

## TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞ GÜVENCESİ ALGISI: DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA\*

The Perception of Job Security in Tourism Sector: A Research in Four and Five Star Hotels

Mustafa HOTAMİFLİ \*\*

Fazıl FİENOL \*\*\*

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Türkiye’de 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki işgörenlerin iş güvencesi algılarının belirlemek ve algılanan iş güvencesinin motivasyon etkisini demografik/kontrol değişkenlerine göre ortaya koymaktır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’deki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. 2009 Ağustos ayı içerisinde yapılan ankete ülkede turizmin yoğunlaftığı illerden rassal/rastgele yöntemle seçilen 24 adet otelde istihdam edilen 414 işgören katılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı ve Frekans Analizi, T-testi ve ANOVA ve ANOVA-Kruskal Wallis Test yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; Türkiye’de otellerde çalışan işgörenlerin iş güvencesi konusundaki motivasyon düzeylerinin düşük olduğu ve bu bağlamda işgörenlerin sadece %19 gibi küçük bir oranının çalıştıkları işyerlerinden emekli olabileceklerine inandıkları sonucu elde edilmiştir. Ayrıca iş güvencesini algılama boyutlarının işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılaftığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** iş güvencesi, motivasyon, demografik değişkenler.

### ABSTRACT

The aim of the research is to investigate the perception level of the employees for job security at the four and five star hotels in Turkey and is to reveal motivational effect of the perceived job security according to the demographic/control variables As the sample of this study have been composed of 4 and 5 star hotels in Turkey. In this questionnaire 414 employees have

---

\* Bu makale "Motivasyon Araçlarının Algılanmasında İş Güvencesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli Doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Yrd. Doç. Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İşletme Bölümü

\*\*\* Öğr. Gr. Dr. Balıkesir Üniversitesi, Erdek MYO Turizm-Otelcilik Programı

participated; who are from 24 hotels randomly chosen among the cities where tourism is a focus sector. In the analysis of the data obtained the SPSS package programs were used and as the analysis techniques, Frequency Analysis, T-test, ANOVA and ANOVA-Kruskal Wallis Test were used. As a result of the research; it has been found that hotel employees in Turkey perceive job security as an important motivation tool for meeting their needs. From the analysis the results have been obtained as the motivation level of the employees on job security is quite low and in this context only a small percentage of them 19% believe to be able to retire in their work places. In addition; the size of perception of job security of employees differs depending on their demographic characteristics.

**Key-words:** Job security, motivation, demographic variables.

\*\*\*

## GİRİŞ

İnsanlar farklı nedenlerden dolayı bir işte çalışıyor olsalar da, emeklerinin karşılığın olarak düflündükleri 'ödüllendirilme' beklentisi benzer olabilmektedir. Elde edilen ödülün beklentileri karşılığın ölçüsünde de işleri ilgili motivasyonlar yükselmektedir. Motivasyon ile ilgili önemli sorunlardan birisi, hangi ödülün kimi ne kadar motive edeceği konusudur. Çünkü beklentiler ve ihtiyaçların önceliği her bir işgörene göre değişebilmektedir. Dolayısıyla bu konu akademik araştırmalarla ele alınmakta ve doğru motivasyon araçlarının tespitine yönelik çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Motivasyon araçlarının etkisi zaman ve mekana bağlı olarak değişebilmektedir. Çünkü işgörenden ihtiyaçların ve dolayısıyla da önceliklerini değiştiren süreçler yaşanabilmektedir. Örneğin işgörenden motivasyonlarında etkili olan işgüvencesi, ekonomilerin sağlıklı olduğu dönemlerde daha az algılanırken, ekonomik kriz dönemlerinde öncelikli ihtiyacın işini kaybetmemek olması nedeniyle işgörenden üzerindeki etkisi daha farklı olabilmektedir (Malveaux: 2010:9). Nitekim Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, işgörenden kendileri açısından çok daha önemli olan bir ihtiyacın

giderilmeden bir sonraki ihtiyacın karşılanması kiffiyi mutlu etmeyebilmektedir. Dolayısıyla her gün çevresinden birilerinin ifinden olduğunu gören ve her an sıranın kendisine de gelebileceğini endişesi taşıyan bir iş gören için ilk sıradaki motivasyon aracının iş güvenliği olacağı anlaşılmaktadır.

### 1. İş Güvenliği ve İş Güvenliğinin İş Yafam Açısından Önemi

Çoğu ülkede, büyük ekonomik dalgalanmalara karşı işçilerin korunması amacıyla yeniden iş güvenliği yasalarını yürürlüğe sokmuşlardır. Bu noktada OECD; topluluğa bağlı ülkelerdeki iş güvenliği yasalarının sıkı şekilde uygulamasını kontrol etmek için bir indeks geliştirmiş ve 1980'lerden itibaren nasıl değiftirdiğini kayıt altına almıştır. 2003 indeksine göre OECD ülkeleri arasında ortalama olarak iş güvenliği yasalarının uygulama oranı İngilizce konuşan ülkelere göre Türkiye ve Meksika'da daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ancak indeks; farklı düzenlemeler, bireysel ve kitlesel iften çıkarmalar, geçici iş sözleşmeleri gibi uygulamalar nedeniyle geçerliliği kısmen azalmıştır (Policy, 2004:2). Diğer taraftan ülkemizde 657 Sayılı Devlet Memurları Yasası'nda değişiklik yapılmasını içeren Yasa taslağı metninin kamu kesiminde iş güvenliğini ortadan kaldırması da gündemde bulunmaktadır (haberlink, 2010).

İş güvenliği motivasyonu ilişkisi kapsamında Maslow, Herzberg ve McGregor ön plana çıkmaktadırlar. Maslow iş görenlerin ihtiyaçlarını beş kademeye ayırmıştır. Bunlar; fizyolojik, güvenlik, sosyal, ego ve kendini gerçekleştirme'den oluşmaktadır (Maslow, 1943: 370-396.). Maslow'a göre iş güvenliği; iş göreni işle motive eden ikinci kademe motivasyon faktörüdür. Herzberg ise; iş görenleri motive eden faktörleri motivasyon ve hijyen faktörleri olarak iki grupta sınıflandırmıştır. Motivator ya da içsel faktörler; başarı, ve tanınma, iftatmini, takdir edilme vb. faktörlerden oluşmaktadır. Hijyen ya da dışsal faktörler ise; ücret ve iş güvenliği, kariyer vb faktörlerden meydana gelmektedir (Herzberg vd.1959). Herzberg'e göre iş görenleri motive eden iş güvenliği faktörü, hijyen ya da olması gereken motivasyon faktörü olarak değerlendirilmiştir. McGregor'ın X teorisine göre ise; iş görenler sorumluluk almaktan kaçmaktan birlikte, iş güvenliğini diğer motivasyon faktörlerinden çok daha önemli ve hepsinin üstünde tutmaktadırlar (Bogardus,2009:38).

İşyerinde iş güvenliğine sahip olan iş görenler iflerini daha motive olmaları ve mutlu şekilde yapmaktadırlar. Bununla birlikte ifletmeler iş görenlerinin işle ilgili eğitimlerini artırarak onların iş güvenliğini korumaya yardımcı olabilmektedirler (Ingham,2007:22; Madura, 2007:378; Liff, 2007:8).

