandaşı yöneticilerin yetişmeyeceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle otellerde belirli bir yönetim statüsü kazanmış olanları kapsayan yönetici yetiştirici kurslar açılmalı ya da lisans üstü eğitim için yurt dışına gönderilen öğrenciler gibi burslu olarak yurt dışındaki bu amaçla açılmış kurslara katılımları sağlanmalıdır.

Evli olanlar işgüvencesini daha negatif düzeyde algılamaktadırlar. Çünkü işlerinin kaybetmek aile bireylerinin ekonomik hayatları için gereken geliri kaybetmeleri anlamına gelmektedir. Bu nedenle işgüvencesi evli olanların motivasyonlarını yükseltmek için iyi bir fırsat doğurmaktadır. Sağlanacak işgüvencesi ile organizasyon sadakatları artırılabilir ve iş performansları yükseltilebilir. Ancak sezonluk sürelerde bekar işgörenlerin tercih edilebilir. Çünkü yorucu ve uzun süreli çalışma saatleri işgörenin vaktinde evine gitmenin önünde bir engel olup işgörenin motivasyon düşüklüğü yaşamasına neden olabilmektedir.

İşgörenin çalıştığı departmanlar, gerek işgüvencesi gerekse diğer motivasyon araçlarının algılanma düzeyinde anlamlı farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Çünkü çalışılan departmandaki çalışma şartları, sosyal ilişkiler, yetki ve sorumluluklar, terfi ve statü kazanma bu ilişkinin boyutunda büyük ölçüde belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla departmanlarda çalışanların motivasyonlarında etkili olan motivasyon araçları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Yöneticiler her bir departmanda çalışanların ihtiyaçlarını ayrı ayrı araştırmak durumundadırlar. Çünkü çalışılan departman farklı motivasyon araçları sunmayı gerektirebilir. Örneğin, servis departmanında çalışan bir işgöreni en iyi işgüvencesi motive ederken, mutfakta çalışanı belki ücret artışı motive etmektedir. Dolayısıyla her bir departman çalışanını motive edecek motivasyon aracının tespiti yöneticiler için oldukça zor bir iştir. Ancak her departmanın hizmetin kalitesi açısından ayrı bir öneme sahip olması nedeniyle bu durum göz ardı edilemeyecek kadar önemli olduğu hatırdan çıkarılmamalıdır. Unutulmamalıdır ki otellerde yapılacak hatanın telafisi yoktur. Bu sektörde, misafirin beğenmediği bir yemek için, “özür dilerim, yenisini getireyim” diyerek memnuniyetsizliği ortadan kaldırmak zayıf bir ihtimaldir.



Yapılan analizlerden otel çalışanlarının büyük bir kesimi işgörenler arasında ayrımcılık yapıldığına inanmaktadır. Bu durum iş ortamlarında işgörenler arasındaki ilişkileri bozabileceği gibi burada terfi etmenin iş performansı ile ilişkisinin olmadığı, “ağzınla kuş tutsan da mevcut iş ortamında statü kazanamazsın” şeklinde bir imajın oluşması başlı başına bir motivasyonsuzluk nedeni olarak algılanacağından yöneticiler araştırmalardan elde edilen sonuçlara itibar ederek kendilerini sorgulamalı ve işgörenler arasındaki ayrımcılığa prim vermemelidirler. Sektörde işgörenleri motive edecek doğru motivasyon araçlarının tespiti onların psikolojik yanlarını tanımayı gerektirmektedir. Çok yoğun iş temposunun olduğu zaman dilimlerinde yöneticilerin işgörenleri üzerindeki motivasyon etkisi çok fazladır. Otellerde işler ekip ruhu ile yapılır.

İşgörenler arasındaki gayri resmi liderler bazen resmi liderlerden daha etkilidir ve bunlar arasında yönetim arasında oluşan bir sıkıntı tüm ekibi etkileyebilir. Nitekim sezonun tam ortasında bu tür ekip dayanışmasının bir neticesi olarak işi topluca terk ederek otelleri çok zor durumda bırakmaları mümkündür. Bu nedenle yönetimlerin, işgörenlerini iyi analiz etmelerini gerekli kılmaktadır. Bu araştırmanın sonuçlarından işgörenlerin yönetimlerin işgörenler arasında ayrımcılık yaptıklarına inandıkları sonucu elde edildiğine göre yöneticilerin, işgörenlerine davranışlarında hakkaniyete yeterince duyarlı olmadıklarını anlaşılmaktadır. Dolayısıyla hakkaniyetin olmadığı yerde adalet olmayacağından işgörenlerin bu yöndeki beklentileri dikkate alınmalıdır. Bu sorun otel yöneticilerine yönelik birlik ve kuruluşların yaptıkları bilgilendirme toplantılarında dile getirilmelidir.

Otellerde elde edilen yönetim kademelerindeki bir statü ya da terfi derecesi işgörenlerin işgüvencesi algısında ve motivasyon düzeylerinde olumlu etki yapmaktadır. Bu nedenle düz işgörenlerin terfi etmelerinin ve bunda adil bir yönetim sisteminin önü açılmalıdır. Aynı zamanda aynı işyerindeki çalışma süresi uzadıkça da motivasyon düzeyinin ve işgüvencesi algısının artması yönetimlerin işgörenlerini ellerindeki tutacak yönetim politikalarına ve onları burada emekli olabileceklerine inandıran motivasyon uygulamalarına önem vermeleri gerektiğini göstermektedir. Ancak sezon dışında bu işgörenlerin otellere olan maliyetlerinin ülkenin turizm



politikaları çerçevesinde sigorta primlerinin karşılanması, işsizlik fonundan ücretlerinin desteklenmesi gibi tedbirlerle sübvansede edilmelidir. Bu yöndeki kaynaklar otel yönetimlerinin mantıklı bir gerekçeyle ikna edilerek turizm sezonu süresince işsizlik fonuna olan katkı payları artırılarak da sağlanabilir.

Turizmde istihdam edileen işgörenler üzerinde yapılan pek çok araştırmanın kısıtları içerisinde yer verilen bazı kısıtlar bu araştırmanında kısıtlarından olmuştur. Özellikle araştırmaların işyoğunluğunun en fazla olduğu sezon içerisinde yapılmış olması ve aynı soruların farklı eğitim düzeylerindeki her çalışan tarafından cevaplamasını istemek bu araştırmanında en önemli iki kısıtı olarak görülmektedir. .

Dolayısıyla bu kısıtlar altında yapılan araştırmalardan elde edilecek sonuçların sektör çalışanlarının tamamının düşüncelerini temsil edebilecek en doğru sonucu ortaya çıkarabildiğini söylemek zordur. Anket formlarının sadece belirli anlardaki durumları yansıttıklarını kabul etmekle birlikte eğer bu araştırmalar ülkedeki bir sektörün sorunlarını araştırmak ve sorunlara çözüm önerileri getirmek ise o zaman araştırmaların sonuçlarına daha geniş bir perspektiften bakmayı gerektirmektedir. Bu nedenle araştırmalardan yola çıkarak elde edilecek bulguların daha sağlıklı olabilmesi için kısıtları etkisiz kılacak bazı bazı hususlara değinmek yerinde olacaktır.

Genellikle sektörler farklı olmasına rağmen çoğu kez araştırmalarda aynı motivasyon seçişkenlerinin kullanıldığı bilinmektedir. Oysa bunların sektörlerin kendisine özgü yapısını bilenlerce uyarlanması gerekmektedir. Bunun yapılamaması durumunda araştırmacıların sektörlerin ve bu sektörde çalışanların bu özgün farklılıklarını yeterince tanımaması nedeniyle bulguların yorumlarında sebep-sonuç ilişkilerini açıklamakta zorlandıkları ya da hiç yorumlamadan analiz programından çıktığı şekliyle bıraktıkları düşünölmektedir. Çünkü elde edilen verilerin açıklanabilmesi sektörün yapısını bilmeyi gerektirmektedir. Örneğin, üniversitelerin turizm programlarındaki mesleki yabancı dil dersleri hiç şüphe yok ki, çok iyi yabancı dil bilen okutmanlar tarafından verilmektedir. Ancak buna rağmen bu derslerdeki öğrencilerin başarısızlıkları ve kendilerine yetecek düzeyde mesleki dil



öğrenememiş olmaları bu programların önemli sorunlarından birisidir. Bu durumun belki farklı nedenlerini tartışmak mümkündür ancak bunun başlıca nedenleri arasında ilgili öğretim elemanının turizm sektöründe kullanılan özgün turizm terimlerinin ne anlam ifade ettiği konusundaki bilgi eksikliği gösterilebilir. Dolayısıyla bu durum anlatanın anlaşılır olmasını zorlaştırmaktadır. Bu örnekten hareketle, araştırma yapılacak sektörlerin seçiminde ya araştırmayı yapacak araştırmacının ya da bu araştırmayı yönetecek olan kurul üyelerinden birilerinin konuya ve özellikle sektöre hakimiyeti soruların hazırlanmasında gerekse bulguların yorumlanmasında yaşanacak zorlukların aşılmasını kolaylaştıracaktır.

Yine turizm sektöründe çalışanlar üzerinde yapılacak araştırmalarda sektörün yapısında kaynaklanan farklılığı ortaya çıkaracak olan farklı bazı kontrol değişkenlerinin kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin, kontrol değişkenleri içerisinde; işörenin daimi ya da geçici statüde çalışıp çalışmadığı; turizm eğitimi alıp almadığı ve bunun düzeyi, işyeri değiştirme sıklığı, otellerin yerli-yabancı, mustakil-zincir; kıyı-şehir otel olup olmadığı ya da çalışılan departman gibi değişkenlerin yer almadığı bir anket formunun bir eksiklik olacağı düşünülmektedir. Çünkü bu araştırmada bu kontrol değişkenleri ve bunların alt katagorilerinde yapılan analizlerde değişkenlerin algılanması arasında büyük farklılıklar ortaya çıkmıştır. Örneğin, geçici statüde çalışanlar, servis departmanında çalışanlar, hiçbir yönetim kademesinde bulunmayanlar, turizm konusunda eğitim almamış olanlar, işgüvencesini ve diğer motivasyon araçlarını daha negatif yönde algıladıkları görülmüştür. Dolayısıyla ankete cevap verenlerin sayısının bu gruplardan daha fazla olması durumunda ankette elde edilecek genel sonuçlar doğrudan etkilenmiş olacaktır. Nitekim aynı yöndeki araştırmaların sonuçları arasındaki istatistiksel farklılıkların başlıca nedeninin de grupları temsil eden katılımcıların sayısından kaynaklanabileceği söylenebilir. Araştırmalar arasındaki farklı sonuçlara bir örnek vermek gerekirse; Bu araştırmanın sonucundan turizm konusunda hiçbir eğitim almamış olanların oranı %33,4 olarak çıkmıştır. Oysa aynı örneklem üzerinde yapılan araştırmalarda bu oran; Abay (2004:80), %46,8; Toker (2007:78), %58,9 ve Alkış (2008:110), %57,7 olarak bulunmuştur. Görüldüğü gibi farklı yıllardaki bu araştırma sonuçlarına göre bu gün itibariyle Türkiye’de 4 ve 5 yıldızlı konaklama



