



İş Esnekliğinin İşgören Motivasyonuna Etkisi

Abdullah Karakaya^a; Mehmet Uçar^{b*}

^aKarabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

^bKarabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Öz

Bilgi ve iletişim teknolojisinde, ekonomide, demografi ve yaşam tarzlarında meydana gelen değişimler nedeniyle konaklama işletmelerinde iş yaşamının esnekleştirilmesi çabaları ve bu konuda yapılan çalışmalar, işgören motivasyonu ile birlikte müşteri memnuniyetini de maksimize etme şansı verdiği için, işletme yöneticileri tarafından benimsenmekte ve uzun yıllardır bu çabalar artarak devam etmektedir. Bu çerçevede araştırma, Safranbolu'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki işgörenlerin istihdam edildikleri işletmelerin esneklik uygulamalarının motivasyonları üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, istihdam edildikleri işletmelerin dışsal, içsel, fonksiyonel ve ücret esnekliği uygulamalarına orta düzeyde katılım gösterdikleri ve bu uygulamaların işgörenlerin motivasyonunu önemli oranda etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Esnekliği, Motivasyon, Konaklama İşletmeleri, Safranbolu

A Study on the Effect of Motivation in Work Flexibility

Abstract

Due to the changes in economy, information and communication technologies, and shifts in demographic factors and lifestyles, efforts on the workplace flexibility in the accommodation enterprises have been internalized by the managers because of providing maximization of customer satisfaction and employee motivation. This study aimed to determine the effects of work flexibility on employee motivation who work at accommodation enterprises in Safranbolu. The employees working for accommodation enterprises have agreed the external, internal functional and wage flexibility practices of enterprises moderately and according to employees these flexibility issues affect the motivation of employees.

Key words: Workplace Flexibility, Motivation, Accommodation Enterprises, Safranbolu

GİRİŞ

Küreselleşme süreciyle ortaya çıkan maliyetlerin azaltılması ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlama hedefleri, üründe ve süreçte oldukça çeşitlenmiş ürün ya da hizmetlerin talep edilen miktarlarda üretilmesine yönelik bir değişimi yaratmıştır. Bu değişim; dünya ekonomisine yeni aktörlerin girmesiyle birlikte iş gücü piyasalarındaki hareketliliği arttırmış ve çalışma hayatının kurallarını tamamen değiştirmiştir. Dolayısıyla yoğun rekabetin yaşandığı günümüz küreselleşme ortamında işletmelerin ayakta durabilmeleri için çabuk kararlar verip uygulamaya geçmeleri açısından esnekliğin önemi öne çıkmıştır.

Esneklik, genel olarak değişikliklere uyum sağlama kabiliyeti olarak tanımlanır. Günümüzde esnek çalışmaya olan talebin artmasında; dünyada yaşanan hızlı iletişim,

hızla oluşan pazarlar ve kısa süreli iş tasarımlarının geçerli olması, piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler yatmaktadır. Tüm sektörlerde yaşanan değişim turizm sektörünü ve konaklama işletmelerini de etkilemekte, konaklama işletmelerini, tüm faaliyetlerinde esnek olmaya zorlamaktadır.

Esneklik, turizm sektöründe insan unsurunun ön planda olması nedeniyle işgören motivasyonunu doğal olarak etkilemektedir ve konaklama işletmelerinin verimini de etkileyen önemli bir unsur olarak büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin tüm faaliyetlerinde esnekliğe kavuşması, konaklama işletmelerinin maddi unsurları yanında, işgörenlerin moral değerleri açısından da önemli olup konaklama işletmelerinin istenilen hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır.

Turizm sektörünün birçok ülke ekonomisine olan katkısı düşünüldüğünde, esneklik ve işgören motivasyonu ilişkisinin turizm sektörü bağlamında araştırılmasının gerekli olduğu ve ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim bu çalışma, turizm sektöründeki iş esnekliği uygulamalarının, işgörenlerin motivasyonu üzerine etkisi açısından orijinal bir nitelik taşımaktadır. Bu çerçevede iş esnekliği ve motivasyon kavramları ile ilgili literatür taraması yapıldıktan sonra konaklama işletmeleri üzerine yapılan ampirik çalışma ile de elde edilen veriler üzerinden yordamsal analiz gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda çalışmanın ilk aşamasında, araştırma örnekleminin demografik özellikleri ile araştırma yapılan konaklama işletmelerinin özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise, iş esnekliğini oluşturan alt boyutlar ile ilgili önermelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri analiz edilmiştir. Üçüncü aşamada ise iki örneklem gurubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla "t testi" ve ikiden çok örneklem arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla "Anova testi" uygulanmıştır.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. İş Esnekliği Kavramı

Teknolojik yeniliklerin artan hızı, müşteri odaklı hizmet ve hizmetteki çeşitlenmeler, yüksek maliyetler, artan satış riski ve piyasa rekabeti, hizmette daha az ancak daha kaliteli insan gücüne olan talebin artması, uluslar arası standartlara uygunluğun zorunlu hale gelmesi ve müşterilerin hizmet kalitesine verdiği önemin artması (Acar vd., 2007: 1-2), hizmet sektöründe esneklik anlayışının gelişimine zemin hazırlamıştır. Bu değişimler çalışma yaşamında istihdam yapıları ile hizmet biçimi, süresi ve hizmet yerindeki değişimleri beraberinde getirdiği (Köleoğlu, 2012: 80) gibi konaklama işletmeleri açısından en önemli unsur olan işgören motivasyonunu da önemli kılmıştır.

Esneklikle ilgili yapılan araştırmalarda, tanım üzerinde tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Esneklik, hem istihdamdaki yapısal değişimleri açıklamak için analitik bir kavram, hem de iş dünyasındaki pozitif ya da uyarıcı uzun dönemli değişimleri pek çok yönüyle gösteren teknik bir terim olarak kullanılmaktadır (Çelenk ve Atmaca, 2010: 187; Goulding ve Karlake, 1996: 203). Başka bir deyişle esneklik ilgili

yazında, esnek üretim ve esnek çalışma kavramları çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu çalışmada esneklik kavramı esnek çalışma uygulamaları perspektifinden ele alınmıştır.