İşgörenleri motive eden faktörlerin önem ya da öncelik sırasının işgörenlerce algılanması, işletmeleri etkileyen ekonomi sağlığının iyileşmesine ve ya kötüleşmesine göre değişebilmektedir. Günümüzdeki ekonomik durumdan dolayı farklı ülkelerde işgüvencesi, işgörenler tarafından en önemli ve temel motivasyon faktörü olarak görülmektedir (Pellham, 2010; Team, 2002:155).

## **2. İşgüvencesi ve Motivasyon İlişkisi Konulu Yapılan Araştırmalar**

İşgörenlerin işgüvencesini algılama düzeylerinin oluşmasında çoğu kez işgörenlerin beklentileri, ihtiyaçların önceliği ya da demografik farklılıklar belirleyici olmaktadır. Nitekim motivasyon araçlarının algılanmasına yönelik yapılan araştırmalarda (Kovach, 1987:60; Şenol, 2010:268-271) işgörenlerin verdiği cevaplar alt gruplara göre analize tabi tutulduğunda, motivasyon araçlarının algılanma düzeylerinin demografik özelliklere göre değiştiğini göstermiştir. Özellikle yaş, cinsiyet, eğitim, işgörenin kamu ya da özel sektörde çalışıyor olması, sınıfsal konum, ekonomik durum, statü, sendika üyeliği, kişilik özellikleri, meslek grupları, önceki işi, iş tecrübesi ya da iş kolları bu etkenlerin başında gelmektedir (Kinnunen vd, 1999: 244; Keller, 1983:538; Karatepe ve Uludağ, 2007: 659-661;Linz, 2004:282).

Amerika'da İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (Society for Human Resource Management (SHRM))'nin işgörelere uyguladığı "Erken Kariyer Dönemi İşlerin Önemli Özellikleri Anketi" sonucunda, işgörenlerin işgüvenliğini ve iş güvenliğinin faydalarını, iş tatmini sağlayan "çok önemli" derecesinde bir motivasyon faktörü olarak peş peşe dört yıl ilk sırada seçtiklerini Haziran 2010'da açıklamıştır(Malveaux :2010:9). Danimarka'da 2007'de yapılan "Bilgi Yoğun İşletmelerde Ödül ve Motivasyon İlişkileri" konulu çalışmada, iş tatmininin ve işe olan duygusal bağlılığın oluşmasında birinci faktörün iş güvencesi olduğu ortaya çıkmıştır (Højland: 2007:147-148).

Türkiye'de Pekel'in "Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Üzerinde Etkili Olan Motivasyonel Unsurların, DHMİ Antalya Havalimanı Çalışanlarına Göre Önem Sıralaması"konulu araştırması sonucunda; birinci sırada çalışma arkadaşları ile ilişkiler, ikinci sırada ücret seviyesi, üçüncü sırada ise fiziksel koşullar gelirken; sigorta, sağlık, iş güvencesi ve emeklilik koşulları 9'ncu sırada olduğu ortaya çıkmıştır(Pekel, 2001:147-149). Bu araştırmada iş

İlgüvencesinin motivasyonu ve verimlilik üzerindeki etkisinin düşük düzeyde algılanmasındaki temel faktörün, işletmenin devlet işletmesi olmasından ve ilgüvencesinin yasayla sağlanmasından kaynaklandığını söylemek mümkündür. 2008 yılında yapılan "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma" yapılmıştır. Araştırmada hijyen faktörlerinin ilgören motivasyonu üzerinde etkili olan ve motivasyon ile arasında ilişki erkeklerde; "çalışma koşulları, ücret, statü, şirket politikaları ve uygulamaları, ilgörenler arasındaki ilişkiler ve personel yaşam" faktörleri, bayanlarda ise; "iş güvenliği ve personel yaşam" etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca araştırmada; motivasyon faktörlerinden içsel faktörlerin dışsal faktörlere göre ilgörenlerin üzerinde motivasyon etkisi yaptığı da ortaya çıkmıştır (Alkış ve Öztürk, 2009.224-225). Ülkemizde bir sağlık işletmesinin, büro bölümlerinde görev yapan ilgörenlerin motivasyon araçları konusundaki eğilimlerini tespit etme amaçlı bir araştırmada; ilgörenlerin en yüksek ortalama ile katılım gösterdiği ifade iş güvenliği olduğu ortaya çıkmıştır (Tarakçıoğlu vd. 2010:9).

Araştırmalarda görüldüğü gibi ilgörenlerin motivasyon düzeylerinin oluşmasında demografik özellikler etkili olmaktadır. Özellikle ekonomilerin sağlıklı, dengeli olduğu dönemlerde ilgörenleri; sevilme, saygı görme, kendini gerçekleştirme ve motivasyon faktörleri motive etmede ön plana çıkarken, - ekonomilerin sağlıklı, dengesiz olduğu dönemlerde ülkelerin gelişmişlik düzeyi fark etmeksizin- güvenlik ihtiyacı ve hijyen faktörlerinden ilgüvencesi, X teorisindeki -birinci sıradaki- iş güvenencesinin en çok algılanan motivasyon aracı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ilgüvencesinin motivasyon faktörü olarak algılanma derecesi ilgörenlerin demografik durumlarına göre değiştiği de anlaşılmaktadır. Diğer taraftan ülkemizde kamu işletmelerindeki ilgörenleri motive eden faktörlerin motivasyon faktörleri olarak belirtilmesi; iş güvenencesinin ise alt sıralarda bir motivasyon faktörü olarak algılanması, ilgüvencesinin yasa ile korunmasından kaynaklanmaktadır.

### **3. Araştırmanın Önemi ve Amacı ve Hipotezleri**

Dünya'da 2008 yılından itibaren başlı gösteren küresel ekonomik krizin yansımalarının bir sonucu olarak pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de pek çok sektörde birçok ilgören işini kaybetmektedir. Bu durum sektör çalışanlarının iş motivasyonları üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır. Özellikle otelcilik sektörünün talep esnekliğine bağlı olarak her olaydan çok çabuk etkilenmektedir. Bu durumdasektörde istihdam edilen ilgörenlerin işlerinin geleceği ile ilgili artan kaygıları işle ilişkileri ve dolayısıyla da iş motivasyonları olumsuz etkilemesi önem taşıyabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı; Türkiye'deki 4 ve 5 yıldızlı otellerde istihdam edilen iflgörenlerin iflgüvencesi algılarını belirlemek ve algılanan iflgüvencesinin motivasyon etkisini demografik/kontrol değişkenlerine -Cinsiyet, Yaş, Medenî Durum, Görevi, Turizm Konusundaki Eğitim, fiu Anki Otelin Kaçınıcı Olduğu- göre ortaya koymaktır. Buna göre geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

H: <iflgüvencesi algısı> ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ho: <iflgüvencesi algısı> ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H: <iflgüvencesi algısı> ile iflgörenlerin evli veya bekar olmaları arasında bir ilişki vardır.