tesislerinde çalışanların turizm konusundaki eğitim durumlarıyla ilgili gelinen son noktanın ne olduğu konusunda net bir cevap vermek zor gözükmektedir. Belki farklı sonuçların; anket yapılan otellerin konumlarından (kıyı-şehir-istasyon-havaalanı), faaliyet alanlarından (termal, tatil köyü eğlence vs.), katılımcıların geçici-sezonluk olmasından, departman farklılıklarından, işyeri değiştirme sıklığından ya da eğitim düzeylerinin farklılığından kaynaklandığını sektörün yapısal özelliğini bilen birilerine açıklamak kolaydır ancak sektör konusundaki bilgisi yetersiz olanlara çıkan bu farklı sonuçları izah etmek çok zordur. Bu farklılığın nedenlerinin geri planda saklı olduğunu bilmeyenler sadece görünen rakamlara bakarak; Abay'ın 2004'deki araştırmasında Türkiye'deki otellerde çalışanların %46,8'i turizm konusunda eğitilmiş iken bu oran %2007 yılında Toker'in araştırmasında %58,9'; 2008 yılında Alkış'ın araştırmasında %57,7 olarak neticelenmiş olmasını, sanki Türkiye'de otel çalışanlarının turizm konusundaki eğitim düzeylerinde bir geriye gidişin söz konusu olduğu şeklinde yorumlayabilecektir. Dolayısıyla bu örnek, araştırma yapılacak sektörlerde araştırmacıların ve onu yönlendirecek danışmanların bilgi düzeylerinin, sektörle ilgili değerlendirmelerin doğru anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmacıların güvenilir verilerin elde edilmesinde önemli bir kısıt olarak gördükleri iki önemli hususun biri geri dönmeyen anketler diğeri ise anketlerin iş yoğunluğunun zirveye çıktığı bir zaman aralığında yapılmak zorunda kalınmasıdır. Çünkü iş yoğunluğunun bu denli yüksek olduğu bir ortamda işgörenlerin soruların cevaplanması için gerekli zamanı ayırıp ayırmadıkları konusu şüphe götürmektedir. Ayrıca görüşmeler yoluyla anket formlarının yöneticilerin aracılığıyla dağıtılması sağlanmış olsa bile bu durum işgörenlerin, soruların yönetim tarafından sorulmuş olduğu şüphesini artırmaktadır. Dolayısıyla her iki durum da katılımcıların düşüncelerinin anket formuna tam olarak yansıtılmama olasılıkları vardır. Nitekim bu araştırmada işgüvencesi ile soruların kendi işgörenlerini tedirgin edebileceğini ileri süren bazı otel yöneticileri işgörenlerinin üzerinde anket yapılmasına olumlu cevap vermemiştir. Araştırmaların güvenilirliği ile ilgili bu kısıtların ortadan kaldırılabilmesi için araştırmacıların bu tesislerde kalmaları ve mümkün olduğu kadar yüz yüze görüşmeler yapabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Ancak bu şekilde



anket formlarının uygun zaman dilimlerinde doldurulmaları sağlanarak hatta anket formunun her bir işgörene mesai bitiminde verilip ertesi gün toplanılmasını sağlayacak bir takibatın yapılmasını gerekli kılmaktadır. Ancak araştırmacıların kendi imkanlarıyla bunu yapmalarının imkansızlığı bilindiğinden bununla ilgili çözüm önerisi ilerleyen değerlendirmeler içerisinde sunulacaktır.

Hangi sektörde çalışılıyor olursa olsun işgörenlerin motivasyon düzeylerinin hep aynı kalacağı düşünülemez. Özellikle her saat hatta her dakika yeni bir misafirle yüz yüze kalmanın kaçınılmaz olduğu otellerde bu durum neredeyse imkansızdır. Her biri farklı bir Dünya'nın insanı olan misafirlerin verdiği tepkiler doğrudan onunla ilgilenen işgörenleri de etkilemektedir. Dolayısıyla sezonun bu en yoğun anında işgörenden motivasyon düzeylerini ölçmeyi amaçlayan ve çoğu işgörenin eğitim seviyeleri nedeniyle anlaşılması da biraz güç olan bilimsel ifadelerden oluşan onlarca soruluk bir anket formuna gereken hassasiyeti gösterip göstermeyecekleri konusu üzerinde durulması gereken önemli bir husustur. Bu nedenle yapılacak araştırmalarda zamanlamanın ayrı bir önemi vardır. Yapılan literatür taramalarında bir sektörle ilgili genel bir kanaatin oluşabilmesi için aynı sektörde belirli periyotlarla ve aynı sorularla araştırmaların tekrarlandığı ve nihai sonucun da bu farklı zaman dilimlerindeki araştırmalardan elde edilen bulguların birlikte değerlendirilmeleriyle oluşturulduğu görülmektedir. Örneğin Kovach, işgörenlerle yöneticilerin motivasyon araçlarının algılamadaki önceliklerini oluşturmak için uzun yıllar yaptığı aynı yöndeki araştırmalarının sonuçlarını dikkate almıştır. 1946'dan 1995'e kadar motivasyonla ilgili hep aynı soruları sorduğu bir dizi araştırmanın sonucunda ancak motivasyon araçlarından işgüvencesini işgörenlerin 2.sırada, yöneticilerin ise 4. sırada yer aldığını ifade etmiştir (Kovach, 1995).

Dolayısıyla Türkiye'de turizm sektöründe gerek işgüvencesi gerekse diğer motivasyon araçları algısı konusunda daha isabetli sonuçların elde edilebilmesi için;
- Sektördeki anket çalışmaları yılın en az 3 farklı döneminde (sezon öncesi-sezon-sezon sonrası) yapılmalı ve analiz programlarında bu üç ayrı zaman dilimindeki verilerin ortalamaları dikkate alınmalıdır.



- Örnekleme seçiminde ve katılımcı sayısında geçici statüdeki işgörenlerle daimi statüdeki işgören sayılarına dikkat edilmelidir. Yapılan araştırmalarda genelde bu iki grup hakkında bilgi içerilmemektedir. Oysa bu araştırma da bu iki grup arasında istatistiksel anlamda önemli farklılıkların ortaya çıktığı dolayısıyla da bunun aynı konuda ortaya çıkan araştırma sonuçları arasında farklılıklara neden olduğu görülmüştür. (Örneğin turizm konusundaki eğitim almış olanların oranlarının araştırmalar arasında farklılıklar göstermesi gibi)

- Daha güvenilir sonuçlar için bu yöndeki akademik araştırmalar ekonomik olarak desteklenmelidir. Özellikle araştırmacıların, doktora yapılan enstitü, akademisyenin çalıştığı üniversite ya da sektörle ilgili kurulmuş olan birliklerin (örneğin, TURSAB ya da Otelciler Birliği gibi) parasal anlamda desteklenmesi beklenir. Ne yazık ki yurt dışına bu amaçla gidenler bütçelerden desteklenirken yurt içinde yapılan araştırmaların desteklenmesi konusunda üniversitelerin bütçeleri bulunmamaktadır. Çünkü çalışmalar içerisinde yer alan alan araştırmalarının ciddi bir ekonomik boyutu söz konusudur. Dolayısıyla araştırmacıların anket yapılacak bölge ya da tesislere gitmeleri ve yılın belirli dönemlerinde bunu tekrarlamaları sağlanmalı ki çok sağlıklı veriler elde edilmiş olsun.

Türkiye’de işgüvencesinin en olumsuz algılandığı sektörlerden birisinin otelcilik sektörü olduğu bu ve diğer araştırmaların sonuçlarında görülmüştür. Oysa diğer sektörlerde yapılan araştırmalarda işgüvencesi daha geri planda algılanmaktadır. Örneğin, Sapancalı’nın (1993) bankacılık sektöründe yaptığı araştırmada işgüvencesi motivasyon araçları içerisinde 7. sırada; Ağırbaş vd’nin, (2005) ülkemizdeki hastane başhekim yardımcılarını üzerinde motivasyon ve iş tatminine yönelik yaptığı araştırmasında işgüvencesi 19 motivasyon aracı içerisinde 16. sırada yer almıştır. Elde edilen bu sonuçlarda göstermektedir ki Türkiye’de otel çalışanlarının (%3 oranındaki üst kademe yöneticileri bir kenara bırakılırsa) en önemli ihtiyaçları arasında işgüvencesi gelmektedir. Eğer anket soruları; işgüvencesi mi?; ücret artışı mı?; terfi mi?; iş bağımsızlığı mı?; imaj mı?; şeklinde anlaşılabilir ve net cevaplar gerektiren sorular şeklinde sorulmuş olsaydı hiç tereddütsüz işgüvencesinin en sık telaffuz edildiği günümüz ekonomik şartlarında tüm



işgörenlerin öncelikli olarak işgüvencesini birinci tercihlerine yerleştirecekleri muhakkaktır. Öyleyse bu sektörde halen çalışmakta olan işgörenleri işinde; gelecekte bu sektörde çalışmayı düşünenleri hayallerinde; meslek olarak turizm programını tercih eden öğrencileri okullarında motive etmek amacıyla hükümetlere düşen en önemli görevlerden biri otellerde istihdam edilen turizm eğitilmiş personel çalıştırılması ile ilgili yasal mevzuatı hayata geçirmek ve zaman içerisinde de önerilen değişiklikleri yapmak olacaktır. Bu bağlamda ülkedeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen işgörenlerle ilgili aşağıdaki belirtilen mevzuatın pratikte uygulanmasını sağlamak ve gerekli denetim mekanizmasını işletmek gerekmektedir.

Türkiye’de 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu içerisindeki Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelikle* (Mad:19) düzenlenmiş bulunan;

Dört yıldızlı otellerde, “Personel sayısının en az %15’i oranında konusunda eğitim almış personel çalıştırılır”

Beş yıldızlı otellerde “Personel sayısının en az %25’i oranında konusunda eğitim almış personel çalıştırılır” şeklindeki düzenlemenin işyerlerinde hayata geçirilmesi için gerekli hassasiyetin gösterilmesi otelcilik sektöründe pek çok şeyi değiştireceği düşünülmektedir. Ancak bunun öncesinde mevzuat içerisinde yer alan ve “zorunluluk” olarak algılanmasının önünde engel olduğu düşünülen “çalıştırır ya da çalıştırılır” ifadesinin “çalıştırmak ya da çalıştırılmak zorundadır” şeklinde değiştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bu mevzuatın işlerlik kazanması halinde; bu otellerde çalışan işgörenlerin işgüvencesi ve iş motivasyonları yükseltilmiş olmakla kalmayacak aynı zamanda şu anda üniversitelerin turizm programlarından gelecek 5 içerisinde mezun olacak olanların bile işleri hazır olacaktır. Çünkü ülkede 4 ve 5 yıldızlı otellerde ortalama 250 bin işgören istihdam edilmektedir. Buna her yıl büyüyen sektörün ihtiyaç duyduğu işgören sayısında eklendiğinde ülkede turizm konusunda eğitilmiş çok sayıda işgörene ihtiyaç olduğu görülecektir. Bu ve bu araştırma içerisinde yer verilen araştırmaların ortak bulguları Türkiye’de 4-5 yıldızlı

* Resmi Gazete Tarihi: 21.06.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25852



tesislerde çalışanların %50'den fazlasının turizm konusunda bir eğitimlerinin olmadıklarını göstermektedir. Dolayısıyla ihtiyaç duyulan yeni işgören ihtiyacının turizm konusunda eğitilmiş işgörenlerle kapatılmaya çalışılması durumunda turizm programlarından mezun olacak öğrencilerin iş bulma endişeleri ortadan kalkacaktır.