Esneklik kavramı, sözlük anlamı itibariyle değişebilme ve yeni gereksinim ve koşullara uyabilme derecesi olarak tanımlanabilir (TDK, 2014). Esneklik, durum değişkenliği veya ortamdan kaynaklanan dengesizlikler ile baş etme yeteneğidir (Zerenler ve İraz, 2006: 250). Esnekliği; dışsal esneklik, içsel esneklik, fonksiyonel esneklik ve ücret esnekliği olmak üzere dört kategoride incelemek mümkündür (Üzümçü, 2013: 250-251).

Dışsal esneklik; değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, piyasadaki talep değişikliğine ve yeni üretim/hizmet tekniklerine göre konaklama işletmelerinin kullanacakları çekirdek işgücü grubu ile geçici işgücü grubunu birbirinden ayırarak işletme için gerekli olan işgücü niteliğini belirleyebilme özgürlüğüdür (Demir ve Gerşil, 2008: 69; Bilgin, 2000: 42). Başka bir deyişle dış esneklik; işverenin doğrudan işgören sayısına ilişkin olarak yaptığı düzenlemeleri ifade etmektedir (Aksu, 2012: 4). Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi de denilen *içsel esneklik* ise; işin düzenlenmesiyle ilgilidir ve işletmeye işgücü maliyetini kontrol etmede ve rekabet gücünü artırmada fırsat yaratmaktadır. Konaklama işletmeleri açısından, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi; normal haftalık çalışma süresinin sınırları içinde işletmenin iş yükü ile işgücünün gelir ve boş zaman talebindeki değişime bağlı olarak çalışma sürelerinin düzenlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Kuzgun, 2007: 843). *Fonksiyonel esneklik*; işgörenlerin işletme içinde değişik işleri yapabilmesi ve değişik görevleri üstlenebilmesi; ya da değişen teknolojik şartlara, iş yüküne ve hizmet metotlarına uyum sağlama kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Fonksiyonel esneklik; işgücünün miktarı ile değil, nitelik ve becerileri ile ilgilidir (Filiz, 2011: 17). Bu uygulamada işgörenin, iş tanımlarının değişen hizmet yöntemlerine, teknolojik koşullara ve iş yüküne bağlı olarak değiştirilmesi söz konusudur (Tokol; 2001: 162). *Ücret esnekliği*; bir taraftan ekonomik koşullara bağlı olarak ülke ekonomisi genelinde ücret düzeyleri, diğer taraftan göreceli ücret esnekliği ile ilgilidir. Göreceli ücret esnekliği; ücretlerin, bölgeler, işletmeler ve meslekler arasında değişen ihtiyaçları karşılamak üzere uyum gösterebilmesidir (Uyanık, 2003: 9). Bu kapsamda ücret esnekliği konaklama işletmelerinin ücret yapısını ve seviyesini, değişen işgücü piyasası şartlarına göre ayarlayabilme özgürlüğünü ifade etmektedir denilebilir (Murat, 1993: 16).

Esneklik, hepsi de birbiriyle ilişkili olan çok farklı türleriyle, uluslararası rekabetin arttığı günümüzde işgücünün tamamlayıcı bir unsuru haline gelmiştir. Esneklik uygulamaları her ne kadar farklı ülkelerde uluslara özgü farklı görünümlere bürünse de, küresel düzeyde bir eğilim halini almış ve işgücünün bölünmesine, iş yerinde daha az kurallara, ekonomik dalgalanmalara bağlı olarak değişen ücret yapılarına, toplu pazarlığın bireyselleşmesine ve daha düşük sosyal haklara doğru bir gidişi ortaya çıkarmıştır (Temiz, 2004: 64).

Yukarıda tanımlanan esneklik uygulamaları, konaklama işletmelerinin ve işgörenlerin değişen yapıya uyum göstermesinde önemli bir imkân sağlamaktadırlar. Yapılacak düzenlemelerle konaklama işletmelerinin ulaşmak istedikleri amaçlar,

sağlanacak esneklik vasıtasıyla her alanda değişen koşullara en kısa ve en iyi şekilde uyum sağlayarak, işletmelerin rekabet gücünü artırmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 12; Çalışkan ve Sungur, 2009: 2).

1.2. İş Yaşamında Motivasyon

Motivasyon kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde; harekete geçmek, teşvik etmek anlamlarında kullanılmaktadır (TDK, 2014). Motivasyon; insanın düşüncelerini, umutlarını, inançlarını, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularını ifade eden bir kavram olarak (Kalburgi ve Dinesh, 2010: 148, Fındıkçı, 2000: 373; Adair, 2003: 9), işletme işgörenlerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı yaratarak, işgörenin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Jahanzeb vd., 2012: 274).

Motivasyon kavramına etki eden faktörlerle ilgili olarak içsel (içerik teorileri) ve dışsal motivasyon (süreç teorileri) olmak üzere iki temel görüş vardır. Dolayısıyla, belirli bir iş, ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu için yapılıyorsa, yani o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirmek ise bu içsel motivasyonu; bununla birlikte aynı iş para, terfi, şöhret gibi dıştan gelen bir ödül elde etmek için yapılıyorsa da dışsal motivasyonu ifade etmektedir (Akbolat vd., 2013: 38). Motivasyona etki eden bu faktörlerle ilgili görüş veya kuramların temeli, bir işi isteyerek ya da hevesle yaparken o anda yapılan işle ilgili iç dünyamızda yaşanan veya hissedilen olumlu duygulara dayanır (Bentley, 2000: 179).

Bu kuramlardan; ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, çift faktör kuramı, var olma-ilişki-gelişme kuramı, başarı güdüsü kuramı, beklenti teorisi, ümit (beklenti) teorisi, eşitlik (ödül adaleti) teorisi, değer ayrılığı teorisi ve çok yönlü tatmin teorisi motivasyon konusunun temelini teşkil etmektedirler (Pelit ve Öztürk, 2010: 44). Motivasyonun nasıl sağlanabileceğine ilişkin ortaya konulan bu kuramlar, yöneticilere işgören motivasyonunun sağlanması veya yükseltilmesi için önemli ipuçları vermektedir (Iqbal vd., 2012: 693). Örgütlerde uygulanan motivasyon uygulamaları incelendiğinde, başarıyla uygulanan ve literatürde yer alan hedef belirleme ve iş tasarımı gibi teknikler dikkat çekmektedir (Özdemir ve Muradova, 2008: 149).