Ho: <iflgüvencesi algısı> ile iflgörenlerin evli veya bekar olmaları arasında bir ilişki yoktur.

H: <iflgüvencesi algısı> ile yaş grupları arasında bir ilişki vardır.

Ho: <iflgüvencesi algısı> ile yaş grupları arasında bir ilişki yoktur.

H: <iflgüvencesi algısı> ile turizm konusunda eğitim almış olma arasında bir ilişki vardır.

Ho: <iflgüvencesi algısı> ile turizm konusunda eğitim almış olma arasında bir ilişki yoktur.

H: <iflgüvencesi algısı> ile görev unvanları arasında bir ilişki vardır.

Ho: <iflgüvencesi algısı> ile görev unvanları arasında bir ilişki yoktur.

H: <iflgüvencesi algısı> ile iflyeri (otel) değiftirme sıklığı arasında bir ilişki vardır.

Ho: <iflgüvencesi algısı> ile iflyeri (otel) değiftirme sıklığı arasında bir ilişki yoktur.

#### 4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamında 15 adet 5 yıldızlı ve 15 adet 4 yıldızlı olmak üzere toplamda 30 adet konaklama işletmesinde anket yapılması planlanmıştır. Ancak elden ulaşılamasına ve ön görüşmeler yapılmış olmasına rağmen anket gönderilen otellerden 24 tanesinden, 414 adet anket cevaplanarak geri dönmüştür. Ayrıca araştırmanın turizm mevsimi içerisinde yapılması, otel yöneticilerinin anket yapmayı kolay kabul etmemeleri de araştırmanın bir diğer kısıtı oluşturmaktadır.

### 5. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini; Türkiye’de Akdeniz Bölgesi’nden 4 ve 5 yıldızlı farklı bölümlerde istihdam edilen ilğörenler oluşturmaktadır. Örneklem olarak ise belirtilen bölgeden rassal/ rastgele seçilen 30 adet 4 ve 5 yıldızlı otellerin farklı bölümlerde istihdam edilen 500 ilğören seçilmiştir. Anketler 24 otellerden her adet anket formunun 414’ü geri dönmüştür. Elde edilen bu sayı hedeflenen sayının %82’sini temsil etmektedir.

### 6. Araştırma Yöntemi

Araştırmada veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ilğüvencesi algılama ölçeği oluşturulurken De Witte (1999), Sverke vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Önder ve Wasti (2002) tarafından Türkiye’de geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılan "İlgüvencesi Endeksi"nden yararlanılmıştır. Bu kapsamda 5’li Likert ölçeğine göre oluşturulan ilğüvencesi ölçeğinin Cronbach’s Alpha testine göre güvenilirliği 0,71 ve güvenilir olarak bulunmuştur. Elde edilen veriler ile İlgüvencesi Demografik/Kontrol Değişkenler" arasındaki ilişkiyi test etmek üzere T-testi ve ANOVA ve ANOVA-Kruskal Wallis Test teknikleri kullanılmıştır. Bu araştırmada bağımsız değişkenler, demografik faktörler, bağımlı değişken ise ilğüvencesidir.

### 7. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Araştırmada kullanılan demografik değişkenlere ilişkin istatistiksel sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo üzerindeki verilere göre, araştırmaya katılanların % 64,9’u bayan, % 35,1’i ise erkektir. Ankete cevap veren ilğörenlerin % 42,6 gibi önemli bir çoğunluğu genç ilğücü diyebileceğimiz (18-27) yaş grubu arasındadır. İlgörenlerin % 40,1’i orta yaş grubu olarak kabul edebileceğimiz (28-37) yaşları arasında, % 14,1’i (38-47) yaşları arasında ve % 3,2’si ise 48 ve üstü yaş grubu arasında yer almaktadır. Ankete cevap verenlerin %33,4’ü turizm konusunda turizm konusunda herhangi bir sertifika programına da katılmadıkları ifade edilmiştir. Geri kalan % 66,6’lık büyük bir kesimi ise gerek lise gerekse yüksek öğretim bazında turizm konusunda eğitilmiştir.

Ankete katılanların % 44,8’i evli, % 48,8’i bekârdır. Evli olanlar içerisinde %5,2’lik boşanmış ve %1,2 oranındaki efleri vefat etmiş olanlar da katılmamızda sektör çalışanlarının % 50’den fazlasının evli olduğu görülmektedir. 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 iliflkiler gibi daha çok gelir getirmeyen departmanlar olarak ifade edebileceğimiz departmanlarda çalışmaktadırlar. Ankete cevap verenlerin görev dağılımlarına bakıldığında % 36,9'u görev ünvanı olmayan yani düz çalışan, % 29,9'u aktif olarak çalışan fakat kendisinin sorumlu olduğu astların bulunması nedeniyle de alt kademe yönetici olarak nitelendirilebilecek iflgörenlerden oluşmaktadır. Ankete cevap verenlerin % 3,1'i üst kademe, % 12,3'ü orta kademe, % 47,7'si ise alt kademe yöneticisidir. Mevcut iflyerinin ilk ifleri olduğunu ifade edenler % 32,2', ikinci otel olduğunu ifade edenlerin oranı % 22,6, üçüncü otel diyenlerin oranı % 20,6, dördüncü otel diyenlerin oranı % 11,4, beflinci otel diyenlerin oranı % 6,1 ve 5'den fazla diyenlerin oranı ise % 7,1'dir. Buna göre otellerde çalışanların çoğunun geçmişinde üçten fazla iflyeri deneyimi vardır.

**Ek Tablo: 1 Araştırıma Katılanların Demografik Özellikleri**

DEMOGRAFİK DEĞERLENER								
		Sayı	%			Sayı	%	
Cinsiyet	Bayan	268	64,9	Yaşı	18-22 Yaşı	84	20,4	
	Erkek	145	35,1		23-27 Yaşı	91	22,2	
Medeni Durum	Evli	182	44,8		28-32 Yaşı	114	27,7	
	Bekar	198	48,8		33-37 Yaşı	51	12,4	
	Boflanmış	21	5,2		38-42 Yaşı	39	9,5	
	Eflı Vefat eden	5	1,2		43-47 Yaşı	19	4,6	
					48-52 Yaşı	8	1,9	
Turizm Konusundaki Eğitim	Belgesiz	138	33,4		53 ve üzeri	5	1,3	
	Tur.sertifika	76	18,4		Görevi	Genel Müdür	5	1,3
	T.Otelc.Lises	68	16,5			Gen.Md.Yard.	7	1,8
	Tur.Önlisans	62	15,0	Dep. Müdürü		34	8,5	
	Lisans	53	12,8	Dp.Md.Yard.		15	3,8	
	Lisansüstü	16	3,9	Dept.fiefi		71	17,8	
				Ünvanı Var		119	29,9	
			Gör.Ünvanısz	147		36,9		
Çalışılan Departman	Önbüro	80	19,7	İflı anki otelin kaç tane ifli olduğu	İlk iflim	131	32,2	
	Kat Hizm.	51	12,6		2. otel	92	22,6	
	Servis	118	29,1		3. otel	84	20,6	
	Mutfak	58	14,3		4. otel	46	11,4	
	Muhasebe	48	11,7		5. otel	25	6,1	
	Diğer	51	12,6		5'den fazla	29	7,1	



