

Akdeniz University
Institute of Social Sciences

Rüya Ehtiyar

A RESEARCH ON THE JOB SATISFACTION OF HOTEL PERSONNEL
AT FIVE STAR HOTELS IN THE REGION OF ANTALYA AS AN
EVALUATION OF THE RELATION OF THE JOB SATISFACTION
WITH THE EMPLOYEE TURNOVER AS AN INDICATION OF THE
PRODUCTIVITY

Department of Tourism Management
Master's Thesis

Antalya, 1995

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ KÜTÜPHANESİ

Rüya EHTİYAR

PERSONNEL
S AN
CTION
OF THE

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN İŞ TATMİNİ VE
VERİMLİLİĞİN BİR GÖSTERGESİ OLAN İŞGÖREN DEVİR HIZI İLE
İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ANTALYA
YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
ARAŞTIRMALI BİR UYGULAMA

T753/1-1

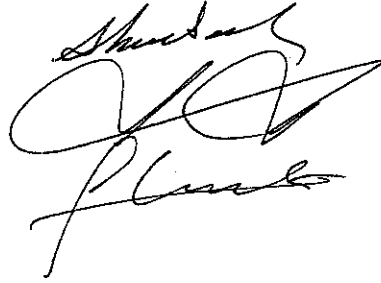
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 1995

Antalya, 1995

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne.

Bu çalışma, jürimiz tarafından *Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda*
YÜKSEKLİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.



Baskan : Prof. Dr. Ahmet ULU

Üye (Danışman): Doç. Dr. Ahmet AKTAŞ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ferda ERDEM

Üye :

Üye :

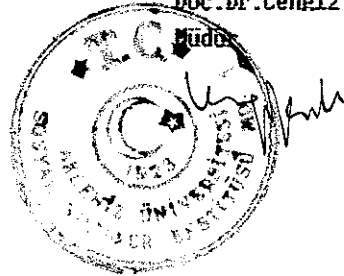
Üye :

Onay : Yukarıda imzaların, adığecen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

02/02/1995

Doc. Dr. Cengiz İŞİK

Müdür



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	IV
ŞEKİL VE TABLOLARIN AÇIKLAMALARI	VI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

I. OTELİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	4
II. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TURİZM ENDÜSTRİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ	8
III. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	17
A. DÜNYA'DA OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ	17
B. TÜRKİYE'DE OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ	20
IV. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	25
A. GENEL OLARAK OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	26
a. Gelişme Aşaması Bakımından Yapılan Sınıflandırma	26
b. Karşılıklı Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Yapılan Sınıflandırma	26
c. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantıları Bakımından Yapılan Sınıflandırma	27
d. Faaliyet Sürelerine Göre Yapılan Sınıflandırma	28
e. Mülkiyet Bakımından Yapılan Sınıflandırma	28
f. Ölçek Bakımından Yapılan Sınıflandırma	29
B. TÜRKİYE'DEKİ OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	29
a. Turistik Konaklama İşletmeleri	30
b. Turistik Olmayan Konaklama İşletmeleri	31

V. BÜYÜK OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	31
A. BÜYÜK ÖLÇEKLİ BEŞ YILDIZLI OTELLERİN ÜSTÜNLÜKLERİ	35
a. Büyük Otel İşletmelerinin Finansal Üstünlükleri	35
b. Satınalma Gücü Bakımından Üstünlükleri	36
c. Tüketici Pazarına Girmek ve Reklam Yapmak Bakımından Üstünlükleri	36
d. Yönetim Organizasyon Bakımından Üstünlükleri	37
B. BÜYÜK ÖLÇEKLİ BEŞ YILDIZLI OTELLERİN DOĞURDUĞU BAZI SORUNLAR	38

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE VERİMLİLİĞİN BİR GÖSTERGESİ OLAN İŞGÖREN DEVİR HIZI İLE İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

I. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	40
II. VERİMLİLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ	45
III. İŞ TATMİNİ - İŞGÖREN DEVİR HIZI - VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	50
IV. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR	57
V. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	62
A. EKONOMİK FAKTÖRLER	62
a. Ücret	63
b. Ekonomik Ödüller	70
B. PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER	72
a. Ferdî Özellikler	73
b. Çalışmada Bağımsızlık	74
c. Statü ve Değer	75
d. Terfi - Yükselme	78
e. İnsan İlişkileri	80
f. Sosyal Güvenlik	82
g. Sendikal Haklar	85
h. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	87

ÖNSÖZ

Bugün ülkelerin ekonomik sorunlarını çözümlenmede son derece aktif ve dinamik etkiler yaratan turizm, önemli ölçüde gelir ve döviz girişi sağlayan, sektörde gerçekleştirilen yatırımlarla yeni istihdam imkânları yaratan, ekonomik hayata olduğu kadar sosyal ve kültürel yaşama da olumlu etkiler yansımaları olan bir sektör konumuna gelmiştir.

Otel işletmeleri turizm sektörünün önemli bir kolunu oluşturmaktadır. Bu işletmelerde hizmetin esası insan gücüne bağlıdır. Hizmetin kalitesi ve başarısı da bütünüyle işgücünün verimli çalışmasına bağlıdır.

Bu alanda yapılan "insan faktörü" ile ilgili araştırmalardan elde edilen bulgular, otel işletmelerinde çalışan personelin işten duyduğu tatminin düşük, işten ayrılma oranlarının da yüksek boyutlara ulaştığını göstermektedir. İnsan gücüne bu denli bağımlı bir endüstri için bu durum son derece olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Sektördeki işlerin çoğunluğu genelde hizmete yönelik olduğu için, çalışanları güdüleyebilmek, ancak işlerinde tatmin ve mutlu olmaları ile sağlanır. Çünkü iş tatmini, çalışanların performanslarını, işören devir hızını, örgütün verimliliğini etkileyen önemli bir ögedir. Dolayısıyla iş tatmininin incelenmesi, bu tür işletmeler için çok daha önem taşımaktadır.

Gerçekleştirilen çalışmanın, ülke ekonomilerinde giderek daha büyük önem kazanan otel işletmelerinin etkin bir performans göstermeleri ve personelin iş tatmini ile beraberindeki ve bağımlılığının sağlanabilmesi için insan kaynağına ilişkin uygulanabilecek çeşitli yöntemleri içermesi açısından katkıda bulunacağı düşünülmüştür.

Çalışmada tez danışmanım Sayın Doç.Dr.Ahmet AKTAŞ başta olmak üzere, şahsi kütüphanesinden ve fikirlerinden yararlandığım Hocam Sayın Doç Dr.Cemil BOYACI'ya, çalışmamda desteğini gördüğüm Sayın Yrd Doç.Dr.Ferda ERDEM'e, Araştırma Görevlisi Sayın Orhan BATMAN'a, tezin yazımında çok büyük emeği geçen Kâmile ESKİN'e, ayrıca çalışmanın yararına inancarak anket yapma olanağını veren otel yöneticilerine ve anket formlarını büyük bir özenle dolduran otel çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Rüya EHTİYAR

ŞEKİL VE TABLOLARIN AÇIKLAMALARI

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1 Otel İşletmeciliğinin Turizm Endüstrisindeki Yeri	9
Şekil 2 A.B.D.'nde Hizmet Sektöründeki İş Sayısında Artış	11
Şekil 3 Dünya Turizm Örgütü Figürlerine Göre Uluslararası Turizm Büyüme İle Dolu Bir On Yıl	13
Şekil 4 Kişilerin Yaşamlarında Tatmine Ulaşmak İçin Gerekli Ögeler	44
Şekil 5 Nedensel Model: İş Tatmini - Göreve Gelmemeye	52
Şekil 6 İş Tatmini veya Tatminsizliğinin Sebep ve Sonuçları	54
Şekil 7 Ücret Tatmini	66
Şekil 8 Ücret Tatminsizliğinin Sonuçları	68
Şekil 9 İnsan Unsuruna Verilen Değer - İş Tatmini	76
Şekil 10 Rolün İş Tatmini ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi	81
Şekil 11 Sendikaların Çalışanın Performansı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi	86
Şekil 12 Performansın Çalışma Zamanına Olan Bağımlılığı	96
Şekil 13 Yönetim Sürecinin Genel Görünümü	100
Şekil 14 Yönetimin Personele Etkisi	103
Şekil 15 Yol - Amaç Modelinin Şematik Açıklanması	105
Şekil 16 Nedensel, Ara ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişki	112
Şekil 17 Sistem 1 ya da 2, Sistem 4 Yönetim Biçimlerindeki Değişkenler Arasındaki İlişki	113
Şekil 18 Tüm Yönetim İletişim Darboğazından Geçer	130

Tb. 1	Dünya Turizmi: 1998'de 3.4 Trilyon Dolar'a Ulaşması Beklenen Bir Endüstri	15
Tb. 2	Turizm Gelirlerinin G.S.M.H. İçindeki Payı	16
Tb. 3	Dünyanın En Büyük Otel Zincirleri	21
Tb. 4	Türkiye'de Tesis ve Yatak Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı	24
Tb. 5	Türlerine ve Sınıflarına Göre Belgeli Konaklama Tesis ve Yatak Sayıları	32
Tb. 6	Performans/Saat, Çalışma Yerini Terk Etme ve Hastalanma Sıklığının Günlük Çalışma Süresine Bağımlılığının Yüzde Olarak Gösterilmesi	97
Tb. 7	Yönetim Faaliyeti Olarak İletişimin İki Amacı	131

GİRİŞ

Günümüz endüstrileşmiş toplumlarının vazgeçilmez kurumları durumunda olan işletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek amacıyla çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu faktörler içinde en vazgeçilmez olanı insan unsurudur. İnsan emeği, diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletmenin amaçlarına katkıda bulunur. Bu nedendir ki; işletmedeki insan unsuru sürekli olarak yönetici ve araştırmacıların inceleme konusu olmuştur.

Çoğu işletmeler için işgücü, hayati bir önem taşımaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki bir işletmenin verimli çalışmasında işgücünün önemi çok büyüktür; öyle ki bu önem otel işletmelerinde doruğa çıkmaktadır. Özellikle uzun dönemde insan kaynaklarını verimli kullanamayan işletmelerin başarılı olmaları ve amaçlarına ulaşmaları oldukça zordur.

Bu nedenle otel işletmelerinin, maksimum verimliliği elde edebilmeleri için, işletme içinde işgücünün üretkenliğini artırıcı ve aynı zamanda iş tatmininin sağlanabileceği bir iş ortamını hazırlamaları oldukça önemlidir.

Sektörde verimliliğin artırılabilmesi, kalitenin iyileştirilmesi, sonuçta işgörenin işyerinde tatmin olmasına ve işgücüne olan bağlılığına dayanmaktadır. Özellikle otel işletmelerinde iş tatminsizliğinin sonucu olan personel devri ve işe devamsızlık üzerinde durulması gereken son derece önemli bir konudur. Çünkü personel devri, otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha ağırlıklı olarak gözle-

nen bir olgudur. Yüksek personel devir hızı da beraberinde işgücünün yetiştirilmesi için katlanılan fedakârlıkların ve yüksek maliyetlerin heba olmasına neden olmaktadır. Böylece, personel devir hızının yüksekliği işletmelere oldukça önemli maliyetler yüklemektedir.

Otel işletmelerinde iş, insan gücüne ve işin sürekliliği prensibine göre düzenlendiğinden, işgücü gerek bulunabilirlik, gerek maliyet açısından günümüzde çözülmesi gereken en önemli sorunlardan biridir. Personelin işe devamsızlığı, hızlı personel değişimi, huzursuzluk ve memnuniyetsizlikler, düşük verimlilik göstergeleridir.

Verimliliğin düşmesine neden olan bu göstergelerin kökeninde çoğu kez iş tatminsizliği, gönül gücü eksikliği yatmaktadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, pazar ve teknik güce verdiği önemi, gönül gücüne de vermesi ve bu gücü yükseltecek politikalar geliştirmesi gerekir. İşgörenlerin istek ve gereksinimlerini çok iyi çözümlenerek, onlara rahat, tatmin edici bir çalışma ortamı hazırlamalıdır. İnsanların örgüte bütünleşerek daha etkin, daha üretken, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir varlık olması için gereken çaba ortaya konmalıdır.

Bu nedenle ülke ekonomilerinde giderek daha çok önem kazanan otel işletmelerinde çalışanların işletmeyle bütünleşmesi ve işinden tatmin sağlanması için hangi koşulların olması gerektiğinin araştırılması ve mevcut olan ortamın değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmayla işgörenlerin nasıl bir ortamda çalışmak istediklerini bulgulararak, işgörenlerin iş tatmin

düzeylerinin ve işletmeye bağımlılıklarını artırmak isteyen yöneticileri, hangi faktörler üzerinde durmaları gerektiği konusunda bilgilendirmek ve personel politikalarını biçimlendirmede onlara yardımcı olmak amaçlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde otel işletmesinin tanımı ve özellikleri, dünyada ve Türkiye'de otelciliğin tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Diğer yandan işletmelerin genel sınıflandırılması ele alınmış ve çalışma alanımız olan büyük otel işletmelerinin özellikleri incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci Bölümde, iş tatmini ve verimlilik kavramının tanımı ve önemi, iş tatmini-ışgören devir hızı-verimlilik arasındaki ilişki ve iş tatminini etkileyen faktörler ele alınmıştır.

Üçüncü Bölümde, çalışmanın amacı doğrultusunda, Türkiye turizmde önemli bir konuma sahip olan Antalya yöresindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde iş tatminsizliğine neden olan faktörlerin, bu işletmelerdeki personelde ne dereceye kadar geçerli olduğu araştırılmış ve ortaya çıkacak sorunlara çözüm önerileri aranmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMECİLİĞİ VE OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

I. OTELİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Bir çok yazarlar, uzmanlar ve kuruluşlar, insanların ilk seyahatları kadar eski olan turizm olayında en büyük rolü oynayan otelin tanımını yapmaya çalışmışlardır.

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre "Otel, yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabilecekleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabilecekleri işletmelerdir¹".

S. Medlik, oteli "Sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın, kendisine yapılacak hizmete belirlenen bir fiyatı, ödemeye gücü yeter, istekli ve kabul edecek olan insanlara yer, yiyecek içeceğin sağlandığı bir işletmedir." şeklinde tanımlamaktadır².

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununa göre "Oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin

¹H.OLALI-M.KORZAY, Otel İşletmeciliği, İstanbul (1989) 25.

²S.MEDLİK, Profile of Hotel and Catering Industry, London (1986) 21.

yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri, bünyelerinde bulundurabilen en az 10 odalı tesislerdir³.

1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin her ülkede aşağıdaki, özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir⁴.

"Otel:

- Yönetimiyle olduğu kadar, donatısıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte olmalıdır,
- Müşterilere kısa vadeli bir anlaşma yapan, işletme olmalıdır,
- Otelçilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır,
- Müşterilerine tahsis ettiği odalar da sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulundurulmalıdır,
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır".

Yukarıda belirtilen, bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Günümüzdeki lüks oteller bu imkânlardan çok fazlasını sağlamakta, müşterilerin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır⁵.

³A.AKTAŞ, Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ankara (1989) 19.

⁴OLALI-KORZAY a.g.e. 27.

⁵F.MAVIŞ, Otel İşletmeciliği, Eskişehir (1992) 43.

Otel işletmelerinin özelliklerini ise aşağıdaki gibi belirtebiliriz⁶.

Otel İşletmeleri "Zaman" Satar

Otelin bir odasının 24 saat içinde satılması söz konusu olup, satılmayan oda otel için kayıp olmaktadır. Otel hizmetini stoklama imkânı bulunmadığından üretildiği veya hazırlandığı anda satılması gerekmektedir. Bu nedenle otelde aslında satılan zaman olmaktadır.

Otel İşletmeciliği "İnsan Gücüne" Dayanır

Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmakta, gerekse fonksiyonların yerine getirilmesinde büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Hizmetlerin yürütülmesinde ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında, insanın rolü ve önemi büyüktür. Otomasyon girebileceği alanlar sınırlı olup, yine yatakların yapımında, yemeklerin hazırlanmasında ve servisinde büyük ölçüde insan gücünden yararlanılır. Bu nedenle emek-yoğun sektör olma özelliğini korumaktadır.

Otel Hizmetleri Otel Personeli Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektirir

Otel, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otelin fonksiyonlarını yerine getiren personel arasında yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Bu özellik otelin başarı ve başarısızlığını etkileyecektir.

⁶AKTİAŞ a.g.e. 20.

7

Otel Günü 24 Saat, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü (Sezonluk Oteller Hariç) Sürekli Hizmet Veren İşletmelerdir

Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel personelin çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissetmeleri için rahat ve huzurlu ortamın yaratılmasında yüzyüze temas halinde olan personelin nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekir.

Otel İşletmeciliği Dinamiktir

Otel hizmet üreten bir fabrika olarak düşünüldüğünde teknoloji ve hizmet anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren, zevk ve moda olan bağımlılığı fazla bir sektördür. Bu nedenle, iyi bir otel insanın görünüş, koku, estetik, ses ve can, mal, sosyal ve psikolojik güven hislerine hitap edebilecek niteliklere sahip olmalıdır.

Otel İşletmeciliğinde Risk Faktörü Yüksek

Turizm endüstrisinde, talep önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmelerinde talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden, risk faktörü yüksektir. Diğer yandan otel işletmelerinde sabit sermaye varlıklarının yüksekliği ve kâr marjının düşüklüğü yatırım hevesini kıldığından devlet desteğine gereksinimleri vardır.

II. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TURİZM ENDÜSTRİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Turizm endüstrisi, kâr amacı gütmeyen turizm organizasyonlarını, pazarlama hizmetlerini, konaklama, ulaştırma hizmetlerini, yiyecek ve içecek faaliyetlerini bir şemsiye altında toplayan, koruyucu, uyarıcı ve sürükleyici bir endüstridir.

Bütün bu faaliyetler ve hizmetlerin amacı bir yandan yerli ve yabancı turistin, öte yandan buldukları yöre halkının ihtiyaçlarını karşılamaktır. Söz konusu faaliyetlerin turizm endüstrisinin bir parçası olması, o faaliyet sonucu oluşan gelirin ne kadarının turistlerden ve ne kadarının yerli halktan sağlanacağına bağlıdır.

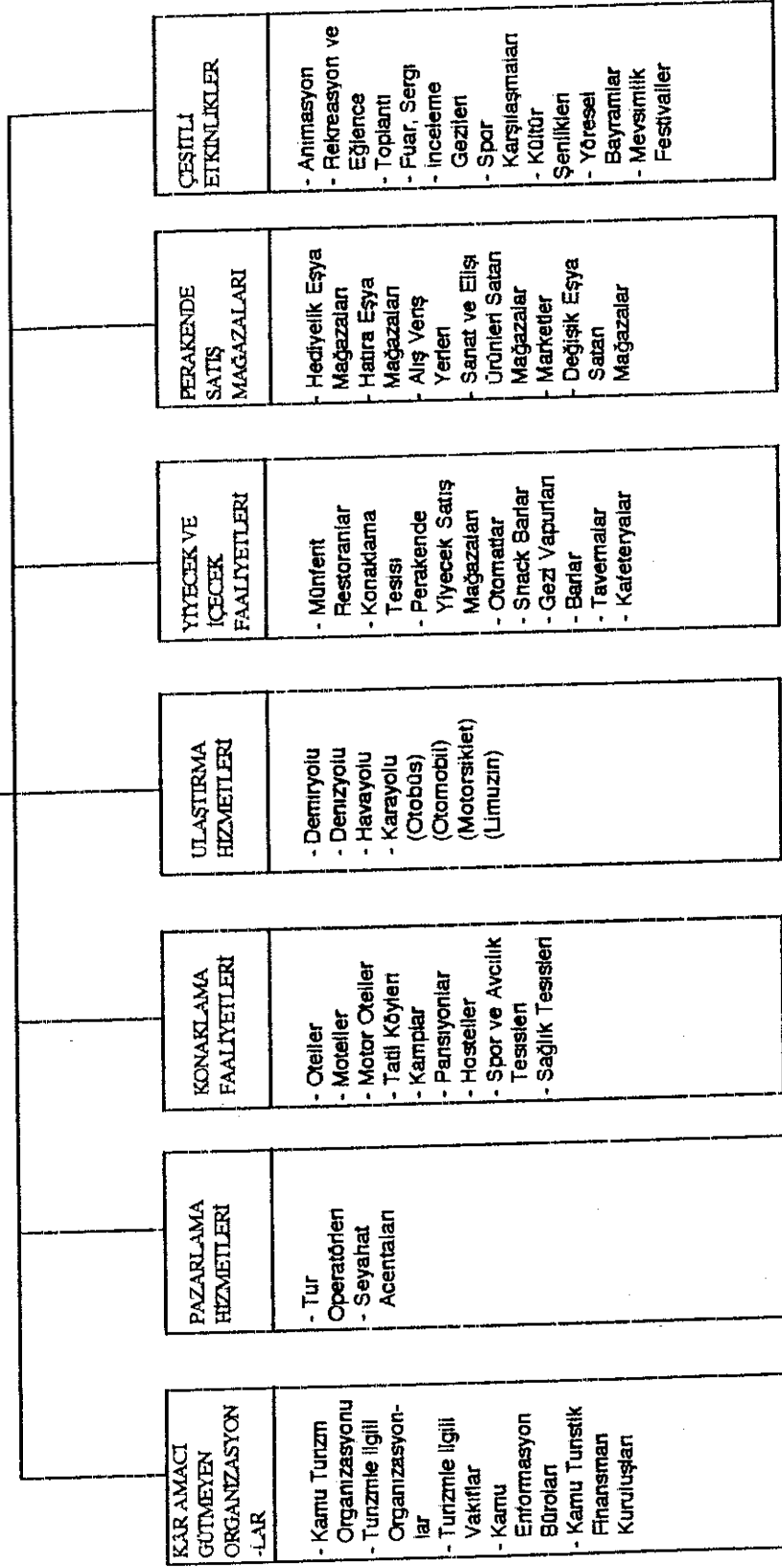
Otel işletmeciliğinin turizm sektörü içerisindeki yerini belirlemek için Şekil 1'e bakmamız gerekecektir. Şekil 1'den inceleneceği gibi oteller, turizm endüstrisini içinde konaklama faaliyetleri içerisinde yer almaktadır⁷.

Oteller buldukları ülkede iş görüşmelerinde, toplantılar ve konferanslar düzenlenmesinde, eğlence ve konaklama faaliyetlerinde kolaylıklar sağlamak suretiyle önemli rol oynarlar. Bu anlamda oteller, çeşitli mal ve hizmetler için perakende dağıtım, yeterli haberleşme ve ulaştırma faaliyetleri kadar, ekonomiler ve toplumlar için vazgeçilmez unsurlardır.

⁷OLALI-KORZAY a.g.e. 5.

Şekil 1

TURİZM ENDÜSTRİSİ



Kaynak: OLALI-KORZAY a.g.e. 6.

Oteller yabancı uyruklu konukların döviz bıraktığı önemli merkezlerdir ve bu yönden ülkenin ödemeler bilançosuna vazgeçilme-yecek katkıda bulunurlar. Özellikle turizm zenginlikleri bol ve ihracat olanakları sınırlı olan ülkelerde önemli döviz kaynaklarından sayılır- lar.

Oteller diğer sanayilerin ürünlerine alt yapı olmaları bakımın- dan önemlidir. Aynı zamanda emek/yoğun bir sektör özelliği taşıması neoenitle büyük oranda istihdam olanağı sağlar.