Konaklama işletmeleri tarafından kullanılacak motivasyon araçları ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olmak üzere üç grupta incelenebilir (Gürüz ve Gürel, 2006: 292). Buna göre ücret artışı, kâra katılma, ekonomik ödül, prim, sosyal yardımlar ekonomik araçlar kapsamında değerlendirilmektedir. Çalışmada bağımsızlık, sosyal statü ve kararlara katılım, takdir edilme, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemleri, üstlerle doğrudan görüşme, psikolojik güvence, sosyal faaliyetler, yetki devri, danışmanlık hizmeti psiko-sosyal araçlar olarak değerlendirilmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 149). Ayrıca yetki ve sorumluluk denkliği, eğitim imkanları, yükselme olanakları, kararlara katılma, yetkilendirme ve delegasyon, iş yerinin fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, amaç birliğinin sağlanabilmesi, açık yönetim politikası, yönetimde esneklik, iş dizaynı çalışmaları (iş zenginleştirme, iş genişletme iş rotasyonu, ekip çalışması ve esnek

çalışma) gibi faktörler de örgütsel-yönetimsel araçlar olarak değerlendirilmektedir (Şenel vd., 2012: 5).

Ancak iş görenleri, motive eden araçlar değişik gereksinimler ve değişik kişilik yapılarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Dolayısıyla bir işgöreni motive eden bir unsur bir başka işgörence motive eden bir unsur olarak görülmeyebilir. Bu yüzden işgörenleri motive eden unsurların araştırılması ve belirlendikten sonra kişiler üzerinde uygulanmasının yararlı olduğu söylenebilir (Ünsar, 2011: 4).

1.3. İş Esnekliği ve Motivasyon İlişkisi

Günümüzde küresel pazar koşullarında rekabet eden konaklama işletmeleri, hızlı bir şekilde değişen dünyaya uyum sağlayarak fırsatları yakalamaya çalışmaktadırlar. Bir konaklama işletmesinin dış çevrede başarılı olabilmesi ve rakiplerinden farklılaşarak öne çıkabilmesi, öncelikle iç çevresindeki işgören dinamiğini etkili bir şekilde motive etmesine bağlıdır (Eğinli, 2009: 35). Çünkü motivasyon, hem işgören hem de konaklama işletmesinin performansında önemli rol oynamaktadır (Alimohammadi ve Neyshabor, 2013: 2). Performansı artırmak isteyen bir yönetici, işgörenlerin tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır (Chaudhary ve Sharma, 2012: 29; Ağırbaş vd., 2005: 328). Özellikle turizm sektöründe insan boyutunun ön planda olması nedeniyle, bu durum daha belirgin olarak önem kazanmaktadır (Coşar, 2008: 48).

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır (Öztürk ve Teber, 2006: 73). Keza yöneticilerin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu anlamda iş esnekliği, motivasyonun bir fonksiyonu olarak düşünülebilir. Başka bir deyişle iş esnekliği, işgörenlerin başarılarının ödüllendirilmesine imkan vermek suretiyle iş motivasyonlarının artmasını sağlayan bir araçtır denilebilir (Aksu, 2012: 33).

Esneklik; hem işverene değişen piyasa koşullarına uyum sağlama imkanı, hem de işgörene çalışmak istediği şartlarda çalışma imkanı veren bir uygulama olduğuna göre (Filiz, 2011: 9), sistemin ihtiyaç duyduğu motive olmuş, işgören profilini oluşturabilmek için öncelikle dışsal esnekliğin sağlanması gerekir. Dışsal esnekliğin sağlanması kişinin motivasyonunu ve verimini artırıcı bir etki yapar. Esnekleştirme sonucunda kesin sınırlar ortadan kaldırılarak, işgörenlere çalışma süresiyle, çalışmanın zamanı ve yeri konusunda kendi tercihlerini yapma yeteneğinin kazandırılması (Çalışkan ve Sungur, 2009: 2) da işgörenlerin verimini artırmakta, sorumluluk ve motivasyonlarını yükseltmektedir (Çelenk, 2008: 60). Nitekim esnek çalışma süreleri uygulayan konaklama işletmelerinde çalışanların sadakatinin ve bağlılığının arttığı, motivasyonunun yükseldiği, işten ayrılmaların azaldığı saptanmıştır (Demir ve Gergil, 2008: 72).

İş esnekliği; işgören ve işveren arasındaki ilişkinin doğası, işverenin işgörenleri yönlendirme, denetleme, ifa ettikleri iş karşılığında alacakları ücret (Parlak ve

Özdemir, 2011: 8) konusunda motive olma niteliği olarak düşünüldüğünde, ücretlerdeki esnekliğin işgücünün verimliliğinin de dikkate alınarak tespit edilmesini gerektirir. Bu tür esnekleştirmenin işgörenlerin motivasyonunu, yeteneğini, yaratıcılığını geliştirdiği bilinmektedir (Demir ve Gergil, 2008: 71). Dolayısıyla aynı işi yapan işgörelere aynı ücretin verilmesi, belli bir orandaki ücret zammının herkese uygulanması, konaklama işletmelerinde ücret esnekliğine imkân vermeyecek, üretkenliği ücret artışı düzeyinde artmayan işçilerin ücretlerindeki fazla artışları maliyete yansıtacak, üretkenliği yüksek olanlara üretkenlikleri oranında artış sağlamayarak motivasyonlarının kırılmasına ve verimlerinin düşmesine sebebiyet verecektir (Özçelik, 1995: 107). Bir diğer esneklik türü olan fonksiyonel esneklik ile de bir yandan işgörenlerin görev ve sorumlulukları arttırılarak beceri düzeylerini geliştirme imkânı sağlanırken, diğer yandan motivasyonları yükseltilerek verimlilikleri güvence altına alınabilmektedir (Çelik, 2007: 8).