İşgüvencesi frekans tablosundaki kümülatif sonuçlar istatistiksel anlamda değerlendirildiğinde işgüvencesinin otel çalışanları için düzeyleri 3,421'lik bir ortalama ile orta düzeyde algılandığı görülmektedir. İşgüvencesini '4 ve üzeri algılayanların' oranı %19, '3'ün altı olarak algılayanların' oranı da yaklaşık %19 civarındadır. Kalan %62'lik kesim ise işgüvencesini '3 ve 4' aralığında algılamıştır. Bu verilere göre; Türkiye'de otellerde çalışanların %19'u işyerinin işgüvencesinin kendileri açısından iyi, %62'i orta ve %24'ü ise kötü olduğuna inanmaktadır. Buradan; Türkiye'de otel çalışanlarının sadece %19 gibi küçük bir kesiminin işyerinin geleceği ile ilgili kendilerini güvencede ya da çalışmaları işyerinden emekli olabileceklerine inandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Ek Tablo: 2 İşgüvencesi Ölçeği ile İlgili Cevapların Frekans Dağılımı

İşgüvencesi Değer Aralığı (İG)*	Gözlem Sayısı	%	Ortalama
1 ≤ İG < 3	71	18.83	2.59
3 ≤ İG < 4	234	62.08	3.39
4 ≤ İG ≤ 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

Özellikle turizm sektöründe talep esnekliğinin yüksektir ve sektördeki daralmalarda öncelikle işgören çıkarılması yoluna gidilmektedir. Bu durum işgörenlerin işgüvencesini algılamaları üzerinde olumsuz bir etki yapmaktadır. Dolayısıyla işgüvencesi, işgören devir hızının yüksek olduğu ortamlarda motivasyon eksikliğinin giderilmesinde kullanılabilecek önemli bir motivasyon aracıdır. İfni kaybetme endişesi ortadan kaldırılmı işgörenlerin diğer motivasyon araçlarını da pozitif yönde algıladığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Fienol, 2010:253). Çünkü diğer iş motivasyonunu artırmak amacıyla başvurulan yöntemler ancak işgörenin ifinde kaldığı sürece bir anlam ifade etmektedir. Bu nedenle her an iften çıkarılacağı endişesi taffyan bir işgörenin sadece ücretinin artırılması ya da diğer ödüllendirme yöntemleriyle memnun edilmesi beklenemez. Hodgetts'in (Hodgetts, 1999:493). araştırmaları da bu yöndeki görüşleri destekleyerek işgörenlerin işgüvencesini yüksek ücrete, prestije, ya da ifi bakımından tercihtiklerini ortaya koymuştur.

Ayrıca araştırmaların amaçları içerisinde yer alan işgüvencesi algısı ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi test eden analiz sonuçlarına yer verilmifftir.

Burada gruplar arasındaki farklılığın istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını araştırdığımızda, iftguvencesi bakımından değiflken, demografik değiflkenler ise bakımından değiflken olarak ele alınmıştır.

**Ek Tablo: 3 iftguvencesi Algısı ile Cinsiyet Arasındaki İlişki**

T-testi			
Gruplar	Bayan	Erkek	SONUÇ
Grupların Cevap Ortalamaları	3.45	3.35	0.106
Genel Ortalama	3.42		
t istatistiği	1.618		

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

H<sub>1</sub>: iftguvencesi algısı ile cinsiyet arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: iftguvencesi algısı ile cinsiyet arasında bir ilişki yoktur.

iftguvencesi algılaması ile cinsiyetler arasındaki ilişkisi için yapılan T-testi sonucuna göre boş (H<sub>0</sub>) hipotezinin ortalamalarının eşit olduğu, alternatif hipotezin (H<sub>1</sub>) ise ortalamalarının farklı olduğu sonucu elde edilmiştir 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 (H<sub>0</sub>) boş hipotez kabul edilmiştir.

iftguvencesi algısı üzerinde cinsiyet faktörünün etkisini ölçmeye yönelik yapılan bu analiz sonucuna göre iftguvencesinin algılanmasında bayan ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Buradan anlıyoruz ki, iftguvencesinin algılanma düzeyinde daha çok iftguvencesinin cinsiyet farklılığı değil, erkek ya da bayan olsun bireyin karılı karılıya bulunduğu ev geçindirme sorumluluğu, ya da ihtiyaçlarının karşılanmasıyla gelirle olan ilişkisi belirleyici olmaktadır.

Ek Tablo: 4 İlgüvencesi Algı ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

T-testi			
Gruplar	Bayan	Erkek	SONUÇ
Grupların Cevap Ortalamaları	3.33	3.52	0.0015
Genel Ortalama	3.42		
t istatistiği	-3.200		

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

H<sub>1</sub>: İlgüvencesi algı ile iflgörenlerin evli veya bekar olmaları arasında bir ilişki vardır

H<sub>0</sub>: İlgüvencesi algı ile iflgörenlerin evli veya bekar olmaları arasında bir ilişki yoktur.

İlgüvencesinin algılanmasında evli ve evli olmayanlar arasında bir farklılık olup olmadığının test edilmesi ve hesaplanan t istatistiği değeri (-3.200) %00,15’de anlamlı bulunmuştur. Elde edilen test sonucuna göre p < %5 olması nedeniyle (H<sub>0</sub>) boş hipotez reddedilmiştir.

Dolayısıyla iflgüvencesinin algılanmasında evli ve evli olmayanlar arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık vardır. Çünkü evlilik, aile olmanın getirdiği bir takım sorumlulukları da beraberinde getirdiğinden ister erkek olsun ister bayan olsun evli iflgörenlerin ifllerini kaybetmekten bekarlara nazaran çok daha fazla tedirgin olmaları normal bir durumdur. Bu tedirginlik evli olanların ifllerini daha iyi yapacağı yönünde bir kanaat oluşturabileceği gibi evlilik hayatının düzenli bir aile yaşamına dönüşmesi halinde evli iflgörenlerin duygularının iflerinde bekarlara nazaran daha kolay yoğunlaşabileceği de düşünülebilir. Ayrıca Keller (Keller, 1983:538) evli olanların iflerine bekarlardan daha iyi motive olduklarını ortaya koyan pek çok araştırma sonucu olduğunu ifade ederek araştırmadan elde edilen yukarıdaki sonuçları desteklemektedir.

**Ek Tablo: 5 <İfgüvencesi Algı> ile Yafl Grular> Arasındaki <İlflki**

ANOVA (F) Testi									
Grular	18-22 yafl	23-27 ara	28-32	33-37	38-42	43-47	48-52	53+	SONUÇ
Gruların Cevap Ortalamalar	3.34	3.22	3.38	3.58	3.70	3.74	3.38	3.91	0.000
Genel Ortalama	3.42								
F İstatistiği	4.99								

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

H<sub>1</sub>: <İfgüvencesi algı> ile yafl grular> arasında bir ilflki vardır.