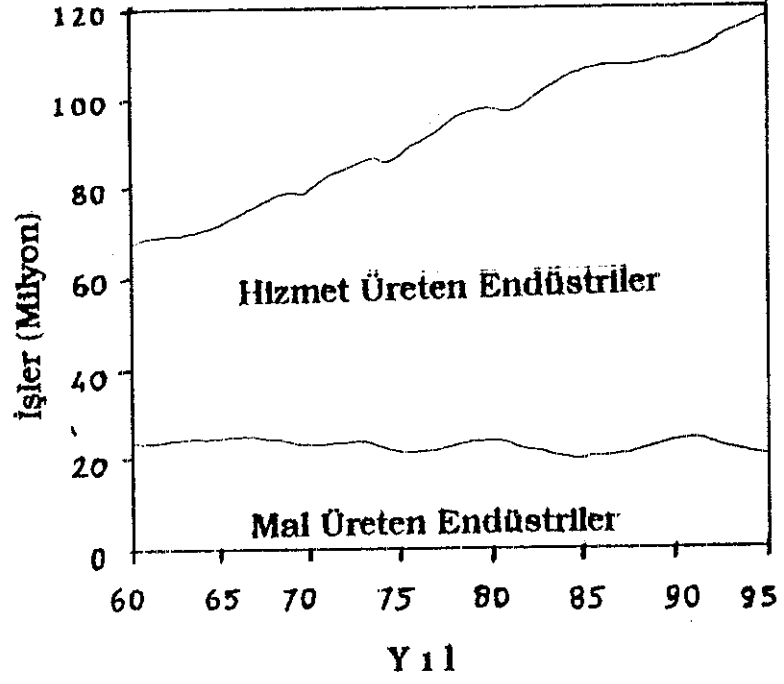
Oteller içinde buldukları yöre sakinleri için de önemli ağır- lama kaynağı olmaktadır. Bir çok hizmetleri ile yöresel müşterileri kendine çeker. Böylece oteller içinde buldukları toplumun sosyal merkezleri haline gelirler⁸.

Son yıllarda hizmet üreten endüstrilerdeki istihdam oranla- rında büyük artışlar görülmektedir. 23 Haziran 1986 tarihli Time dergisinin 58. sayfasında yayınlanan "Singing the Shutdown Blues" başlıklı yazıda belirtildiğine göre, Amerikan Ekonomisinde 1984-1995 yılları arasında 16 milyon yeni iş imkânı oluşacak ve bunun %50'sini hizmet sektörü sağlayacaktır⁹. "Bulletin to Management" adlı yayında belirtildiğine göre, A.B.D.'nde iş imkânlarında en fazla gelişme hiz- met üreten endüstrilerde olacaktır. A.B.D.'ndeki bu durum Şekil 2'de gösterilmektedir. Bu yüzyılın başlarında her 10 kişiden 3'ü hizmet sektöründeki endüstrilerde çalışırken, 1960 itibarıyla bu sayı 6'ya

⁸AKTAŞ a.g.e. 18.

⁹HÖZGEN-B İTANER, Verimlilik Dergisi, 1993, 59.

Şekil 2



Kaynak: J.A. Reincke ve Diğerleri, Introduction to Business, Massachusetts (1989) 278.

yükselmiş olup, 1985 yılı itibarıyla 10 kişiden 7'den fazlasının, 76 milyonun üstünde kişinin bu sektörde çalışması beklenmektedir¹⁰.

Belli başlı örneklerini bankalar, danışmanlık hizmeti veren firmalar, otel zincirleri, restoranlar, sigorta şirketlerinin oluşturduğu hizmet endüstrileri içinde turizmin, yarattığı ek gelir ve iş imkânları açısından özel bir yeri vardır¹¹. Pizam ve Pokela'nın 1983'te yaptıkları araştırma A.B.D.'nde turizm gelirlerinin yılda 105 milyar doları bulduğunu ve bu endüstride 5 milyonun üstünde kişinin çalıştığını ortaya koymaktadır. Aynı kaynakta Birleşmiş Milletler'in "Dünya Turizmi" konulu 1981 Manila Konferansı'ndaki deklarasyonda "Turizm milletlerin sosyal, kültürel, eğitim ve ekonomik sektörleri ve onların diğer ülkelerle ilişkileri üzerindeki direkt etkileri nedeniyle, milletlerin varlıklarını sürdürmeleri için gerekli bir aktivitedir" şeklinde ifade edilmektedir.

"World Travel and Tourism" tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları, Dünya Gayri safi Milli Hasılası'nın %5.5'ini turizm kökenli gelirlerin oluşturduğunu ve bir yılda turizmden sağlanan toplam gelirin 2.5 trilyon dolar olduğunu göstermektedir¹².

Şekil 3'te yer alan Dünya Turizm Örgütü'nün (World Tourism Organization) araştırması da dünya turizminin 1980-1989 arasında sürekli bir büyüme gösterdiğini ve 1989 yılı itibarıyla turizm harcamalarının 209 milyar dolara, turizm olgusunda yer alan çeşitli

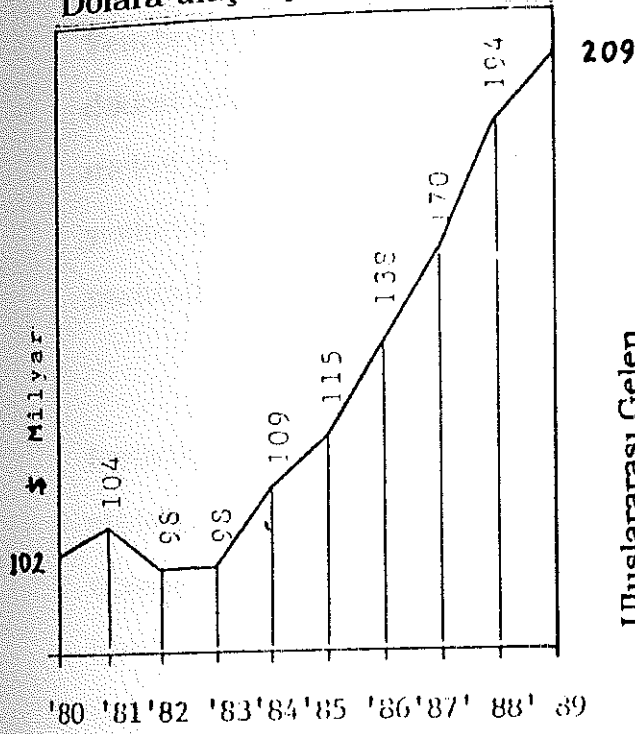
¹⁰B.TANER, Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi, (Basılmamış Doktora Tezi 1993) 56.

¹¹ÖZGEN-TANER a.g.e. 60.

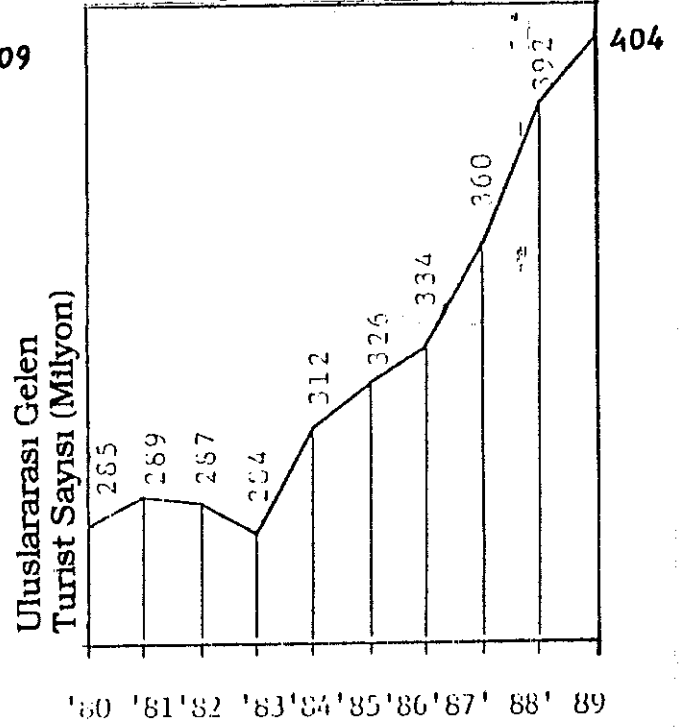
¹²Milliyet Gazetesi, 18 Ağustos 1991, 2.

Şekil 3

Harcamalar 209 Milyar
Dolara ulaşmıştır



Gelen turist sayısı
404 Milyona ulaşmıştır



Kaynak: Hotels, Ocak 1991, 6.

lkelerden gelen turist sayısının ise 404 milyona ulaştığını belirtmektedir.

Seyahat Endüstrisi Dünya Yıllığı (Travel Industry World Yearbook) dünya genelinde turizmde gerekleŖecek büyük gelişmeye dikkat çekmekte, bu gelişmede önemli bir payı olan konaklama işletmeleri gelirlerinin de yıllık %4 artışla 1988'deki 200 milyar dolar seviyesinden 1998'de 296 milyar dolara yükseleceği tahmininde bulunmaktadır. Bu tahminin işlemi Tablo 1'de yer almaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde diğer gelişme alternatifleriyle karşılaştırıldığında, yarattığı iş imkânları ve gelirler üzerindeki arttırıcı etkisiyle turizm yaşam standartlarında daha hızlı bir gelişmeye yol açmaktadır. Ülkemizde de Gayri Safi Milli Hasıla'nın önemli bir bölümünü hizmetler sektörü oluşturmaktadır. Bu hizmetler içinde en büyük paya sahip olan turizm, sağladığı geniş iş imknlarıyla istihdamın en yoğun olduğu sektörlerden biridir¹³. Tablo 2'de yıllar itibariyle turizm gelirlerinin gayri safi milli hasıla içindeki payları belirtilmektedir.

¹³ZGEN-TANER a.g.e. 60.

Tb. 1

Gelir Kategorisi	1988 (\$)	1998 (tahmini) (\$)	Ortalama Yıllık Artış (\$)
Dünya genelinde toplam ulusal ve uluslararası turizm geliri	2.1 trilyon	3.4 trilyon	+5.0
Uluslararası turist girdisi (ulaşım hariç)	195 milyon	318 milyon	+5.0
Dünya genelinde havayoluyla seyahat eden yolculardan sağlanan gelir	166 milyon	325 milyon	+7.0
Dünya genelinde konaklama geliri	200 milyon	296 milyon	+4.0
US otel-motel geliri	54 milyon	80 milyon	+4.0
Dünya gayri safi hasılası	17.5 trilyon	26.1 trilyon	+4.1
US gayri safi hasılası	4.9 trilyon	6.7 trilyon	+3.2

Kaynak: F.Martin ve C.Baum, (Travel Industry World Yearbook),
Hotels, Ocak 1991, 41.

Tb.2

YILLAR Years	GAYRİ SAFİ MİLLİ HASILA Gross National Product		GELİR Receipts MİLYON DOLAR Million \$	TURİZM GELİRLERİNİN G.S.M.H. İÇİNDEKİ PAYI (x) % Share of Touris Receipts in the Gross National Product
	MİLYON TL. Million TL.	MİLYON DOLAR Million \$		
1963	66 801.4	7 422.4	7.7	0.1
1964	71 312.8	7 923.6	8.3	0.1
1965	76 726.3	8 525.1	13.8	0.2
1966	91 419.0	10 157.7	12.1	0.1
1967	101 480.6	11 275.6	13.2	0.1
1968	163 892.7	12 499.3	24.1	0.2
1969	183 356.2	13 877.0	36.6	0.3
1970	207 814.8	9 951.3	51.6	0.5
1971	261 072.6	12 969.9	62.9	0.5
1972	314 139.6	17 200.7	103.7	0.6
1973	399 088.6	22 130.7	171.5	0.8
1974	537 677.6	30 507.0	193.7	0.6
1975	690 900.8	37 598.0	200.9	0.5
1976	868 065.8	41 283.5	180.5	0.4
1977	1 108 270.7	49 177.1	204.9	0.4
1978	1 645 968.5	53 690.7	230.4	0.4
1979	2 876 522.9	52 962.2	280.7	0.5
1980	5 303 010.2	57 198.3	326.7	0.6
1981	8 022 745.3	46 087.2	381.3	0.8
1982	10 611 859.2	52 853.0	370.3	0.7
1983	13 933 008.1	50 153.5	411.1	0.8
1984	22 167 739.9	48 986.5	840.0	1.7
1985	35 350 318.4	52 597.6	1 482.0	2.8
1986	51 184 759.3	57 820.7	1 215.0	2.1
1987	75 019 388.1	87 142.2	1 721.1	2.0
1988	129 175 103.7	91 640.6	2 355.3	2.6
1989	230 369 937.1	109 017.5	2 556.5	2.3
1990	397 177 547.4	150 060.7	3 225.0	2.1
1991	634 431 097.0	147 367.5	2 654.0	1.8
1992	1 103 843 422.9	153 627.5	3 639.0	2.4
1993	1 908 704 716.9	173 740.4	3 959.0	2.3

Kaynak: Turizm İstatistikleri Bülteni, 1994/2, 100.

III. OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Otel işletmeciliğinin bugün ve dünya da gelişmiş olduğu noktayı belirleyebilmek için, konaklama endüstrisinin geçirmiş olduğu evreleri irdelemekte yarar görüyoruz.

A. DÜNYA'DA OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ

Konaklama endüstrisinin mazisi birkaç bin yıl önceye kadar gider. Çünkü insanlar, tarihin her devrinde değişik amaçlarla, seyahat ettikleri ve seyahatleri süresince konaklama ihtiyaçları duyduklarına göre, bu ihtiyaca cevap verecek basit veya gelişmiş bir konaklama tesisi aramışlardır. Bununla birlikte, en basit şekilde konaklama endüstrisi ancak, ortak değişim aracı olan paranın kullanılmaya başlamasından sonra doğmuştur denilebilir¹⁴. Han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlenen konaklama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişimine paralel olarak gelişme göstermiştir¹⁵.

İlkçağlarda (yaklaşık M.Ö. 5000 - M.S. 500) han ve tavernalar insanların seyahat etme ihtiyacından doğmuştur. Bu konuda en eski bilgilere Eski Yunan, Eski Roma yazılı belgelerinde ve İncil'de rastlanabilir¹⁶.

M.S. 347-395 yılları arasında Roma İmparatoru, Theodosius Magnus tarafından yaptırılan askeri haritalar üzerinde konaklama yerleri sembollerle gösterilmiştir.

¹⁴OLALI-KORZAY a.g.e. 8.

¹⁵A. AKTAŞ, Turizm Dünyası Dergisi, 3/18, 1991, 47.

¹⁶MAVIŞ a.g.e. 43.

M.S. 500 - M.S.1300 yılları arasında konaklamanın, yine din kavramı ile içiçe olduğu görülür, bu dönemde kilise ve manastırlar han görevini üstlenirler. 1282 yılında hancılar, İtalya'nın Florence kentinde toplanarak bir lonca oluşturdular ve konaklama hizmetinin karşılığı olarak ücret alma düşüncesini geliştirdiler. Bu düşünce daha sonra tüm İtalya'ya yayıldı.

Ortaçağ döneminde, seyyahların sayısının artması İngiliz Hancılığını geliştirdi. Yalnız İngiliz aristokratlara değil, sıradan seyyahlara da hizmet verecek pek çok han yapıldı. Bu dönemde İngiliz hanlarının Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna geldiği görülür.

1750 - 1790 yılları arasında ticaret ve turizmin itici gücü olan sanayi devriminin başlamasıyla büyük ölçekli üretim ekonomisine geçilmiştir. İlk "otel" terimi 1760 yılında kullanılmıştır. 1794'de New York'da, Amerika'nın ilk oteli "City Hotel" olarak açılmıştır. 1887 yılında Londra'nın ünlü Trafalgar Meydanı'nda Hotel Viktoria hizmete girmiştir.

Günümüz otelciliğinin başlangıcı ise 1829 Boston'da "Trement House"un açılışına dayanır. Bu otelde ilk olarak tek ve iki kişilik oda ayrımı, kilitlenebilen kapılar, odalarda su tasları ve sürahileri, sabun, yolcuların eşyalarını taşıyan personel ve odalarla resepsiyon arasında haberleşme olanağı bulunduğunu söylemek gerekir.

Otelcilik literatüründe zincir otel kavramını ilk olarak kullanan Amerikalı Elsworth M.Statler, 1908'de Buffalo kentinde "Buffalo

Stattler" otelini açar ve "1.5 Dolara banyolu bir oda" sloganı ile bir anda lüks otellerin etkinliğini sarsar¹⁷.

Stattler Amerikan orta sınıfının kalite beklentilerine cevap veren otellerini, ülkenin büyük şehirlerinde birbirini ardına açarak büyük bir otel imparatorluğu kurar¹⁸.

II. Dünya Savaşı yıllarında otelcilik sektörünün en verimli yıllarını yaşadığı görülür. 1900-1960 yılları arasında çeşitli türden gereksinimlere cevap verecek, ticari otel, ikametgâh otel, lüks otel gibi yeni otel türleri ortaya çıkar.

Günümüzde ise, dünya ticaretinin değişen ve daha yoğun rekabete sahne olan görüntüsü içinde, konaklama sektörü de buna paralel değişimler geçirmektedir. Geçmişte ve günümüzde varlığını koruyan yatay ve dikey entegrasyonlar, turistik işletmelerin potansiyel ve efektif pazarlardaki gücünü, etkinliğini arttırmaktaydı. Ancak yukarıda bahsettiğimiz günümüzün yoğun rekabetçi yapısı, bu tür entegrasyonlara girmeksizin turistik işletmelerin kendi aralarında özel anlaşmalar yaparak, lüks sayılabilecek seyahatleri, hemen hemen paket tur fiyatına satmaları sonucunu getirmiştir. "Seyahat aşılama yöntemi" olarak anılan bu uygulama, özellikle rekabetin en geliştiği ülke olan A.B.D.'de "Havayolu - acenta - otel - kiralık araba" hizmetleri sunan işletmeler arasında organik işbirliği temeline dayanmaktadır. Bu işbirliği sonucunda üretilen mal ve hizmetler % 40'a varan

¹⁷AKIAŞ a.g.e. 47.

¹⁸AKIAŞ a.g.e. 47.

İndirimlerle pazarlanıp satılırken, otellerin kazancı küçümsenemeyecek boyutlara ulaşmaktadır¹⁹.

Günümüzde otel işletmeciliğinin hangi boyutlara ulaştığını görmek için Tablo 3'ü incelememiz gerekecektir. Tablo 3'teki rakamlar bize otel işletmeciliğinin zincir işletmeler şeklinde hangi noktaya ulaştığını göstermektedir. Tabloda dikkatimizi çeken nokta ise dünyanın en büyük 10 otel zinciri içinde A.B.D.'nin 8 şirketinin bulunmasıdır.

Amerikan otelcilik sektörü oluşmaya başladığı ilk günden bu yana, "rekabet ve kaliteli hizmet prensibi" üzerine kurulmuştur. Bunun yanında, her kesimden insanın maddi gücüne ve beklentilerine cevap verebilecek çeşitli türde yatırımların oluşmasını ve dünyada hızlı ekonomik değişiklikleri kısa zamanda analiz edip, buna adapte olabilme konusunda yeterince esnek olmalarını belirtebiliriz²⁰.

B. TÜRKİYE' DE OTEL İŞLETMECİLİĞİNİN GELİŞİMİ

Türk otelcilik tarihinin yaklaşık bin yıl kadar önce han ve kervansaray tipi ile başladığını söylemek mümkündür. İlk kervansaray, 1019-1020 yıllarında Ribat-Mahl adıyla, Gazneli Mahmut tarafından yaptırılmıştır.

Özellikle Selçuklular döneminde kervansaray yapımının hızlanmasının başlıca nedeni, Selçuklu sultanlarının Anadolu'nun konumundan ekonomik önemini görebilmeleridir. Bu dönemin önemli

¹⁹Business World (January - March 1985) 19.

²⁰OLALI-KORZAY a.g.e. 9-10.

Tb.3

Sıra No	KURULUŞ İSMİ	ÜLKE	SAHİP OLDUĞU TOPLAM ODA SAYISI	SAHİP OLDUĞU TOPLAM OTEL SAYISI
1	Holiday Inns Inc	A.B.D.	327.059	1.645
2	Hospitality Franchise Systems	A.B.D.	288.99	2.298
3	Best Western International	A.B.D.	266.123	3.310
4	Choice Hotels International	A.B.D.	214.411	2.295
5	Accor/Pullman	Fransa	212.5	1.875
6	Marrlott Corp.	A.B.D.	160.968	698
7	IIT Sheraton Corp.	A.B.D.	131.348	423
8	Hilton Hotels Corp.	A.B.D.	94.452	257
9	Forte Plc.	İngiltere	76.33	853
10	Hyatt Hotels/Hyatt Int.	A.B.D.	74.801	159

Kaynak: HOTELS ANNUAL SURVEY, (International Magazine of the Hotel Restaurant Industry), Vol: 26, Number:7, July 1992, s.61.

örnekleri Konya-Aksaray yolu üzerindeki Sultan Han, Ürgüp yakınlarındaki Sarı Han ve Antalya yakınlarındaki Evdir Han'dır. Buralarda konaklayan ticari yük taşıyan kervanlar hem barınıyor, hem de yağmacı ve eşkiyalardan korunuyorlardı. Osmanlılar döneminde de han ve kervansaray yapımına devam edildi. Bu yapılar çoğunlukla mal taşıyan kervanların güzergâhları üzerinde ve büyük yerleşim birimlerinde inşa edilmiştir²¹.

Ancak belirtmek gerekir ki batı ülkelerinde "han" Anadolu'da "kervansaray" olarak inşa edilen konaklama birimleri arasında temel bir fark bulunmaktadır. Batıda hanlar ticari bir amaçla faaliyet gösterirken, doğuda kervansarayların çalışması ise "yabancıyı para karşılığı misafir etmenin ayıp olduğu" ilkesine dayanıyordu. Bundan dolayı gücünü vakıf sahibinin gücünden alıyor ve vakıf sahibi güçlü olduğu sürece o kervansarayda iyi şartlarda yaşıyordu²².

Kervansaraylar, ticaret yollarını işler durumda tutan en önemli yapıları ve askeri önemleri dışında iki temel fonksiyonu yerine getirmek amacıyla inşa edilmiştir²³.

- Kıymetli ticari mal taşıyan kervanları, sınır yakınlarındaki düşmanlardan yağmacılardan, göçebe ve eşkiya baskınlarından korumak.
- Yolcuların her türlü ihtiyaçlarını temin etmek.

²¹AKTAŞ a.g.e. 47.

²²OLALI-KORZAY a.g.e. 8.

²³A.USAL, İzmir Ticaret Odası Dergisi 2/4 1988, 8.

Osmanlılar döneminde pek çok sayıda han ve kervansaray inşa edilmiştir. Devlet büyükleri ve zenginler tarafından önemli yollar üzerinde hanlar esas itibarıyla gelir getirme amacıyla idi. Ülkemizde modern anlamda ilk otel 1892 yılında uluslararası yataklı vagonlar ve büyük Avrupa ekspresleri kumpanyası tarafından yapılan Pera Palas'tır. Daha sonra İstanbul'da 1914 yılında Tokatlıyan Oteli, 1931'de de Park Otel açılmıştır.

İlk uluslararası yatırım ise, 1955'te hizmete giren İstanbul Hilton Oteli'dir. Ülkemizde sosyal güvenliği sağlamak amacıyla kurulmuş bulunan Emekli Sandığı, 1958 yılında Emek İnşaat ve İşletmecilik A.Ş.'ni kurarak otel yatırımı ve işletmeciliğiyle de ilgilenmiştir²⁴.

Bir ülkenin sahip olduğu turizm potansiyelini ifade etmek için, mevcut potansiyeli kullanılabilir hale getirecek alt ve üst yapı yatırımlarının yapılması gerekir. Otel işletmeciliği yatırımlarının turistik üst yapı yatırımları içerisinde önemli bir paya sahip olması, turistik üst yapı yatırımlarını konaklama yatırımları rakamlarıyla ifade edilir hale getirmiştir²⁵.

Ülkemizde konaklama sektörünün gelişimi ile ilgili yukarıda verdiğimiz bilgilere ek olarak belirtmemiz gerekir ki; 1982 yılına kadar olan yatak kapasitesi artışı, çok önemli rakamlarla ifade edilir halde değildir. Konuyu daha iyi açıklamak için Tablo 4'ü inceleyelim.

²⁴AKTAŞ a.g.e. 47.