2. Yöntem

2.1. Araştırma Alanının Tanımı

Araştırmaya konu olan yer; Karabük'ün en önemli turizm merkezi, geleneksel Osmanlı tarzı evleri ile ünlü, kültür turizminin geliştiği bir destinasyon olan Safranbolu'dur. Safranbolu'da ilk turizm hareketleri 1990'lı yıllarda başlamış olup günümüzde en önemli 3. ekonomik sektör olarak kentin ekonomik yaşamına önemli katkı sağlamaktadır (Safranbolu Belediyesi, 2014). Safranbolu'da 2014 itibariyle otel ve konak olmak üzere faaliyette bulunan konaklama işletmesi sayısı 61'dir. Bu işletmelerden turizm işletme belgeli tesis olanların genel toplam oda sayısı 419 ve yatak sayısı 1008'dir. Belediye belgeli tesislerin ise, genel toplam oda sayısı 746 ve yatak sayısı 1894'tür (Safranbolu Turizm İşletmecileri Derneği, 2014). Safranbolu turizmi son 15 yılda her yıl %10 gelişme kaydederek turist sayısını yıllık ortalama 200.000'e çıkarmıştır. Bu sayıya gününbirlikçiler de eklendiğinde Safranbolu'yu her yıl ortalama 500.000 turistin ziyaret ettiği görülmektedir. Safranbolu'da turizmden elde edilen gelirlerle ilgili olarak bilimsel istatistik veriler olmamakla birlikte turizm gelirlerinin 50 milyon ABD doları olduğu tahmin edilmektedir (Turizm Danışma Bürosu, 2014).

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, Safranbolu'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin istihdam edildikleri işletmelerin esneklik uygulamalarının motivasyonları üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. 2014 yılı itibariyle Safranbolu'da faaliyette bulunan konaklama işletmelerinde istihdam edilen işgören sayısının 500 olduğu tahmin edilmektedir (Safranbolu Turizm İşletmecileri Derneği, 2014). Ancak araştırmanın yapıldığı 2014 Nisan-Mayıs aylarında 36 işletmenin restorasyon vb. nedenlerle kapalı olduğu tespit edilmiş olup, araştırma faaliyette bulunan toplam 25 konak ve otelde çalışan 124 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir.

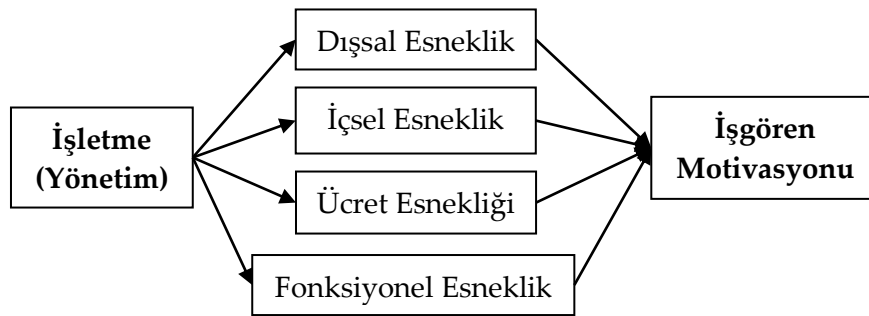
Araştırma, 2014 Nisan-Mayıs aylarında faaliyette bulunan konaklama işletmelerinin tüm işgörenlerine yüz yüze anket yöntemi uygulanarak yapılmıştır. Anket formu, üç bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde katılımcıların demografik

özelliklerini belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde, işletmeye ilişkin bilgilerin belirlenmesi amacıyla niceliksel ve kategorik sorular yer almıştır. Anketin üçüncü bölümü ise, ilgili yazındaki (Ağırbaş vd., 2005; Toker, 2006; Tarakçıoğlu vd., 2010; Gerşil ve Aracı, 2011; Ateş vd., 2012; Kıdak ve Aksaraylı, 2009) ampirik çalışmalar dikkate alınarak hazırlanan esneklik türlerini de ifade eden motivasyon uygulamalarına ilişkin önermelerden oluşmaktadır. Çalışmada, cevaplayıcıların verilen önermeleri 5'li likert ölçeğinde (1=Kesinlikle katılmıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum) cevaplandırmaları istenmiştir. Araştırma kapsamında 23 soru sorulmuş olup güvenilirlik analizi Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi

| Esneklik Türleri | Soru Sayısı | Güvenilirlik Katsayısı (α) | Genel (α) |
|----------------------|-------------|-------------------------------------|--------------------|
| Dışsal Esneklik | 5 Adet | 0,875 | 0,953 |
| İçsel Esneklik | 6 Adet | 0,801 | |
| Ücret Esnekliği | 6 Adet | 0,811 | |
| Fonksiyonel Esneklik | 6 Adet | 0,860 | |

Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması ve turistik talebin dış çevredeki faktörlerden etkilenmesinden dolayı konaklama işletmeleri açısından talebin önceden tahmini güçleşmektedir. Bu nedenle esneklik uygulamaları konaklama işletmelerinde yoğun olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla esneklik uygulamalarının turizm sektörü açısından büyük önem taşıdığına inanılmakta olup bu çalışma, Safranbolu'da faaliyet gösteren konaklama işlerindeki esneklik uygulamalarının işgören motivasyonunu etkilediğini ortaya koymayı amaçlayan bir nitelik taşımaktadır. Bu çerçevede araştırmanın modeli şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Çalışma kapsamında ilk olarak araştırma örnekleminin demografik özellikleri ile araştırma yapılan konaklama işletmelerinin özelliklerinin frekans ve yüzde dağılımları tespit edilmiştir. İkinci aşamada ise, iş esnekliğini oluşturan alt boyutlar ile ilgili önermelerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri analiz edilmiştir.

Üçüncü aşamada ise iki örneklem gurubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını belirlemek amacıyla “t testi” ve ikiden çok örneklem arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla “Anova Testi” uygulanmıştır.

2.3. Araştırmanın Bulguları

Yapılan araştırma sonucunda ankete katılan işgörenlerin demografik ve istihdam edildikleri konaklama işletmeleri ile ilgili tanımlayıcı bilgiler incelendiğinde; araştırmaya katılanların 42’si kadın, 82’si ise erkektir. Ankete katılanların 48’i 18-25 yaşları arasında, 28’i 26-30 yaşları arasında, 14’ü 31-35 yaşları arasında ve 34’ü ise, 36 yaşın üzerindedir. Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde, ankete katılan 124 kişiden 58’inin evli, 66’sının ise bekâr olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılanların 3’ünün ilkokul mezunu, 68’inin lise mezunu, 50’sinin üniversite mezunu, 3’ünün ise Lisansüstü-Doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 34’ü 3 yıldızlı, 7’si 2 yıldızlı, 57’si özel belgeli, 26’sı belediye belgeli tesiste çalışmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların 58’i Aile İşletmesi türündeki tesislerde, 50’si bir’den çok ortaklı tesislerde ve 16’sı limited şirket türündeki işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 2, cevaplayıcıların, çalıştıkları konaklama işletmelerinin dışsal esneklik uygulamalarına yönelik düşüncelerini göstermektedir.