H<sub>0</sub>: <İfgüvencesi algı> ile yafl grular> arasında bir ilflki yoktur.

<İfgüvencesi algı> ile yafl grular> arasında bir farklılık olup olmadıı test edilmi ve hesaplanan F İstatistiği değeri (4.99) olup elde edilen p değeri (0.00) %5’den küçük olması nedeniyle (H<sub>0</sub>) bofl hipotez ret edilmiştir. Dolayısıyla iflgüvencesi algı ile yafl grular> arasında İstatistiki olarak anlamlı bir farklılık vardır.

Otel çalıflanlarından elde ettiğimiz bu bulgulara göre çalıflanların iflgüvencesi algıları ile yafları arasında anlamlı bir ilflkinin bulunduğu görülmektedir. Yafl ortalaması arttıkça iflgüvencesi algı daha pozitif olmaktadır. Yafl sırası yükseldikçe haliyle iflgörenin sektördeki ifl tecrübesi de artmaktadır. Dolayısıyla ifl tecrübesinin verdiği güven iflgüvencesi konusundaki düflüncelerin pozitif yönlü olması sağlamaktadır. Nitekim yafl grular> birbirleriyle karflılaftırıldığında 53 ve daha yukarı yafl grubunda olanların iflgüvencesi konusunda en pozitif düflünceye sahip oldukları görülmektedir.

**Ek Tablo: 6 İlgüvencesi Algı ile Turizm Konusunda Eğitim Alınmış Olma Arasındaki İlişki**

ANOVA (F) Testi							
Gruplar	Alınmış	Sertifika	A. Tur. Lis.	Önlisans	Lisans	Lisansüstü	SONUÇ
Grupların Cevap Ortalamaları	3.30	3.43	3.34	3.50	3.59	3.71	0.0079
Genel Ortalama	3.42						
F istatistiği	3.190						

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

H<sub>1</sub>: İlgüvencesi algı ile turizm konusunda eğitim alınmış olma arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: İlgüvencesi algı ile turizm konusunda eğitim alınmış olma arasında bir ilişki yoktur.

İlgüvencesi algılanmasıyla turizm konusunda eğitim alınmış olma arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının test edilmesi ve hesaplanan F istatistiğinin değeri (0.0079) %5’den küçük olması nedeniyle alternatif (H<sub>1</sub>) hipotez kabul edilmiştir.

Ancak ilgüvencesinin algılanma düzeyleri grupların kendi aralarındaki karşılaştırmalarında belirli oranlarda küçük farklılıkların olduğu söylenebilir. Örneğin turizm konusunda hiçbir eğitim alınmış olanlarla (3,30) turizm konusunda lisans üstü eğitim alanların (3,71) algılama düzeyleri arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile turizm konusunda lisans üstü eğitim alanlar ilgüvencesini daha pozitif algılamaktadır. Turizm konusunda eğitimli olan bir ilgören otelin kendisine daha fazla ihtiyaç duyduğunu dolayısıyla kendisini gözden çıkarmayacak kadar önemli biri olarak görmekte ve bu düşünce ile ilgüvencesi konusunda daha iyimser düşünebilmesi olmaktadır. Diğer bir yaklaşımla ise turizm

konusunda eğitimli olan bir iflgören iffini kaybetse bile kolay ifl bulabileceğini düflündüğünden iflgüvencesi ile sorulara daha olumlu yaklaşmaktadır. Daha çok yönetici pozisyonunda bulunan ve lisans üstü eğitim almış olanların iflgüvencesini daha pozitif düzeyde algılamalarına bu açıdan da bakılabilir.

**Ek Tablo: 7 iflgüvencesi Algısı ile Departmanlar Arasındaki İlişki**

ANOVA (F) Testi							
Gruplar	Önbüro Kat	Hizmet	Servis-Rest.	Mutfak	Muhasebe	Diğer	P > 0.05
Grupların Cevap Ortalamaları	3.37	3.34	3.34	3.6	3.51	3.39	0.093
Genel Ortalama	3.41						
F Değeri	1.90						

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

H<sub>1</sub>: iflgüvencesi algısı ile departmanlar arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub>: iflgüvencesi algısı ile departmanlar arasında bir ilişki yoktur.

iflgüvencesinin algılanmasında çalışılan departmanlar arasında farklılık olup olmadığının ANOVA testi ile test edilmiş ve boş H<sub>0</sub> hipotezimiz ortalamaların eşit olduğu alternatif hipotez ise (H<sub>1</sub>) ortalamaların en az birinin diğerlerinden farklı olduğu şeklinde ifade edilmiştir. Hesaplanan F istatistiğinin (0.093) %5'den büyük olması nedeniyle boş (H<sub>0</sub>) hipotez kabul edilmiştir.

Dolayısıyla iflgüvencesi algılamasında gruplar arasında çalışılan departmanların farklılığının etkisi olmamıştır. Bu durum da göstermektedir ki iflgüvencesi otel çalışanlarının tamamı üzerinde son derece etkili olan bir motivasyon aracıdır.

Ancak yukarıdaki tablo üzerindeki grupların algılama düzeylerine bakıldığında işgüvencesinin departmanlar arasında göreceli olarak deyimli de bir gerçektir. Buna göre Servis ve Kat departmanları işgüvencesinin en negatif algılanmış yerler olurken mutfak departmanı işgüvencesinin en pozitif algılanmış yer olarak görülmektedir. Dolayısıyla genç ve dinamik olmayı gerektiren servis çalışanları ile her yıfta işgörenin istihdam edilebileceği muhasebe departmanında çalışanların işlerini kaybetme olasılıkları birbirinden farklıdır. De Witte & Naswell'e (2003) göre de aynı iş ortamında işlerin farklılığı işgörenlerin işgüvencesi algısını deyimlendirmektedir. Örneğin servis ve kat departmanında çalışanlar müfteri memnuniyeti ile ilgili son derece hassas bir konumda olmaları nedeniyle diğerlerinden daha stresli bir iş yapmaktadırlar. Buna rağmen misafir şikayetlerinde işlerine en kolay son verilebilecek işgören olmaları nedeniyle de işgüvencesi konusundaki endişeleri diğer departman çalışanlarından her zaman daha yüksek olmaktadır.

**Ek Tablo: 8 İşgüvencesi Algısı ile Görev Unvanları Arasındaki İlişki**

ANOVA ve Kruskal Wallis Testleri								
Gruplar	Genel Mtd.	Gen. Mtd. Yr	Dep. Mtd.	Dep. Md. Yrd.	Dep. İefi	Görev Unva	Unvansız	SONUÇ
Grupların Cevap Ortalamaları	4.04	3.63	3.64	3.65	3.46	3.42	3.26	0.0005
Genel Ortalama	3.41							
F Değeri	4.160							

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

H<sub>1</sub> İşgüvencesi algısı ile görev unvanları arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub> İşgüvencesi algısı ile görev unvanları arasında bir ilişki yoktur.