²⁵A ŞAHİN, T.O.B.B. Yayını, 49, 1990, 142-143.

Tb.4

YILLAR	İŞLETME SAYISI	YATAK SAYISI
1966	254	16151
1971	354	33536
1976	426	46108
1981	529	58242
1982	569	62372
1983	611	65934
1984	642	68266
1985	689	85995
1986	731	92129
1987	834	106214
1988	957	122306
1989	1102	146086
1990	1260	173227
1991	1404	200678
1992	1498	219940
1993	1581	235238

Kaynak: Konaklama İstatistikleri Bülteni, Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü, Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı, Ankara, Nisan 1994, 9.

1980'li yıllara kadar 50,000 civarında olan yatak sayısının 1993'de 235.200 yatağa ulaştığını gösteren Tablo 4'teki istatistik veriler, Türkiye'nin turizme yönelik yatırımlar açısından büyük bir atılım içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Başlıca nedeni kuşkusuz 1982 yılında kabul edilen "2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu" ve arkasından yayınlanan bir dizi yönetmeliğin getirdiği çok önemli teşviklerdir²⁶.

IV. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel tanımında olduğu gibi otel işletmelerinin sınıflandırılmalarında da kesin bir birlik yoktur. Oteller çeşitli yazarlar tarafından farklı kriterlere göre sınıflandırılmıştır. Ayrıca her ülke kendi otel endüstrisinin özelliklerine göre otel işletmelerini sınıflandırmış veya sınıflandırmada değişik kriterler kullanmıştır.

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasını, iki kısımda incelemek mümkündür. Birinci kısımda genel olarak otel işletmelerinin sınıflandırılmasına yer verilecektir. İkinci kısımda ise, Türkiye'deki otel işletmelerinin kanunda yer alan sınıflandırması ele alınacaktır.

²⁶T.C. Resmi Gazete, 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu, 16 Mart 1982, Sayı: 17635.

A. GENEL OLARAK OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI²⁷

a. Gelişme Aşaması Bakımından Yapılan Sınıflandırma

- Lüks Oteller: XIX. yüzyılın ortalarında II. Dünya Savaşına kadar seyahat eden aristokrat kitleye hizmet veren çok kaliteli ve pahalı otellerdir.

- Vasat Oteller: Sanayi devrimiyle birlikte hızlanan orta gelirli insanların seyahatleri sırasında kullandıkları lüks olmayan otellerdir.

- Yan Konaklama Tesisleri: Kampingler, pansiyonlar, tatil köyleri, gençlik kampları, kır kampları, oberj ve hoteller gibi otellerin dışında kalan yardımcı konaklama işletmeleridir.

b. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Yapılan Sınıflandırma

- Merkezi Oteller: Büyük şehirlerde ve ticaret merkezlerinde bulunan ve çoğunlukla işadamlarının konakladığı otel türüdür. Tüm yıl boyunca çalışır.

- Kıyı Otelleri: Deniz kıyısında bulunan ve dinlenmek, denize girmek, güneşlenmek amacıyla tatile çıkanların ihtiyacına cevap veren otellerdir.

²⁷OLALI-KORZAY a.g.e. 37-70.

- Dağ ve Spor Otelleri: Dinlenmek, dinlenirken doğayla baş-başta kalmak, kayak ve yürüyüş türü spor yapmak isteyenlerin konakladıkları otel türüdür.

- Kaplıca, Kür Otelleri: Sağlık sorunu bakımından kaplıca, banyo ve kür tedavisine ihtiyaç duyanların kaldıkları konaklama işletmesidir.

- Tatil Beldeleri: Yeni bir tür olarak gelişmekte olan tatil beldeleri; kayak alanı, özel restoran, alışveriş merkezi ya da termal alan gibi özelliği olan bir çekim merkezi esas alınarak onun etrafında değişik otel türlerini içine alan bir konaklama şeklidir. Burada boş zaman faaliyetleri yoğun olarak görülür.

c. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantıları Bakımından Yapılan Sınıflandırma

- Havaalanı Otelleri: Uluslararası havaalanlarının yakınında kurulan büyük oteller ile, havaalanı içinde inşa edilen ve aktarma yapacak yolculara kısa süreli yararlanma şansı sağlayan küçük otellerdir.

- İstasyon Otelleri: Avrupa ülkelerinin klasik tipi olan bu oteller otobüs terminalleri ve tren istasyonlarının yakınlarında kurulan otellerdir.

- Liman Otelleri: Büyük liman şehirlerinde kurulan konaklama işletmeleridir.

- Karayolu Kavşak Otelleri: Yoğun şekilde kullanılan karayollarının kesiştikleri noktalarda kurulan işletme tipleridir.

d. Faaliyet Sürelerine Göre Yapılan Sınıflandırma

İki grupta incelenmektedir:

- Devamlı Oteller: Bütün yıl boyunca faaliyet gösteren otellerdir.

- Mevsimlik Oteller: Belirli mevsimde çalışan otellerdir. Yaz mevsiminde ve kış mevsiminde çalışan oteller olarak belirtilir.

e. Mülkiyet Bakımından Yapılan Sınıflandırma

Mülkiyet bakımından konaklama işletmeleri üç grupta toplanır:

- Özel Sektör Konaklama İşletmeleri: Tüm varlıklarıyla özel kişilere ait olan bu işletmelerin temel amacı kâr etmektir.

- Kamu Sektörü Konaklama İşletmeleri: Varlıklarının tümü ya da çoğunluğu kamuya ait işletmelerdir. Özel idare, TURBAN İşletmeleri gibi.

- Karma Konaklama İşletmeleri: Sermayelerinin bir kısmı kamu idareleri, bir kısmı da özel sektör tarafından karşılanan maddi gücünü devletten, otelcilik için gerekli zihniyet ve dinamizmi de özel sektörden alan işletmelerdir.

f. Ölçek Bakımından Yapılan Sınıflandırma

- Büyük Oteller: Oda sayısı 100'den fazla, istihdam hacmi oda başına 1,1 personel hesabıyla en az 110 personel çalıştıran, yemek ve balo salonları dışında en az 500 metrekare kapalı alanı olan işletmeler büyük otel işletmeleridir.

- Orta Ölçekli İşletmeler: 60-100 oda arası konaklama ünitesi ve 50 -100 arası personel çalıştıran işletmelerdir.

- Küçük Ölçekli İşletmeler: 10-50 arasında oda bulunduran ve 30 - 50 arası personel çalıştıran işletmelerdir.

- Çok Küçük Otel İşletmeleri: 2-20 arasında yatağı bulunan, hizmetleri 1-5 personelin gördüğü, konaklama hizmetini sürekli bir iş olarak görmekten çok, ihtiyaç olduğunda faaliyete geçen, genellikle kırsal kesimde ve küçük yerleşim birimlerinde bulunan işletmelerdir. Boyutları küçük olmakla birlikte turizm olgusunun her yere yayılması açısından önem taşır.

B. TÜRKİYE'DEKİ OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Türkiye'de otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan yönetmeliklerle düzenlenmiştir.

En son şekliyle, turizm sektörünü düzenleyecek, geliştirecek, dinamik bir yapı ve işleyişe kavuşturacak tertip ve tedbirlerin alınma-

sını örgütlemek amacıyla 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu 1982 yılında yürürlüğe girmiştir²⁸.

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Turizm Bakanlığı'nca hazırlanan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği" turizm yatırım ve işletme belgesinin verilmesine ilişkin hususları ve turizm işletmelerin sınıflandırılmasını yeniden düzenlemiştir. Bu Yönetmeliğe göre konaklama işletmeleri iki gruba ayrılmaktadır.

a. Turistik Konaklama İşletmeleri

1. Oteller:

- Lüks (beş yıldızlı) oteller
- Dört yıldızlı oteller
- Üç yıldızlı oteller
- İki yıldızlı oteller
- Tek yıldızlı oteller

2. Moteller

3. Tatil köyleri

4. Pansiyonlar

5. Kampingler

6. Apart oteller

7. Oberjler

8. Hosteller, Yüzer Ev Yüzer Oteller.

²⁸T.C. Resmi Gazete, 2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu, s.13/7228, 14.10.1983.

b. Turistik Olmayan Konaklama İşletmeleri

Turizm İşletme Belgesi olmayan bütün işletmeler bu grupta yer alırlar. Bu tür işletmeler yerel yönetimler tarafından sınıflandırılır ve kontrol edilirler.

Bugün Türkiye'de belgesiz yatak kapasitesi 1993 yıl sonu itibarıyla 200.000'e, belgeli yatak kapasitesi ise 235.238'e ulaşmıştır. Tablo 5'de türlerine ve sınıflarına göre belgeli konaklama tesislerinin sayısı görülmektedir.

V. BÜYÜK OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Bir otelin "büyük otel işletmesi" şeklinde faaliyet gösterebilmesi için gerek yatırım ve gerekse işletme döneminde bir takım özellikleri tanınması gerekir. Bunlar:

- Otel sermayesinin miktarı,
- Otel'de istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir dönemde otel personeline ödenen ücret ve maaş toplamı,
- Belirli bir dönemde sağlanan satış geliri,
- Yatak sayısı, (300 ve daha fazla odaya sahip),
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet ve lokanta salonlarının kapladığı alan (m² olarak),

Tablo 5

TÜRÜ	SINIFI	TURİZM YATIRIMI BELGELİ			TURİZM İŞLETMESİ BELGELİ		
		(A)	(B)	(C)	(A)	(B)	(C)
OTEL	5 YILDIZ	52	14 210	29.474	69	18 876	39 316
	4 YILDIZ	122	18 359	38.551	95	13.522	27.537
	3 YILDIZ	580	46 541	96.014	310	25 599	52 010
	2 YILDIZ	474	20 286	40 874	480	21.763	42.457
	TEK YILDIZ	121	3 556	6 940	240	8 659	16 578
MOTEL	1. SINIF	25	751	1.545	14	722	1 390
	2. SINIF	45	1.058	2.073	29	741	1.477
TATIL KÖYÜ	1. SINIF	65	16 010	34.522	47	15 075	32 674
	2. SINIF	25	4.616	9.792	11	1.351	2.932
PANSİYON		236	4.086	7.969	181	3.034	5.897
KAMPING		21	1.742	5.185	26	2.224	6.557
OBERJ		2	114	270	7	316	994
APART OTEL		-	-	-	19	512	1.596
KAPLICA		-	-	-	1	20	40
ÖZEL BELGELİ		19	635	1.311	52	1.581	3 783
GOLF TESİSLERİ		3	308	1 271	-	-	-
TOPLAM		1.785	132.272	275.791	1.581	113.995	235.238

(A) TESİS SAYISI (B) ODA SAYISI (C) YATAK SAYISI

Kaynak: Turizm Bakanlığı Konaklama İstatistikleri Bülteni. Yatırımlar Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı 1994/3, s.15.

- Otel eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, kuaförlere ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralananan yerlerin kapladığı alan (m² olarak).

Sıralanan tüm bu nitelik ve özelliklerden anlaşılacağı üzere, büyük bir otelde insanın konforu için gerekli tüm araç-gereç ve mekânlar bulunmaktadır. Bundan dolayı "beş yıldız" kavramı otelcilik sektöründe mükemmellik simgesidir. Bununla birlikte yukarıda sayılan niteliklerin yanında beş yıldızlı otel işletmelerinin gösterdikleri bir takım özellikler vardır.

12.03.1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 37. maddesinin A fıkrasının 2 no'lu bendi hükmü uyarınca çıkarılan Bakanlar Kurulu 9.11.1991 tarih ve 91/2432 karar no'lu Turizm Yatırım ve İşletmeleri Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'le beş yıldızlı oteller yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren en az 100 odalı, dört yıldızlı otellerde öngörülen nitelikleri de taşıyan tesislerdir²⁹.

- Uluslararası standartlara uygun olarak döşenmiş ve banyo dışında 20 m²'nin üzerinde, içinde TV, video kanalları, yabancı dilde uydu yayınlar imkânı, kasa ve banyosunda telefon olan odalar.

- Çok maksatlı salonlar, gece klübü veya diskotek, aletli jimnastik salonu, sauna, masaj odası veya benzer imkânlar sağlayan üniteler.

- İşletmenin kapasitesine uygun yüzme havuzları.

- 24 saat oda servisi.

²⁹YALKIN, Turizm Mevzuatı, XI/A, İstanbul

- Self servis şeklinde çalıştırılmayan bir alakart, en az üç ayrı yiyecek ünitesi.

- Yatak odalarında ses geçirmezlik.

Herşeyden önce beş yıldızlı otellerin kurulması için büyük miktarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermaye günümüzde, ülkemiz ekonomik şartlarında milyarlarla ifade edilmektedir. Bu kadar büyük rakamlarla ifade edilen yatırımların oluşturduğu mal ve hizmetlerin satış ve pazarlamasında izlenen strateji, daha küçük ölçekli otel işletmelerinin izlediği satış ve pazarlama stratejisinden oldukça farklı olmaktadır.

Burada göze çarpan nokta, beş yıldızlı bir oteli uluslararası bir zincir işletme tarafından yönetiminin devralınmasıdır. Aksi halde, yüzbinlerce yatağın bulunduğu ve pek çok ülkenin pay kapmaya çalıştığı bu dev pazarda müşteri olabilecek kimselere ulaşmak çok güç ve masraflı olacaktır. Bundan ötürü gerek ulusal, gerekse uluslararası platformda, büyük otellerin birlikte ya da zincirler oluşturduklarını görüyoruz³⁰.

Örnek olarak Holiday Inss Otelcilik şirketinin dünyanın değişik 52 ülkesinde, 1645 otel ve 327.059 odaya sahip olması verilebilir³¹.

Ülkemizde Turizm Bakanlığının oluşturduğu "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği"ne göre bir tesisin beş yıldızlı

³⁰A.CENGİZ, Konaklama İşletmelerinde Otomasyon ve Malzeme Verimliliği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi 1993) 27.

³¹HOTELS, International Magazine of Hotel and Hotel Restaurant Industry, 26/7, July 1992, 56.

olması için teknik ve fiziksel olarak bazı şartlar getirilmiş, yatak ve oda sayısı belirtilmemiştir. Beş yıldızlı otel kavramı ile büyük ölçekli otel kavramı eş anlamda düşünülmektedir. Bunun nedeni olarak, işletme hacmi ve büyüklüğü, arttıkça, oda başına kontrol edilebilir giderlerin düşeceği ve optimum noktada kârın daha yüksek olacağı beklentisidir.

A. BÜYÜK ÖLÇEKLI BEŞ YILDIZLI OTELLERİN ÜSTÜNLÜKLERİ

Büyük otel işletmelerinin birçok bakımdan üstünlükleri vardır. Bunları aşağıda belirtildiği biçimde sınıflamak ve incelemek istiyoruz³².

- Büyük otel işletmelerinin finansal üstünlükleri,
- Satınalma gücü bakımından üstünlükleri,
- Tüketici pazarına girmek ve reklam yapmak bakımından üstünlükleri.

a. Büyük Otel İşletmelerinin Finansal Üstünlükleri

Gerek kuruluşta gerekse zincir ve işletme birlikleri şeklinde meydana çıkan büyük otel işletmeleri daha kolay kredi bulabilmekte ve elverişli finansal imkânlarla sahip bulunmaktadır. Bu imkânlar büyük otel işletmelerinin kuruluş aşamasında olduğu kadar yeni otellerin satın alınması gibi kapital ihtiyacının ortaya çıktığı durumlarda söz konusu edilir. Yeni otellerin satın alınmasında büyük öl-

³²OLALI-KORZAY a.g.e. 13.

çüde krediyeye başvurmak faiz ve ana borç taksidli olarak yükümlülük oluşturmakta, bu yükümlülüğü karşılamak için satın alınan otelden daha önceki döneme oranla yüksek kâr elde etmek zorunluğuy doğmaktadır. Bu zorunlu durumla karşılaşan büyük işletmeler yeni bir yönetim, personel politikası ve teknik donatım ile kârı artırmaya çalışmakta veya satın alınan otelin başkalarına daha yüksek fiyatla yeniden satılması mümkünse oteli tekrar satmaktır. Böylece büyük otel sistemi önemli ölçüde kâr sağlayabilir.

Büyük otel işletme sistemi hisse senedi vasıtasıyla kapital piyasasından fon elde etme bakımından da üstündür. Bu nedenle büyük otel işletmelerinin başarı sağlaması kamuoyunda bu tip yatırımlara karşı güven oluşturmakta ve büyük konaklama yatırımlarının finansmanına halkın da katılması imkânı doğmaktadır.

b. Satınalma Gücü Bakımından Üstünlükleri

- Büyük otel işletmeleri donatım cihazlarını, demirbaş ve mobilyaları yiyecek ve içecek maddelerini büyük miktarlarda satın aldıkları için özel fiyatlardan ve onun indirimlerinden yararlanırlar.

- Büyük otel sisteminde merkezi ve organize edilmiş bir satınalma faaliyeti giderleri azaltıcı bir rol oynar.

- Organizasyonun ve santralizasyondaki üstünlük, satınalma faaliyetlerinin yenileştirilmesine yardımcı olur.

c. Tüketici Pazarına Girmek Ve Reklam Yapmak Bakımından Üstünlükleri

Bu sistemin sağlayacağı üstünlüklerden biri de reklam kampanyasının daha etkin biçimde yapılabilme imkânı kolaylaştırması-

dır. Çünkü otel zincirini veya birliğini oluşturmuş olan oteller reklam ve satış geliştirme bütçelerini de birleştirerek çok geniş kitlelere hitap edebildikleri için reklam ücretleri yüksek olan basın ve yayın araçlarından kolayca yararlanabilirler.

Özellikle son yıllarda önem kazanan kongre turizmi, beş yıldızlı otellerin salon satışlarını artırmıştır. Bundan dolayı beş yıldızlı otellerin planlama ve proje aşamasında çok amaçlı kullanıma uygun olarak dizayn edilmekte, gereğinde düğün yemeği, gereğinde kongre ve iş toplantıları için oturma düzenine uygun şekiller verilebilmektedir. Bu şekilde otellerin çalışma hayatını sezonluk durumdan kurtarıp oniki aya yayabilmeleri de mümkün olmaktadır³³.

Büyük ölçekli otellerin zincir işletmeleriyle oluşturdukları merkezi rezervasyon sistemi ile hem talep anında hemen rezervasyon yapmayı, hem de otel hakkında pazara sürekli bilgi sunmayı kolaylaştırır. Böylece otel zincirleri ve birlikleri kişisel ve bağımsız çalışan otellere oranla daha çok satış sağlamak ve düşük maliyetle çalışmak gibi avantajlara sahiptirler.

d. Yönetim Organizasyon Bakımından

Üstünlükleri

Büyük otel işletmeleri yüksek nitelikli yöneticiler ve uzman işgörenler istihdam edebilme ve bunun sağlayacağı çekici ve çalışmaya özendirici ücret ve personel politikaları izleyebilme imkânına sahiptirler. Bu işletmeler ileri planlama, örgütleme, koordinasyon ve kon-

³³HOTELS, 26/8, 1992, 24.

trol tekniklerini kullanarak başarılı bir yönetimi gerçekleştirebilirler. Ayrıca İşletme içi eğitim ve yükselme uygulaması ile de çalışanların bağlılığını ve niteliklerini geliştirebilirler.

Büyük ölçekli otel işletmelerinin sağladığı üstünlüklerden bir diğeri de riskin dağıtılması imkânıdır. Büyük işletmeler, farklı kuruluş yerlerinde tesisler inşa ederek, bir tesis içinde farklı satış ve hizmet ünitelerini bir araya getirerek ve ürün farklılaştırmasına giderek riskin azaltılmasına çaba gösterebilirler. Turizm açısından riskli yöreler ve alanlara yatırım yaparken buradan doğabilecek zararları giderecek düzeyde kârlılığa sahip projeyi de birlikte ele alabilirler³⁴.

B. BÜYÜK ÖLÇEKLİ BEŞ YILDIZLI OTELLERİN DOĞURDUĞU BAZI SORUNLAR

Otel işletmelerinde ölçeğin büyümesi ile birlikte ortaya çıkan bazı önemli sakıncalar da bulunmaktadır. Bunların başlıcaları ana hatlarıyla şunlardır³⁵.

Büyük otelcilik işletmelerinde sabit maliyet giderlerinin yüksek oluşu göz önüne getirildiğinde, bunun işletmenin esnekliğini zorladığını hemen fark etmek mümkündür. Çünkü, sabit maliyet giderleri işletmenin çalışma derecesine (doluş oranına) bağlı olduğundan turistik faaliyetlerin hacminde herhangi bir nedenle daralma meydana geldiğinde, ünite başına düşen sabit maliyet gideri artmış olaca-

³⁴İ.S.BARUTÇUGIL, Turizm İşletmeciliği, İstanbul (1989) 96.

³⁵OLALI-KORZAY a.g.e. 65-77; İ.S.Barutçugil a.g.e. 97.

ğından, kiralanamayan her yatak işletme kârının azalmasına neden olur. Gelir ve giderlerin dengesi sonucu olarak zarar ortaya çıkar.

İşletmenin büyüklüğü, örgütlenme ve koordinasyon görevini güç ve karmaşık kılmaktadır. Bürokratik işlemler yoğunlaşmakta, yönetim ve denetim önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca görevlerinde aşırı uzmanlaşma da bölümler arası yardımlaşma ve görevler arasında işgören değiştirebilme imkânını zayıflatmaktadır. İşletme içinde doğrudan haberleşme, işbirliği ve sosyal yakınlaşma azalmaktadır. İşgörenlerin maliyetlere karşı duyarlılığı kaybolmaktadır.

İstihdam edilen personel sayısı çok olduğunda, istihdam seviyesi sosyal mevzuat ve benzeri nedenlerle kolayca ve hızla azaltılamayacağından ücret giderleri işletme faaliyet hacminin daraldığı zamanlarda ağır mali yük teşkil eder.

Büyük otel işletmeleri genellikle dış turizme yönelik çalıştıklarından turizm olayını etkileyen ekonomik, sosyal ve politik değişikliklerden ve uluslararası ilişkilerden çok çabuk etkilenirler. Son yıllarda Türk turizmini Körfez krizi ve terör olayları (turistik mekânların bombalanması) olumsuz yönde oldukça etkilenmiştir.

Büyük işletmenin bir diğer sakıncası da küçük otel işletmeciliğini ve bölgesel özelliklerini korumak isteyen küçük girişimleri baskı altında tutması, güç durumda bırakması ve eritmesidir.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE VERİMLİLİĞİN BİR GÖSTERGESİ OLAN İŞGÖREN DEVİR HIZI İLE İLİŞKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

I. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Soyut bir kavram olan iş tatminini anlatmak için, işi sevme, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme gibi tanımlar kullanılır.

Adams, bir eserinde tatminin, bireyin alguladığı girdi-çıkı den-
gesi olarak tanımlamaktadır. Adams, bireyin, ücret, statü, beğenilme
gibi bir takım sonuçlara ulaşmak için zekâ, eğitim, deneyim ve çaba-
lardan oluşan bireysel katkısını örgütüne verdiğini, aldıklarıyla ver-
dikleri arasında eşitsizlik algılayan bireyin tatminsizliğe düştüğünü
ileri sürmektedir³⁶.

Locke, iş tatminini, bir bireyin iş veya iş deneyimleri sonu-
cunda elde ettiği tatmin edici veya pozitif durum şeklinde tanımla-
maktadır. Milburne ve Francis buna ek olarak tatminin yöneticiler için
bir bilgi kaynağı, iş tatminini ise "işgörenlerin değişik iş seviyeleri ile
onların beklentilerinin karşılaştırmaları sonucunda işleri hakkında

³⁶A.ERGENÇ, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, Ankara 1982, 97.

düşündükleri olumlu veya olumsuz fikirlerdir" şeklinde açıklamaktadırlar³⁷.

İş tatmini konusunda en temel fikir, iş ya da tecrübelerin değerlendirilmesi sonucunda zevkli ve olumlu duygu halidir³⁸. İş tatmini, kişinin istediği ile sahip olduğu durum arasındaki karşılaştırmanın bir sonucudur. Bu sonuç, kişi için bir eşitlik durumunu veya arzu ettiği bir durum veya bir değer ifade edebilir³⁹.