Tablo 2: Dışsal Esnekliğe Yönelik Bulgular

| DIŞSAL ESNEKLİK | Aritmetik Ortalama (\bar{X}) | Standart Sapma (s.s.) |
|--|----------------------------------|-----------------------|
| İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmesi işimi motive edici kılıyor. | 3,943 | 1,218 |
| Yöneticiler tarafından açık rekabet koşullarının tanınması işimi motive edici kılıyor | 3,556 | 1,289 |
| İşyerinde gerek duyulduğunda yöneticim tarafından iş akışıyla ilgili bilgi alabilmek beni motive ediyor. | 4,008 | 1,158 |
| İş yerimle ilgili hedeflerin ve stratejilerin bana açıkça bildirilmesi işimi motive edici kılıyor. | 4,024 | 1,178 |
| İşyerimde, çalışanlara stratejik kararlara katılım hakkı tanınıyor olması işimi motive edici kılıyor | 3,548 | 1,283 |

Tablo 2 incelendiğinde; “İşe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmesi işimi motive edici kılıyor.” önermesine ilişkin değer ($\bar{X} = 3,943$, ss = 1,218) olduğu saptanmıştır. Önermeye ilişkin değer yüksek çıkması katılımcıların, konaklama işletmelerinde işe alıştırma ve işgörenin sosyalleşmesi için eğitim verilmesinin motivasyonu arttırdığına inandıklarını göstermektedir. Turizm endüstrisinin özelliği gereği rakiplerle olan ilişkilerde piyasa koşullarının etkisi oldukça fazladır. Dolayısıyla günümüz sorumlu işletmecilik anlayışına göre konaklama işletmelerinin rakiplerine karşı kanun ve ahlak dışı hareketlerde bulunmaları ülke turizminin imajına zarar verebileceği gibi işgören motivasyonunu da

etkileyebilmektedir. Bu kapsamda katılımcıların, “Yöneticiler tarafından açık rekabet koşullarının tanınması işimi motive edici kılıyor.” ($\bar{X} = 3,556$, $ss = 1,289$) önermesine katıldıkları görülmektedir. Yine “İşyerinde gerek duyulduğunda yöneticimden iş akışıyla ilgili bilgi alabilmek beni motive ediyor.” ($\bar{X} = 4,008$, $ss = 1,158$) önermesine işgörenlerin yüksek düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir. Çalışma hayatında başarı ve motivasyonu arttırmanın yolu işletme içindeki tüm süreçlerin merkezinde yer alan insan kaynağını bilgilendirmekten geçmektedir. Bu çerçevede katılımcıların, “İş yerimle ilgili hedeflerin ve stratejilerin bana açıkça bildirilmesi işimi motive edici kılıyor.” ($\bar{X} = 4,024$, $ss = 1,178$) önermesine yüksek düzeyde katıldıkları saptanmıştır. Bunun yanı sıra cevaplayıcılar, “İşyerimde, çalışanlara stratejik kararlara katılım hakkı tanınıyor olması işimi motive edici kılıyor.” ($\bar{X} = 3,548$, $ss = 1,283$) önermesine katılmakla birlikte, bu oran diğer önermelere kıyasla biraz daha düşük çıkmıştır.

Tablo 3, katılımcıların, çalıştıkları konaklama işletmelerinin içsel esneklik uygulamalarına yönelik düşüncelerini göstermektedir.

Tablo 3: İçsel Esnekliğe Yönelik Bulgular

| İÇSEL ESNEKLİK | Aritmetik Ortalama (\bar{X}) | Standart Sapma (s.s.) |
|---|----------------------------------|-----------------------|
| İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince özgür olmam beni motive ediyor | 4,016 | 1,133 |
| İş yerinde normalden fazla çalışma durumu işimi motive edici kılıyor. | 2,951 | 1,436 |
| İş yerimin, aile sorumluluklarım konusunda anlayışlı davranıyor (izin, hastalık vs.) olması beni motive ediyor. | 4,282 | 0,975 |
| İş yerimdeki çalışma saatleri beni motive ediyor. | 3,766 | 1,250 |
| İş arkadaşlarımın güvenilir ve anlayışlı olması işimi motive edici kılıyor. | 4,209 | 0,988 |
| İşimin her an yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunması beni motive ediyor | 3,838 | 1,192 |

Çalışma süresinin ve işyerindeki çalışma atmosferinin, işgören ve işyerinin anlaşması sonucunda, işgörenin koşullarına uygun hale getirilmesi (Tatlıoğlu, 2012: 70), Ayrıca çalışma arkadaşlarının uyumlu ve güvenilir olması da işgören motivasyonu açısından büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede Safranbolu’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin içsel esnekliğe yönelik önermelere ilişkin algıları incelendiğinde; “İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince özgür olmam beni motive ediyor.” ($\bar{X} = 4,016$, $ss = 1,133$) önermesine yüksek düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra katılımcılar, “İş yerinde normalden fazla çalışma durumu işimi motive edici kılıyor.” ($\bar{X} = 2,951$, $ss = 1,436$) önermesine, mesai ücreti almalarına rağmen katılmamaktadırlar. Bu sonuca göre; fazla çalışmanın işgören

motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin, “İş yerimin, aile sorumluluklarım konusunda anlayışlı davranıyor (izin, hastalık vs.) olması beni motive ediyor” ($\bar{X} = 4,282$, $ss = 0,975$) ve “İş arkadaşlarımla güvenilir ve anlayışlı olması işimi motive edici kılıyor.” ($\bar{X} = 4,209$, $ss = 0,988$) önermelerine yüksek düzeyde katılım gösterdikleri saptanmıştır. Keza “İş yerimdeki çalışma saatleri beni motive ediyor.” ($\bar{X} = 3,766$, $ss = 1,250$) ve “İşimin her an yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunması beni motive ediyor.” ($\bar{X} = 3,838$, $ss = 1,192$) önermelerine de katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 4, katılımcıların, çalıştıkları konaklama işletmelerinin ücret esnekliğine ilişkin düşüncelerini göstermektedir.