Ancak ülke turizmi açısından uzun vadede bunun da yetersiz olduğu ve eğitilmiş personel ile ilgili çıtanın daha da yükseltilerek Türk turizmini emin ellere teslim edebilmek için sadece 4 ve 5 yıldızlı otellerle sınırlandırılan turizm eğitilmiş işgören çalıştırılmasıyla ilgili bu mevzuatın önümüzdeki 10 yıl içerisinde daha da genişletilerek yerine; “Bir yıldızlı otellerde çalışan toplam personelin %10’u; İki yıldızlı otellerde çalışan toplam personelin %20’si; Üç yıldızlı otellerde çalışan personelin %30’u; Dört yıldızlı otellerde çalışan toplam personelin %40’ı ve Beş yıldızlı otellerde çalışan toplam personelin %50’si oranında konusunda yükseköğrenim programlarının birisinden (en az önlisans) mezun olan işgören çalıştırmak zorundadırlar” şeklinde bir düzenlemenin yapılmasının yerinde olacağı ve bunun ülkedeki turizm programlarına olan ilgiyi de artıracığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak;

Bu araştırma ile ilgili yapılan literatür taramasında işgüvencesi ve motivasyon ilişkisi üzerine yapılan çalışmaların daha çok işgüvencesinin olmadığı durumlarda ortaya çıkan davranış değişiklikleri, sağlık sorunları, işgören performansı ile olan ilişkisi ve çoğu kez de işgüvencesinin motivasyon araçları içerisinde kaçınıcı sırada algılandığı üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Dolayısıyla yapılan araştırmalarda işgüvencesinin dünyada kabul gören temel motivasyon faktörleri üzerindeki etkileri üzerinde çok fazla durulmamaktadır. Oysa diğer motivasyon araçlarının etkisinin tam olarak anlaşılabilmesi ancak işgüvencesinin varlığı ile mümkündür. Diğer bir ifade ile motivasyon araçlarının etki gücü işgörenin işgüvencesini algılama düzeyi ile anlam kazanmaktadır. Bu nedendir ki işgüvencesinin algılanma düzeyinin ölçülmediği ve işgörenlerin sadece motivasyon araçlarını algılama düzeylerini ölçmeye yönelik bir araştırmada doğru verilerin elde edilebilmesi zordur. Eğer bir araştırmanın konusu, ücret karşılığında bir işe bağlı olarak çalışan işgörenlerin



motivasyonlarını ölçmek ise elde edilecek verilerin doğruluğu için işgörenlerin işgüvencesi konusunda ne düşündüklerini öğrenmek esas olmalıdır. Çünkü her an işini kaybedeceğini düşünen bir işgören üzerinde diğer hiçbir motivasyon aracının gerçek anlamdaki etkisi öğrenilemeyecektir. Bu nedenle motivasyon araçlarının etkisine yönelik yapılacak araştırmalarda öncelikle işgüvencesini belirli bir frekansın altında algılayanların diğer motivasyon araçları ile ilgili cevapları da dikkate alınmamalıdır.

Bu araştırmada ülkemizdeki otellerde istihdam edilenlerin büyük bir oranının sezonluk çalışanlardan oluştuğu bilinmesine rağmen onlarında düşüncelerinin sonuçlar içerisinde temsil edilmesi düşüncesiyle (katılımcıların %20'si kadar) araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Ancak yine de sektörde işgüvencesi üzerine yapılacak araştırmalarda sezonluk ve daimi statüde çalışanlar ayrı birer araştırma konusu olarak değerlendirilmelidir. Zira sezonluk çalışanların işgüvencesi algılarının daimi statüde çalışanlardan her zaman daha negatif olduğu bu ve diğer pek çok araştırmayla ortaya konulmuştur.

Bu araştırmada yaşanan önemli sorunlardan bir diğeri de otel yönetimlerinin işgüvencesi ile ilgili sorulardan işgörenlerinin tedirgin olacağı konusundaki çekinceleri olmuştur. Yine anketlerin sezon içerisinde yapılmış olması ve işgüvencesi ile ilgili çekinceler nedeniyle otel yönetimlerinin anket yapılması konusunda ikna edilmeleri sorun olmuş ve araştırmanın kısıtlarında da ifade edildiği gibi bir çok otel de ikna edilememiştir. Dolayısıyla bu konuda yapılacak araştırmalarda araştırmacılar daha çok yüz yüze görüşmeyi ve mümkün olduğu kadar da sezon dışındaki zaman dilimlerini tercih etmelidirler.

Otel çalışanları üzerine yapılan araştırmalarda üzerinde durulacak önemli bir husus da örneklem seçiminde yaşana sıkıntıdır. Bu araştırmada ana kütleyi temsil edecek örneklem seçiminde homojenlik esas alınmakla birlikte bunun zaman ve maliyet yönünden zorluğu bir gerçektir. Soyut ürün üreten organizasyonlar olan otellerin her birinin termal, tatilköyü, dağ oteli, sahil oteli, istasyon, havaalanı, yerli ya da yabancı, eğlence amaçlı gibi özel şartlarının yanında ayrıca tesisin bulunduğu



yöre ya da hitap edilen müşteri profili nedeniyle kendine özgü özel şartları vardır. Dolayısıyla aynı sektörde olmalarına rağmen birbirlerinden çok farklı özel yanları bulunan bu kütlenin doğru örneklemini seçmek oldukça zor ve de zaman ve maliyet açısından da bir külfettir. Bu nedenle de bu sektörde bundan sonrasındaki çalışmalarda ülkedeki sektörün tamamını kapsayacak çalışmalar yerine yöresel ya da bölgesel çalışmalara ağırlık verilmesi ve bunlar arasındaki farklılıklar üzerinde durulmasının daha isabetli olacağı kanısındayız. .

Bu çalışma doğrultusunda literatüre katkı sağlayacağı düşünülen işgüvencesi algısı ile işgören motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen daha başka araştırmalara ihtiyaç vardır. Çalışma konusu olarak önerilebilecek bazı konu başlıkları önermek gerekirse;

İşgüvencesi algısının algılanmasında sendikalaşmanın etkisi ya da sendikalı işgören ile sendikasız işgörenlerin işgüvencesine bakışları üzerine yapılacak bir çalışma ülkedeki sendikalaşma oranlarının düşüklüğünde sendikaların üye işgörenlerinin işlerini kaybetmemeleri konusunda bir güven unsuru olup olmadıkları ortaya çıkarılabilir.

İşgüvencesinin motivasyon üzerindeki etkisinin farklı sektörler arasındaki algılanma düzeyleri ve bunu ortaya çıkaran nedenler üzerine yapılacak bir araştırmadan elde edilecek verilerle yöresel kalkınmışlık ile işgüvencesi arasındaki ilişki ortaya çıkarılabilir.

Bu araştırmada Türkiye'deki otellerde çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin de katılımı beklenmiş ancak ankete cevap verenler arasında yeterli gözlem sayısına ulaşamadığı için değerlendirmeye alınmamıştır. Özellikle yabancı uyruklu otel çalışanlarının işgüvencesi konusundaki düşünceleri ve motivasyonlarında etkili olan faktörlerin tespiti açısından bundan sonra yapılacak araştırmalarda hedef kitle olarak bu kesime yönelik araştırmalar yapılmalı ve anket formları farklı dillerde hazırlanarak değişik ülke vatandaşlarının katılımı da sağlanmalıdır. Elde edilecek bu



yönlü bulgular ülke vatandaşlarının motivasyon düzeyleri arasındaki farkların karşılaştırılmasına olanak sunacaktır.

Büyük ölçekli işletmelerdeki üretim hacminin işgörelere sağlanan işgüvencesi ile ilişkisini ortaya koyan bir çalışmadan elde edilecek veriler küçük ölçekli işletmelerde çalışanların motivasyonları için bir model ortaya çıkarabilir.

İşgüvencesi ile ilgili araştırmalar aynı denekler üzerinde belirli periyotlarla yapılmasında fayda vardır. Bu tür araştırmalar, şartlara bağlı olarak işgüvencesinin nasıl değişebildiği ve bu değişikliği ortaya çıkaran sebeplerin tespiti açısından önemlidir. Bu nedenle araştırmacılar daha önce yapılmış bir araştırmayı ele alarak aynı araştırmayı tekrarlamalı ve ortaya çıkan sebep sonuç ilişkisi tartışılmalıdır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi belirli bir konuda yapılan bir araştırmanın sonuçlarının doğru ya da yanlış olma ihtimalini sorgulayan çalışmalar teşvik edilmelidir. Çünkü gerek işgörelerin ihtiyaçları gerekse sektörlerin yapısı değişimi zorlamaktadır. İşgörelerin ihtiyaçlarının belirli aralıklarla izlenmesine yönelik çalışmalar başarılı yönetim uygulamalarının önünü açacaktır.



KAYNAKÇA

Abay, M. (2004). *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Motivasyon Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği A.B.D.

Adak, N. ve Hançer M. (2002). Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(2),155-161.

Ağca, V. (2005) *Denizli Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalardaki İç Girişimcilik Yapısı ve Performans İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi .

Ağca, V. ve Ertan H.(2008.) Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 10 (2),135-156

Ağırbaş, İ. Çelik Y, Büyükkayıkçı H. (2005).Motivasyon Araçları Ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3),326-350

Akgül, A. ve Çevik O. (2005) *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset.

Aktaş, A.M. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (8),26-42.

Alkış, H. (2008). Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitim Anabilim Dalı.

Altunışık, R. Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E. (2005). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı, Sakarya: Sakarya Kitabevi Yay.

Anastasi, A. (1982). *Psychological Testing*. (5th ed.), New York:Mac Millan Publishing Co. Inc. (Akt. Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ve Model Önerisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.200)

Arnold, H.J.&Feldman, D.C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, (67),350-360

Ashford, S.J. Lee C. & Bobko P. (1989), Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and sunstantive test. *Academy of Management Journal*, 32 (4), 803-829



Aşık, N. (2005). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Stres Kaynakları Ve Stresin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma. *Mevzuat Dergisi*, 8 (91), 28 Ağustos 2009, <http://www.mevzuatdergisi.com/>

Aşıkoğlu, Ş. (1997). Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi (Magosa Bölgesi Örneği), Ankara: *Anatolia Dergisi*, Eylül-Aralık sayısı, 8 (3-4), 38-45

Ateş, İ. (2008). Kişisel Web Sayfası,
[//www.nevrotik.com/Anasayfa/tabid/36/ctl/Details/mid/377/ItemID/0/Default.aspx](http://www.nevrotik.com/Anasayfa/tabid/36/ctl/Details/mid/377/ItemID/0/Default.aspx)
(01.06.2009)

Ay, Ş. (2007). *İş Güvencesi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi). *İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı*.