Buna benzer tatmin kavramını, Barnard ve Simon örgütsel denge kavramlarında yapmaktadırlar. Bireyin örgüte yaptığı ödemeleri "katkı", örgütün bireye yaptığı ödemeleride "karşılık" olarak tanımlayan söz konusu kavramlar; karşılıklar, katkılardan ne kadar çoksa tatmin düzeyinin de o denli çok olacağını, bu tatmin ölçeğinin örgütte kalmayı etkileyeceğini ve tatminsizlik büyüdükçe yeni seçenekleri arama çabasının artacağını savlamaktadırlar⁴⁰.

Örgüt kuramlarında tatmin, genellikle katkı-karşılık dengesi olarak tanımlanır; işin özellikleriyle, bireyin kendinde bulduğu özellikler ne kadar uyum içindeyse tatmin düzeyinin, gerçek ile bireyin benlik ideali arasındaki ayrılıktan doğduğu kabul edilir ve aykırılık büyüdükçe o durumdan kurtulma isteğinin şiddetleneceği varsayılır⁴¹.

Yukarıda belirtilen "katkı-karşılık" olgusu birbirini dengelediğinde tatmin düzeyi yüksek olmaktadır. İşgörenler bu iki kanadın

³⁷R.BRUCE-MC AFEE-M.GLOSSMAN, Human Relations, 45/8, 1992, 860.

³⁸R.L.MATHIS-H.JACKSON, Personnel Human Resource Management (1988) 82.

³⁹J.M.FORGUS, B.ITURRALDE, Les Editions d'Organisation, Paris(1991) 125.

⁴⁰M.JAMES-H.A.SIMON, Örgütler; Ç.: O.Bozkurt-O.Onaran, Ankara (1975) 97.

⁴¹G.İNCİR, Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara (1990) 50.

birbirine denk olmadığına inandıkları an tatminsizlik meydana gelmektedir⁴².

Görülüyor ki iş tatmini, işin özellikleri ile personelin beklentileri arasındaki uyumu ve personelin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur⁴³.

Bu anlamda iş tatmini kavramı, çalışanların işleri ve işyerleri ile ilgili çeşitli tutumsal boyutları içeren genel ve karmaşık bir kavramdır. Kavramın çok boyutlu olması, çeşitli karışıklıklara ve bulguların yorumlanmasında güçlükler yol açmaktadır.

İş tatmini, insanın yaşamının büyük bir kısmını geçirdiği işyerinde doyum sağladığı takdirde mutlu olduğu, motivasyonunun arttığı insanı daha verimli olmaya götüren bir duygudur. Bu duygu olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği hissedilir.

İş tatmininin bugünkü anlayışına ışık tutan Kornhauser'in 1930'larda yaptığı "Life Adjustment" çalışmalarında iş tatmininin insanın günlük yaşamının en aktif olan saatlerini dolduran iş sebebi ile içinde bulunduğu ruhsal sağlık durumunu ifade ettiğini vurgular⁴⁴.

Makro düzeyde ekonomik kalkınma, mikro düzeyde işletmelerin büyümesi ve başarısı gibi hedeflere çoğunlukla fiziksel açıdan yaklaşımlar yapılarak yatırım, finansman, teknoloji gibi maddi dü-

⁴²HENEMAN-SCHWAB-FOSSUM-DYER, Personel-Human Resource Management, Boston (1989) 171.

⁴³S.ORAL, Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği, İzmir (1994) 170.

⁴⁴A.TURKEL-TELMAN, Monotonluk ve Başa Çıkma Yöntemleri (1991) 246.

zenlemelere ağırlık verilmele, insan faktörünün önemi çoğu kez ihmal edilmektedir. Oysa yapılan araştırmalar, verimliliğin fiziksel koşulların yanısıra, hatta öncelikli olarak çalışanların duygu ve düşünceleriyle, davranışlarıyla iş ortamından ve yaptığı işten tatmin olmaları gibi ruhsal yönüyle ilişkili olduğunu göstermektedir⁴⁵.

Yüksek iş tatmini, özellikle işgörenlerin verimlilik ve başarısını kişisel olarak sunduğu, insanları mutlu ve tatmin etmesine dayalı olduğu işlerde önemlidir. Buna örnek olarak sağlık hizmetleri, otel işletmeleri, halkla ilişkiler vb. gibi direkt insanlarla ilişkisinin yoğun olduğu hizmetlerde görebiliriz⁴⁶.

Hizmet ağırlıklı bir sektör olan otel işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde insan gücüne bağlıdır. Son derece yorucu ve farklı insanlara hizmet veren bu tür işletmelerde, işinden tatmin olmayan bir personelin verimli çalışması olası değildir.

Görüldüğü üzere işgücünün önemi, konaklama işletmelerinde doruğa çıkmaktadır. Sektörde verimliliğin artırılabilmesi, kalitenin iyileştirilmesi, sonuçta işgörenin işyerinde tatmin olmasına ve işyerinde bağımlılığına dayanmaktadır⁴⁷.

Birçok kişi için yaşamlarında tatmin olma hem işlerinde, hem de iş dışı uğraşlarında tatmin olmalarının bir bileşimi olarak meydana gelmektedir. Şekil 4'te kişilerin yaşamlarında tatmine ulaşmak için gerekli olan öğeleri göstermektedir. Ancak işte tatmin olmadan

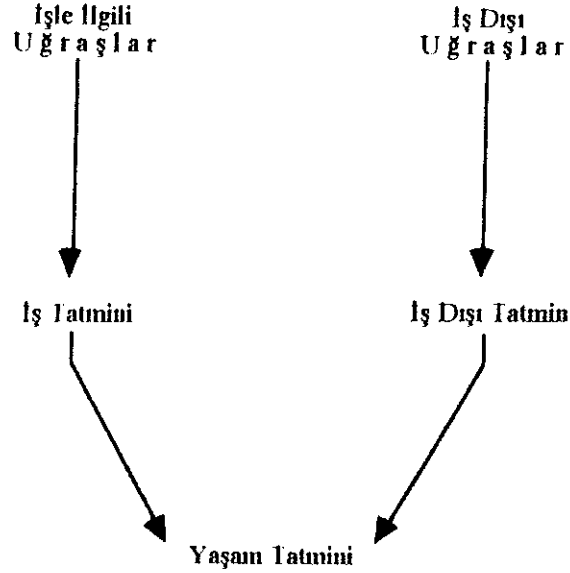
⁴⁵ORAL a.g.e. 167.

⁴⁶S.I.CALT-D.S.MILLER-R.D.IRWIN, Supervision Working With People, Boston (1991) 162.

⁴⁷B.TANER, Anatolia Dergisi, Mayıs-Haziran 1993, 22.

yaşam tatmini elde edilemediğinden kişiler için iş tatmini belli başlı bir amaç olmaktadır.

Şekil 4



Kaynak: Robert A. Sutermeister, People and Productivity, New York (1976) 32.

Bir işyerinde yaşama gücü duygusu, başka işyerlerinde elde edilecek umutlar ile devam ettirilemez. Yani kişi mutlaka yaşadığı ortamda (bulunduğu koşullar altında) sevmediği bir iş dahi olsa, çalışmaya devam ediyor ya da arzulu bulunuyorsa, bu işyerinde kendisini tatmin eden birşey bulabiliyor demektir⁴⁸.

Günümüzde yönetim bilimcilerin çoğu, yönetim yapısının anlaşılmasında, çevresel, teknolojik ve kültürel etmenlerin dikkate alınması gerektiğini kabul etmekle birlikte, çalışanların insan olması

⁴⁸E.EREN, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul (1993) 362.

nedeniyle onların yaptıkları işe yönelik tutumlarının ve beklentilerinin de çalışma davranışını etkileyen en önemli etmenler arasında yer aldığını öne sürmektedirler⁴⁹.

Bu nedenle yönetim, çalışanların tutumlarını ve bu tutumları etkileyen etmenleri bildiği ölçüde, hem insan kaynaklarını daha etkili bir biçimde kullanabilmekte, hem de tutumlarını olumlu yönde geliştirme olanağını elde edebilmektedir.

Turizm son yıllardaki gelişimi içinde bir çok sorunlara öncelik tanınması ile birlikte, artık sıra gelecekte insan kaynaklarının geliştirilmesine gelmiştir. İşletmenin verimliliği ve milyonlarca turistin mutluluğu, bir ölçüde bu sektörde çalışan milyonlarca kişinin mutluluğuna, iş tatminine bağlıdır⁵⁰.

Dolayısıyla, turizm işletmelerinde çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmini arttırmak ve bunun için bu tür işletmelerde iş tatminini etkileyen faktörleri araştırmak büyük önem taşımaktadır.

II. VERİMLİLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

İster gelişmiş ülkeler olsun, ister gelişmekte olan ülkeler yaşamlarını sürdürebilmek için kalkınmak zorundadırlar. Ülkeler rekabet güçlerini artırarak, ekonomik büyümelerini gerçekleştirirler. Bunun için de kaynaklarını daha etkin kullanarak yaşam düzeylerini yükseltebilmek ve kalkınabilmek için çaba harcarlar. Tüm ülkeler için

⁴⁹H. Z. DOĞAN-H. PARLAK, III. Ergonomi Kongresi, Ankara 1991, 148.

⁵⁰A. FAYMAN, Tourism Education Congress, October 16-17, İstanbul 1984, 122.

temel amaç olan bu çaba, verimlilik kavramını gündeme getirmektedir⁵¹.

Bireyler meslek gruplarına ve ilgilendikleri faaliyet alanlarına göre verimliliğe farklı anlamlar yüklemektedirler⁵².

İnsanlığın refahı ve işletmelerin başarısında önemli rol oynayan etkenlerin başında gelen verimlilik, üretimin gerçekleşmesinde kullanılan kaynakların ne derece etkin kullanıldığını gösteren bir kavramdır. Toplumsal yönü kadar ekonomik yönü de son derece önemli olan verimlilik kavramı, en yalın anlamda çıktının, bu çıktıyı oluşturmak için gerekli faktör girdiler toplamına oranı olarak tanımlanmaktadır⁵³. Verimlilik kavramı tanımlanırken özellikle bir belirtme yapılmadığı sürece emek verimliliği anlamında kullanılır⁵⁴.

Amerikan verimlilik merkezinin yayın organı olan Productivity Brief'in bir sayısında, verimlilik uzmanı Sadler'in tanımı da şöyledir: "Verimlilik, bir üretim süresinde her ikisi de fiziksel büyüklükler ile ölçülen kaynaklar başına mal ve hizmet çıktılarıdır. Verimlilik, tek bir ürün için ölçülebileceği gibi, bir işletme, bir sektör veya ulusal ekonomi düzeyinde de ölçülebilir"⁵⁵.

⁵¹S.TUMER, Verimlilik Dergisi, 19/4, 1990, 29.

⁵²D.ŞERBEİÇİ, Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Yılığ, 634, 1992, 111.

⁵³SOLOMON-FABRİCONT, A Primer on Productivity, New York (1969) 3.

⁵⁴H.TİMUR, İş Ölçümü, İş Planlaması-Verimlilik (1984) 8.

⁵⁵M.BAŞ-A.ARTAR, İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Ankara (1991) 36.

Lawlor'a göre; verimlilik "çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür. Örgütsel performansın daha çok fiziksel bir ölçümüdür⁵⁶.

Peter Drucker ise verimliliği, "Kaynakların iyi bir şekilde kullanılması" olarak tanımladıktan sonra, yaşam standardının yükseltilmesinde ve iş hayatının canlandırılmasında kaynakların iyi bir şekilde kullanılmasının çok önemli olduğunu vurgulamıştır⁵⁷.

Daha geniş bir bakış açısıyla bakıldığında ise verimlilik, gelir dağılımından istihdama, demografik yapıdan endüstri ilişkilerine kadar pek çok alanı etkileyen ve bunlardan etkilenen bir olgudur. Bu açıdan verimlilik, toplumun temel kesimini, kamu yönetimini ve kuruluşlarını, işçileri ve kuruluşlarını, işverenleri ve kuruluşları doğrudan ilgilendiren ve bunlar arasındaki etkileşim dinamiğinin işlenmesini ve yönlendirilmesini gerektiren bir kavramdır⁵⁸.

Önemli olan işletmelerin üretim konusuna ve biçimine göre meydana getirdikleri üretimlerinin en optimal düzeyde bulunmasını sağlamaları ile verimliliği artırmalarıdır⁵⁹.

Bugün verimlilik deyince, genellikle işgücünün verimliliği anlaşılmaktadır. Genelde dikkatlerin işgücü verimliliğinde yoğunlaşmasının en önemli nedenleri, işgücünün değer yaratan önemli bir faktör olması, üretim maliyetlerinin büyük bir bölümünü oluşturu-

⁵⁶A. LAWLOR, Productivity Improvement Manual Aldershot, London (1985) 290.

⁵⁷P.F.DRUCKER, Management, New York (1974) 67-68.

⁵⁸E.YENER-S.ÖZDAMAR, Verimlilik Dergisi, 1990, 11.

⁵⁹ORAL a.g.e. 8.

ması, toplumun yaşam standardını belirleyen önemli bir göstergesi olmasıdır⁶⁰.

Örgütlerin büyümesinde ve gelişiminde bu denli önemli olan verimliliğe ulaşmak, herşeyden önce fiziksel ve parasal üretim kaynakları kadar, insan kaynağına önem vermekle ve onun yeteneklerinden optimal biçimde yararlanmakla olmalıdır. Çünkü bir üretim sisteminin başarıya ulaşmasında en etkili öge kuşkusuz insandır. İnsansız bir üretim sistemi düşünülemez. Tam otomatik sistemlerde bile, denetleme işlevini üstlenen insan, sistemin başarısının temel belirleyicisidir. İnsan ögesinin yeterince değerlendirilmediği bir sistem tasarımının, uzun dönemde ekonomik olması beklenemez⁶¹.

İnsan yeteneklerinden optimal biçimde yararlanabilmek, onun işbaşarımlı düzeyini maksimum düzeye çıkarabilmek için önce, insanı tanımak, insanın doğal yeteneklerini, fizyolojik, psikolojik, sosyolojik özelliklerini, isteklerini, beklentilerini bilmek, sonra da ona fiziksel ve ussal yeteneklerini en iyi kullanabileceği bir çalışma ortamı, tatmin edici ve aynı zamanda motive edici bir çalışma ortamı oluşturmak gerekir⁶².

Otel işletmelerinde işgücü verimliliğinin önemi son derece açıktır.

Turizm endüstrisi, insanın insana hizmet vermesi esasına dayanmaktadır. İnsan faktörü endüstrinin belkemiğidir ve bazı saha-

⁶⁰U. DOĞAN, Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlkeleri, İzmir (1987) 67.

⁶¹G. İNCİR, I. Ulusal Ergonomi Kongresi, 24 Kasım 1987, 182.

⁶²R. G. KUHLEN, Vocation Behaviour, 1974, 403.

larda makineleşme mümkün olmakla birlikte, gerçek kişisel hizmetin yerini hiç bir şey tutamamaktadır⁶³.

Bütün endüstrilerde olduğu gibi, konaklama endüstrisi de gerek kullanılan ekipman gerek iş metodlarında büyük teknolojik değişmelerle yüzyüzedir. Ancak bütün bu değişmelere karşın endüstride işgücü öneminden hiç bir şey kaybetmemiştir. Bir başka deyişle konaklama endüstrisi emek-yoğundur. İşlerde makine kullanımı ve otomasyon uygulaması sınırlı olduğundan, çok sayıda işgücüne ihtiyaç vardır. Bu şekilde işgücünün çok olduğu, otomasyon uygulamasının az olduğu bir işletmede de verimliliği büyük ölçüde işgücü belirleyecektir⁶⁴.

Hizmet sektörünün önemi tüm dünyada giderek artmaktadır. Onun ana kolu olan konaklama endüstrisinin ülke ekonomisine katkısı ve özellikleri gözönüne alındığında, bu endüstrilerde verimliliği artırmaya ne denli önem verilmesi gerektiği de açıklık kazanmaktadır. Konaklama endüstrisinde verimliliği artırabilmek için, gerek iş ve gerekse işgücü ile ilgili düzenlemelerin aynı anda yapılarak uygulanmasıyla, istenilen sonuçlara daha kolay ve kısa sürede ulaşılacaktır⁶⁵.

Şu halde, ülke ekonomilerinde giderek artan önemleri karşısında, turizm endüstrisi ve onun büyük bir kolunu oluşturan konaklama işletmelerinde verimlilik çalışmalarına hız verilmesi yerinde olacaktır.

⁶³ÖZGEN-TANER, a.g.e. 59.

⁶⁴R.A.SUTERMEISTER, People and Productivity, New York (1976) 10.

⁶⁵ÖZGEN-TANER a.g.e. 68.

III. İŞ TATMİNİ - İŞGÖREN DEVİR HIZI - VERİMLİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Personel devir oranı, bir işletmede çalışan personelden belirli bir dönem içinde işlerinden ayrılanların yüzdesini verir⁶⁶.

Çoğunlukla işgörenler kendilerine en uygun olduğuna inandıkları işleri buluncaya dek işlerini veya işyerlerini değiştirirler. İşten ayrılmasında pek çok faktör rol oynar. Bu şekilde bir yanda işgörenin en uygun işi bulma arzusu, diğer yanda işverenin en uygun elemanı bulma amacı gerçekleştiğinde azami verim elde edilmiş olacaktır⁶⁷.

Nedeni ne olursa olsun, personelin işten ayrılması, gerek ülkemizde gerek dünyada, pek çok işletmenin temel sorunudur⁶⁸.

Personel devir oranının uzun vadede, belirli aralıklarla yükselmesi, her zaman önemli sonuçlar doğurmayabilir. Örgüt açısından dikkate alınması gereken nokta, yüksek personel devir oranının süreklilik göstermemesidir. Personel devir oranı sürekli yüksek bir düzeyde seyrediyorsa, bir takım önlemler alınması zamanı gelmiş demektir⁶⁹.

Yüksek personel devir oranı, bir işletmeyi nasıl etkiler? sorusunun cevabı iki yönlüdür. Birincisi, yüksek personel devir oranının örgütte yol açtığı olumsuz sonuçlardır. Bu sonuçlar, örgütsel verimliliğin düşmesi ve maliyetlerin artması konusunda yoğunlaşır. Cevabın

⁶⁶Z. SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, Eskişehir (1986) 54.

⁶⁷A.C. BAYSAL, Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, 6, Kasım 1984, 81.

⁶⁸C.L. HUGHES-V.S. FLOWERS, Personel Journal, 66/10, 1987, 19.

⁶⁹R. GEYLAN, Anadolu Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi, VII/2, Kasım 1989, 87.

ikinci yönü, personel devir oranının işletmeye bir takım yararlar sağlamasıdır⁷⁰.

Ancak bu yarar, işletmeye "taze kan" sağladığı sürece söz konusudur⁷¹.

İşletmelerde kimi zaman yararlar sağlanmasına karşın, yüksek personel devrinin düşürülmesi için çaba harcanmalıdır. Çünkü bu oranın yüksekliği ve bu yüksekliğin süreklilik göstermesi işletmelerin etkinliğini azaltacak ve önemli sorunlara yol açacaktır. Bu nedenle işletmeler, personelin niçin işten ayrıldığını iyi analiz ederek, bunları giderme yoluna gitmelidir⁷².

Bir işgörenin işten ayrılması iki şekilde ortaya çıkar⁷³:

- Gönüllü İşten Ayrılma.
- Gönülsüz İşten Ayrılma.
- **Gönüllü İşten Ayrılma**

İşgörenin iş seçimi ve görevde kalma süresiyle ilgili kararını kendisinin bilinçli olarak vermesidir. Bu karar, işgörenin işyerindeki iş tatmin düzeyine bağlı olarak değişir ve işten ayrılma eğilimini artırır. İşten ayrılmasında, işletme içi etkenler, örgütsel nedenler, bireysel etkenler önemli ölçüde etki eder.

⁷⁰GEYLAN a.g.e. 88.

⁷¹BAYSAL a.g.e. 83.

⁷²HUGHES-FLOWERS a.g.e. 19.

⁷³UJOSEPH, Personel Journey, 45/9, October 1986, 29.

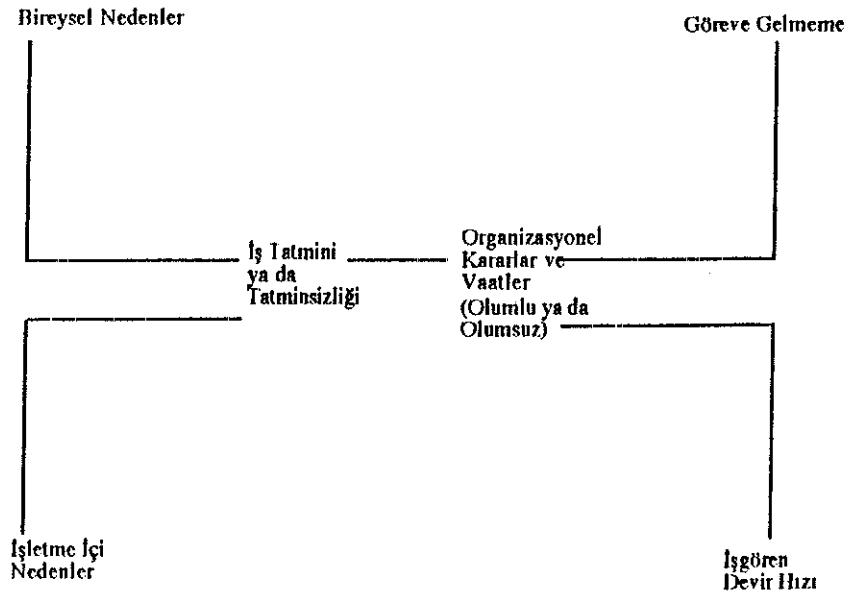
• Gönülsüz İşten Ayrılma

İşgörenin kendi isteği dışında, işverenin doğrudan kararı, iş kazası, meslek hastalığı, ölüm vb. gibi nedenlerden dolayı işinden ayrılmasıdır.

İşten ayrılma eğilimi, çalışanların işlerinden ve çalıştıkları örgütten ne oranda tatmin olduklarını anlamamanın bir yolu olarak görülebilir. Aynı zamanda verimliliği etkileyen bir değişkendir⁷⁴.

Görülüyor ki iş tatmini, işgören devir hızını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Şekil 5'te bu ilişkiyi inceleyebiliriz⁷⁵.

Şekil 5



Kaynak: R.L.Mathis, J.W.Jackson a.g.e. 83.

⁷⁴A.KAYACAN-O.ÖZMEN, MPM 3. Ergonomi Kongresi, Ankara 1991, 91.

⁷⁵MATHIS-JACKSON a.g.e. 83.

İşgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin bulması, öncelikle kişinin mutluluğunu artıracaktır. Şüphesiz bu sonucun yanısıra, kişinin işine bağlanması, verimli çalışması, işgörenlerin huzurlu bir iş ortamı yaratmak için çaba harcaması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçlar sağlayacaktır.

İşe karşı tutumun olumsuz olması, birtakım davranışsal sonuçları beraberinde getirecektir. İşe karşı olumlu tutumu yaratan ve iş tatmini sağlayan veya tersini ortaya çıkaran faktörlerin şematik açıklanması ise Şekil 6'da verilmiştir⁷⁶.