Tablo 4: Ücret Esnekliğine Yönelik Bulgular

| ÜCRET ESNEKLİĞİ | Aritmetik Ortalama (\bar{X}) | Standart Sapma (s.s.) |
|--|----------------------------------|-----------------------|
| İş yerindeki ücret esnekliği beni motive ediyor | 3,282 | 1,358 |
| İş yerinde ücret dışı yapılan aynı yardımlar işimi motive edici kılıyor. | 3,637 | 1,321 |
| İş yerinde yüksek performans sonucu maddi ödülle ödüllendirilmek işimi motive edici kılıyor. | 3,693 | 1,344 |
| Aldığım ücret diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygun orandadır. | 3,524 | 1,358 |
| Aldığım ücret performans ve deneyimime göredir. | 3,467 | 1,416 |
| İş yerimde verilen ücretlerin adaletlice olması beni motive ediyor. | 3,548 | 1,450 |

Konaklama işletmelerinin kuruluş amacı gibi, işgörenlerin çalışma nedenleri de ekonomik temele dayanmaktadır. Bu nedenle ücret esnekliğinin, işgören motivasyonu açısından diğer esneklik uygulamalarından daha etkili olduğu söylenebilir. Bu kapsamda ücret esnekliğine ilişkin tablo 4 incelendiğinde; katılımcıların, “İş yerindeki ücret esnekliği beni motive ediyor.” ($\bar{X} = 3,282$, $ss = 1,358$) önermesi konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra “İş yerinde ücret dışı yapılan aynı yardımlar işimi motive edici kılıyor.” ($\bar{X} = 3,637$, $ss = 1,321$), “İş yerinde yüksek performans sonucu maddi ödülle ödüllendirilmek işimi motive edici kılıyor.” ($\bar{X} = 3,693$, $ss = 1,344$), “Aldığım ücret diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygun orandadır.” ($\bar{X} = 3,524$, $ss = 1,358$), “Aldığım ücret performans ve deneyimime göredir.” ($\bar{X} = 3,467$, $ss = 1,416$), “İş yerimde verilen ücretlerin adaletlice olması beni motive ediyor.” ($\bar{X} = 3,548$, $ss = 1,450$) önermelerine, yüksek düzeyde olmamakla birlikte katıldıkları tespit edilmiştir. Bu durum, adaletli ve performansa dayalı ücret ile birlikte aynı

yardımların yapılmasının, işgörenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Tablo 5, katılımcıların, çalıştıkları konaklama işletmelerinin fonksiyonel esneklik uygulamalarına yönelik düşüncelerini göstermektedir.

Tablo 5: Fonksiyonel Esnekliğe Yönelik Bulgular

| FONKSİYONEL ESNEKLİK | Aritmetik Ortalama (\bar{X}) | Standart Sapma (s.s.) |
|---|----------------------------------|-----------------------|
| İş yerinde sevmediğim bir işe verilme durumu beni motive etmiyor. | 3,661 | 1,372 |
| İş görenler arasında görev dağılımının belirginliği beni motive ediyor. | 3,750 | 1,200 |
| İş yerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu işimi motive edici kılıyor. | 3,830 | 1,187 |
| İşyerinde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmesi işimi motive edici kılıyor. | 3,879 | 1,233 |
| İşyerimdeki dikey/yatay iş çeşitlendirme, iş değiştirme türü uygulamalar işimi daha motive edici kılıyor. | 3,516 | 1,246 |
| Performansa dayalı ölçülere göre terfi ettirilmem motivasyonumu arttırıyor. | 3,879 | 1,347 |

Konaklama işletmelerinde işgücünün değişik şekilde kullanılmasının (fonksiyonel esneklik) ve hizmetin işletme dışındaki başka işyerlerinde ya da işletme içindeki başka işgörenler tarafından yapılmasının, işgören motivasyonunu etkilediği düşünülmektedir. Bu kapsamda fonksiyonel esnekliğe ilişkin tablo 5 incelendiğinde; "İş yerinde sevmediğim bir işe verilme durumu beni motive etmiyor" ($\bar{X} = 3,661$, $ss = 1,372$). Araştırmaya katılan işgörenlerin, "İş görenler arasında görev dağılımının belirginliği beni motive ediyor." ($\bar{X} = 3,750$, $ss = 1,200$), "İş yerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereç durumu işimi motive edici kılıyor." ($\bar{X} = 3,830$, $ss = 1,187$), "İşyerinde tarafıma yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmesi işimi motive edici kılıyor." ($\bar{X} = 3,879$, $ss = 1,233$), "İşyerimdeki dikey/yatay iş çeşitlendirme, iş değiştirme türü uygulamalar işimi daha motive edici kılıyor." ($\bar{X} = 3,516$, $ss = 1,246$), "Performansa dayalı ölçülere göre terfi ettirilmem motivasyonumu arttırıyor." ($\bar{X} = 3,879$, $ss = 1,347$), önermelerine katıldıkları saptanmıştır. Bu durum, görev ve sorumlulukların kapsamının belirlenmesinin, rotasyonun, iş zenginleştirmenin, performansa göre terfi edilebilmenin, araç ve gereçlerin yeterliliğinin nispeten işgören motivasyonunu etkilediğini göstermektedir.

Yapılan araştırmada; işgörenlerin, yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu ile konaklama işletmelerinin esneklik uygulamaları olan dışsal, içsel, ücret ve fonksiyonel esneklik türlerine ilişkin yapılan t testi ve Anova testi sonucunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 6’da esneklik türlerinin, araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları işletmelerin hukuki yapılarına göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan “Anova testi” sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 6: Esneklik Türlerinin Hukuki Yapıya Göre Dağılımı

| Hukuki Yapı | n | \bar{X} | s.s. | F | p | Tukey | |
|----------------------|-----------------|-----------|-------|-------|-------|--------|-----|
| Dışsal Esneklik | a. 3 yıldızlı | 34 | 3,941 | 1,020 | 3,504 | 0,018* | d>c |
| | b. 2 yıldızlı | 7 | 3,928 | 0,417 | | | |
| | c. Özel Belgeli | 57 | 3,611 | 0,800 | | | |
| | d. B. Belgeli | 26 | 4,205 | 0,831 | | | |
| İçsel Esneklik | a. 3 yıldızlı | 34 | 3,941 | 1,020 | 3,504 | 0,018* | d>c |
| | b. 2 yıldızlı | 7 | 3,928 | 0,417 | | | |
| | c. Özel Belgeli | 57 | 3,611 | 0,800 | | | |
| | d. B. Belgeli | 26 | 4,205 | 0,831 | | | |
| Ücret Esnekliği | a. 3 yıldızlı | 34 | 3,671 | 1,375 | 3,223 | 0,025* | d>c |
| | b. 2 yıldızlı | 7 | 3,261 | 1,158 | | | |
| | c. Özel Belgeli | 57 | 3,254 | 1,053 | | | |
| | d. B. Belgeli | 26 | 4,000 | 0,529 | | | |
| Fonksiyonel Esneklik | a. 3 yıldızlı | 34 | 3,872 | 1,210 | 2,988 | 0,034* | d>c |
| | b. 2 yıldızlı | 7 | 3,642 | 0,795 | | | |
| | c. Özel Belgeli | 57 | 3,511 | 0,955 | | | |
| | d. B. Belgeli | 26 | 4,153 | 0,434 | | | |
| TOPLAM | 124 | | | | | | |