İşgüvencesi algılanmasında otel çalışanlarının görev unvanlarının bir etkisinin olup olmadığının araştırmak için yapılan ANOVA testinde hesaplanan F istatistiği

değeri (4.16) ancak % 00.05’de anlamlı bulunabilmektedir. Bulunan değer %5’den küçük olduğu için boş hipotez reddedilerek alternatif hipotez kabul edilmiştir.

İşgüvencesinin algılanmasında üst kademe yöneticiler ile değerleri arasında istatistiksel olarak bir fark vardır. Yine işgüvencesi algılanmasında orta kademe yöneticiler ile değerleri arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla yapılan t-testi sonucunda orta kademe yöneticilerle değerleri arasında (p=0.0045) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Oysa alt kademe yöneticiler ile bunların altında bulunan görev unvanlı (departman şef yardımcılar, bölüm şefi, alan sorumlusu vs.) işgörenler ile hiçbir unvanı olmayan üst işgörenler 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 bunlar işlerin kusursuz yürütmesi için bazen kendilerine bağlı astlardan daha çok çabalarını ve yorulmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla alt kademe yöneticileri, yönetici olmayan işgörenlerle birlikte işlerin yapılmasında aktif olarak bu grupların işgüvencesi algılama düzeyleri arasında anlamlı farklılık görülmemektedir. Elde edilen veriler "yöneticiler" ve "değerleri" boyutunda değerlendirildiğinde; Yöneticiler, işlerinin geleceği konusunda daha pozitif, bunların astları konumundaki değer tüm çalışanların ise işlerinin geleceği konusunda daha negatif düşündükleri görülmüştür.

**Ek Tablo: 9 İşgüvencesi Algısı ile İş (otel) Değerlendirme Skalası Arasındaki İlişki**

ANOVA ve Kruskal Wallis Testleri							SONUÇ
Gruplar	İlk işi	2.Otel	3.Otel	4.Otel	5.Otel	5+	
Grupların Cevap Ortalamaları	3.43	3.36	3.47	3.50	3.41	3.22	0.357
Genel Ortalama	3.41						
F Değeri	1.110						

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

H<sub>1</sub> : İşgüvencesi algısı ile işyeri (otel) değerlendirme skalası arasında bir ilişki vardır.

H<sub>0</sub> : İşgüvencesi algısı ile işyeri (otel) değerlendirme skalası arasında bir ilişki yoktur.



İlgüvencesi algılamasıyla iflyeri deiftirme sıklığı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ANOVA testi ile test 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.

İlgüvencesi algısı ile iflyeri deiftirilecek sayı arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık görülmemiş olması, kaç tane iflyeri deiftirilirse deiftirilmemiş olsun ilgüvencesinin otellerde çalışan herkesi endişelendiren bir konu olduğunu göstermektedir.

Yukarıdaki tablo üzerindeki en önemli husus 5’den fazla iflyeri deiftirmiş olanların ilgüvencesini en negatif (3.22) düzeyde, 3 otel (3.47) ve 4 otel (3.50) deiftirmiş olanların ise ilgüvencesini en pozitif düzeyde algılamış olmalarıdır. Dolayısıyla bu durum, "iş tecrübesi arttıkça ilgüvencesinin algılanma düzeyi pozitif yönde artar" iflindeki düfünceyi desteklemiyor gözükse de gerçekte böyle değildir. Çünkü buradaki durum sadece gruplar arasındaki algılama düzeyleri ele alınarak açıklanabilecek bir durumdur. Örneğin, 5’den fazla iflyeri deiftirmiş olanların ilgüvencesini diğerlerinden daha negatif olarak algılamaları iş hayatında çok fazla iflyeri deiftirme durumuyla açıklanabilir. Nitekim, çok fazla iflyeri deiftirenlerin en son girdikleri iflerini de kaybedebileceklerini düfündüreceğinden ilgüvencesini de olumsuz algılamalarına neden olabilmektedir. Yine her yıl ya da her sezonda bir başka otelde çalışarak hayatını kazanan iflgörenlerin ilgüvencesi konusundaki düfüncelerinin de olumsuz olması mümkündür. Bu araştırmada çalıştığı otelin 3. ve 4. otel olduğunu ifade edenlerin ilgüvencesi konusundaki algılama düzeyleri daha yüksektir. Burada iflgörenin iş deiftirme nedenleri arasında daha yüksek kazanç düfüncesiyle önceki iflerinden kendi istekleriyle ayrılmış olmaları da mümkündür. Birkaç otelde çalışmış olmak iflgörene deneyim kazandırdığından bu deneyimini en son ifinde kalabilmenin yolunu açan bir referans olarak algılayabilir. Bu nedenle 3 ya da 4 otelde çalışmış olmak iflgörene, kendisinin kolay vaz geçilebilecek bir eleman olmadığı düfündürebilir ki bu durum ilgüvencesi konusunda pozitif düfünmek için makul bir sebeptir. Diğer yandan 1 veya 2 otelde çalışmış olmak her zaman sektörün ihtiyaç duyduğu iş tecrübesine sahip olmak için yeterli görülmebilir. Ancak iflyeri deiftirilebilir kabul edilebilir bir rakamın üzerine çıktıkça bu defa da bu kadar çok iş deiftiren iflgörelere ifverenlerin güvensizliği artabilir.

Yapılan analizlerden elde edilen bulgular, Türkiye’de otel çalışanlarının sadece %32’si mevcut iflerinin ilk ifleri olduğunu göstermektedir. Geri kalan % 68’lik gibi büyük bir kesimin en az birkaç tane otel deiftirdiği kabul edilirse

ülkede otel çalışanlarının iflgüvencesi konusundaki endifelerinin yersiz olmadı›› anlafll›› bir sonuçtur.

İlgüvencesinin algılanmasında bağımsız deiflken olarak kullanılan kontrol deiflkenlerinin ayrı ayrı ele alınarak yapılan yukarıdaki analizlerinde kontrol deiflkenlerinin çok azının dışında bağımlı deiflken durumundaki iflgüvencesi arasında anlamlı bir ilifkinin bulunduğu saptanmıştır. İstatistiksel anlamda bir ilifkinin görülmediği durumlarda ise gruplar arasında iflgüvencesi algısındaki frekans dağılımları birbirinden farklılıklar göstermiştir. Dolayısıyla her iki durumda da kontrol deiflkenlerinin iflgüvencesinin algılanma düzeylerini deifltirdiği ve iflgüvencesinin motivasyon etkisini artırdı›› ya da azalttı›› tespit edilmiftir.