İş tatminsizliğinin sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

1. İş Gücü Devir Oranının Artması

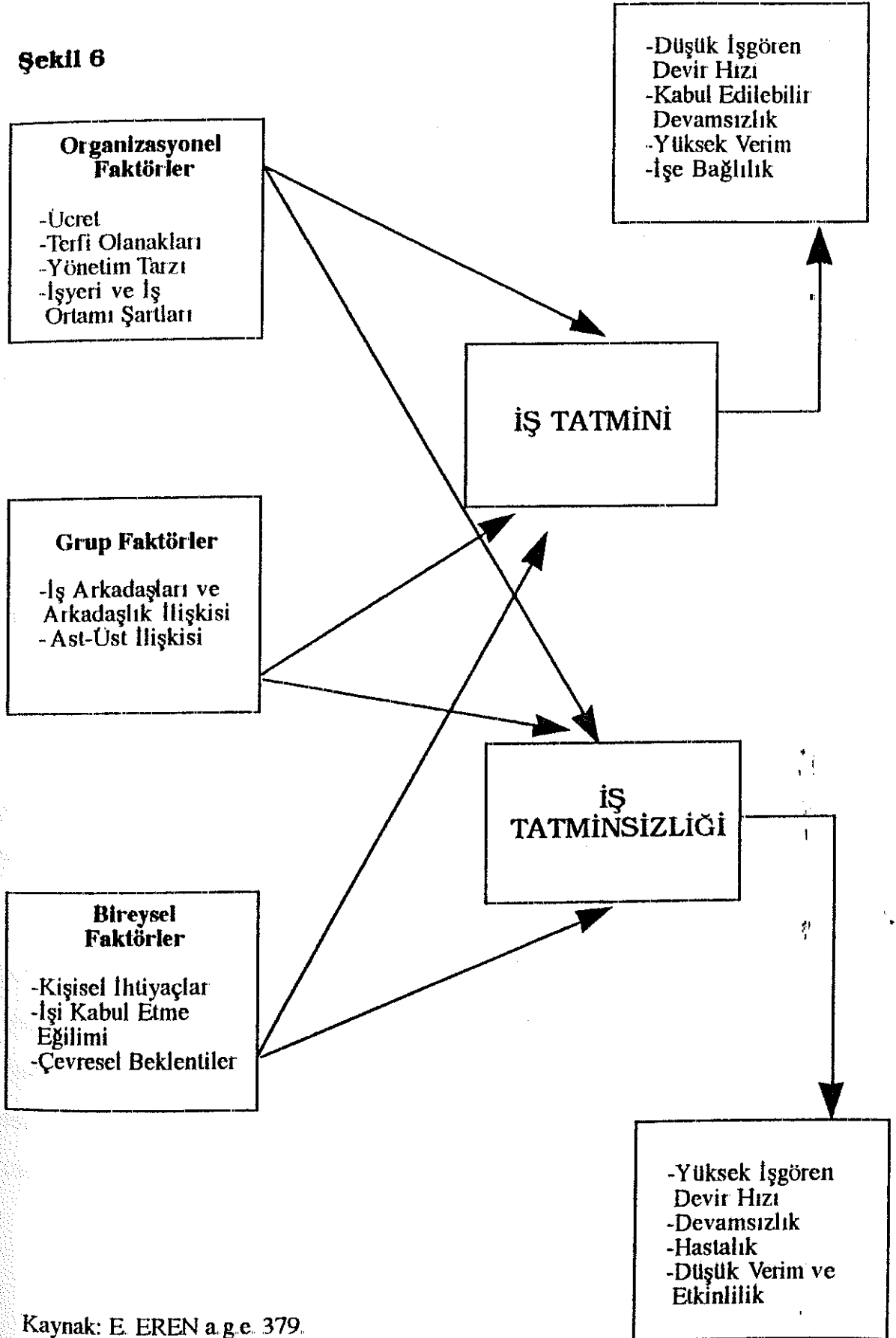
İş tatmininin azalması halinde öncelikle işgücü devir oranı artar. İş tatmini arttıkça işgücü devir oranı alt düzeylere iner, bunun tersi de doğrudur. İş tatmini azaldıkça kişide bireysel uyumsuzluk, alle geçimsizliği artmaya başlar ve böylece kişi bu baskıların sonucu olarak işini terk edebilir.

2. Devamsızlık

İş tatmininin azalmasının bir diğer etkisi de devamsızlıktır. Tatminsizlik arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların tatminsizliği artarsa, onların devamsızlıkları da artmakta; bu devamsızlık

⁷⁶ ERDOĞAN, İşletmelerde Davranış, İstanbul (1991) 380.

Şekil 6



Kaynak: E. EREN a.g.e. 379.

değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler gibi nedenler devamsızlığı gizlemede başvurulan yollar olmaktadır.

3. Sağlık Sorunları

Şekil 6'da görüldüğü gibi iş tatminsizliği işgörenlerin bazı sağlık sorunları ile karşı karşıya kalmalarına da yol açmaktadır. İş tatminsizliği arttığı oranda, zihinsel ve bedensel bazı rahatsızlıkların arttığı yapılan çalışmalardan görülmüştür. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik, basit hastalıklar, iş tatminsizliğinden kaynaklanmaktadır. Mide ve kalp rahatsızlıkları ile iş tatminsizliği arasında önemli denilebilecek ilişkiler de, yapılan araştırmaların bulgularındandır.

4. Verimlilikle ilişkisi

Yıllardır yapılan çalışmalar, mutlu işgörenlerin verimli işgörenler olduğunu göstermiştir. İşgörenlerin yüksek morale sahip olmaları, onların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Kişi işinde tatmin bulursa, işine karşı olumlu bir tutum sergilemekte, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarma arzusu yükselmektedir. Sözü edilen arzu, işveren tarafından yönlendirilirse, sonuç verim artışı olmaktadır. Tutumların işe karşı dinamik hale getirilmesi, işin yapısal gelişmesine uygun tutum yaratılması, iş verimini sürekli olarak yüksek tutacaktır.

Örgütlerde personelin işi bırakmasının maliyeti son derece yüksektir. Lundberg ve Armatos tarafından belirtildiği gibi işi bırakma maliyeti bir mutfak görevlisi için 50 Dolar'dan, bir kat yöneticisi için binlerce Dolara çıkmaktadır⁷⁷.

Hizmet sektörlerinde işgören devir hızının en az diğer sektörler kadar ya da onlardan daha yüksek olduğu bir gerçektir. Tüm dünyada hizmet sektörünün en yüksek kâr marjlarına ulaşmasına rağmen, işgören devri yönetimine gereken önemin verilmemesi şaşırtıcı bir gerçektir⁷⁸.

Özellikle otel işletmelerinde iş tatminsizliğinin sonucu olan personel devri ve işe devamsızlık üzerinde durulmasının gerekliliğinin belirtmesi ve buna karşı önlemlerin alınması konusunda son derece dikkatle durulması gerekmektedir. Çünkü personel devri, otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha ağırlıklı olarak gözlenen bir olgudur.

Yüksek personel devir hızı, beraberinde personelin yetiştirilmesi için işletmenin katlandığı fedakârlıkların ve yüksek maliyetlerin de heba olmasını getirmektedir. Bu nedenle, iş tatminsizliğine yol açan, bu konuda incelenmiş bulunan nedenleri giderecek önlemleri almak, böylece işletme organizasyonun bir başarı göstergesi olan işgören devrini, en alt düzeye indirmek, otel politikalarının temel hedeflerinden biri olmalıdır.

⁷⁷TANER a.g.e. 22

⁷⁸W.J.WASMUTH-S.W.DAWIS, Hotel Management and Operations, New York (1990) 290.

Öte yandan iş tatminsizliğinin bir sonucu olan işe devamsızlık olgusu da, otel işletmeleri için son derece önemli bir sorun oluşturur. Çünkü otel işletmelerinde iş, insan gücüne ve işin sürekliliği prensibine göre düzenlenmiştir. Otel işletmeleri, sonucu devamsızlık olan iş tatminsizliğinin nedenleri üzerinde durmalı, gerekli önlemleri almalıdır⁷⁹.

İşgören devir hızını düşürmek, işgören devrine neden olan faktörleri ortaya çıkarmak ve altında yatan problemleri düzeltirken, dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da, işgörenin ayrılma nedeni olarak gösterdiği sebeple gerçek ayrılma nedeninin farklı olmasıdır. Bu ayrıcalığın yönetimce iyi analiz edilmesi gerekmektedir⁸⁰.

İşletmeler, personel devir hızının yarattığı sorunları önceden alacakları önlemlerle en aza indirgeyip, işletme amaçlarına en etkin biçimde ulaşmayı hedeflemeli, bu hedef doğrultusunda verimliliği maksimum düzeye çıkarmalıdır.

IV. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

İlgili literatür incelendiğinde "tatmini" tanımlayabilmek, tatmini etkileyen öğeleri belirleyebilmek ve tatminin sonuçlarını ortaya çıkarabilmek için pek çok araştırma yapıldığı görülür.

Yönetim dünyasında 1930'lardan beri iş tatmini en geniş çalışmaların konusu olmuştur. Mitchell ve Larson, son 60 senede bu konuyla 3000'den fazla çalışma olduğunu belirtmişlerdir. İş tatmini-

⁷⁹ORAL a.g.e. 174.

⁸⁰P.DITTMER-G.GRIFFIN, Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls For Hotel and Restaurants, New York (1989) 284.

nin sonuçları örgüt için verimliliği, işgören ilişkilerini, işe devam ve ayrılma sonuçlarını göstermesi itibarıyla son derece önemlidir⁸¹.

Porter ve Steers, işlerinde tatmin olmayan personelin tatmin olanlara göre işe devamsızlık ve işten ayrılma girişimlerinin daha muhtemel olduğu ve örgütü daha az benimsedikleri sonucuna varan 18 araştırmanın varlığına işaret etmektedir⁸².

Ross ve Zender, ihtiyaç-tatmin ve devir arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada bir gün işe gelmemenin iki değişik yolu olduğunu belirtmişler, çalışmalarını aşağıdaki şekilde açıklamışlardır⁸³.

1. İşin kendisi, işgörenin ihtiyaçlarını tatmin etmiyorsa,
2. İş, işgörenin, diğer kaynaklardan tatmin sağlamasını engelliyorsa (örneğin işgörenin ailesinden veya toplumdan sağlayacağı tatmini engelliyorsa). Bu ikinci neden bilhassa hizmet endüstrisi ile ilgilidir. Çünkü sektörün emek-yoğun bir sektör olması, işin son derece yorucu olmasını gerektirmektedir.

Roberts ve Savage 1973 yılındaki araştırmalarında, aşağıdaki nedenlerden dolayı örgütlerde iş tatmininin ölçülmesinin önemli olduğunu öne sürmüşlerdir⁸⁴.

⁸¹BRUCE-MCAFEE-GLOSSMAN a.g.e. 859.

⁸²V.H.GILMER-E.L.DECI, *Industrial and Organizational Psychology*, New York (1977) 229; P.Khondwalla, *Design of Organizations*, New York (1976) 533.

⁸³WASMUTH-DAWIS a.g.e. 291.

⁸⁴C.MOK-D.A.FINLEY, *International Journal of Hospitality Management* V/2, 1986, 72.

- Fiziksel değerler kadar insan değerlerinin de giderek önemi-
nin artması,
- Bazı araştırmaların örgütlere masraf yükleyen devamsızlık ve
işi bırakma ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu
göstermesi,
- Yöneticilerin, personelin işe karşı tutumlarını bilmeleri ve
böylelikle ellerindeki insan kaynağını en iyi şekilde kullan-
maları.

Weitz ve Nickols, iş tatmini ile işgücü devri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, doğrudan ve dolaylı iş tatmininin ölçütlerini içeren soru kağıtlarını 1200 sigorta acentasına yollamışlar, elde edilen sonuçlarda iş tatmini ve işgücü devri arasındaki olumsuz ilişkiyi ortaya koymuşlardır⁸⁵.

Brayfield ve Crocket yaptığı araştırmalarda ise, iş tatmini ve işören devir hızı ile olan ilişkinin son derece kuvvetli olduğunu belirtmişlerdir.

Boss ve Rylerbond'ın, örgütün çeşitli kademelerinde yaptığı 14-15 araştırmada, işte yüksek tatminsizliğin sözkonusu olduğunda, işören devir hızının da yükseldiği tesbit edilmiştir⁸⁶.

Yüksek iş tatmininin verimliliği kısa dönemde arttırmasa da, işgücü devir oranı, işe devamsızlık, sabotaj ve hırsızlık ile işe ilgisiz-

⁸⁵D.KATZ-R.L.KAHN, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Ç.: Halil Can ve Yavuz Bayar) Ankara (1977) 420.

⁸⁶WOSMUTH-DAWIS a.g.e. 291-292.

lik oranlarındaki azalma yoluyla, uzun dönemde verimliliğe katkıda bulunacağı ifade edilmektedir⁸⁷. İşten ayrılan personelin yerine yenilerinin bulunması ve yeni personelin eğitilmesi sırasında işgücü verimliliğindeki düşme ve işletme masraflarındaki artış nedeniyle yöneticilerin iş tatmini üzerinde ciddiyle durmaları gerekmektedir.

Konaklama endüstrisinde işte tatminsizlik ve bunun bir göstergesi olan işten ayrılma (işgücü devir) oranlarının diğer endüstri-
lere göre yüksek boyutlara ulaşmış olması, insan faktörüne bu denli bağımlı bir endüstri için düşündürücüdür.

Otel endüstrisinde verimlilik ve çalışanların duygularıyla ilgilenme 80'li yıllarda başlamış, ancak çalışanların işleriyle ilgili düşüncelerini belirlemek üzere yapılan araştırmaların sayısı, çok az düzeyde olmuştur⁸⁸.

Pizam 1982'deki araştırmasında ağırlama endüstrisinde iş ortamıyla ilgili olarak hoş olmayan fiziksel çevre şartları, modası geçmiş yönetsel sistemler, çalışanların kendilerini köle gibi hissetmeleri, kariyerde ilerlemenin kısıtlılığı, elverişsiz çalışma saatleri, düşük maaşlara dikkat çekmekte ve bu faktörlerin endüstride çok düşük düzeyde iş tatminine neden olduğu varsayımında bulunmaktadır.

1984'te aynı araştırmacıların A.B.D.'nde ağırlama endüstrisinde çalışan bir grup ile diğer dört endüstriden seçilmiş grupları karşılaştıran araştırmalarda da bu varsayım doğrulanarak, ağırlama

⁸⁷R.A.SUTERMEISTER, People and Productivity, New York (1976) 51.

⁸⁸TANER a.g.e. 22.

endüstrisinde çalışanların iş tatmininin en düşük düzeyde olduğu bulgulanmıştır⁸⁹.

Reichel ve Pizam'ın çalışmaları sonucu işgücü hakkında ortaya çıkan bu tablo ağırlama endüstrisinin karakteri ve başarılı bir hizmetin işgörenin performansına dayandığı düşünülduğünde ürkütücüdür.

Mok ve Finley'in 1986'da yayınlanan ve amacı Hong Kong'daki birinci sınıf otellerde yiyecek-servis personelinin iş tatmini ve bunun işten ayrılmaları ile ilişkisinin araştırılması olan çalışmalarındaki bulgular şöyledir⁹⁰:

- Yiyecek-servis işçilerinin iş tatmini, diğer işçi kategorilerinin iş tatmininden düşüktür.
- Yiyecek-servis personelinin maaş, işin kendisi, işte terfi imkânlarından duydukları tatmin, iş arkadaşları ve ilk derece amirleriyle olan ilişkilerinden duydukları tatminin altındadır.

Mok ve Finley'in araştırması, konuyla ilgili literatürü destekler bir şekildedir.

Çalışanların işlerine karşı tutumları, işleriyle ve işte geçen yaşamlarıyla ne ölçüde tatmin olduklarının bir ifadesidir. Tutumlar işin gerekleri ve işe tepkiler arasında bir yerde bulunduğundan, kiş-

⁸⁹A. REICHEL-A. PIZAM, International Journal of Hospitality Management, III/3, 1984, 125.

⁹⁰MOK-FINLEY a.g.e. 73.

lerin işe tepkilerini önceden kestirebilmede, kişilerin işleri hakkında ne düşündükleri üzerinde bilgi edinmek çok faydalı olacaktır. Böylelikle çalışanların tutumları önceden kestirilebilecek ve gerekli tedbirler alınarak düzeltilebilecektir.

Yüksek iş tatmininin verimliliğe katkısı kesin olarak ortaya konmamakla birlikte, çalışanların işlerinde tatmini ve verimliliğin artırılması bir örgütün başlıca amaçlarından biridir. Böylelikle yüksek iş tatmini verimliliği kısa dönemde artırmasa da, günümüzde örgütlerin başlıca amacını oluşturmaktadır⁹¹.

V. İŞ TATMINİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

A. EKONOMİK FAKTÖRLER

İşletmelerin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni özde ekonomik nedene dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin, temel amacı gelirlerini artırarak, kendi çıkarlarını maksimize etmek olduğu ve işgöreni tatmin etme ve güdüleme faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir.

İşgörenleri işe çalışmaya iten en güçlü motif yaşamını ve ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle kalkınmakta olan bütün ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan elemanların sayısının oldukça yüksek olduğu bir gerçektir. Bu kişilerin alternatif çalışma olanakları yoktur. İşgörenin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğundan yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. Bu nedenle işgörenin işine gü-

⁹¹SUTERMEISTER a.g.e. 50-95.

dürlenmesinde ve yaptığı işten tatmin sağlamasında ekonomik faktörler, diğer faktörlerden daha etkilidir.

a. Ücret

Ücret konusu, uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahiptir. Bu nedenle öteden beri gerek emeklerini ortaya koyan işgörenler ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür⁹².

İşgören yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna son derece duyarlıdır. Ücret bir yandan işletmede üretkenlik ve verimliliği artıran bir araç rolü oynadığı gibi, öte yandan ekonomik özendirme aracıdır⁹³.

Ücret iş tatmininde son derece önemli bir unsurdur. İşgören çalışması karşısında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır. Bunun yanısıra işgörenin elde ettiği maddi karşılıklardan dolayı tatmin duyabilmesi, bu karşılıkların işgörenin yaptığı işin nisbi önemine ve ayrıca adalet ilkelerine göre verilmesi gerekmektedir.

⁹²Z.SABUNCUOĞLU, Personel Yönetimi, Eskişehir (1986) 196.

⁹³J.D.DUNN-E.C STEPHENS, Management of Personnel, Monpover, Management and Organizational Behavior, London (1982) 323.

Personelin tatmin edici, adil bir ücret beklentisi karşılandığı ölçüde, işten duyduğu tatmin derecesi, işe bağlılığı ve verimi artmaktadır⁹⁴.

Ücret ile verimlilik arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Verimin yüksek olanlarının ücretleri de yükseltilmekte, ücretin yükselmesi uzun vadede kişinin verimini artırmaktadır. Ücretin düşük olması ise, kişinin devamsızlığına sebep olmakta ve neticede de azalmaktadır⁹⁵.

Yapılan birçok araştırmalar ekonomik faktörlerin diğer faktörlere göre daha önemli olduğunu göstermiştir. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli faktör, ücretlerdir.

Batı ülkelerinde yapılan birçok araştırma da ücretlerin iş tatmin ölçeğinde 5. ve 6. sıralarda yer aldığını göstermesine karşın, uygun ücretler ve maaşlar yeterli ise, diğer ihtiyaçlar daha önemli duruma gelecek, ancak yetersiz ise, işgörenler için önem sıralamasında ilk sırayı alacaktır. Bu nedenle uygun ve tutarlı ücret ve maaş politikası sistemi bir örgütte bireysel ve grup performansının gösterilmesi açısından yaşamsal önem taşır⁹⁶.

İşgören, ücretin tatmin edici olup olmamasının aynı mesleki düzeyde ve aynı ya da benzeri işi yapan bir kişinin kendisinden daha fazla bir ücret aldığı ya da almadığı karşılaştırmasını yaparak, verimi ile işten elde ettiği gelir arasında bir eşitlik olmasını ister. İşgörenin

⁹⁴ORAL a.g.e. 170.

⁹⁵S.ZAIM, Çalışma Ekonomisi, İstanbul (1975) 252.

⁹⁶D.BİNGÖL, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum (1990) 247.

ücretinden tatmin olması, alınan ücretin miktarı ile alması gerektiğini düşündüğü miktarın eşit olmasına bağlıdır. İşgörenin almış olduğu miktardan daha düşük ücret aldığına inanması, olumsuz güdülenmesine yol açacaktır⁹⁷.

Bu konuda Lawlor'ın geliştirdiği ücret tatmini modelinde tatminsizliğin sonuçlarını Şekil 7'de incelenebilir. Lawlor modelinin temelinde güdüleme ve tatmin kuramlarında açıklanan temel ilkelere tümünü bulmak mümkündür.

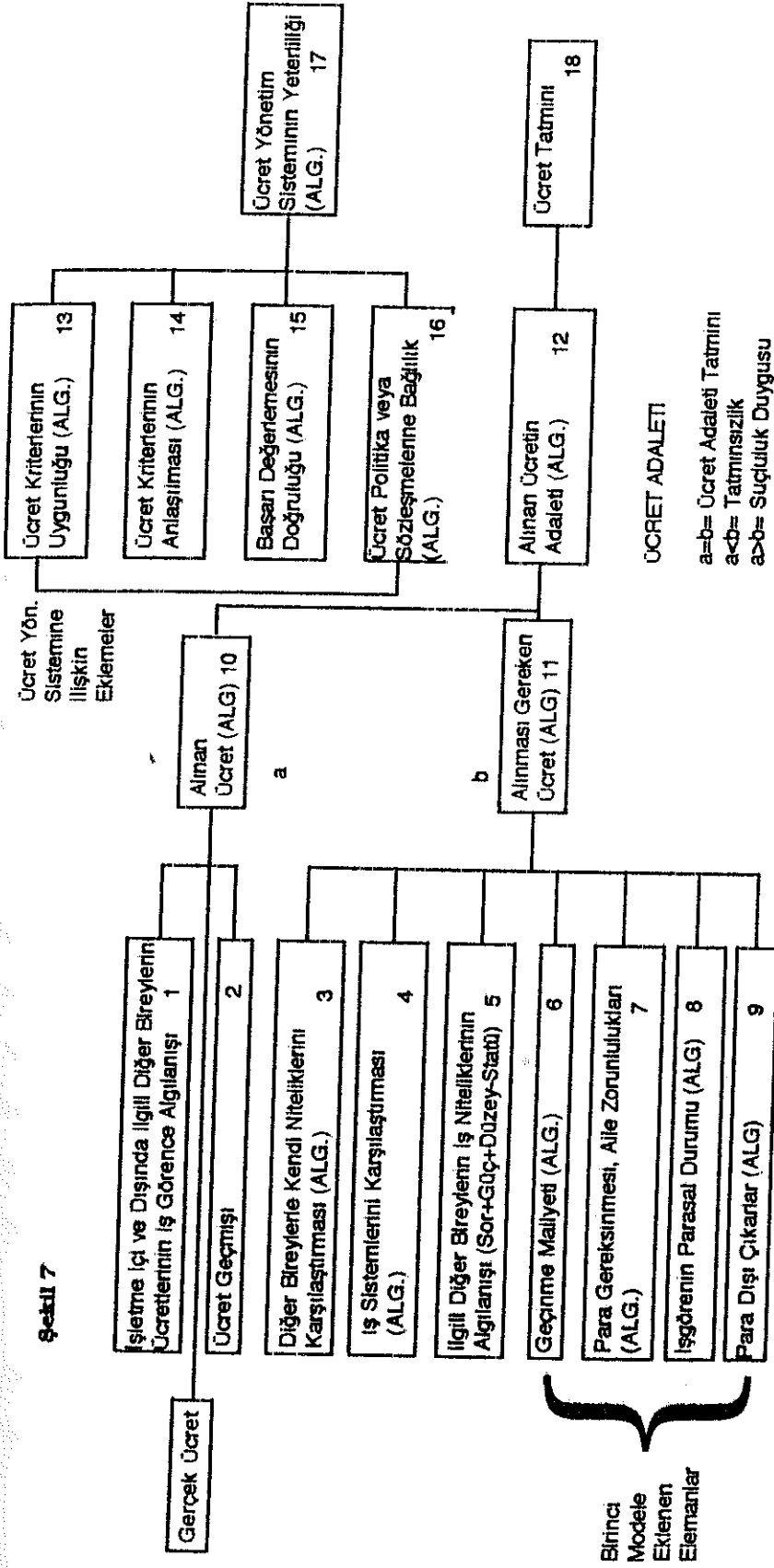
Görüldüğü üzere bireyin alması gerektiğini algıladığı ücretle (b) aldığı ücret (a) arasında fark varsa yani $a < b$ ise, ücret tatminsizliği ortaya çıkmaktadır⁹⁸.