P < 0,05*

Tablo 6’da görüldüğü üzere; araştırmaya katılan işgörenlerin istihdam edildikleri işletmenin hukuki yapısı ile dışsal ve içsel esneklik (F = 3,504 p = 0,018), ücret esnekliği (F = 3,223 p = 0,25) ve fonksiyonel esneklik (F = 2,988 p = 0,034) arasında p<0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan belediye belgeli tesislerde çalışanların, çalıştıkları işletmenin dışsal, içsel, ücret ve fonksiyonel esneklik türlerine ilişkin düşüncelerinin, özel belgeli tesislerde çalışanlardan daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, özel belgeli tesislerde çalışanların, işyerlerindeki esneklik uygulamalarına ilişkin daha olumsuz bir değerlendirme yaptıklarını göstermektedir.

Tablo 7’de dışsal, içsel, ücret ve fonksiyonel esneklik türlerinin, araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları işletmelerin sermaye yapılarına göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla uygulanan “Anova testi” sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 7: Esneklik Türlerinin Sermaye Yapısına Göre Dağılımı

| Sermaye Yapısı | | n | \bar{X} | s.s. | F | p | Tukey |
|----------------------|-------------------|------------|-----------|-------|-------|--------|-------|
| Dışsal Esneklik | a. Aile İşletmesi | 58 | 3,681 | 0,923 | 3,224 | 0,043* | b>a |
| | b. Ortaklık | 50 | 4,070 | 0,736 | | | |
| | c. Diğer | 16 | 3,844 | 0,614 | | | |
| İçsel Esneklik | a. Aile İşletmesi | 58 | 3,681 | 0,923 | 3,224 | 0,043* | b>a |
| | b. Ortaklık | 50 | 4,070 | 0,736 | | | |
| | c. Diğer | 16 | 3,844 | 0,614 | | | |
| Ücret Esnekliği | a. Aile İşletmesi | 58 | 3,436 | 1,177 | 3,175 | 0,045* | b>a |
| | b. Ortaklık | 50 | 3,783 | 1,014 | | | |
| | c. Diğer | 16 | 3,041 | 0,963 | | | |
| Fonksiyonel Esneklik | a. Aile İşletmesi | 58 | 3,551 | 1,114 | 2,970 | 0,055* | b>a |
| | b. Ortaklık | 50 | 4,000 | 0,853 | | | |
| | c. Diğer | 16 | 3,708 | 0,521 | | | |
| TOPLAM | | 124 | | | | | |

P < 0,05*

Tablo 7 incelendiğinde; araştırmaya katılan işgörenlerin istihdam edildikleri işletmelerin sermaye yapısı ile dışsal ve içsel esneklik (F = 3,224 p = 0,043), ücret esnekliği (F = 3,175 p = 0,045) ve fonksiyonel esneklik (F = 2,970 p = 0,055) arasında p < 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan ortaklık türündeki tesislerde çalışanların, çalıştıkları işletmenin dışsal, içsel, ücret ve fonksiyonel esneklik türlerine ilişkin düşüncelerinin, aile işletmesi türündeki tesislerde çalışanlardan daha olumlu olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, aile işletmelerinde çalışanların, çalıştıkları işyerlerinin esnekliği hususunda göreceli olarak daha olumsuz düşündüklerini göstermektedir.

Sonuç

Safranbolu'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin, istihdam edildikleri işletmelerin esneklik uygulamalarının motivasyonlarını etkileyip etkilemediğini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırma kapsamında, işgörenlerin esneklik uygulamalarına ilişkin önermelere verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Ayrıca esneklik türleri ile ilgili cevapların demografik faktörler ve konaklama işletmelerinin hukuki ve sermaye yapısı açısından farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin dışsal esneklikle ilgili ifadelerine verdikleri cevaplar incelendiğinde; işe yeni başlayanlara işe alıştırma ve sosyalleşme eğitimi verilmesi, yöneticiler tarafından açık rekabet koşullarının tanınması, işyerinde gerek duyulduğunda yöneticiden iş akışıyla ilgili bilgi alınabilmesi, işyerinde, çalışanlara stratejik kararlara katılım hakkı tanınması gibi konularda motive oldukları anlaşılmaktadır.

Safranbolu’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin içsel esnekliğe yönelik önermelere ilişkin düşünceleri incelendiğinde; iş yerinde mesai ücreti alabildikleri halde normalden fazla çalışma durumunda motive olmadıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra katılımcıların, işlerini nasıl yapacakları konusunda özgür olmaları, iş yerinin, aile sorumlulukları konusunda anlayışlı davranması, iş arkadaşlarının güvenilir ve anlayışlı olması, iş yerindeki mevcut çalışma saatleri ve işin her an yeni bir şeyler öğrenme olanağı sunması işgörenleri motive ettiği tespit edilmiştir.

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe ücret esnekliğinin, işgören motivasyonu açısından, diğer esneklik uygulamalarından daha etkili olduğu söylenebilir. Ancak işgörenlerin; iş yerindeki ücret esnekliği konusunda kararsız kaldıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra, ücret dışı yapılan aynı yardımların, yüksek performans sonucu elde edilen maddi ödüllerin, alınan ücretin diğer çalışanlarla kıyaslandığında uygun oranda olmasının, aldıkları ücretin performans ve deneyimlerine göre verilmesinin, verilen ücretlerin adil dağıtılmasının işgörenlerin motivasyonlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmelerinde işgücünün değişik şekilde kullanılması, başka bir deyişle fonksiyonel esnekliğin işgören motivasyonunu etkilediği düşünülmektedir. Bu kapsamda fonksiyonel esnekliğe ilişkin; iş yerinde sevilen bir işe verilme, işgörenler arasında görev dağılımının belirginliği, iş yerinde çalışma verimini etkileyecek araç ve gereçlerin bulunması, işyerinde yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmesi, iş çeşitlendirme ve iş değiştirme uygulamaları gibi konuların işgörenleri motive ettiği saptanmıştır.