Ay, Ü. (1995). Örgütsel İş Duyumu Etkenleri ve Doyum Düzeylerine İlişkin Yurtkur'da Bir Araştırma. *Ç.Ü.İkt. ve İdr.Bil. Fak. Dergisi*, 1(67), 523-546

Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmel, Meslekî ve Örgütsel Etik*, (3. Baskı). İstanbul: Pegem A Yayınları.

Bacon, N.& Blyton, P. (2001). High involvement work systems and job insecurity in the international iron and steel industry. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, (18), 5-16.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi Ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık, (23), 35-59

Baltaş, A. (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik, İstanbul: Remzi Kitapevi Yayını.

Baş, T. (2001). *Anket, Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir ?* Ankara: Seçkin Kitabevi.

Batman, O., Met Ö.L., Abay M. (2007). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Motivasyon Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 42 (2), 1-12)

Batman, O. ve Yıldırğan, R. (2000). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeliyle Yönetici Düzeyindeki Otel Personeli Motivasyonunun İncelenmesi. *Turizmde Seçme Makaleler*, Turizm Geliştirme Ve Eğitim Vakfı Yayını, Şubat, (34), 62-70

Bayrakoğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Genişletilmiş 2. Baskı), Sakarya: Sakarya Yayıncılık. Ekim.

Bekin, C. (2007) Motivasyonun Önemi. Turizm Forumu, 17 Haziran 2009, <http://www.turizmforumu.net/yorum/c-bekin6.htm>

Bentley, R.. (2003). *Job Security Over Worklife/Balance*, Computer VWeeky, May 20.



Bentley, T. (1999). *İnsanları Motive Etme*, (O.Yıldırım çev.). İstanbul: Hayat Yayınları, No:33.

Bergeron, J.L. (1979). *La Motivation, Les aspects humains de l'organisation*, Paris: Gaetan Morin. (Akt; Efil, 1996)

Birdir, K. (2001). Otel Çalışanlarını Motive Eden Faktörler: Bir Alan Araştırması ve Sonuçları. *Erciyes Üniversitesi Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu ve Kapadokya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Derneği Hafta Sonu Semineri, Şubat, VII*, 68-78

Blunt, B.E.&Spring K.A. (1991). MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crossing The Sector Line Make a Difference. *Public Personal Management*, 20 (4), 449-455

Brief, P. A.& Aldag, R. J. (1977). The Intrinsic-Extrinsic Dichotomy:Toward Conceptual Clarity, *Academy of Management Review*, 2 (3), 496-500

Brislin, R.W. Kabigting, F. Macnab, B. Zukis, B. Worthley, R. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 (1), 87-103.

Buck, J. Lukas D & Motluck M. (2003). Perceptions Among Potential Employers And Business Students at Christian Colleges Regarding Work-Related Motivators: Multi-Country Investigation. *19th Annual CBFA Conference at Regent University, USA*.

Buitendach, J.H. & De Witte H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. *S.Afr: J. Bus. Manage*, 36 (2), 27-37

Bulut, B.E. & Spring K.A. (1994). MPA Graduates and The Dilemma of Job Satisfaction: Does Crassonig the Sector Line Make a Difference. *Public Personel Management*, 20 (4), 449-456

Burgard S.A, Brand J.E, House J.S. (2005). Job insecurity and health among US adults. August 19, 2009, from <http://papers.ccpr.ucla.edu/>

Burke, R. J. (1992). Jop insecurity in stockbrokers: Effects on satisfaction and health. *Journal of Managerial Psychology*, (6),10-16. (Akt; Önder ve Wasti,2002)

Bussing, A. (1999). Can control at work and social support moderate psychological consequences of job insecurity? Results from a quasi-experimental study in the steel industry. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.8 (2),219-242

Cacioppe, R.& Mock P. (1984). A Comparison of The Quality Of Work Experience In Government and Private Organizations. *Human Relations*. 37(11), 923-940



- Can, A ve Tekarslan E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, (2.Baskı). İstanbul: Avcı Basım Yayın.
- Can, H. (1997). *Organizasyon Ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi Yayını
- Can, H., Tuncer D., Ayhan Y. (2001). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitapevi Yayını
- Can, H., Akgün A., Kavuncubaşı Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4.Baskı). Ankara: Siyasal Kitapevi Yayını
- Cannon, J.C. (1994). Issues in Sampling and Sample Design-A Managerial Perspective. (J. Ritchie, & C. Goeldner, edit.) *Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook For Manager and Researcher*, New York: John Wiley. 131-143.
- Centel, T. (1994). Türkiye'de Yeni İstihdam Türleri İle İş İlişkilerinin Esnekleştirilmesi. *Çalışma Hayatında Esneklik Semineri: 239-252*
- Chang, E.(2003). Composite Effects of Extrinsic Motivation on Work Effort: Case of Korean Employees. *Journal of World Business*, 38 (1),70-79
- Charles, N. W. (1997). Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması. (I.Baskı), (T.Birkan ve O.Akınsoy çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, Kasım
- Chiang, C. F. & Jang, S. C. (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (2), 313-322.
- Chiu, S. K. (2004). *The Linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivation, Team Building, and Organizational Commitment in the High-Tech Industry in Taiwan*, (Yayınlanmamış doktora tezi). H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Doctor of Business Administration
- Cook, P.P. & Hibberd S.(2005). Etkili Bir Ödüllendirme İçin 5 Önemli Adım. 17 Nisan 2009, <http://www.insankaynaklari.com/makale>
- Creech, R. (1995). Employee Motivation. *Management Quarterly*, 36 (2), 33-40.
- Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, (1) ,117-140
- Çelik, A. (-2003). Yeni İş Yasasının Anlamı. *Barolar Birliği Dergisi*, Eylül-Ekim, 15 (48), 42-50
- Çelik, A. (2009). İş Güvencesi: İşçinin Feshe Karşı Korunması ve 4773 Sayılı Yasa. 17 Mayıs 2009, http://www.bankaciyiz.biz/dosyalar/a_celik.doc



Çelik, N. (1997). Türkiye’de İşçinin Feshe Karşı Korunmasına İlişkin Yasal Düzenlemeler ve Bu Hakkın Sözleşmelerle Sınırlandırılması Konusundaki Uygulamalar. *Almanya’da ve Türkiye’de İşçinin Feshe Karşı Korunması Semineri*, 3-4 Nisan 1997, İstanbul: Alkım Yayınevi

Çeltek, E. (2004). Motivasyon Yönetimi. *İşgüç e-dergi, İnsan Kaynakları*, 6,(1),8-17

Çetin, C. Akın B ve Erol V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*, (2.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları

Çetiner, E. (1995). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Ankara: Tutibay Yayınları

Çetinkaya, C. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık

De Witte H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration fo some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (8),155-177.

De Witte H. & Naswell K. (2003). Objective vs subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European Countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24 (2), 149-188

De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definations, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6.

Delfgaauw, J. & Dur, R. (2007). Signaling and Screening of Workers Motivation, *Journal of Economic Behavior & Organization*. Elsevier: 62 (4), 605-624.

Demir, F. (1999). *İşgüvencesi*, (2.Baskı), İzmir: Barış Yayınları.

Demir, F. (2003). 4857 Sayılı İş Kanunu’nun Başlıca Yenilikleri ve Uygulamadaki Muhtemel Etkileri. *Mercek Dergisi Özel Sayı Yeni İş Kanunu, Temmuz*

Demir, İ. (2008). İş Stresi. 01 Haziran 2009,
<http://www.nevrotik.com/Anasayfa/tabid/36/ctl/Details/mid/377/ItemID/0/Default.aspx>

Dereli, T. (1995). *Örgütsel Davranış*, (3.Baskı), İstanbul: Menteş Kitabevi.

Doğru, T. (2009). 4857 Sayılı İş Kanunu Işığında ‘İş Güvencesi’ Hükümleri”
http://www.muhtaranlar.com/publications/4857_SAYILI_IS_KANUNU_ISIGINDA_IS_GUVENCESI_HUKUMLERI.doc 18 Nisan 2009,

Domenighetti, G., D’Avanzo B.& Bisig B. (2000). Health effect of job insecurity among employees in the Swiss general population. *International Journal of Health Services*. 30 (3),477-490



Domeyer, D.(1998). Building and Maintaining Employee Motivation: Women İn Business. Publisher: *American Business Women's Association*, 50 (6), 32. (Akt;Ölçer, 2005)

Efil, İ. (1993). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.

Engin, E. (2004). *Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Öfke Düzeyleri ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir Ege Üniversitesi.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. No.266.

Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul:Beta Yayınları

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (Genişletilmiş Altıncı Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (7.Baskı).İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (Genişletilmiş 8.Baskı). İstanbul:Beta Yayınları

Eroğlu, F. (1995). *Davranış Bilimleri*, (2.Baskı), Ekim, İstanbul: Beta Yayınları.

Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens. İşletme A.B.D.

Ertürk, M. (1998). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, (Genişletilmiş 3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım

Ertürk, M. (1989). İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkilerin Yeri. *Yönetici Geliştirme Bildirileri*, Çukurova Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayını. (2), 91-102.

Ertürk, M. (2000). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Artırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları (Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ferrie, J.E. (1999). Health consequences of job insecurity, Labour Market Changes and Job Insecurity: A Challenge For Social Welfare and Health Promotion, (Jane E. Ferrie, Michael G. Marmot, John Griffiths ve Erio Ziglio, edit.) in *WHO Regional Publications, European Series*, Denmark, (81),59-99



Ferrie, J.E., Shipley M.J., Marmot M.G., Marikainen P., Stansfels S.A., Smith G.V. (2001). Job insecurity in white-collar workers: Toward an explanation of associations with health, *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (1), 26-42

Feldt, T. Ulla K. & Saija M. (2003). Jop Insecurity and Self-Esteem: Evidence From Cross-Lagged Relations in a 1-year Longitudinal Sample. *Personality and Individual Differences*, August, 35 (3), 617-632

Fındıkçı, İ.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul:Alfa Yayınevi.