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmanın sonucunda otel iflgörenlerinin iflgüvencesini algılama düzeyleri genel ortalama olarak (3.421) orta düzeyde çıkmıştır. Elde edilen verilere göre, Türkiye’deki otel çalışanlarının sadece % 19’u çalıştıkları bu ifl kolundan emekli olabileceklerine inanmaktadırlar. Bunun dışındakiler ise az ya da çok bu konuda endifeli oldukları›› dile getirmektedirler. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, Afkoculu (1997)’nin Türkiye’deki otel çalışanları›› üzerine yaptı›› ‘otel çalışanlarının yarıdan fazlası çalıştıkları›› iflyerinden emekli olabileceklerine inanmamaktadırlar". Abay’ın (2004) ‘Türkiye’deki otel çalışanlarının %60’ında iflgüvencesinin olmadı››na inanmaktadır’ fleklindeki bulgular›› desteklemektedir. Bu araştırmadan da benzer bir sonucun elde edilmifl olmas››, aradan geçen yılların Türkiye’deki otel iflgörenlerinin, iflgüvencesi konusundaki düşüncelerinin çok fazla deiflmediğini ve iflgüvencesi yasalarının koruyuculuğuna olan güvenin henüz tam anlamıyla olufmadı›››› göstermektedir. Oysa iflgörenlerin ifllerinde gelecek endifesi taflımaları›› bir motivasyonsuzluk nedeni olduğu gibi sektörün ihtiyaç duyduğu deneyimli iflgörenlerin yetiflmesinde de bir ikilem olufturmaktadır. Çünkü belirli bir yafl sonrasında sektörden ayrılacak›››› düşünen bir iflgören zihinsel ve bedensel tüm yeteneklerini ifli için kullanmayacağ›››› gibi ileride elde edebileceği üst kademe bir yöneticilik ihtimalinin düşlük olmas›››› nedeniyle de kendisinde sektörün gerektirdiği bilgi ve deneyimi kazanma arzusu olmayacaktır. Nitekim bugün Dünya’nın tanınan büyük ve meflhur otellerinde Türkiye’deki sektörden yetiflmifl uluslararası düzeyde deneyimli otel yöneticileri istihdam edilememekte hatta ülkedeki 4 ve 5 yıldızlı otellerde istihdam edilmek üzere yabancı uyruklu üst kademe yöneticileri transfer edilmektedir. Üstelik Türkiye’deki otellerde üst kademe yöneticisi olarak bu oran %30’ları›› (Kozak, 2006:72) geçmiştir. Bu araştırmadan elde

edilen Türkiye'deki otellerde çalışanların iflyeri değiftirme sklığı diğer bir ifade ile iflgören devir hızının yüksekliği ile ilgili veriler sektörde deneyimli iflgören yetiflmemesinin baflıca nedenlerinden birini yeterince açıklamaktadır.

Yapılan analizler, turizm konusunda eğitim almış olanların turizm konusunda eğitim almamış olanlardan iflgüvencesi konusunda daha pozitif düşlünceye sahip olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla otellerde istihdam edilecek iflgörenlerin konularında eğitim almış olmaları onların ifflerini isteyerek yapmalarını sağlayacağından ifle alınacak iflgörenlerin bu vasfı taşlımalarına önem verilmeli daha önce ifle alınmış olanlar ise gönderilecek kurslarla bu eksiklikleri telafi edilmelidir. Sektör alışanlarının turizm eğitimi olabilmeleri için atılacak en önemli adımlardan birisi de Türkiye'de 4 ve 5 yıldışlı otellerde istihdam edilecek \* iflgörenlerin yapacakları ifflerle ilgili eğitimi olmaları öngören ilgili yasal mevzuata ifflerlik kazandırmak olacaktır. Bu yasanın uygulanma zorunluluğu turizm programlarında okuyan öğrencilerin ifli bulma endifflerini ortadan kaldırdıken ülkenin turistik ürün kalitesinin de yükselmesine katkı sağlamış olacaktır.

Araştırmanın sonucu, evli olanların iflgüvencesi konusunda daha endifflili olduklarını göstermektedir. Nitekim yeni bir ifli bulmanın zorluğu ve iflsiz kalma sürecindeki gelir kaybı aile geçindirmekle yükümlü birey üzerinde daha fazla stres yaşlatmaktadır. Bu da evli olanların iflgüvencesi konusundaki hassasiyetlerini artırmaktadır. Bu nedenle iflgüvencesi evli olanların motivasyonlarını yükseltmek için iyi bir fırsat doğurmaktadır. Sağlanacak iflgüvencesi ile organizasyona olan örgütsel bağlılığı artırılabilir ve ifli performansları yükseltilebilir. Ancak oteller sezonluk sürelerde bekar iflgörenleri tercih ederek evli olanlar üzerinde daha fazla etkili olan ifli kaybetme endifflisinin sebep olabileceği performans düşlüklüğünün önüne geçebilirler. Çünkü yorucu ve uzun süreli çalışma saatlerinde özellikle sezon süresince iflgörenin vaktinde evine gidememesi ertesini günkü ifli saatlerinde motivasyon düşlüklüğü yaşlamalarına sebep olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler iflgörenlerin dinlenme ihtiyaçlarına duyarsız kalmamalıdır.

İlgüvencesinin algılanmasında departmanlar arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Çünkü çalışılan departmandaki çalışma şartları, sosyal ilişkiler, yetki ve sorumluluklar, terfi ve statü kazanma gibi farklılıklar beklentilerin de farklılaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla her bir departman çalışanını motive edecek motivasyon aracının tespiti yöneticiler için oldukça zor bir iflidir.

\*□ Türkiye'de 4 yıldışlı otellerde istihdam edilen toplam personelin %15'inin, 5 yıldışlı otellerde istihdam edilen toplam personelin ise %25'inin konusunda eğitim olmuş olması öngörülmektedir.

Ancak diğer motivasyon araçlarının algılanmasında da önemli bir etkisi olan ve iflgörenlerin geleceklerine güvenle bakmalarını sağlayacak olan iflgüvencesi otel çalışanlarını motive etmede en önemli motivasyon araçlarından biri olabilecektir.

Yapılan analizler, turizm konusunda eğitim almış olanların turizm konusunda eğitim almamış olanlardan iflgüvencesi konusunda daha pozitif düşünceye sahip olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla otellerde istihdam edilecek iflgörenlerin konularında eğitim almış olmaları onların ifflerini isteyerek yapmalarını sağlayacağından ifle alınacak iflgörenlerin bu vasfı taflmalarına önem verilmeli daha önce ifle alınmış olanlar ise gönderilecek kurslarla bu eksiklikleri telafi edilmelidir. Sektör çalışanlarının turizm eğitimli olabilmeleri için atılacak en önemli adımlardan birisi de Türkiye’de 4 ve 5 yıldızlı otellerde istihdam edilecek \* iflgörenlerin yapacakları ifflerle ilgili eğitimli olmalarını öngören ilgili yasal mevzuata ifflerlik kazandırmak olacaktır. Bu yasanın uygulanma zorunluluğu turizm programlarında okuyan öğrencilerin ifl bulma endişelerini ortadan kaldırırken ülkenin turistik ürün kalitesinin de yükselmesine katkı sağlamış olacaktır.