Yapılan araştırmalar modeli doğrulayan sonuçlar vermiştir. Örneğin birey, başarısının tanınmasını ve buna göre, ücret ödenmesini istemektedir. Yine alınan ücretin adil olmayışı algısı ile ücret tatmini arasına bir aşama olarak gelen, ücret yönetim sisteminin yeterliliği, hem psikolojik hem de maddi açıdan bir değerlendirme yapma imkânı vermektedir. Ücretin belirlenmesinde uygulanan yöntemlerin işgörenler üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla yapılan araştırmalar Lawlor modelini destekleyen nitelikte sonuçlar vermiştir. Ücret sisteminin tatminin oluşmasında önemli bir etken olduğunun ortaya çıkarılması, işgörenlerin yalnız kendilerine ilişkin etkenleri değerlendiklerini, ortama ilişkin etmenleri de dikkate alarak sonuca ulaştıklarını gösteriyor. Ortama ilişkin etmenler arasında, işletme içinde

⁹⁷T.KAYNAK, Organizasyonel Davranış, İstanbul (1990) 137.

⁹⁸I.D.ATAAY, İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler, Ankara (1988) 124-131.

Şekil 7



Kaynak: İ.D.Ataay, 133.

NOT: Birinci Modele Ücret Yönetimi ve Alınması Gerekli Görülen Ücret Konusunda Ekleme Yapılmış ve Ücretin Adillığı Duygusu Ön Plana Çıkmıştır. Bu Ücret Tatmininin En Önemli Ögesi Olmuştur.

yönetim düzeyi, ilişkiler, yönetimin niteliği gibi genel etmenler de sayılabilir. Bu sonuçlara göre ücret tatmini, bireyden başlayarak, işletmenin bütününe yayılan bir etki alanına sahip olmaktadır.

Genel olarak değişik araştırmalara göre tatminsizliğin sonuçları Şekil 8'de belirtilmiştir. Buna göre ücret tatminsizliği, düşük iş başarımı, grevler, şikâyetler, iş tatminsizliği, işten ayrılma, psikolojik sorunları beraberinde getirir. Başarılı bir ücret sisteminin kurulması ve sürdürülmesi, işgören yönetiminin başarısının temel anahtarını oluşturur.

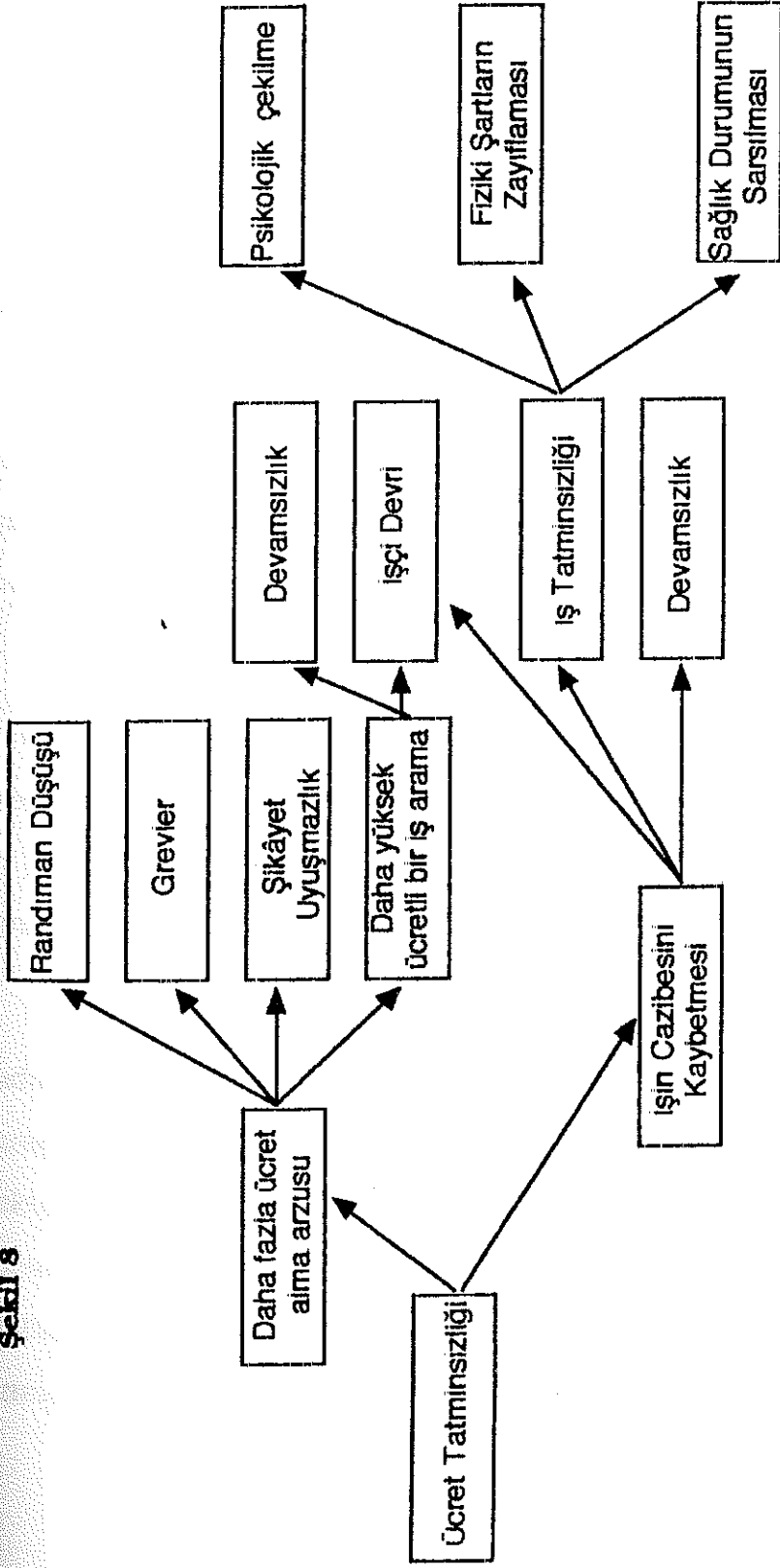
Bu nedenle, ücret tatminini sağlamak için uygulamada alınacak önlemler şöyle açıklanabilir⁹⁹.

1. Ücretin beklentilere uygun düzeyde belirlenmesi: Bu öneri, her ne kadar bireyde bir tatmin yaratsa bile, diğer bireylerin yapacağı karşılaştırmalarda, onlarda eşitsizlik ve adaletsizlik olduğu duygusu yaratacağı için, geçerli bir yaklaşım olarak kabul edilemez. Tüm kuramlar bireyler arası iletişimle, birçok karşılaştırma ve değerlendirme yapıldığını belirtmektedir. Bu bakımdan, diğer işgörenlerce yapılan gerçek bir değerlendirme sonucunda ulaştıkları adaletsizlik duygusu onların tatminsizliğine neden olacaktır.

2. İş değerlendirme sistemine dayanan bir ücret yapısının oluşturulması: İş değerlendirme işlerin birbirine göre diğerlerini ortaya koyan objektif ve bilimsel bir yöntemdir. Yöntemin gerektirdiği biçimde

⁹⁹ATAAY a.g.e. 145.

Şekil 8



Kaynak:ATAAY, a.g.e.125.

biçimsel çalışma yapıldığı takdirde, eşit işe, eşit ücret ödenmesini gerçekleştirecek, ücret adaletinin sağlanmasını kolaylaştıracaktır.

3. Piyasa araştırması yapılması: İşletmenin ücret yapısının belirlenmesinde esas olacak standartlar piyasa araştırması yapılarak saptanırsa, işletme içi ücret adaletinin sağlanması mümkün olabilir. Çünkü, işgörenlere ödenecek ücret benzer işlerde, iş piyasasında ödenenlere göre saptanacaktır.

4. Açık ücret politikası uygulanması: Ücret gizliliği, bireylerin gerçek bilgilere dayanarak karşılaştırma yapmalarını engellediği için açık ücret politikası, ücret tatminini sağlamada yararlı bir politika olacaktır.

5. İş başarımına dayalı bir ücret politikası: İş başarımının, ücret tamini ile ilişkisi belirtilmişti. İş başarımına dayalı ücret politikası, işgörenin niteliklerinin tanınmasını gerektireceği için gerçekçi bir yol olacaktır. İş başarımına göre ödeme sisteminin oluşturulması, aynı zamanda işgörenler arası farklılıkları da ortaya çıkaracaktır.

6. Seçenekli ücret ödeme politikası: Seçenekli ücret her ne kadar ülkemizde henüz uygulanmamakta ise de, özellikle sosyal yararlar olarak ifade edilen dolaylı ve ücret dışı ödemelerde bu seçenekten yararlanmak mümkündür. Diğer ülkeler de "Kafeterya türü ödeme" uygulamaları, işgören gereksinmelerinin çeşitliliği düşünüldüğünde yararlı bir yöntem olarak kullanılabilir. Kamp, yazlık gereksinmesinin karşılanması, ev kredileri, aile bireylerinin gereksinme

duyacakları dönemlerde bazı ödeme imkânının sağlanması, gibi seçenekler bu anlamda düşünülebilir.

Ücret taminiinin sağlanmasına ilişkin uygulamada alınacak önlemlere ve politikalara ilişkin önerilere dikkat edilirse, büyük bölümü, ücretin ödenmesine ilişkin niteliktedir. Bu bakımdan, ücret sistemleri olarak bilinen "ödeme türleri"nin de ücret tatmininde rolü vardır. Ödemelerin bir bütün olarak ele alınması bireyin yapacağı değerlemelerde birçok etkeni birarada düşünmesini kolaylaştıracaktır.

Ücret ödeme sisteminin iki özelliği vardır. Birincisi kesin olarak yönetime, dolayısıyla ücreti oluşturan çevresel etmenlere ilişkin politika ve yaklaşımları yansıtmaları, ikincisi ise ve işgörene uygun ödeme sistemi konusundaki kararın alınmasını kolaylaştırmalarıdır. Her iki yönü de, ücret sistemlerinin yararlı ve sakıncalı yönleri ile iyi bilinmesini gerektirir. Bu bakımdan genel olarak yönetimin, ödemelerde dikkate aldıkları yaklaşımlarla, ücret sistemleri incelenmelidir.

b. Ekonomik Ödüller

Ödüllendirme sistemleri, verimlilik gelişmelerini direkt veya dolaylı olarak etkilediği için, hem iş tatmini, hem de verimlilik yönetim süreci için çok önemlidir. Çünkü ödül sistemleri, bireylerin ve grupların davranışlarını belirleyen, onları ödül kazandırıcı davranışlara yönelten, işgören devir hızını azaltan mekanizmalardır. Kısacası,

ödüllendirme sisteminin işletmelerde verimliliğe etkisi çok büyüktür¹⁰⁰.

Ödüllendirme sistemleri çeşitli açıdan sınıflandırılabilir. Ancak, konumuz itibarıyla, ekonomik ödüllerden bahsedeceğiz.

İşgörenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Bu yönde verilebilecek bir ödül, sürekli verimli hizmet artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, gibi sonuçlar verir¹⁰¹.

Ekonomik ödüllendirme sistemleri, çalışanlara mali ödemeleri içeren sistemlerdir. Teşvikli ücret sistemleri, yönetici primleri, Kâra katılma, şirketin payını verme vb.

1980'lerdeki bazı gelişmeler ödüllendirme sistemlerini gündeme getirmiştir. Bu gelişmeleri şöyle sıralamak mümkündür.

- İş dünyasında işgücü maliyetleri açısından rekabetin artması.
- Çalışma yaşamının kalitesi bağlamında istihdam güvencesini destekleme sorumluluğu.
- İşgöreni tatmin edici faydalar.
- Çalışanların katılımına destek verilmesi gereği.
- Bireysel teşviğin yerini grupsal teşviğe bırakması vb.

¹⁰⁰J.G. BELCHER, Productivity Plus (1988) 110.

¹⁰¹Z.SABUNCUOĞLU, Çalışma Psikolojisi, Bursa (1984) 89.

Finansal nitelikli olan ödüllendirme yaklaşımları çalışma hayatının kalitesini artırarak, verimliliği doğrudan etkileyebilmektedir¹⁰².

İnsanın doğasında yaratıcı ve yapıcı güç vardır.

Ekonomik ödüller bu gücün ortaya çıkmasını sağlar. İşgören olumlu yapıcı önlemler için isteklendirilir.

İşgörenin tatmin edilmesinde ve güdülenmesinde belki de en çok başvurulan özendirici araç, aynı pozisyonda veya yükselmeye paralel olarak ücretin de artırılmasıdır. Bunun yanında, işletmelerde daha az gelir düzeyine almış kişileri daha fazla çalışma konusunda özendirici bir araç olarak ücret faktörü gözönüne alınmalıdır.

İşletmenin genel verimliliğinin veya işgörenin üstün başarısı gibi nedenler, ücretin yanısıra ikramiye ve prim gibi bazı ödüllerin dağıtımını gerektirebilir. Bütün bunlar çalışanların tatmin düzeylerini arttırarak, verimliliğini ve işletmeye bağlılığını önemli ölçüde etkiler.

B. PSİKO-SOSYAL FAKTÖRLER

İşgöreni işe ve çalıştığı işletmeye bağlayan sadece ekonomik araç değildir. İşgöreni işe ve işletmeye bağlayan, emeğini ve gönlünü kazandıran işletmeyle bütünleşen psiko-sosyal faktörler de bulunmaktadır. Beşeri ilişkiler yaklaşımıyla, bireyi işe bağlayan en güçlü motifin ekonomik güdüler olmadığını, toplumsal ve psikolojik güdü-

¹⁰²BELCHER a.g.e. 120-121.

lerin de daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle ekonomik faktörlerin yanında, psiko-sosyal faktörler de işgören üzerinde çok büyük etki yapmakta, sonuçta verimliliğini ve işten ayrılma kararını etkilemektedir.

Bu faktörleri aşağıda inceleyebiliriz.

a. Ferdi Özellikler

İş tatmininde yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe gibi ferdi özellikler etkilidir¹⁰³.

- Yaş-İş tatmini arası ilişkiye Herzberg ve arkadaşları değinmiştir. Moralin yirmili yaşlara kadar yüksek olduğunu, yirminin sonuna doğru yükselmeye devam ettiğini ileri sürmüşlerdir. Bunun her zaman bu şekilde gerçekleşmeyeceğini de belirtmişlerdir. Örneğin bir yöneticinin iş tatmininin 60 yaşlarına kadar artarak devam ettiğini ve emekliliğe yaklaştığında yavaşça düştüğünü göstermişlerdir.

- Hullin ve Smith iş tatmini veya tatminsizliği bakımından Kadın-Erkek arası İstatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş tatmini aldığını vurgulamışlardır. Kuhlen de bunu destekleyerek iki cinsiyetin işlerinden tatmininin birçok sebeplerle (kazanç, terfi, imkân vs.) değiştiğini ileri sürer.

- Klein ve Maher ise, tahsil durumu-İş tatmini arası ilişkiyi ele almışlardır. Kişilerin tahsilleri ile kazandıkları ve diğer insanların

¹⁰³A.TURKEL-N.TELMAN, Monotonluk ve Başa Çıkma Yöntemleri (1991) 52-53.

tahsilleri ile kazandıklarını karşılaştırarak sonuçta bir eşitlik veya kendilerine göre pozitif sonuca varırlarsa iş tatmini, yoksa, iş tatminsizliğinin oluştuğunu belirlemişlerdir.

Eğitimle birlikte, sosyal seviye, evlilik, iş tecrübesi gibi konuların iş tatminine etkileri olduğu belirtilmiştir ve iş tatmini kişinin duygusal bir durumu olduğu ifade edilmiştir. Her kişiye özgü olan yaş, cinsiyet, tahsil, tecrübe gibi ferdi niteliklere bağlı olarak algılanan yargıların, iş tatmini ve tatminsizliğini etkilediği ortaya çıkmıştır.

b. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin edebilmek için ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmesine önem verirler. Bir kişi, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, birşeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder.

Çalışmada bağımsızlık kavramı işgörenlere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir uygulama varsa, örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Çalışmada bağımsızlık isteği, bireyin doğasından gelen bir duygudur.

İşgörenlerin ilgi ve yeteneklerini saptayıp, hiç değilse o alanda ve belirli ölçülerde bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya daha kolaylıkla çıkabilir.

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilme ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişilerin, işlerinden duydukları tatmin azalmakta, verimliliklerinin düştüğü ve ilk fırsatta başka işletmeye geçmek istedikleri bilinir¹⁰⁴.

c. Statü ve Değer

Statü, bireyin sosyal yapı içinde işgal ettiği yerdir¹⁰⁵. Kişilerin toplumdaki yerleri, o toplum ihtiyaç ve değerlerine göre saptanır. Statü, grubun kişilerarası ilişkilerinde önemli olduğu saptanmış bir pozisyondur. Kişi böyle bir öneme sahip olmak için her türlü çabayı göstermekten kaçınmayacaktır. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılmasıdır¹⁰⁶.

Statü işletmelerde iş tatmini ve güdülenmeyi artıran önemli etkenlerden biridir. Yapılan araştırmalar (Örneğin Hawthorne Etütleri) yüksek statülü kişilerin daha verimli olduklarını göstermiştir. Kişiye verilen statü, statü sembelleri yoluyla açıklanabilir. Özel çalışma odasının olması, çalışanın arabasının park yerinin olması ya da bazı sosyal klüplere üyelik, bu sembelere örnek olarak verilebilir¹⁰⁷.

¹⁰⁴SABUNCUOĞLU a.g.e. 91.

¹⁰⁵SABUNCUOĞLU a.g.e. 93.

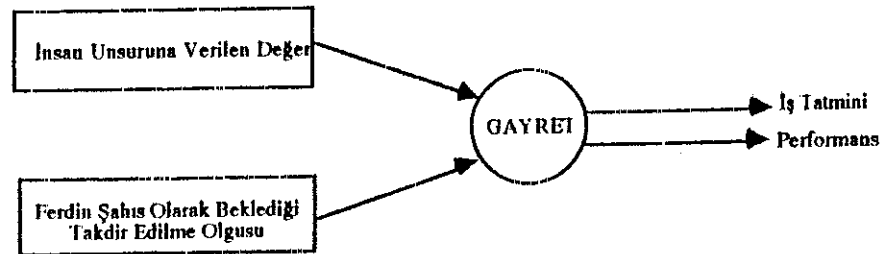
¹⁰⁶A. ASNA, Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi (1988) 132-133.

¹⁰⁷H.CAN-MTECER, İşletme Yönetimi (1978) 212.

Bu konuda ilgi çekici bir faktör de, çalışanların kamuoyunda ün yapmış büyük işletmelerde çalışma isteğidir. İşgören bir işletmede çalışma işgörene statü sağlar. Özellikle işletmesiyle bütünleştiği takdirde, işletmenin başarısıyla övünür, mutluluk duyar. Başkaları tarafından çalıştığı işletmeyle ilgili övücü sözler işitmesi, ona kıvanç ve çalışma onuru aşılır. Hatta bu manevi tatmin, bazı kimselerin daha az ücretle işletmede çalışmaya devam etmelerini sağlar¹⁰⁸.

Gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için derin bir tatmin duygusu yaratır¹⁰⁹.

Şekil 9



Kaynak: E.Adal, Antalya Dedeman Oteli Yönetimi Geliştirme Seminerleri Notları, 1992.

Ancak bu tür güdülerin etkisi kişilere göre değişir. Bazıları aşırı ölçüde beğenilme komplekslerine sahipken, bazı kişiler aşırı ilgi-

¹⁰⁸SABUNCUOĞLU a.g.e. 93.

¹⁰⁹EREN a.g.e. 371.

den ve övülmekten kuşku duyar, rahatsız olur. Kaldı ki, statünün her işgören için aynı ölçüde değer taşıdığı söylenemez. Birisi için belirli bir göreve gelmek ya da yükselmek büyük bir hoşnutluk duygusu verirken, aynı duygunun başkaları tarafından paylaşılmadığı çoğu kez görülür. Ölçüsü değişmekle birlikte, genelde her insan övülmekten, önemli işler yaptığının söylenmesinden, ilgi görmekten, kısacası beğenilmekten hoşlanır. İşte bu hoşnutluk, işgöreni işe daha çok bağlamanın ve isteyerek çalışmanın en güçlü faktörüdür¹¹⁰.

Statülerin kazanılmasında işgörenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. Astlar ya da işgörenler üstleri ile patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakârlıklardan kaçınmayacaklardır. Çalışmalarının karşılığını gören personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir¹¹¹.

İşgörenlerin takdir edilmesi, kişinin kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesine yardımcı olur. Bu gereksinimlerin karşısına çıkmak, bireyin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olur¹¹².

Bu nedenle yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda büyük bir tatmin duygusu yaratır. Takdir etmenin bir çift güzel söz söylemeden, takdirname vermeye, ücretli izin veya parasal ödüle kadar çeşitli aşamaları vardır¹¹³.

¹¹⁰SABUNCUOĞLU a.g.e. 93.

¹¹¹EREN a.g.e. 371.

¹¹²H.G.HICKS, Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Benzeri Kaynaklar Açısından, Çev. O.Tekok (1977) 370.

¹¹³ORAL a.g.e. 131.

Tanıdıklar ve özellikle dostlar önünde takdir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında açıklama, kişilerin sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdürecektir, manevi bir takım ödüllerin özel toplantılar düzenleyerek kişiye verilmesi, basında yer verilmesi sosyal statünün en önemli kazanılma yoludur. Bu türlü bir teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinamikliğini ve işgörme arzusunu çoğaltacaktır¹¹⁴.

d. Terfi - Yükselme

Yükselme, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki, ödenen ücret artar. Bu nedenle yükselme birey üzerinde son derece güdüleyici ve tatmin edici bir etki yapar¹¹⁵.

Birçok kişi işletmeye girdikten sonra, hatta bazen girmeden önceden kısa zamanda yükselme ve terfi olanaklarını araştırır. İşgörenler işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak, daha yüksek mevkilere tırmanma yarışına girerler¹¹⁶.

Çoğu kişiler görevlerinde ilgi çekici bir işe sahip olmanın ötesinde, ilerleme fırsatlarının var olmasını da isterler. İnsanlar büyük ve değişik tecrübe kazandıkça, daha çok sorumluluk ve itibarı olan pozisyonlara yükselme fırsatı tanınmasını arzu ederler. Çünkü ortaya

¹¹⁴EREN a.g.e. 372.

¹¹⁵G.İNCİR, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Ankara (1985) 61.

¹¹⁶SABUNCUOĞLU a.g.e. 94.

konulan başarı hem kendilerine, hem işletmeye, hem de topluma yararlı katkılar sağlar¹¹⁷.

Terfiler, kişisel gelişme imkânı ile birlikte daha çok sorumluluk alan işgörene, sosyal bir statü sağlar. Terfi kararlarının yerinde ve adil bir durumda alındığını bilen işgörenler, buna bağlı olarak işlerinden daha fazla tatmin alırlar, dolayısıyla verimlilikleri artar¹¹⁸.

Yükselme işgörenin kendini güçlü görmesini sağlar, işgörenin kendini yönetme isteğini gerçekleştirir. Aynı zamanda yükselme gelir düzeyinde bir artışın olması anlamına da gelir¹¹⁹.

Yükselme, gösterilen başarının bir gereği, başka bir deyişle, karşılığı ya da ödülüdür. Bu durumun gerçekleşme nedeni, gene bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin bir sonucudur¹²⁰.

Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her işgörenin özlemidir. Yükselme fırsatı yakalayan işgören kendisini daha çok güçlü hisseder, kişiliği gelişir, yetkilerinin artması nedeniyle çalışma isteği ve takdir edilme, işgören tatmini üzerinde son derece olumlu etki yapar¹²¹.

Otel işletmelerinde de her çalışan gelecekte, yükselmek, otelin yönetim kademelerinde görev almak veya bağımsız bir işin sahibi

117W.H.NEWMAN, Çev.: Kenan Sürgit T.O.D.A.İ.E. Yayınları, Ankara (1970) 432.

118S.P.ROBBINS, Organizational Behaviour, New Jersey (1993) 185.

119ORAL a.g.e. 130.

120H.Erkut, Motivasyon ve Performans, Antalya Falez Hotel Yönetici Geliştirme Semineri, 18-22 Haziran 1992, 6.

121Z.SABUNCUOĞLU - E.ÖZKALP, Örgütsel Davranış (1989) 101.

olmak umudunu taşır. Bu nedenle, personele yükselme kapılarının açık olduğu inancı verildiği ölçüde, personelin çalışma şevki, verimliliği, iş tatmini en yüksek performansa ulaşır¹²².

Astlarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve problemlerini uygulamaya koymak için kendisine yardım edip, işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.

e. İnsan ilişkileri

Çalışma ortamındaki iyi insan ilişkileri, çalışanların iş arkadaşlarından, astlarından ve üstlerinden aldıkları destek, duyulan gerilimin etkisini hafifletmektedir. Tersine çalışma ortamındaki kötü insan ilişkileri kendiliğinden bir stres kaynağı oluşturmaktadır¹²³.

Çalışanların çoğu işletmeye girmelerinden itibaren çeşitli sosyal gruplara dahil olmaya çalışır. İşletmeler yüzyüze ilişkilerin yürütüldüğü, informel gruplarla doludur. Birey, katıldığı informel grubun kendi özlem ve beklentilerine karşılık vereceği inanç ve ümidini taşır. Bu gruplar bir yandan üyelerin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçlarını tatmin ederken, diğer taraftan can sıkıcı durumlarda kişiye destek ve yardımcı olurlar. Kendiliğinden doğan bu grupların kişi açısından önemli, herşeyden önce bir bağlılık duygusu kazandırmasıdır¹²⁴.

¹²²ORAL a.g.e. 171.

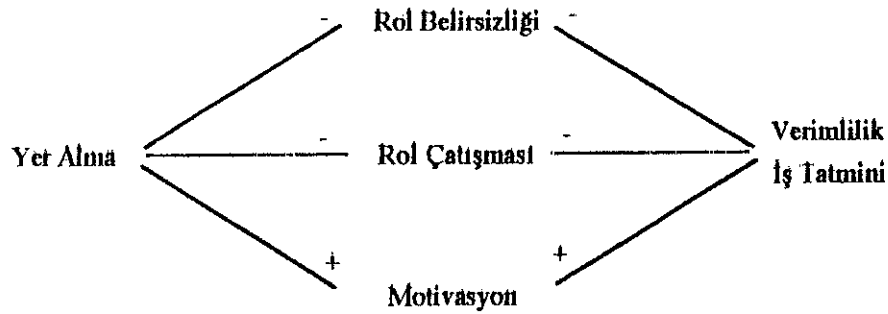
¹²³INCİR a.g.e. 65.

¹²⁴A.EKER, Örgüt Psikolojisi, 66.

Bunun yanında informel gruplar kişilerin davranış ve duyguları üzerinde büyük bir etki bulunduğu için, kişinin tatmin ve verimliliğini belirlemede önemli bir unsurdur.

Örgüt içindeki insan ilişkilerinin bozulması çeşitli psikososyal etkenlere bağlıdır. Bu etkenlerin başında rol paylaşımındaki belirsizlikler ve karışıklıklar gelmektedir. Eğer örgütsel rol karmaşık- sa, yani görev açıklıktan yoksunsa, çelişkiyse, yani görevin gerekleri arasında çelişkiler varsa, yetki karmaşası varsa, böyle bir görevin stres kaynağı olması çok olasıdır. Rol çatışması iş tatminsizliğine ve insan ilişkilerinin bozulmasına neden olur. Bu durum Şekil 10'da da incelenebilir.

Şekil 10



Kaynak: Human Relations, Vol.:44, No: 5, London (1991) 520.

Birlikte çalışılan kişilerin sevilmesi, işyeri dışında da onlarla arkadaşlık edilmesi, örgüt üyesini daha çok çalışma ortamına bağlayan ve görevlinin uyumuna katkıda bulunan bir etmen olarak düşünülebilir. İçli-dışlı bir kümede çalışmak büyük tatmin sağlar, birçok kimseler böyle bir kümeden ayrılmamak için yüksek gelirlî iş önerilerini geri çevirirler¹²⁵.

¹²⁵Y.ERTEKİN, Örgüt İklimi, Ankara (1978) 101.

Çalışanların kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası gibi görmeleri ve işlerini coşkuyla yapmalarını sağlamak için yöneticiler, tutum ve davranışlarına özen göstermeli ve çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ile dayanışma duygusunun gelişmesine yardımcı olmalıdır.

f. Sosyal Güvenlik

Yoğun olarak teknolojilerin kullanılması ve işsizliğin bütün dünya ülkeleri için çözülmemiş bir sorun haline gelmesi, özellikle istihdam güvencesinin çalışanlar için çok önemli bir konuma gelmesine neden olmuştur.

Bir ülkedeki genel iş yasaları istihdam güvencesini tam olarak gerçekleştiriyorsa, işte bu durumda işletmelerin çalışanlarına sağlayacakları sürekli bir iş garantisi çalışanlar için çok önemli bir faktördür. Bu faktör özellikle niteliksiz işgörenler için çok daha önemlidir¹²⁶.

Sosyal güvenlik, ülke halkının bugünü ve yarınına güven altına almayı amaçlayan ve her biri arasında sıkı bir birlik ve uyumlaştırmayı hedefleyen kurumlar bütünüdür¹²⁷.

Personelin çalışma hayatında kendisi, ailesi için gelecek endişeleri taşımaması, onun işinden tatminini ve verimli çalışmasını sağlayan önemli bir faktördür. Hiçbir neden gösterilmeksizin, yersiz bir nedenle işinden uzaklaştırılmayacağı ve uzaklaştırılmayacağına güven duyması iş tatminini olumlu yönde etkileyen bir etmendir.

¹²⁶SAPANÇALI, Verimlilik Dergisi , Ankara 1993, 62.

¹²⁷ORAL a.g.e. 172.

Sosyal güvenlik; genel olarak insanın ihtiyaçtan ve tehlikelerin sonuçlarından belli bir gelir garantisini sağlayarak korunmasıdır. Bu bakımdan geniş anlamda; tüm vatandaşların dar anlamda çalışanların mevzuatla tesbit edilmiş esaslar içerisinde hastalık, işsizlik veya yaşlılık yahut kazalar sebebiyle meydana gelen iş göremezlik, hastalık veya işsiz kalmak suretiyle muhtaç hale gelenlere ve bunları geçindirmekle yükümlü oldukları kimselere sağlanan geçim garantisini ve çeşitli yardımları ihtiva eden tedbirler bütünü sosyal güvenliğin faaliyet alanını oluşturmaktadır. Ülkemizde sosyal güvenlik;

- Sosyal hizmetler,
- Sosyal yardımlar ve
- Sosyal sigortalar olarak verilmektedir.

Sosyal sigortalar başlıca üç büyük kuruluşça sağlanmaktadır:

1. 5534 sayılı kanunla kurulmuş olan ve kamu hizmeti sektöründe çalışan memurların ve müstahdemlerin emeklilik haklarının sağlanması ve geleceklerinin teminat altına alınması görevi verilmiş olan TC Emekli Sandığı,

2. 1479 sayılı kanunla kurulmuş olan ve esnaf ve küçük sanatkârlarla diğer bağımsız çalışanları kapsayan Bağ-Kur ve

3. 506 sayılı SSK'nun uygulayıcısı ve işçi ve işçi benzeri olan emekçileri kapsayan Sosyal Sigortalar Kurumu.

Sosyal Sigortalar Kurumu şu faydaları sağlamaktadır.

- Hastalık sigortası

- Analık sigortası
- Malûllük sigortası
- Yaşlılık sigortası
- Ölüm sigortası
- İş kazaları ve meslek hastalığı sigortası.

506 sayılı SSK'nun 12. maddesinde belirtilen işkazası ve meslek hastalığı sigortasında sağlanan yardımlar ise şunlardır:

1. Sağlık yardımı yapılması,
2. Sigortalıya istirahatli kaldığı her gün için geçici iş göremezlik ödeneği verilmesi,
3. Sürekli işgöremezlik halinde gelir sağlanması,
4. Protez araç ve gereçlerin sağlanması, takılması, tamiri ve yenilenmesi,
5. Tedavi ve protez için yurt içinde başka bir yere gönderilmesi,
6. Yurt içinde tedavisi mümkün değil ise yurt dışına tedavi için gönderilmesi,
7. Cenaze masrafları karşılığının verilmesi,
8. Sigortalının ölümü halinde hak sahiplerine gelir bağlanması¹²⁸.

Görüldüğü üzere, sosyal güvenlik tedbirleri son derece önemli faktörlerdir. Emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almaktadırlar. İşletme-

¹²⁸ORAL a.g.e. 185.

lerin bu tür risklere karşı önlemler alması çalışanların işlerinden tatmin olması için gereklidir.

g. Sendikal Haklar

Personelin sendika yöneticilerine güveni, menfaatlerinin ve haklarının korunacağına olan inancı, personel tatminini artırıcı yönde etki eder.

Çalışanlar tek başlarına karşılamak durumunda olmadıkları ihtiyaçlarının sendikalar aracılığı ile karşılanabileceği düşüncesindedir. Bunun yanında iş ilişkilerinde kişiliğe önem verilmeme, haksız işlemler karşısında sesini duyuramama durumlarında da kendisinin haklarının suistimal edildiğine inanan kişiler haklarının korunmasının sendikalar aracılığı ile sağlanabileceği düşüncesindedirler. Çalışanlar sendikaya üye olma ile tek başlarına çözümleyemedikleri sorunları sendika aracılığı ile işletmenin üst kademelerine kadar ve hatta daha ileri kademelere kadar duyurabilme olanağı elde edebilmektedirler. İşte bu sebeplerden dolayı işyerlerinde çalışanların sendikalaşmasını engellemek yerine, kolaylaştırmak ve teşvik etmek çağdaş bir güdüleyici ve tatmin edici bir faktör olarak değerlendirilebilir¹²⁹.

Sendikalar yönetimin performansını artırır. Yönetimi dinamik tutarlar. Sendikalaşmış işyerlerinde, sendikalara göre çok daha iyi ve önemli derecede yönetici performansına sahip kişiler mevcuttur. Sendikalaşma işgörenlerin moralini ve güvenini de yükseltir¹³⁰.

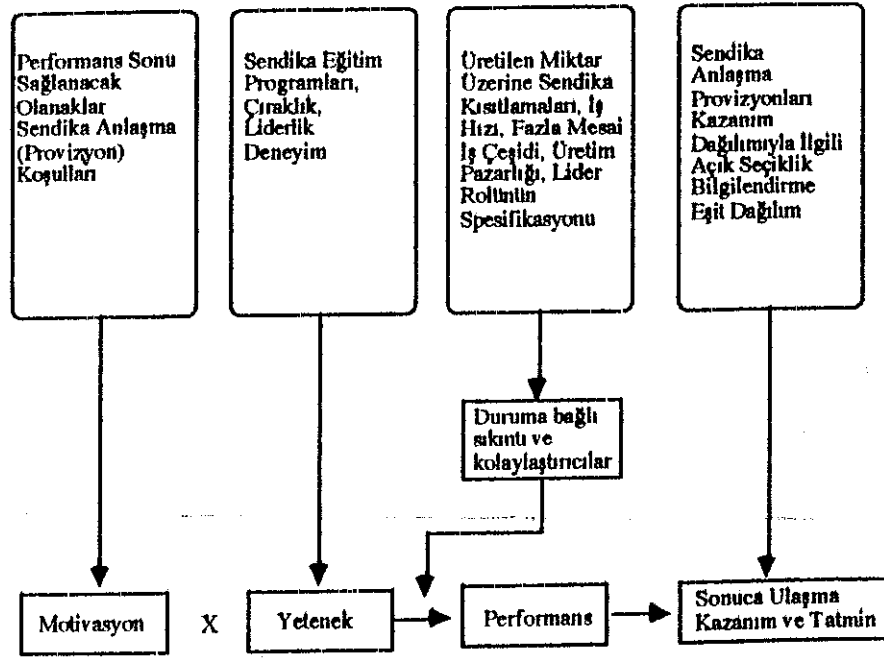
¹²⁹F.ŞENATALAR, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler (1978) 400-401.

¹³⁰M.ÇİFTLİKÇİ, 3. Ergonomi Kongresi 1991, 93.

Sendikalara göre ücret seviyesinin devamlı surette artışı, emek unsuruna daha sıhhatli bir çalışma hayatı, daha yüksek yaşama standardı, daha iyi konut, giyim ve gıda olanakları sağladığı için kuşkusuz gerçek ücretlerdeki artış emek verimini artırıcı yönde etkiler meydana getirecektir¹³¹.

Şekil 11'de çalışanın performansı ve iş tatmini üzerinde bir sendikanın ne tür bir etkiye sahip olduğu görülmektedir¹³².

Şekil 11



Kaynak: S.P.Robbins a.g.e. 585.

Şekilden de inceleneceği üzere, sendika motivasyonu, ücret oranlarının tayiniyle, kıdemlilik kanallarıyla, işten çıkarma işlemleriyle, promosyon kriteriyle ve güvenlik önlemleriyle etkili olmaktadır.

¹³¹N.EKİN, Türkiye'de Ücret Produktivite ve İstihdam İlişkileri (1986) 16.

¹³²ROBBINS a.g.e. 585.

Sendikalar çalışanları özel eğitim programları sunarak, çıraklıktan geçirerek de kuramsal aktivitelerde liderlik deneyimi kazanmalarına izin vererek etkileyebilirler. Çalışan performansının gerçek düzeyi, üretilen iş miktarı üzerine konan kollektif pazarlık kısıtlamalarıyla, işin yapılabileceği iş hızıyla, işçi başına fazla mesaiyle ve bir işgörenin gerçekleştireceği iş çeşidiyle daha da etkilenecektir.

h. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

Çalışanlar, çalışma yaşamı içinde çeşitli hastalıklar, işsizlik vb. gibi birçok tehlikelerle karşı karşıya bulunurlar. Bunlar arasında iş kazaları ve meslek hastalıklarının ayrı ve önemli bir yeri vardır. İş kazaları ve meslek hastalıkları işyerlerinin çalışma ortamı ve koşullarından, kullanılan çeşitli makina, araç ve gereçlerden kaynaklanabilmekte ve işgücü üzerinde maddi ve manevi büyük kayıplara yol açabilmektedir. Bu nedenle de, işgücünün bu mesleki risklere karşı korunabilmesi amacı ile çalışma yaşamına ilişkin tedbirlerin alınması zorunlu olmakta ve bu çerçevede içinde alınması sözkonusu olan tedbirlerin tümü işçi sağlığı ve işgüvenliği tedbirleri olarak anılmaktadır¹³³.

İşçi sağlığı ve iş güvenliği, "işyerlerinde işin yürütülmesi sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır"¹³⁴.

İşyerinde çalışan bir işçinin, bir iş kazasına uğraması ya da meslek hastalığına yakalanması, işverende kuşkusuz bir üzüntü kaynağı-

¹³³N.GEREK, Anadolu Üniversitesi İ.L.B.F. Dergisi, Haziran 1989, 427.

¹³⁴ORAL a.g.e. 185.

dır. Bu kısı bir işçi ise, işverenin ve işletmenin bu işçinin yerini doldurabilmeye bir güçlükle karşılaşacağı açıktır. Bu durum üretim veya hizmet düzeyini, verimliliği olumsuz etkileyecektir. Bunların ötesinde, iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu, yeniden iş bulma ve çalışma olanağından yoksunluk, ailevi huzursuzluklar ve parçalanmalar, işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerine ülke çapında sosyal boyutlar da getirmektedir¹³⁵.

İş güvenliğinin sağlanması, işçinin çalışma şartlarının iyileştirilmesiyle, işletmenin ve üretimin güvenliği de teminat altına alınmış olur¹³⁶.

İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin amaçlarını şöyle belirtebiliriz:

1. Çalışanları Korumak

Çalışanları işyerinin olumsuz etkilerinden korumak, rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamak; diğer bir deyişle iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi işyerinin olumsuz etkilerine karşı koruyarak, ruh ve beden bütünlüklerinin sağlanması amaçlanmaktadır.

2. Üretim Güvenliğini Sağlamak

Bir işyerinde üretim güvenliğinin sağlanması, beraberinde verimin artması sonucunu doğuracağından, özellikle ekonomik açıdan önemlidir. İşyerinde çalışan işçilerin korunmasıyla meslek hastalıkları ve iş kazaları sonucu ortaya çıkan işgücü ve işgücü kayıpları

¹³⁵GEREK a.g.ö. 429.

¹³⁶H.H.ÖNDER-M.KURT, 1. Ulusal Ergonomi Kongresi, Kasım 1987, 251.

azalacak, dolayısıyla verim korunacak ve daha sağlıklı ve güvenli çalışma ortamını işçiye verdiği güvenle iş tatmini ve iş veriminde artma olacaktır.

3. İşletme Güvenliğini Sağlamak

İşyerinde alınacak tedbirlerle, iş kazalarından veya güvensiz ve sağlıklı çalışma ortamından dolayı doğabilecek makina arızaları ve devre dışı kalmaları, patlama olayları ve yangın gibi işletmeyi tehlikeye düşürebilecek durumlar ortadan kaldırılacağından, işletme güvenliği sağlanmış olur.

Tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de istikrarlı bir iş hayatı, verimliliğin temel koşuludur.

19.2.1973 tarihli ve 14453 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları hakkındaki Tüzüğe göre, orta ve büyük ölçekli otel işletmeleri İşçi Sağlığı ve İşçi Güvenliği Kurulları oluşturmakta ve bu Kurul vasıtasıyla işçi sağlığı ve güvenliği ile ilgili gerekli önlemleri almaktadırlar. Bu kurul özellikle 5 yıldızlı otellerde;

- İşveren temsilcisi
- Otelin güvenlik müdürü
- Otel doktoru
- Otelin personel ve idari işler sorumlusu
- Matbaası ve
- İşçi temsilcisi

tarafından oluşturulmaktadır.

İş Kanununun 73'üncü maddesi bu konuda temel dayanak kabul edilmektedir. Bu madde geniş yorumlara sebebiyet veren ifadeleri içermektedir. "Her işveren işyerinde işçilerin sağlığını ve iş güvenliğini sağlamak için gerekli olanı yapmak ve bu husustaki şartları sağlamak ve araçları noksansız bulundurmakla yükümlüdür."¹³⁷

Aşağıda 1993 yılında 5 yıldızlı bir otelin İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulu'nun aldığı kararların bir özeti verilmektedir.

1 Ocak 1993'te

- Kaynak yapan personele ayran verilmesine,
- Nezle olanların mutfakta çalışmalarının engellenmesine,
- Bomba ihbarlarında nasıl bir yol izleneceğinin tesbitine.

10 Şubat 1993'te

- Soğuk hava depolarını kullanan personel için bu odalara girerken giymeleri için 2 adet parka alınmasına,
- Hemşirelerin ilk yardım kutularını haftada bir kontrol ederek eksik ilaçları tamamlamalarına.

5 Mart 1993'te

- Departmanlarda çalışan özel ilk yardım personeline eğitimler verilmesine ve bu grubun ayda bir aralarında toplanmasına,
- Tuvalet temizlik kontrollerinin sıklaştırılmasına.

¹³⁷Tatil Dergisi, 4/14, Eylül-Ekim 1993, 32.

2 Nisan 1993'te

- Otel kuralları panolarının hazırlanıp otelin girişine ve personelin bulunduğu katlara asılmasına,
- Yeni giren personele teorik ve pratik yangın eğitimi verilmesine.

3 Mayıs 1993'te

- Bilgisayar ekranlarına özel filtre takılmasına.

8 Haziran 1993'te

- Tüm genel alanlar ve asansör içlerinde personele sigara içme yasağı getirilmesine ve sigara içilebilecek yerlerin soyunma odaları ve kafeterya olabileceğine,
- Otel çevresinin daha temiz ve özenle tutulması için gerekli girişimlerin yapılmasına,
- Otel personelinin idare tarafından sağlık ve temizlikle ilgili olarak getirilen kurallara uyup uymadığının kontrolüne.

5 Temmuz 1993'te

- Deep-freeze'lerin kapı switc'lerinin ayarlanmasına,
- Yangın eğitimlerinin (teorik ve pratik olarak) yılda iki kez olmak üzere bütün otel personeline verilmesine ve yangın tatbikatı yapılmasına.

11 Ağustos 1993'te

- Mutfak, bulaşikhane ve kat hizmetleri bölümleri çalışanları için "Sanitasyon eğitimi" düzenlenmesine,

3 Eylül 1993'te

- Sanitasyon eğitimine devam edilmesine,

- Otel personeline Kızılay'a kan bağıışı yapmaları hakkında bir duyuru yapılmasına,

- Grip olaylarının başladığı zamanlarda personele C vitamini verilmesine,

- Personele grip aşısının gerekli olup olmadığının incelenmesine, karar verilmiştir¹³⁸.

1. Çalışma Koşulları

1. Fiziksel Koşullar

İşgörenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen en önemli faktörlerdir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması, işgörenin moral yapısını etkileyeceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların işgörenlerin çalışma temposunu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.

Bilindiği gibi iş ortamının psikolojik şartları ne kadar elverişli olursa olsun, insanlardan daha fazla verim alabilmek için fiziksel koşulların insan onuruna yakışır, insanın hoşuna gidecek çalışma için en uygun hale getirilmiş olması gerekmektedir. Öte yandan koşulla-

¹³⁸ORAL a.g.e. 192.

rının iyi bir düzene getirilmesinin sosyal ve insancıl amacı vardır. Çalışanlara karşı saygılı davranmanın en güzel örneği, onların temiz iç açıcı, gürültüsüz ve aydınlık bir yerde çalışmalarına olanak hazırlamaktır. Böyle bir ortam gerek işgücünün verimliliğini arttıracak gibi, işten elde ettiği tatminin düzeyini de yükseltecektir.

İşyerinin düzenlenmesi ve uygun şartların sağlanmasıyla işin çeşitli özelliklerinden verimliliği artırıcı yönde faydalanılmasına çalışılmalıdır. Örneğin bilimsel yönetim ilkeleri çerçevesinde işin en kısa sürede, en iyi şekilde, işgöreni en az yoracak metotlarla yapılmasına olanak verecek bir şekilde hareket ve zaman etüdü yapılabilir, işgücünün işini yaparken daha az yorulacağı bir işyeri düzenlenmesine gidilebilir, çevresel çalışma şartlarında iyileşme sağlanabilir (ısı ve nem derecelerinin ayarlanması, ışıklandırmanın ve havalandırmanın düzeltilmesi, gürültünün müzikle maskelenmesi gibi). İşte kullanılan araç, gereç ve makineler sayıca artırılabilir veya daha modernleriyle değiştirilebilir.

Çalışma ortamının sağlıklı ve rahatlık kurallarına uygun olması ve estetik bir görünüme sahip olması gerekir. Bu tür düzenlemeler yapılarak personelin psikolojik yönden rahatlığının sağlanması ve verimlilikteki artışın daha iyi bir düzeye getirilmesi sağlanmalıdır.

Fiziksel-temiz ve uygun atmosferde bir iş ortamının personele daha fazla rahatlık hissettirmesi ve verimlilikte artış sağlanmalıdır.

İşgörenin işe uyarlanmasını kolaylaştırmak ve iş verimini arttırmak için işyerinin, havasının temiz, nem ve sıcaklık oranının normal

olması gerekir. Aksi halde aşırı yorgunluk, bezginlik, ve terleme ya da tüşüme işte verimliliği düşürmektedir.