Filiz, A. (2002). Motivasyon İle Yüksek Verim, Seminer Notları, Atı Mühendislik Eğitim Yönetim Danışmanlık, *PAGEV Plastik Dergisi*, İstanbul: Plastik Ambalaj Teknolojisi, Kaynak Elektrik, Temmuz

Fisher, D.C.&Yuan Y.X. (1998). What Motivates Employees? A Comparison of US and Chinese Responses. *The International Journal of Human Resource Management*, 9 (3), 516-528

Forrest, C. (2004). Tips On Motivation. September 09, 2009, from <http://www.Dba.Co.Uk/>,

Gazze, P. (2002). Ücret Paketinin Unutulmuş Bileşenleri-Ek Kazançlar. 27 Nisan 2009, <http://www.insankaynaklari.com>

Geary, D. C. (2005). The Motivation to Control and the Origin of Mind : Exploring the Life-Mind Joint Point in the Tree of Knowledge System. Wiley Periodicals, Inc., *Journal of Clinical Psychology*, 61 (1), 21-46.

Glennon, J. T. (1978). MIS Systems: The Role of Authority and Responsibility, *MIS Quarterly*, 2 (2), 1-6.

Goldsmith, A. H., Veum, R. & Darity W. (2000). Working Hard for the Money ? Efficiency Wages and Worker Effort, *Journal of Economic Psychology*, 21 (4), 351-385.

Gödelek, E. (2005). İşgüvenliği Motivasyonu. *Mühendis ve Makine Dergisi*, Özel Ek, (543),34-50, 17 Nisan 2009, http://www.mmo.org.tr/resimler/ekler/87408522c31eeb1_ek.pdf?dergi=73

Görmüş, A. (2004). İş Güvencesi. *İsguc, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1), id. 209. 20 Mayıs 2009, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=209&cilt=6&sayi=1&yil=2004>

Greenhalgh, L.& Sutton R. (1991). Organizational effectiveness and job insecurity. *Job Insecurity: Coping with jobs at risk*, (J.Hartley, D.Jacobson, B. Klandermans & T. van Vuuren, edit.), London:Sage, 151-171

Greenhalgh, L.&Rosenblatt Z. (1984). Jop insecurity:Towards conceptual clarity. *Academy of Management Review*, (9), 438-448



Griffin, R.W.& Pustay M.W. (1996). *International business: A managerial perspective.*, USA:Addison-Wesley Publishing Company

Gülüm, M. (1998). *Geçmişten Günümüze Motivasyon Teknikleri ve Türk Sanayi İşletmelerindeki Uygulamaları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Gümüş, M. (1994). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Seha Nesriyat

Güzel, A. (2001). İş Güvencesine İlişkin Temel İlke ve Eğilimler Işığında Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi. *İş Güvencesi Yasa Tasarısının Değerlendirme Semineri.*, İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları. (19-49)

Güzel, A. (2004). İş Güvencesine İlişkin Yasal Esasların Değerlendirilmesi. (*İş Güvencesi, Sendikalar Yasası, Toplu İş Sözleşmesi, Grev Ve Lokavt Yasası Semineri. 28-29 Mayıs*), İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları, Mayıs

Hagemann, G. (1995). *Motivasyon El Kitabı*, (G.Aksan, çev), İstanbul: Rota Yayınları.

Handy, C. (2002). Şirketlerin İnsan Kaynaklarına İhtiyacı Olmalı. Nisan, (N.A.Tekinay, röp;), 14. Mayıs 2009, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1233

Hanks, K. (1999). İnsanları Motive Etme Sanatı, (I. Baskı), (C. İkizler, çev.), İstanbul: Alfa Yayınları, Temmuz

Hatipoğlu, Z. (1993). *Temel Organizasyon ve Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları.

Hellgren, J., Sverke M. & Isaksson K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 179-195

Hersey, P.& Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, pp.34-35.

Herrera, R. & Lim J.Y. (2003). Job Satisfaction Among Athletic Trainers In NCAA Division Iaa Institutions. *The Sport Journal*, (6), 45-57

Hicks, G.H.& Gulet C.R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, (B.Baykal çev.). İstanbul: İTÜ İşletme Enstitüsü Yayınları.

Hogan, R. (2009). Düşük İş Memnuniyetinin İş Performansına Etkisi. (Y.Duman, röp.), *Batlaş-Eksen Seçme ve Değerlendirme Merkezi*, 2-5, 25 Nisan 2009, <http://www.makalem.com>

Holt, D. H. (1993). *Motivation: Productivity through People, Management Principles and Practices*, (3rd edn).Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.



Hodgetts, M.R.(1999). *Yönetim*, (İkinci Baskı), (C.Çetin ve E C. Mutlu;çev), İstanbul.

Huberman, B. A., Loch, C. H. & Onculer, A. (2004). Status as Valued Resource. *Social Psychology Quarterly*, 67 (1), 103-114.

Huling, E. (2000). Motivate Employees to Grow Your Agenay. *National Underwriter-Property Casualty Risk Benefits*, 104 (3)

İ.Bakan, (1995). *Motivation and Performance*, MBA Dissertation, Convery University, (43)

İnce, C. (2007). *Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Tatminine Etkileri Üzerine Nevşehir Yöresindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

İncir, G. (1985). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Ankara: Verimlilik Dergisi, Mili Prodüktivite Merkezi Yayınları.

İncir, G. (2000). Motivasyon İçin Ödül Programları. *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayını, (4),47-60.

İncir, G. (2002). Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler. *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayını, (3),69-82.

Jacobson, D. (1987). Personological study of the jop insecurity experience. *Social Behavior*, (2),143-155)

Jerome, L. & Kleiner, B.H. (1995). Employee Morale and Its Impact on Service: What Companies do to Create a Positive Service Experience. *Managing Service Quality*, 05,(6), 21-25

Jonathan, P. (2003). *Leaps of Faith. Potantials*, September, Vol:35, Iss:9

Jurkiewicz, C. L., Massey jr T.K & Brown R.G. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity and Management Review*, 21 (3), 230-250.

Kalaycı, Ş. (2009). (Albayrak, S.A., Eroğlu, A., Kalaycı, Ş vd.) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 4.Baskı, Ankara:Asil Yayınları

Kaldırımçı, N. (1985). Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma. Erciyes Üniv., *İ.İ.B.F. Dergisi*, Temmuz, (7), 87-101

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.



Karakaya, A. ve Ay F. (-2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Sivas C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Mayıs, 31 (1), 55-67

Karatepe, O. ve Uludag, O. (2007). Conflict, Exhaustion and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (3), 645-665

Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60 (4), 118-132

Katzell, R.A., Barret R.S. & Parker T.C. (1961). Jop satisfaction, jop performance and situational characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 45 (2), 65-72

Kaya, P.A. (2001). İş Güvencesi: Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Eylül 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi. 3(1),114 18 Nisan 2009, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=114&cilt=3&sayi=1&yil=2001>

Kaya, P.A. (2002). Türkiye'de İş Güvencesi Sorunsalı Ve Bilim Komisyonunun Hazırladığı Yasa Tasarısı Üzerine Düşünceler. *İşgüc Dergisi*, 4 (2), N0:61, 18 Nisan 2009, <http://www.isguc.org/?p=article&id=61&vol=4&num=2&year=2002>

Keenan, K. (1996). *Motivasyon*, (E. Koparan çev.). İstanbul: Remzi Kitapevi.

Keller, R.T. (1983). Predicting absenteeism from prior absenteeism, attitudinal factors and nonattitudinal factors. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 536-540.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Birinci Baskı, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.

Kesici, Ş. (2003). İş Motivasyonu İçersinde Bölüm Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (H.Izgar, Edit.), Konya:Eğitim Kitapevi

Keskin, D. (2006). İşçinin bilgilendirilme hakkı tanınsın, 10.06.2006 tarihli Radikal Gazetesi Yorum sayfası, 14 Mayıs 2009, <http://www.radikal.com.tr/sayfa.php?sayfa=5&tarih=10/06/2006>

Kinnunen, U., Mauno S., Natti J., Happonen M. (1999). Perceived job insecurity: A longitudinal study among finish employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (8), 243-260.

Klandermans, B. & van Vuuren T. (1999). Job Insecurity: Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 145-153.

Klandermans, B., van Vuuren T., Jacobson D. (1991). Employees and Job Insecurity. Job Insecurity Coping With Jobs At Risk (J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans ve T. V. Vuuren Sage Publications, edit.), London, (41-64).



- Koç, M. (2005). *Tüm Yönleriyle İş Güvencesi*, Ankara: Yaklaşım Yayıncılık, Ocak, 20-33
- Koç, Y.(1999). *İş Güvencesi*, Ankara: Türk-iş Eğitim Yayınları, No:8.
- Koç, Y.(2000). *Dünyada İş Güvencesi*, Ankara: Türk-İş Yayını
- Koçel, T. (Haziran,1999). *İşletme Yöneticiliği*, (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları,
- Kovach, A. K. (1987). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*, 30 (5), 58-66
- Kovach, K.A. (1995), Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor In Your Organization's Performance, *Employee Relations Today*, 22 (2), 93-105
- Kozak, N., Kozak M.A.,Kozak M.(2006). Genel Turizm, ilkeler-kavramlar, (6.Basım),Ankara:Detay Yay.
- Köstekli, İ. Ş. (2000). AB'ne giriş sürecinde AB'nde ve Türkiye'de iş güvencesi. Ankara: *Türk-İş Dergisi*, (336),48-50
- Kutal, M. (1993). İş Güvencesinin İktisadi ve Sosyal Etkileri Üzerine Bazı Düşünceler. *İş Hukukunun Ulusal ve Uluslararası Temel ve Güncel Konuları*, Ankara: Kamu-İş Yayını, 202
- Kutal, M. (2001). *İşçinin Feshe Karşı Korunması Kavramı: İktisadi ve Sosyal Boyutları*, İstanbul Barosu Yayınları, (18-22)
- Küçük, F. (2007). Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44 (511), 75-94
- Lam, S. K., Schaubroeck J. & Aryee S. (2002). Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study, *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1), 1-18.
- Latham, P.G. & Pinder C.C. (2005). Work Motivation Theory and Research At The Down of the Twenty - First Century. *Annual Review of Psychology*, 56 (1), 485-516
- Leete, L. (2000). Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-Profit Organizations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, (43), 423-446
- Leung, K., Smith P. B., Wang Z. & Sun H. (1996). Job Satisfaction in Joint Venture Hotels in China: An Organizational Justice Analysis, *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 947-962.
- Levenson, A.R. (1996). Recent Trends in Part-Time Employment. *Contemporary Economic Policy*, 14(1),78-89.
- Lim, V.K.G. (1996). Jop insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 2 (49), 171-194