Yapılan araştırmada, işgörenlerin esneklik türlerine ilişkin önermelere genel olarak katıldıkları tespit edilmiş olup işgörenlerin demografik özellikleri ile ilgili yapılan “t ve Anova” testleri sonucunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak konaklama işletmelerinin hukuki yapıları ve sermaye yapıları ile esneklik türleri olan dışsal, içsel, ücret ve fonksiyonel esneklik türleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede farklılıklar incelendiğinde; belediye belgeli tesislerde çalışanların, çalıştıkları işletmenin esneklik uygulamalarına ilişkin düşüncelerinin, özel belgeli tesislerde çalışanlardan daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, ortaklık türündeki tesislerde çalışanların, çalıştıkları işletmenin dışsal, içsel, ücret ve fonksiyonel esneklik türlerine ilişkin düşüncelerinin, aile işletmesi türündeki tesislerde çalışanlardan daha olumlu olduğu saptanmıştır.

Sonuç olarak özel belgeli ve aile işletmesi türündeki konaklama işletmelerinin; esneklik türleri olan dışsal, içsel, ücret ve fonksiyonel esnekliğe daha fazla önem vermeleri gerektiği düşünülmektedir. Bundan sonraki araştırmaların daha büyük bir örneklem gurubu üzerinde yapılması ilgili yazına önemli katkılar yapacaktır.

Kaynakça

- Acar, D., Tekin, M. ve Alkan, H. (2007). Esnek Üretim Sistemlerinin İşletme Faaliyetlerine Olan Etkisi ve Maliyet Unsurlarında Meydana Getirdiği Değişiklikler. *S.D.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (2), 1-20.
- Adair, J. (2003) *Etkili Motivasyon*. Çev. Salih Uyan, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve 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.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. (11), 35-50.
- Aksu, F. İ. (2012). *Yönetim Anlayışında Meydana Gelen Değişikliklerin Çalışma Hayatını Düzenleyen Normlara Yansımaları: Esneklik Yaklaşımı*. Türk Akademisi Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Merkezi Raporu, No: 1.
- Alimohammadi, M. ve Neyshabor, A. J. (2013). Work Motivation and Organizational Commitment among Iranian Employees. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(3), 1-12.
- Bentley, T. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Bilgin, M. H. (2000). Yeni Teknolojiler ve Üretim Sistemlerindeki Değişimin Emek ve İstihdam Üzerindeki Etkileri, *Kamu-İş*, Ankara.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chaudhary, N. ve Sharma, B. (2012). Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) in Private Organization. *International Journal of Business Trends and Technology*, 2(4), 29-35.
- Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 45-56.
- Çalışkan, F. ve Sungur, B. (2009). Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 1-18.
- Çelenk, H. (2008). *Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulanması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelenk, H. ve Atmaca, M. (2010). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (2), 185-202.
- Çelik, S. (2007). *Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller*, Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayını.
- Demir, F. ve Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 68-89.
- Eğimli, T. A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.

- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Filiz, Y. (2011). *Esnek Çalışma Biçimlerinin Kadın İstihdamına Etkileri: Avrupa Birliği İstihdam Politikaları ve Türkiye Karşılaştırması*. Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Goulding, A. ve Kerslake, E. (1996). Flexible Working in UK Library and Information Services: Current Practice and Concern. *Journal of Librarianship and Information Science*, 28 (4), 203-216.
- Iqbal, J., Yusaf, A., Munawar, R. ve Naheed, S. (2012). Employee Motivation in Modern Organization: A Review of 12 Years. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(3), 692-708.
- Jehanzeb, K., Rasheed, M. F., Rasheed, A. ve Alamzeb, A. (2012). Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (21), 272-278
- Kalburgi, M. J. ve Dinesh. G. P. (2010). Motivation as a tool for productivity in Public sector unit. *Asian Journal of Management Research*, 147-152.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14 (2), 147-160.
- Köleoğlu, D. D. (2012). Sosyal Güvenlik Sistemi Açısından Güvenceli Esneklik. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 73-110.
- Kuzgun, K. İ. (2007). Türkiye’de Firma Açısından Esnekliğe Dayalı İstihdam Stratejisi. *Journal of Yaşar University*, 2 (8), 841-861.
- Murat, G. (1993). *İşgücü Piyasasının Yapısı ve İşleyişinin Ekonomik Analizi; Bölümlendirme ve Esneklik Yaklaşımı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özçelik, A. O. (1995). Esnek Çalışma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24 (1), 97-108.
- Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, (24), 146-153.
- Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havaçılık Komutanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (19), 67-91.
- Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2011). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik, *Sosyal Siyaset Konferansları*, (60), 1-60.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 43-72.
- Safranbolu Turizm Danışma Bürosu (2014). <http://safranboluturizm.gov.tr/hdetay.asp?id=34> Erişim Tarihi: 01.11.2014
- Safranbolu Turizm İşletmecileri Derneği. (2014). Görüşme.
- Şenel, B., Şenel, M. ve Gümüştekin, G. E. (2012). Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Akademik Bakış Dergisi*, (32), 1-17.

- Tatlıoğlu, E. (2012). Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Aralık Sayısı, 69-84.
- Temiz, H. E. (2004). Eğreti İstihdam: İşgücü Piyasasında Güvencesizliđin ve İstikrarsızlığın Yeni Yapılanması. *Çalışma ve Toplum*, (2), 55-80.
- Tokol, A. (2001). *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*. Bursa: Vipaş A. Ş.
- Uyanık, Y. (2003). İşgücü Piyasalarında Esneklik ve Bölünme. *Kamu-İş*, 7 (2), 2-17.
- Ünsar, A. S. (2011). Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi*, (25), 1-15.
- Zerenler, M. ve İraz, R. (2006). Kriz Dönemlerinde Ürün ve Süreç Esnekliğinin İşletme Performansına Etkileri: Küçük ve Orta Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi* (2), 247-267.
- <http://www.safranbolu-bld.gov.tr/?/safranbolu/safranboluda-turizm-74> Erişim Tarihi: 21.04.2014.
- <http://www.tdk.gov.tr> Erişim Tarihi: 22.04.2014.