Araştırmanın sonucu, evli olanların iflgüvencesi konusunda daha endişeli olduklarını göstermektedir. Nitekim yeni bir ifl bulmanın zorluğu ve ifsiz kalma sürecindeki gelir kaybı aile geçindirmekle yükümlü birey üzerinde daha fazla stres yaratmaktadır. Bu da evli olanların iflgüvencesi konusundaki hassasiyetlerini artırmaktadır. Bu nedenle iflgüvencesi evli olanların motivasyonlarını yükseltmek için iyi bir fırsat doğurmaktadır. Sağlanacak iflgüvencesi ile organizasyona olan örgütsel bağlılık artırılabılır ve ifl performansları yükseltilebilir. Ancak oteller sezonluk sürelerde bekar iflgörenleri tercih ederek evli olanlar üzerinde daha fazla etkili olan ifl kaybetme endişesinin sebep olabileceği performans düşüklüğünün önüne geçebilirler. Çünkü yorucu ve uzun süreli çalışma saatlerinde özellikle sezon süresince iflgörenin vaktinde evine gidememesi ertesi günkü ifl saatlerinde motivasyon düşüklüğü yaflamalarına sebep olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler iflgörenlerin dinlenme ihtiyaçlarına duyarsız kalmamalıdır.

İfgüvencesinin algılanmasında departmanlar arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Çünkü çalışan departmandaki çalışma flartları, sosyal ilişkiler, yetki ve sorumluluklar, terfi ve statü kazanma gibi farklılıklar beklentilerin de farklılaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla her bir departman çalışanını motive edecek motivasyon aracının tespiti yöneticiler için oldukça zor bir ifftir. Ancak diğer motivasyon araçlarının algılanmasında da önemli bir etkisi olan ve iflgörenlerin geleceklerine güvenle bakmalarını sağlayacak olan iflgüvencesi

otel çalışanların motive etmede en önemli motivasyon araçlarından biri olabilecektir.

#### KAYNAKÇA

- ABAY, Mehmet. (2004), *Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Motivasyon Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- ALKİfi Hüseyin, ÖZTÜRK Yüksel (2009), "Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Bahar-2009 C.8 S.28, ss.212-236)
- AfİKO/ LU, İbrahim. (1997), "Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi (Magosa Bölgesi Örneği)", Ankara: *Anatolia Dergisi*, Eylül-Aralık sayıs, Sayı.8, ss. 38-45.
- BOGARDUS Anne. (2009), "*PHR®/SPHR® Professional in Human Resources Certification Study Guide*", Third Edition, Publisher: Sybex, <http://proquestcombo.safaribooksonline.com/9780470430965/>, p.38.,13 07 2010.
- CHAO George T, GARDNER D Philip, (2007), "White Paper" *MonsterTRAK.com*, <http://ceri.msu.edu/publications/pdf/JobChar416.pdf>, p.3.13 07 2010,
- DE WITTE, Hans. (1999), "Job Insecurity And Psychological Well Being: Review Of The Literature And Exploration Of Some Unresolved Issues". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, no: 8, pp. 155-177.
- DE WITTE, Hans & NASWALL, Katharina. (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, pp. 149-188.

- FULLERTON Andrew .S., WALLACE Michael. (2007), 'Traversing The Flexible Turn: US Workers' Perceptions Of Job Security', 1977–2002, *Social Science Research* 36, <http://hww.Sciencedirect.Com/Science>, pp.201–221, 13 07 2010.
- HERZBERG, F., SNYDERMAN Mausner, B., & B. 1993 [1959]. *The Motivation to Work*, Transaction Publishers, New Jersey.
- HODGETTS, Richard M. (1999), *Yönetim, Teori, Süreçve Uygulama*, <ikinci Bask>, Çeviren; Canan Çetin ve Esin C. Mutlu, Beta Basım Yayım A.fi. <istanbul.s.493.
- INGHAM Gavin, (2007), *Motivate People*, Dorling Kindersley Limited Publ. <http://proquestcombo.safaribooksonline.com/9781405317511/22>, p.22, 13 07 2010.
- KARATEPE, Osman ve ULUDA/ , Orhan. (2007), "Conflict, Exhaustion and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels". *International Journal of Hospitality Management*, 26/3, pp. 645-665.
- KELLER, Robert.T. (1983), "Predicting Absenteeism From Prior Absenteeism, Attitudinal Factors And Nonattitudinal Factors", *Journal of Applied Psychology*, 68/3, pp. 536-540.
- 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*, no: 8 pp. 243-260.
- KOVACH, A. Kenneth. (1987), "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers". *Business Horizons*, 30/5, pp. 58-66.
- KOZAK, Nazmi.;KOZAK, M.A.; KOZAK M., (2006). *Genel Turizm, <lkeler-Kavramlar*, 6.Basım. Detay Yay., Ankara.
- LINZ, Susan J. (2004), "Motivating Russian Workers: Analysis of Age and Gender Differences", *Journal of Socio Economics*, 33/3, pp. 261-289.

- LIFF Stewart, (2007), *Managing Government Employees: How to Motivate Your People, Deal with Difficult Issues, and Achieve Tangible Results*, Amacom Books, USA.,p.8.
- MADURA Jeff, (2007), "Introduction to Business", Thomson South Western Pub. Kanada, p.378.
- MALVEAUX, Julia, (2010), 'Important Characteristics of Early Career Jobs: What Do Young Adults Want?', [http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/10-0252%20JobSatSR\\_TextFNLowrez.pdf](http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Documents/10-0252%20JobSatSR_TextFNLowrez.pdf), p.9, 13 07 2010, p.9.
- MASLOW, A. H. (1943). "A Theory Of Human Motivation". *Psychological Review*, 370-396.
- ÖNDER, Çetin ve WAST S.Arzu. (2002), "Güvençesi Endeksi ve Güvençesi Memnuniyeti Ölçme: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi", *Yönetim Araştırmalar Dergisi*, 2/1, ss. 23-47.
- ÖZYAMAN, B. Fatma. (2007), *Hemfirelerde Güvençesi Algı ve Anksiyete ve Depresyon Düzeylerinde Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- PEKEL, Hüseyin N., (2001), "Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Üzerinde Etkili Olan Motivasyonel Unsurların, DİHİ Antalya Havalimanı Çalışanlarına Göre Önem Sıralaması Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Üzerinde Etkili Olan Motivasyonel Unsurların, DİHİ Antalya Havalimanı Çalışanlarına Göre Önem Sıralaması", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta SDÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- PELLHAM Joey, (2010), "Job Security As a Motivational Factor", [http://www.ehow.com/facts\\_5693382\\_job-security-motivational-factor.html#ixzz0uFEDAqTE](http://www.ehow.com/facts_5693382_job-security-motivational-factor.html#ixzz0uFEDAqTE) , 13 07 2010.
- POLICY Brief, (2004), "Employment Protection: The Costs and Benefits of Greater Job Security" <http://www.oecd.org/dataoecd/6/32/33736760.pdf>, 13 07 2010, p.2.

- 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, pp. 197-217.
- 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*, no.7, pp.242-64.
- fiENOL, Fazıl. (2010), *Motivasyon Araçları'nın Algılanmasında Güvençesinin Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- TARAKÇIOĞLU Serdar, SÖKMEN Alptekin, BOYLU Yasin, (2010), "Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma" *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/1 (2010) 3-20, s.9.
- TEAM, A. C., (2002), *Every Manager's Desk Reference*, Alpha Books, <http://proquestcombo.safaribooksonline.com/0028642686>, 13 07 2010, p.155. [www.haberlink.com/haber.php?query=50103](http://www.haberlink.com/haber.php?query=50103), 13 07 2010.