- Lindner, J.R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36 (3) ,28-43
- Linz, S. (2004). Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences, *Journal of Socio-Economics*, 33 (3), 261-289
- Lord, R.L. (2002). Traditional Motivation Theories and Older Engineers. *Engineering Management Journal*, 14 (3), 3-6
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, (Seventh Edition). Publisher, McGraw-Hill College
- Mandy, R.W. & Noe R.M. (1987). *The Management Human Resources*. Allyn and Bacon Inc., (3rd Edition), Boston: Allyn and Bacon Inc.
- McCarthy, M.J. (1988). Managers Face Dilemma with 'Temps', *The Wall Street Journal*. April, (31-63)
- Metcalf, C., Smith G.D., Sterne J.A.C., Heslop P., Macleod J., Hart C. (2003) Frequent job change and associated health. *Social Science & Medicine*. 1 (56), 1-15
- Milli Produktivite Merkezi, *Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi*, Ankara, Sayı:11
- Moses, I. (1986). Promotion of Academic Staff: Reward and Incentive. *Higher Education*, 15 (1/2), 135-149
- Mottaz, C.J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41 (6), 467-482.
- Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385
- Murphy, P.K. & Alexander, P.A. (2000). A Motivated Exploration of Motivation Terminology. *Contemporary Education Psychology*, 25 (1), 3-53
- Mutlu, N. (1997). *Kat Hizmetleri Alanında gerekli Kritik İşlemlerin Saptanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- Nelson, B. (1996). Top Ten Ways to Motivate Today's Employees. *Personnel Journal*, 75 (7), 65-70
- Nelson, B.(1999). *Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu*, (S.Egeliler çev.), İstanbul: TÜGİAD'ın katkılarıyla Rota Yayınları
- Neumark, D. (2000). Changes In Job Stability And Job Security: A Collective Effort To Untangle, Reconcile, And Interpret The Evidence. August 29, 2009 from



<http://www.nber.org/papers/w7472>, *National Bureau Of Economic Research*, 1050 Massachusetts Avenue, Cambridge, January, MA 02138, JEL No. J63, J64

Olguntürk, E. (2005). *Turizm İşletmeleri Yönetiminde Profesyonellesme ve İş Tatmini İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Anadolu Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını. Sevinç Matbaası, No:470

Öktem, M. K. (1991). *Güdüleme Kurumları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması*. *Eylül, AİD*, 24 (3), 47-61

Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B. Dergisi*, Sayı.25, 53-76

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

Önder, Ç. ve Wasti, A. (2002). İş Güvencesi Endeksi ve İş Güvencesi Memnuniyeti Ölçeği:Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 2, Sayı,1 (23-47)

Örücü, E ve Yumuşak S. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 13 (1), 39-51.

Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analiz*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özkara, B. (1999), *Evrimeci Ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Ün.v.Yay.

Özkalp, E. ve Kirel Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Özmen, A. (2009). Örneklem. 20 Kasım 2009
<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2294/unite03.pdf>

Öznur, Y. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi

Öztürk, Z. ve DüNDAR H.(2003), Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 57-67

Özyaman, F.B. (2007). *Hemşirelerde İş Güvencesi Algısı ve Anksiyete ve Depresyon Düzeylerinde Etkisi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.



Pailhé, A. (2002). Working Conditions: How Are Older Workers Protected in France? *Population (English Edition)*, 60 (1/2), 93-118.

Pekdemir, I.M. (1992). *İşletmelerde Kalite Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Pelfrene, E, Vlerick P, Moreau M, Mak R. P, Kornitzer M, De Backer G. (2003). Perceptions of job insecurity and the impact of world market competition as health risks: Results from Bellstress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 4 (76), 411-425

Pfeffer, J. (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, (2.Baskı). (S.Gül çev.). İstanbul: Sabah Kitapları, Cem Ofset.

Podolske, A. (2003). Which HR/Comp.Tools Stil Motivate-And How the Best Employers Use Them, *IOMA' Pay For Performance Report*. March

Polivka, A.E. (1998). *Discussion*, IRRA Series, Proceedings of the 50th Annual Meeting, (1), 107-109 September 12, 2009, from http://www.press.uillinois.edu/journals/irra/IRRA_Proceedings_1998.pdf

Porter, L.W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45 (1), 1-10

Poyraz, K. ve Kama B.(2008). Algılanan İşgüvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Isparta: *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164, 25 Mayıs 2009. http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008_2_9.pdf

Probst, T.M.& Brubaker Ty.L. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: cross-sectional and longitudinal explorations. *Journal of Occupational & Health Psychology*, April, 6 (2),139-159 September 14,2009, from http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11326726?ordinalpos=2&itool=EntrezSystem2.PEntrez.Pubmed.Pubmed_ResultsPanel.Pubmed_DefaultReportPanel.Pubmed_RVDocSum

Rosenblatt, Z., Talmud I., Ruvio A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (2), 197-217

Roskies, E. & Louis-Guarin C. (1990). Jop insecurity in manager: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, (11), 345-359

Ruthankoon, R. & Ogunlana S. (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory in the Tai Construction Industry, Engineering, Construction and Architectual Management, 10 (5), 333-341.

Saal, A.F. & Knight P.A. (1987). *Industrial/Organizational Psychology Science and Practice*. Brook Cole, Publishing Company: Pacific Grove

Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını



- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitapevi Yayını
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, (3.Baskı). Bursa:Alfa Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi
- Sapancalı, F.(1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar. *Verimlilik Dergisi*, (4),55-74
- Sayılı, H. ve Kızıldağ D. (2007). Yönetmel Etik ve Yönetmel Etiğın Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 231–251
- Schwartz, H. & Davis M.S. (1981). Matching Corporate and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10 (1), 30-48
- Schwarzwald, J. Koslowsky M. & Shalit B. (1992). A Field Study of Employees 'Attitudes and Behaviors After Promotion Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 511-514.
- Simons, T. & Enz C.A. (1995). Motivating Hotel Employees: Beyond The Carrot and The Stick. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (1), 20-27 from <http://cqx.sagepub.com/cgi/content/abstract/36/1/20>
- Smidts, A., Pruyn A.T.H., & Riel C.B.M. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 44 (5), 1051-1062
- Smith, L. (1999). An Evaluation of Programmes for Staff in NHS and Hotel Ancillary. *Staff Facilities*, 17 (7/8), 264-271.
- Soyer, Z. (1996). *Örgütlerde Değişimin Güdüleme Üzerine Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniv. Sosyal Bilimler Enst. Yönt.Org.Bilim Dalı.
- Sproule, J., Wang C. K. J., Morgan K., Neill M. M. & Morris T. M. (2007). Effects of Motivational Climate in Singaporean Physical Education Lessons on Intrinsic Motivation and Physical Activity Intention. *Personality and Individual Differences*, 43 (5), 1037-1049
- Standage, M. & Gillison F. (2007). Students' Motivational Responses Toward School Physical Education and Their Relationship to General Self-Esteem and Health-Related Quality of Life. *Psychology of Sport and Exercise*, 8 (5), 704-721
- Steers, R. M. & Porter L.W. (1991). *Motivation and Work Behavior*, New York: Graw-Hill
- Süzek, S. (2006). *İş Hukuku*, (3.Basım), İstanbul: Beta Yayınları



Sverke, M., Hellgren J., Naswall K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, (7), 242–64.

Şahin, A. (2004). *Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 523-547

Şakar, M. (2002). *İş Hukuku Uygulaması*, (4.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları

Şener, B. (1997). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi

Şentutan, Ş. (2005). İşletmelerde Küçülme Politikalarının İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*,8(3), 79-91.

Şimşek, Ş.M., Akgemici T., Çelik A. (2001), *.Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayınları

Tantekin, D.Ö. (2004). İş Sözleşmesinin İşveren Tarafından Geçerli Ve Haklı Nedenle Feshinde 4857 Sayılı İş Yasası Hükümlerinin 158 Sayılı ILO Sözleşmesi Ve Fransız Mevzuatı Çerçevesinde Değerlendirilmesi. No:136, 25 Mayıs 2009, http://www.turkhukuksitesi.com/makale_136.htm

Tarcan, N. (2001). TİSK'in İş Güvencesi Kanun Tasarısına İlişkin Görüş ve Önerileri. *İş Güvencesi Yasa Tasarısının Değerlendirilmesi*, İstanbul: İstanbul Barosu Yayını.

Tarı, R.(2005).*Ekonometri*, 3.Baskı. İstanbul:Avcı Ofset Yay.

Taşkent, S. (1991). İş Güvencesi. İstanbul: *Belediye-İş Eğitim dizisi*.(38-48)

Taşkent, S. (1992). İş Güvencesinin Çalışma Hayatındaki Önemi ve Mevcut Düzenlemenin Yarattığı Sorunlar. *Aktin Feshinde Yargı Denetimi Sempozyumu*, Ankara: Türk-İş Yayını, (38-39)

Taşkent, S. (2002). *İş Güvencesi ve Yeni Yasal Düzenleme*, Ankara: BİS Eğitim Yayınları, Aydoğdu Ofset.

Taşkent, S. (2002). Uluslararası Hukukta İşçinin Feshe Karşı Korunması. *İktisadi, Sosyal ve Uluslar arası Hukuki Boyutu ile İşçinin Feshe Karşı Korunması*, İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları.

Taşpınar, F. (2006). *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi:Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Afyonkarahisar Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.

Tekarslan, E. ve Barslan, C. (1989). *Sosyal Psikoloji*, İstanbul: Remzi Kitapevi Yayınları.



Telman, N. ve Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, (Birinci Baskı). İstanbul: Epsilon Yayınları.

Tevruz, S.(2002). *Güdülenme,-Örgütte Kişisel Gelişim-*,(E.Aslan>Edit), Ankara: Nobel Yayınları.

The European Commission Regular Report 2002 on Turkey

Tevruz, S., Artan İ. ve Bozkurt, T. (1998). *Davranışlarımızdan Seçmeler* (Örgütsel Yaklaşım). İstanbul: Beta Yayınları.

Toker, B. (2008). Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş Ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8 (1), 69-91

Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*, (Gözden Geçirilmiş 6. Baskı). Ankara:Yargı Yayınları

Ulrich, P. (1997). Almanya’da İşçinin Feshe Karşı Korunması. *Almanya ve Türkiye’de İşçinin Feshe Karşı Korunması Semineri*, İstanbul: Alkim Yayınevi.

Ulucan, D. (1982). *Çalışma Hakkı ve İş Güvencesi*, İstanbul: İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi’nin Yaşar Doğanay’ın Anısına Armağan 2

Ulucan, D., Eyrenci Ö. vd. (1989). İşçinin Feshe Karşı Korunması (İş Güvencesi) ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. İstanbul: Tüses Vakfı Yayını

Ural, A ve Kılıç İ. (2005). *Bilimsel Arastırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi* (SPSS 12.0 For Windows), Ankara: Detay Yayıncılık.

Ünlüönen, K., Ertürk M. ve Atınç O. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (19), 09-32, 27 Mayıs 2009, www.e.sosder.com.

Ünsal, E. (1992). *İş Güvencesi*, İstanbul: Sosyal Siyaset Konferansları cilt.1, sayı. 7

Veninga, R. (2001). *Ruhlarını Doyurun*, İstanbul:, Rota Yayınları, Şubat, sayı.47

Virtanen, M., Kivimaki M., Elovainio M., Vahtera J. (2002), Selection from fixed term to permanent employment: Prospective study on health, job satisfaction and behavioral risks, *Journal of Epidemiology, Community Health*, (56), 693-699

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley& Sons Ins, New York.

WHO *European Ministerial Conference on Mental Health*, (2005). Mental health promotion and mental disorder preventionFacing the challenges, building solutions. Helsinki, Finland, 12-15 January



Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, Copyright ©, MCB UP Ltd, 3 (18), 263-280 form
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0160180303.html>

Williams, A. E., Lankford S.V., & Degraaf D.G. (1999). How Managers Perceive Factors That Impact Employee Motivation: An Application of Pathfinder Analysis. *Journal of Park and Recreation Administration*, 17 (2), 84-106

Wong, S. C. & Ladkin, A. (2008). Exploring the Relationship Between Employee Creativity and Job-Related Motivators in the Hong Kong Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 426-437

Wong, S., Siu V. & Tsang N. (1999). The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees' Choice of Job-Related Motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5), 230-241

Worklife Report, (1999), Vol:12, Iss:1

Wu, C. G., Gerlach J. H. & Young C. E. (2007), An Emprical Analysis of Open Source Software Developers' Motivations and Continuance Intentions. *Information & Management*, 44 (3), 253-262

Yatkin, A.ve Gökhan E. (Ocak-2004). Toplam Kalite Yönetiminde Önce İnsan Kalitesi. *Standart Dergisi*, TSE Yayını, 43-53

Yearta, S.K., Maitlis S. & Briner R.B. (1995), An Exploratory Study of Goal Setting in Theory And Practice: A Motivational Technique That Works?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68 (3), 237-252

Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (E.Alptekin, A.Bakır, C.Aydın, E. Gürbüzsel çev.), İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Yücel, D. (2003). Çalışanları Neler Motive Eder. *İş-Güç, Güç Bakış, İş Yaşamı Dergisi*, Şubat, Sayı:8

Yücel, E. (1978). *Örgüt İklimi*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Yayınevi

Yükçü, S. (1993). *Maliyet Muhasebesi -Yönetim Açısından-*, (2.Baskı), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını.

Zaman Gazetesi, Aile Sağlık Sayfası, 21 Temmuz 2009



Dipnot Web Adresleri

<http://e-motivasyon.net/1.1.2.-Motivasyonun-onemi.html> (07.06.2009)

<http://www.frntr.com/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari-lastirma/683992-motivasyon.html> (21 Şubat 2009)

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3242&baslik=motivasyonun_onemi_____
(17.06.2009)

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3227&baslik=calisma_hayatinda_motivasyonun_onemi (17.06.2009)

<http://www.webhatti.com/meslekler-and-kariyer/422832-motivasyonun-onemi.html>
(20 Nisan 2009)

<http://bianet.org/bianet/yazdir/3307> (06.04.2009)

<http://www.wattpad.com/73729--HUKUKU-YASA-TASARISI> (01.04.2009)

<http://www.wattpad.com/77059-is-Kanunu> (14.05.2009)

<http://bianet.org/bianet/yazdir/3307> (06.04.2009)

<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/nasilcal.htm> ve

http://www.turkhukuksitesi.com/art_showcomments.php?id=136 (06.04.2009)

<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/nasilcal.htm>

http://www.turkhukuksitesi.com/art_showcomments.php?id=136 06.04.2009

<http://www.dbe.com.tr/Default.aspx?SectionID=207> (25.02.2009)

<http://www.workforce.com> (25.05.2009)

<http://www.insankaynaklari.com> (15.03.2009)

<http://www.ritmpark.com/motivasyon.htm> (23.03.2009)

http://www.bankaciyiz.biz/dosyalar/a_celik.doc (17.05.2009)

<http://www.metin2.biz/halkla-iliskiler-turizm-ve-insan-kaynaklari/29069-calisma-hayatinda-insan-faktorunun-onemi.html> (25.05.2009)

<http://www.turizm.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAEF224863CBA28A8C> (10.01.2010)

<http://www.kaliteofisi.com/dosyalar/spss.pdf> (01.01.2010)

<http://www.turizm.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487> (18.10.2009)

http://en.wikipedia.org/wiki/Pearson_product-moment_correlation_coefficient
(25 Aralık 2009)



Faydalanılan Diğer Yabancı Web Adresleri:

<http://www.dbe.com.tr/Default.aspx?SectionID=207> Erişim Tarihi: 25.02.2009

http://209.85.129.132/search?q=cache:ibmGRKsAC28J:www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/a_celik.doc+ispanyada+i%C5%9F+g%C3%BCvencesi+yasas%C4%B1&cd=9&hl=tr&ct=clnk&gl=tr Erişim Tarihi: 06.04.2009

<http://www.workforce.com> Erişim Tarihi: 25.05.2009.

<http://www.wattpad.com/77059-is-Kanunu> Erişim Tarihi: 14.05.2009

<http://eprints.bournemouth.ac.uk/view/author/6c5bac2fb017a0f389a23963c61a4173.html> Erişim Tarihi:20.04.2009

http://www.accel-team.com/maslow_/maslow_nds_02.html Erişim Tarihi: 10.04.2009

http://www.accel-team.com/motivation/hawthorne_03.html Erişim Tarihi: 12.04.2009

http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_02_maslow.html Erişim Tarihi: 13.04.2009

http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_05_herzberg.html Erişim Tarihi: 15.04.2009

<http://www.accel-team.com/motivation/index.html> Erişim Tarihi: 19.04.2009

http://www.press.uillinois.edu/journals/irra/IRRA_Proceedings_1998.pdf Erişim Tarihi: 12.09.2009



Ek:1

OTEL İŞLETMELERİNDE MOTİVASYON ARAÇLARININ ALGILANMASINA YÖNELİK ANKET FORMU

Açıklama: İşgörenlerin çalıştıkları işyerinden farklı beklentileri vardır. Bu beklentilere cevap vermek için ise işverenler motivasyon araçlarına başvururlar. Ancak işgörenlerin ihtiyaçlarının farklılığı motivasyon araçlarının algılanmasını da farklılaştırmaktadır.

Çalışanların motivasyon araçlarını algılamalarında etkili olan önemli faktörlerden biri de “işgüvencesi”dir. İşgüvencesi kavramının, yaşanan küresel ekonomik kriz nedeniyle işini kaybetme endişesi taşıyan günümüz işgörenleri açısından çok daha önemli bir motivasyon aracı haline geldiği düşünülmektedir.

Motivasyon araçları ile işgüvencesini otel çalışanları açısından irdeleyen bu çalışmanın amacı, çalışanların motivasyon araçlarını algılamada işgüvencesinin etkisini ölçmektir. Anket sonuçları, otel çalışanlarının yönetim uygulamalarına karşı algılarını ortaya koyarken beklentilerinin de açığa çıkmasını sağlayacaktır. Verilerden elde edilecek bulguların, otel çalışanlarına yönelik geliştirilecek özendirme politikalarının tespitinde yol gösterici olması beklenmektedir.

Sizlerden beklentimiz “Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İşgüvencesinin Etkisi” konulu Doktora Tezi için hazırlanan anket sorularına değerli vakitlerinizin çok kısa bir anını ayırmanızdır. Objektif veriler elde edebilmemiz sizlerin vereceği samimi ve doğru cevaplara bağlıdır.

Verdiğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve sizi hiçbir şekilde bir yükümlülük altına sokmayacaktır. Değerli zamanlarınızı ayırıp çalışmamıza katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, başarı ve huzur dolu bir iş yaşam dilerim.

Öğ.Gör.Fazıl ŞENOL
BAÜ. Erdek Meslek Yüksekokulu
Ağırlama Hizmetleri Programı
10500 Erdek/BALIKSİR
Tlf: 0 266-85 571 80 (D:15) 0 535 711 75 03
Mail:fazilsenol@yahoo.com

Not: Bu araştırma sonuçlarının tarafınıza ulaşmasını istiyorsanız lütfen bu alana e-posta adresinizi yazınız:

.....

BİRİNCİ BÖLÜM KATILIMCILARLA İLGİLİ GENEL SORULAR

1. Cinsiyetiniz:	(1) Bay (2) Bayan
2. Yaşınız:	(1) 18-22 (2) 23-27 (3) 28-32 (4) 33-37 (5) 38-42 (6) 43-47 (7) 48-52 (8) 53 ve +
3. Medeni Durumunuz;	(1) Evli (2) Bekar (3) Boşanmış (4) Eşi ve V.Etmiş.
4. Uyuşunuz	(1) T.C. Vatandaşı (2) Yabancı Uruklu
5. Eğitim durumunuz:	(1) İlköğretim (2) Lise (3) Ön lisans (4) Lisans (5) Lisansüstü
6. Turizm konusunda;	(1) Herhangi bir belgeye sahip değilim (2) Turizm konusunda sertifika (turizm konulu kurs) aldım (3) Turizm ve Otelcilik Anadolu Lisesi Mezunuyum (4) Turizm Programı Önlisans Programı Mezunuyum (5) Turizm Programı Lisans Mezunuyum (6) Turizm konusunda Lisansüstü dereceye sahibim (Doktora)

7. Çalıştığınız Departman;	(1) Önbüro (2) Kat Hiz. (3) Servis (4) Mutfak (5) Muhasebe (6) Diğer; (Lüt.belirtiniz)
8. Göreviniz;	(1) Genel Müdür (2) Genel Müd.Yard. (3) Departman Müd. (4) Departman Müd.Yard (5) Departman Şefi (6) Görev Ünvanı Olan. [Şef yardımcısı, alan sorumlusu, aşçı yardımcısı, teknik şef, satın alma sorumlusu, shift lideri vbg (emrinizin altında birileri varsa bu seçeneği işaretleyiniz)] (7) Görev ünvanı olmayan otel çalışanı
9. İşinizdeki sürekliliğiniz;	(1) Daimi Çalışan (2) Mevsimlik/Sezonluk Çalışan
10. Bu işyerinizden önce başka otellerde çalıştığınız süre;	(1) Daha önce başka otellerde çalışmadım (2) 1 yıldan az (2) 1-3 yıl (4) 4-6 yıl (5) 7-10 yıl (6) 10 yıl ve üzer
11. Bu işyerinizde ne kadar süredir çalışmaktasınız;	(1) 1 yıldan az (3) 4-6 (5) 10 yıldan fazla (2) 1-3 yıl (4) 7-10
12. Şu anki otelin kaçınıcı işiniz olduğunu hatırlıyor musunuz; (Otellerin dışındaki çalıştığınız yerleri dikkate almayınız)	(1) Burası ilk işim (2) 2. Otel. (3) 3. Otel. (4) 4.Otel. (5) 5. Otel (6) 5'den fazla
13. İşletmenizin Statüsü	(1) Yerli-Bağımsız otel (3) Yerli-Zincir otel (2) Yabancı-Bağımsız otel (4) Yabancı-Zincir otel (5) Yerli-Yabancı ortaklı otel
14. İşletmenin sınıfı	(1) 4-5 yıldızlı otel (3) 4-5 termal tesis (2) 4 -5 yıldızlı tatil köyü (4)(Diğer)
15. Çalıştığınız otelin konumu?	(1) Şehir Oteli (2) Kıyı (sahil)Oteli (3)

İKİNCİ BÖLÜM
MOTİVASYON ARAÇLARI VE İŞGÜVENCESİ ALGILAMA ÖLÇEĞİ
Lütfen yandaki ölçeği kullanarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirleyiniz.

S O R U L A R	1 - KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2 - KATILMIYORUM	3 - KARARSIZIM	4 - KATILYORUM	5 - KESİNLİKLE KATILYORUM
16. Kendimi bu otelin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
17. Yakın gelecekte işten çıkarılacağımı düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
18. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
19. İş arkadaşlarımdan beni onurlandıran tavır ve davranışları vardır.	1	2	3	4	5
20. Bağlı olduğunuz yönetici ile ilişkilerinizin durumu çok iyidir.	1	2	3	4	5
21. İşimle ilgili yeterli inisiyatif ve yetkiye sahibim.	1	2	3	4	5

22. Bu otelin bana yakın gelecekte daha iyi çalışma olanakları sağlayacağını hissediyorum.	1	2	3	4	5
23. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
24. Yöneticilerim, çalışmalarımın dolaylı her zaman beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
25. Yaptığım iş nedeniyle saygınlık görmek isterim.	1	2	3	4	5
26. İşgörenler arasındaki görev dağılımı belirgindir Bir başka deyişle kimin ne iş yapacağı net olarak belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
27. Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
28. İş yerimizde sevmediğiniz bir işe verilme durumu yoktur.	1	2	3	4	5
29. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahibim.	1	2	3	4	5
30. Yaptığım işin sonuçları hakkında bana bilgi verilir.	1	2	3	4	5
31. Otelin doluluk oranı düştüğünde işine son verilebilecek kişilerden biri olabilirim.	1	2	3	4	5
32. Yöneticilerimin,onurlandıran tavır ve davranışları beni motive eder.	1	2	3	4	5
33. İşimin geleceği konusunda kaygı duyuyorum.	1	2	3	4	5
34. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans memorandum vb. faaliyetlerle eğitim sağlanır.	1	2	3	4	5
35. Otel yönetimi, elimizden gelenin en iyisini yapmamızı teşvik ediyor.	1	2	3	4	5
36. Çalıştığım otel ortamının fiziksel (ısı,ışık,çalışma alanı v.s) şartları uygundur.	1	2	3	4	5
37. İşim ile ilgili performansımın doğru değerlendirildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
38. Bu otelin bana daha iyi maddi olanaklar sağlayacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
39. Çalıştığım departmanla diğer departmanlar arasında iyi bir iletişim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
40. İşimle ilgili olarak şikayet ve önerilerimiz yönetim tarafından dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
41. Oteldeki çalışanların performansını olumlu etkileyecek yeterli araç ve gereç donanımı mevcuttur.	1	2	3	4	5
42. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
43 İşyerimde kendimi eğitime ve yetiştirme imkânım var.	1	2	3	4	5
44. Bu işyerinde çalışma saatlerine uyulur.	1	2	3	4	5
45. Aldığım ücretin yaptığım işin karşılığında yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
46. Bu işyerinde işimde kalıcı olacağımdan eminim.	1	2	3	4	5
47. Yöneticilerim, çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
48. Tatil ve izin günlerimi kullanabilmem işime motive olmamda etkilidir	1	2	3	4	5
49. Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5

50. İşimdeki başarılarım sonucunda terfi etme imkanım vardır.	1	2	3	4	5
51. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
52. İşime motive olmamda işgarantisi verilmesi diğer motivasyon (ücret terfi, ikramiye vs.ödüller) araçlarından daha etkilidir.	1	2	3	4	5
53. Bu işyerinde yöneticiler, sahip oldukları makama bilgi ve deneyimlerinin sonucunda hak ederek gelirler.	1	2	3	4	5
54. Bu işyerinde bahşişlerin dağılımında adalet gözetilir.	1	2	3	4	5
55. Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılır.	1	2	3	4	5
56. İşyerimde istemediğim işlere verilme durumum da vardır.	1	2	3	4	5
57. Bu işyerindeki işgüvencem, yönetim tarafından sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
58. Donanım ve hizmet anlayışı ile bu otelin sahip olduğu yıldızı hak ettiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
59. Kişisel ve ailevi problemlerimi yöneticilerle paylaşabiliyorum.	1	2	3	4	5
60. Müşteriler otelden memnun ayrılır.	1	2	3	4	5
61. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez.	1	2	3	4	5
62. İşletmenin ekonomik durumu hakkında çalışanlara bilgi verilir.	1	2	3	4	5
63. İş dışında da yöneticilerimle birlikte vakit geçiririm.	1	2	3	4	5
64. İş dışında da çalışma arkadaşlarımla birlikte vakit geçiririm.	1	2	3	4	5
65. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde çalışma arkadaşlarım yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
66. Kişisel ve ailevi problemlerimin çözümünde yöneticilerim yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
67. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verilirken bana danışılır.	1	2	3	4	5
68. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
69. İşimi kaybetmekten korkmuyorum.	1	2	3	4	5
70. İzin kullanmam gerektiğinde izin veriliyor.	1	2	3	4	5
71. İş yerimde doğum günüm kutlanır.	1	2	3	4	5
72. İşyerinde mesai saatlerinin sıkı takibi yapılır.	1	2	3	4	5
73. Yemek, çay-kahve gibi imkânlar ücretsiz olarak otel tarafından sağlanır.	1	2	3	4	5
74. Başarımdan dolayı bana ekstra ücret ödenir.	1	2	3	4	5
75. Diğer çalışma arkadaşlarımla vardiyelerimizi değiştirebiliyorum.	1	2	3	4	5
76. Şu andaki konumumda, emekliliğime kadar çalışabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
77. Personel için çıkarılan yemeklerin kalitesi memnuniyet vericidir.	1	2	3	4	5
78. Otelin içsel mimari yapısı, mekansal rahatlık ve hizmet akışı açısından çok iyi çizilmiştir.	1	2	3	4	5
79. Yönetimce sağlanan kalacak yerim hijyen ve sağlık açısından olumlu şartları taşımaktadır.	1	2	3	4	5

Değerli vakitlerinin ayırdığınız için tekrar teşekkür ederiz



Ek:2

İŞGÜVENCESİ ALGILAMA ÖLÇEĞİ

Lütfen yandaki ölçeği kullanarak aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi belirleyiniz.

SORULAR	1 - KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2 - KATILMIYORUM	3 - KARARSIZIM	4 - KATILYORUM	5 - KESİNLİKLE KATILYORUM
	1. (ig) Yakın gelecekte işten atılacağımı düşünmüyorum. (17)	1	2	3	4
2. (ig) Bu otelin bana yakın gelecekte daha iyi çalışma olanakları sağlayacağını hissediyorum. (22)	1	2	3	4	5
3. (ig) İşimin geleceği konusunda kaygı duyuyorum. (31)	1	2	3	4	5
4. (ig) Bu otelin bana daha iyi maddi olanaklar sağlayacağını Düşünüyorum. (33)	1	2	3	4	5
5. (ig) Bu işyerinde işimde kalıcı olacağımdan eminim. (46)	1	2	3	4	5
6. (ig) İşimdeki işgüvencesi ilgili düşüncem olumludur. (52)	1	2	3	4	5
7. (ig) İşimi kaybetmekten korkmuyorum. (57)	1	2	3	4	5
8. (ig) Bu işyerindeki işgüvencem, yönetim tarafından sağlanmıştır. (69)	1	2	3	4	5
9. (ig) Şu andaki konumumda, emekliliğime kadar çalışabileceğimi düşünüyorum. (76)	1	2	3	4	5



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı : Fazıl ŞENOL
Adresi: BAÜ ERDEK MESLEK YÜKSEKOKULU
Telefon: 0 266 855 71 80 / Cep:535 711 75 03
E-posta: fazilsenol@yahoo.com
Doğum Yeri: Erbaa /TOKAT
Doğum Tarihi: 01.04.1966
Medeni Hali: EVLİ
Çocuk Sayısı: 3
UDS/KPDS 50 (04 MAYIS 2008)

Puanı :

ÖĞRENİM DURUMU

- Tarihler (başlangıç-bitiş) : 01.09.1996-01.10.1998
- Eğitimi veren kuruluşun adı : Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü
- Tez konusu : Turizm ve Çevre “Çevre Sorunlarının Turizm Hareketleri Üzerindeki Etkileri”
- Elde Edilen Diploma/Unvan : Yüksek Lisans / Bilim Uzmanı
- Şu anki öğrenim durumu : Afyon Kocatepe Üni,versitesi Yönetin-Org. Bilim Dalında Doktora Öğrencisi

AKADEMİK ÇALIŞMALAR

1.Fazıl ŞENOL, (2007) “Geleceğin Rekabet Modeli Olarak; İşbirliği Yoluyla Rekabet’, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, İstanbul:Dünya Yayıncılık, Ocak-Şubat (2006-1) 78-82

2.Mehmet KAŞLI ve Fazıl ŞENOL, (2007) “Planlı Dönemlerde Türk Turizmi Politikası ve Sürecin Analizi” Sakarya Ün. Karasu Meslek Yüksekokulu 07-08 Eylül 2007 I.Ulusal Türkiye Turizm Kongresi, **Kongre Bildiri Kitabı**, Ankara: Detay Yayınları: (203) 37-58

3.Fazıl ŞENOL, (2008). **Türkiye Turizm Coğrafyası –yöresel turizm kaynakları ve Dünya harikaları-** (450 syf) Ankara: Detay Yayınları:222, Birinci Baskı:Ocak 2008, ISBN:970-9944-223-29-4, Sertifika No: 1105-06-001890

4.Fazıl ŞENOL, (2008) “Kamp ve Karavan Turizmi”, **Turistik Ürün Çeşitlendirmesi** isimli kitap içerisinde bölüm. (Editörler; Necdet HACIOĞLU ve Cevdet AVCIKURT) Birinci Baskı, Ankara: Nobel Yayınları; (1282) 481-499

5.Fazıl ŞENOL, (2008) “Doğu Anadolu Bölgesi: Erzincan,Elazığ-Malatya”-, **Türkiye Turizm Coğrafyası** isimli kitap içerisinde bölüm, Birinci Baskı, (Editör, Gürhan AKTAŞ), Ankara: Detay Yayıncılık, (267) 485-502

6.Fazıl ŞENOL ve Mehmet KAŞLI, (2008) “Diğer İller: Adıyaman-Batman-Kilis-Şırnak” **Türkiye Turizm Coğrafyası** isimli kitap içerisinde bölüm, Birinci Baskı, (Editör, Gürhan AKTAŞ), Ankara:Detay Yayıncılık, (267) 565-581

7.Fazıl ŞENOL, (2009) “Türkiye’deki Seyahat Acenteleri ve Tur Operatörlerinin AB Üye Ülkelerindeki Rakipleri Karşısındaki Durumlarının Rekabet Edebilirlik Açısından İncelenmesi ve Üyelik Sürecindeki Rollerini” **Prof Dr. Fermani Maviş Anı Kitabı**, Editör: Nazmi KOZAK, Eskişehir: Anadolu Ün.Yay, No:1885, Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O (13) 437-465