Bu nedenle işyerinin fiziksel şartlarının iyi olması, çalışanları işletmeye ve işe bağlamaya yarayan önemli unsurlardan biridir. Düzen verimli çalışmanın temel koşuludur. İşletme yönetiminin bu konuda son derece titiz davranması gerekir.

2. Çalışma Saatleri

Aktif toplumun çalışma yaşamını olduğu kadar özel yaşamını da şekillendiren çalışma saatleri, işgörenin iş tatmini ve verimliliği üzerinde son derece önemli bir olgudur.

İşletmelerde çalışma saatlerinin ve çalışma saatleri programlarının düzenlenmesi işletmenin en önemli konularından biridir. Çünkü bu konu hem çalışanları ve hem de yönetimi doğrudan etkilediği gibi, işletmenin diğer işlevlerini de doğrudan etkilemektedir. Örneğin planlama, örgütlenme, koordinasyon, kontrol, işe alma, ücretleme, iletişim, terfi ve eğitim çalışma saatleri programları ile doğrudan ilişkilidir¹³⁹.

İşletmelerde çalışma saatlerinin düzenlenmesi, insan kaynağı yönetimin temel koşullarından biridir. Personelin daha iyi çalışma ve dinlenme aralarına sahip olması ile çalışma ve fikri gücünü artırarak işinden tatmin olması sağlanmalı, verimlilik artırılmalıdır.

¹³⁹A HARRIMAN, The Work/Leisure Trade off: Reduced Work Time for Managers and Professionals (1982) 2.

İşletmelerde çalışma saatlerinin düzenlenmesinin temel amacı işletmede üretkenlik, kârlılık, verimlilik ve etkinliği arttıracak en uygun çalışma saati programlarını düzenlemektir. Bunu yaparken işgörenlerin ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları arasında bir uyum sağlamaya dikkat etmelidir¹⁴⁰.

İşletmelerde çalışma saatlerinin ve programlarının düzenlenmesindeki ilkeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹⁴¹.

Eşitlik İlkesi: Çalışma saatlerinin ve programlarının düzenlenmesinde eşitlik ilkesine önem vermek gerekir. İşte kimse arzusu dışında diğerlerinden daha az veya daha çok veyahut istemediği bir işte istemediği saatlerde ve istemediği uzunlukta çalıştırılmamalıdır.

Denge İlkesi: İşletmenin her bölümü, çalışma saatleriyle koordineli olarak düzenlenmelidir. Bunun için işletmenin bölümleri arasında bilgi alışverişlerinin devamlı olması ve iletişim kanallarının çok iyi bir şekilde düzenlenmesi gerekir.

Amaç Birliği İlkesi: İşletme yönetiminin amaç ilke ve politikaları ile çalışma saatleri yönetimin amaç, ilke ve politikaları birbirine uyumlu olmalıdır. Örneğin işletmenin genel politikası kârını en üst seviyeye getirmek ise, çalışma saatleri de maliyetleri en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir.

¹⁴⁰M.ÖZEVREN, İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama (1987), 73.

¹⁴¹ÖZEVREN a.g.e. 74.

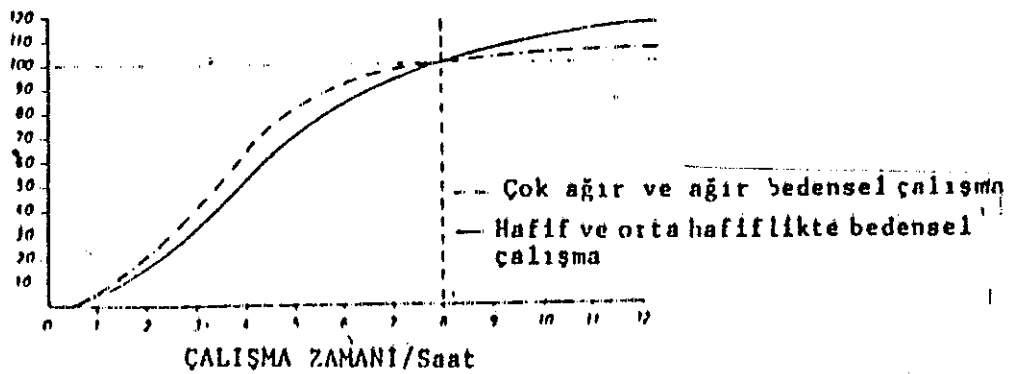
Değişebilirlik İlkesi: Çalışma saatleri programları işletmenin iç ve dış etmenleri göz önüne alınarak sık sık gözden geçirilmeli ve bu değişiklikler uygun bir şekilde yeniden düzenlenmelidir.

İşletmelerde çalışma saatlerinin personelin tercihleri ile koordinasyonlu bir şekilde düzenlenmesi gerekir. İşletmenin personeli elinde tutmaya ihtiyacı varsa, ya da personel devir hızını düşürmek istiyorsa çalışma saatlerinin işgören tercihlerine göre düzenlenmesi daha yararlı olur. Fazla çalışmaların azaltılması, personel devrini azaltıp devamı arttıracak daha kısa çalışma saatleri düzenlemek, işletmenin yararına olacaktır.

Çalışma saatlerinin çalışanların üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar, bir takım sonuçlar ortaya çıkarmışlardır.

Örneğin Lehmann'nın yaptığı araştırmada çalışma süresine göre performansın azaldığını belirtmiştir. Şekil 12'de incelendiğinde işin ağırlığı oranında performansın da düştüğü görülmektedir¹⁴².

Şekil 12
Performans %



Kaynak: O.Gelalmaz, 1. Ulusal Ergonomi Kongresi, 23-24 Kasım 1987, 143.

¹⁴²O.GELALMAZ, 1. Ulusal Ergonomi Kongresi, 23-24 Kasım 1987, 134.

Yine İngilizlerin yapmış oldukları araştırmalarda (Tablo 6) çalışma süresinin artmasıyla;

1. Performans/saatin düştüğü,
2. Çalışma yerinden ayrılma zamanlarının çok arttığı ve
3. Hastalanmaların çok sıklaştığı sonucu ortaya çıkmıştır¹⁴³.

Tablo'da 8 saat/vardiya= %100 olarak alınmış ve diğer değerler bunun üzerine kurulmuştur.

Tb. 6

Değerlendirmenin Türü	Araştırmacı	Çalışma Süresi/Saat/Gün				
		8	9	10	11	12
Performans/saat/%	KENT	100		87		83
8 saatlik vardiya	VERNON	100	80		70	
Çalışma yerini terk etme (%)	HESSE	100		94		
	VERNON	100	154	229		
Hastalanma sıklığı (%)	WYATT	100	100		139	
8 saatlik vardiya	VERNON	100		143		

Kaynak: Gelalmaz a.g.e. 135.

İşletmelerde toplam çalışma saatleri belirlendikten sonra bu çalışma saatlerinin belirli programlar çerçevesinde uygulanmasına geçilir.

¹⁴³GELALMAZ a.g.e. 135.

İşletmelerde tek tip çalışma saatli uygulanmamaktadır. Bugün literatürde 5 tür çalışma saatli programından bahsedilmektedir¹⁴⁴.

- Tam gün çalışma saatleri programı,
- Vardiya usulü çalışma saatleri programı,
- Esnek çalışma saatleri programı,
- Sıkıştırılmış çalışma saatleri programı,
- Kısmi çalışma saatleri programlarıdır.

Araştırmacıların çoğu devamsızlığın nedenlerini, çalışma saatlerinin uzunluğunda aramışlardır. Oysa devamlılık nedenleri incelenirken iş programlarıyla birlikte sosyolojik ve psikolojik faktörlerde göz önüne alınmalıdır. İşgörenin işinden memnun olması, işine adapte olması önemli bir faktördür.

İşletmelerde düzenlenen çalışma saatli politikaları, personel devrini kısaltıp, devamı arttırarak daha kısa çalışma saatleri ile işgö- renlerin iş tatmininin ve verimliliğın artmasını sağlayacak yönde düzenlenmelidir.

İşle ilgili diğeri bir düzenleme, işin yoğunluğuna bağılı olarak, personel sayısını değıştirmektir. Bu durumda, işin yoğun olmadığı saatlerde temel kadro ile hizmet verilir. İş yükünün artış gösterdiği saatlerde ek kadro çalıştırılır. Çalışma programındaki sürelerde, personelin gerek fiziksel gerekse psikolojik yorgunluğunu azaltacak şekilde, uygun aralıklarda ve yeterli uzunlukta dinlenme aralarıyla takviye edilerek, verimde iyileştirme sağlanabilir.

¹⁴⁴HENEMAN ve Diğeri a.g.e. 576-599.

C. YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

a. Yönetim Biçimi

Yönetim, en geniş anlamıyla "Amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder." şeklinde tanımlanabilir¹⁴⁵.

Üretimin ve verimliliğin bugünkü noktasına gelmesinin en önemli itici gücü işletmelerin yönetimleri olmaktadır¹⁴⁶. Verimliliği geliştirme çabasındaki ana kaynaklardan biri de işletmede yürütülen faaliyetlerden sorumlu olan yöneticilerdir. Yönetici, idaresindeki çeşitli kaynakları kullanarak, önceden belirlenmiş bir takım hedefleri gerçekleştirmeye çalışan kişidir¹⁴⁷.

Yönetici, işletmenin kontrolü altındaki tüm kaynakların etkin ve verimli kullanımından sorumludur. Çünkü yöneticinin, sadece kendi düşünce ve gayretlerinden kaynaklanan bir verimlilik sonucuna ulaşması mümkün değildir. İşletme fiziki, beşeri ve finansal kaynakları ile bir bütün, bir sistemdir. Bu sistem içerisinde tüm kaynaklar en etkin şekilde kullanılmalıdır. Şekil 13'de bu ilişkiyi inceleyebiliriz¹⁴⁸.

İşletmeler özellikle insan kaynakları ile bir bütündür. Yöneticiler hedeflerini gerçekleştirmek üzere çalışırken belirli fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon, yönetme ve denetim) yerine

¹⁴⁵AKTAŞ a.g.e. 51.

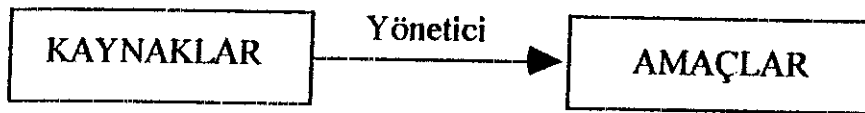
¹⁴⁶A.GÜLERMAN, 1. Verimlilik Kongresi, 27-29 Kasım 1991, 274.

¹⁴⁷ŞERBETÇİ a.g.e. 114.

¹⁴⁸GÜLERMAN a.g.e. 274.

getirmekte, bu fonksiyonlara ilişkin kararlar almaktadırlar. Bu fonksiyonlardan yönetme insan kaynağının yönetimini, yani işgücünün önceden belirlenen hedefleri gerçekleştirmek üzere güdülenmesini ve bu yolda performans harcaması için yol gösterilmesini kapsamaktadır. Bu şekilde yöneticinin zamanının büyük bir kısmı, insan kaynağının yönetilmesiyle geçmektedir.

Şekil 13



- | | |
|--|---|
| <p>1. İnsan kaynakları (Tüm personel)</p> <p>2. Fiziki Kaynaklar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mekân -Tesisler -Donatım -Stoklar -Enerji -Üretim Teknikleri <p>3. Parasal Kaynaklar</p> <ul style="list-style-type: none"> -Öz parasal kaynaklar -Krediler <p>4. Diğer Kaynaklar</p> <p>(Zaman) Stratejik Faktör</p> <p>Paraya, verimliliğe, yeniliğe eşdeğer bir faktör</p> | <p>1. Personele Hizmet (Personel Tatmini)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Personele hakettiği işi vermek -Hakettiği ücreti vermek -Sosyal güvenliği sağlamak -İş güvenliği sağlamak -Uygun bir çalışma ortamı sağlamak -Morall yükseltmek <p>2. Müşteriye Hizmet (Müşteri tatmini)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Müşterinin ihtiyaç ve zevklerini tanımak -İsteklere uygun mal ve hizmet üretmek -Arzu edilen kalitede mal ve hizmet üretmek -Müşteriye arzu ettiği yerde mal ve hizmet arz etmek |
|--|---|

- Ödeme gücüne uygun fiyatta
mal ve hizmet sunmak
- Satış sonrası hizmetler
(doğru hesap, halkla ilişkiler)

3. Ekonomik Amaçlar

- Rekabet gücünü artırmak
- Riskleri azaltmak
- Kârı artırmak
- Verimliliği artırmak
- Mali yapıyı güçlendirmek

4. Toplumsal Amaçlar

- Büyüme
- İstihdam yaratmak
- Çevreyi korumak
- Sosyal kuruluşlara yardım
- Vergi vermek
- Mesleki kuruluşlara karşı
yükümlülükleri yerine getirmek.

Kaynak: Oral a.g.e. 110.

İnsanın psikolojik, sosyolojik ve moral yapısının bulunması üretim faktörleri içerisinde insan unsuruna ötekilerinden farklı bir yönetim yaklaşımını gerek ve zorunlu kılar. Bu nedenle, insan taşıdığı özelliklerle üretimi etkileyen en önemli elemandır. Bu elemanın verimliliği, iş tatmini; yönetimin becerisine, işgörenler ile kuracağı sağlıklı ilişkilere bağlıdır.

Bu yüzden yönetimin ağırlık noktası ve dikkati daha çok insan unsuru üzerinde toplanmalıdır. İşe alınış, çalışma hayatı, çalışma dışı hayatı, ücretlendirme, ödüllendirme, eğitim ve akla gelebilecek bütün hususlar insan ve onun üretim faaliyetlerine katkısı üzerinde önemli ölçüde etkilidir¹⁴⁹.

Batıda başarılı ve verimli şirketleri, başarısızlardan ayıran özellikleri belirlemek için yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuç, farklılığın yönetim felsefesinde yattığını göstermektedir. Başarılı şirketler verimliliği artırmak için teknolojiyi koordine etmekten çok, insanları koordine etmeye ve bu yeteneği geliştirmeye önem verdikleri görülmektedir¹⁵⁰.

Yönetimin, işletmede uyguladığı yönetim tekniklerinin işgören üzerindeki etkileri, iş tatmini, işten ayrılma dolayısıyla verimliliği etkilemesi açısından son derece önemlidir. Yönetimin şeffaf, demokratik ve insan unsuruna verdiği değer iş tatminini artırırken, katı ve otoriter bir yönetim tarzı işgörenleri olumsuz yönde etkilemektedir¹⁵¹.

Yönetimin, işgören tatminini ve verimliliğini direkt olarak etkileyen bir faktör olduğu hemen herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu durumu Şekil 14'te inceleyebiliriz¹⁵².

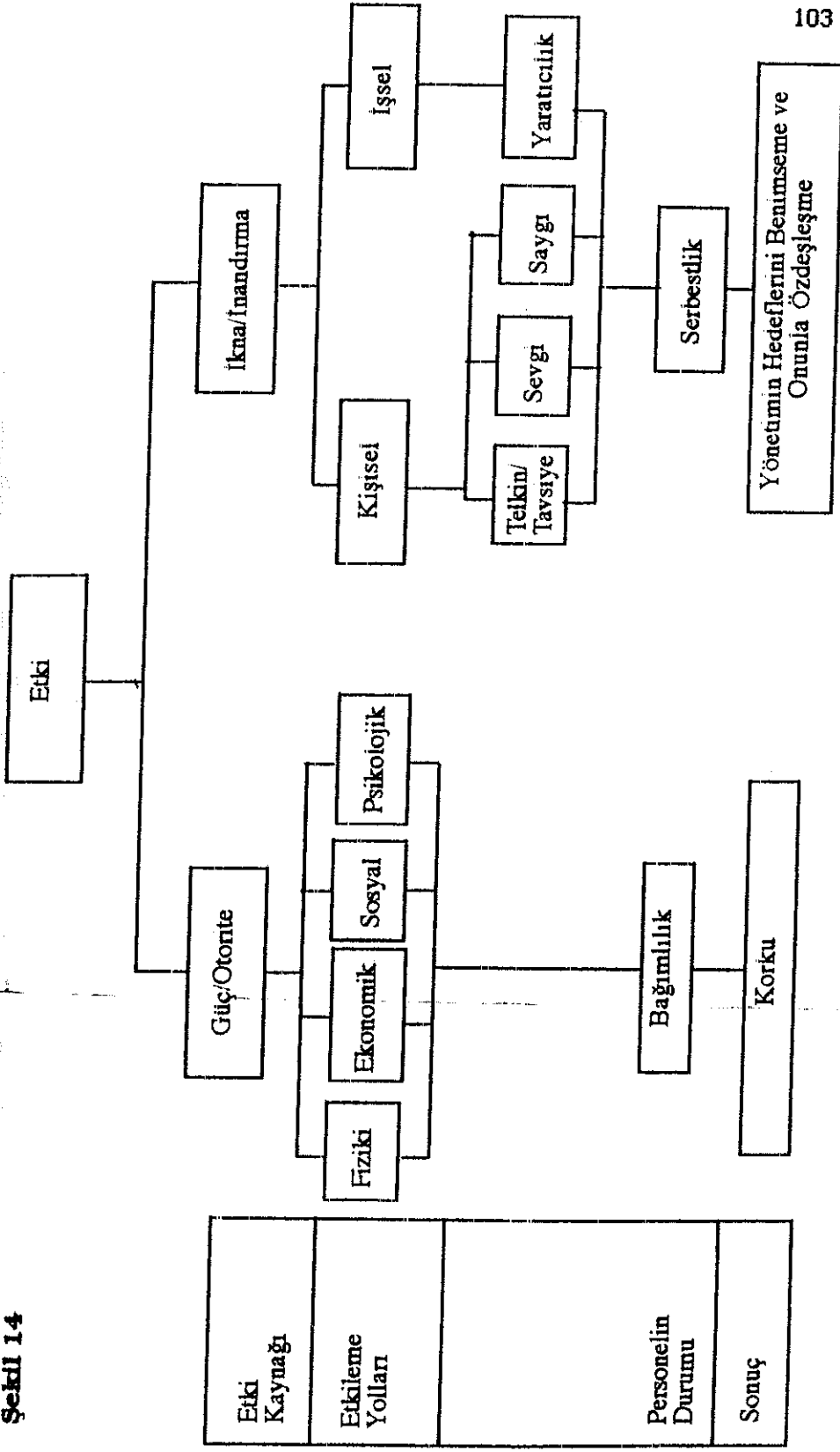
¹⁴⁹GÜLERMAN a.g.ē. 276.

¹⁵⁰H.İSLAMOĞLU, 2. Verimlilik Kongresi, 27-29 Kasım 1991, 365.

¹⁵¹H.CHRUDEN-A.W.SHERMAN, Personel Management (1986) 34.

¹⁵²KAPSAR-KUNZ, Unternehmensführung im Freudenverkehr (1982) 270.

Şekil 14



Yönetim otel işletmelerinde genellikle en güç fakat en önemli görev olarak kabul edilir. Çünkü otel işletmelerinde yönetimi, "Örgütsel amaçları başarmada, birey ve grup aracılığı ile yapılan faaliyet" olarak tanımlayabiliriz¹⁵³.

Bu ifade ile otel işletmelerinin emek-yoğun sektör özelliğinin sonucu insan faktörü oldukça önem kazanmaktadır. İnsan faktörünün böylesine önem kazandığı bir sektörde insan kaynaklarını çok iyi yönetmek ve koordine etmek gerekir¹⁵⁴.

Forte'nin 1982'de belirttiği gibi verilen hizmetteki en önemli girdi insandır; verilen hizmetin kalitesini tayin eden nihai faktör hizmeti verenin performans düzeyidir. Bu nedenle otel endüstrisinde başarılı bir faaliyet gösterebilmek için, işgücünün başarılı bir yönetimi, büyük önem taşımaktadır¹⁵⁵.

İşletmede çalışan tüm işgörenlerin kişilikleri, umut ve arzuları, korku ve endişeleri, sorunları, duyguları, hareketleri, yaratıcı ve yenilikçi olup olmamaları; işletmenin verimliliğini belirleyen temel faktörlerdir. Bunların olumlu yönde geliştirilmesi de büyük ölçüde yönetim fonksiyonunun yerine getiriliş tarzına bağlı bulunmaktadır. Bir yöneticinin tutum ve davranışları kişileri doğrudan etkiler, yeni sorunlar yaratabileceği gibi, beklenen bazı sorunları da önleyebilir¹⁵⁶.

¹⁵³F.MAVIŞ, Otel İşletmeleri ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması (1985) 30.

¹⁵⁴L.STEVENS, The Travel Manager's Personnel Manual (1990) 78.

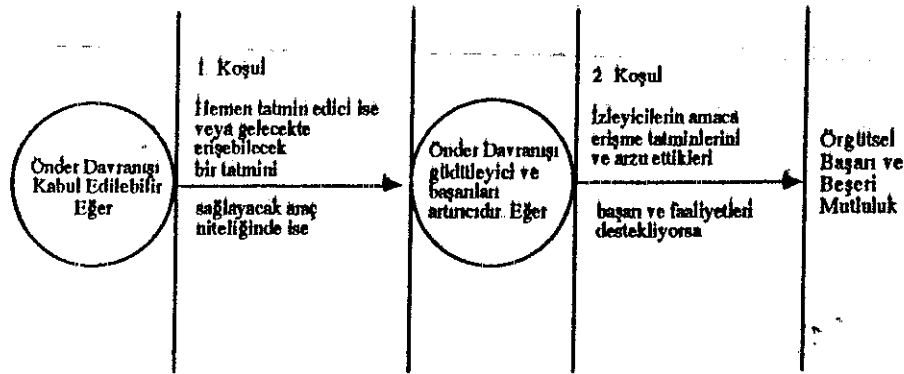
¹⁵⁵ÖZGEN-TANER a.g.â. 70.

¹⁵⁶BARUTÇUGİL a.g.e. 154.

Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan plana uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışları güdülemek ve astlarının duygularının ve planları eyleme dönüştüren, karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin biçimde önderlik eden kişidir¹⁵⁷. Bu nedenle yöneticiler, aynı zamanda önderlik vasfını taşımalıdır.

Önderlikten yoksun bir organizasyon, insan ve makina topluluğundan başka birşey değildir. Örgütte lider durumunda bulunan kimse, kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yönetmedikçe, başarıya ulaşması mümkün değildir. Diğer yandan, uygun olmayan liderlik biçimleri kullanıldığı zaman örgütsel amaçlar gerçekleşmediği gibi, çalışanlar kırgın, güven duygusundan yoksun, işinden tatmin olmayan kişiler haline gelebilirler¹⁵⁸. Şekil 15'te bu olguyu inceleyebiliriz.

Şekil 15



Kaynak: E.Eren a.g.e. 350.

¹⁵⁷N.CAN-D.TUNCER-D.Y.AYHAN, İşletme ve Yönetim (1984) 154.

¹⁵⁸AKTAŞ a.g.e. (bk dn. 3) 144.

Bu modele göre, önder, astlarının işlerini başarmak için gerçekleştirecekleri çalışmada, amaca ulaşmak için astlarına yolun tesbitinde anahtar rolünü üstlenecektir. Yöneticiden önderliğe geçiş için, şu üç davranış biçimini iyi değerlendirmek gerekir¹⁵⁹:

1. Çalışanların ihtiyaçları ile grup amaçlarının en optimal şekilde birleştirilmesi gerekir. Elemanlar çalıştıkları işte nasıl tatmin bulacaklar, bu tatmini artırmak için izleyecekleri yol nedir? Yöneticinin bunu araştırması gerekir.

2. Yönetici sadece astlarının başarımlarını güçlerini organize etmek istemeyecektir. Yönetici birlikte çalıştığı kişilerin bireysel olarak veya grup olarak işi başarma güçlerini nasıl artıracaklarını araştırmak ve bu konuda özel yöntemler geliştirmek durumundadır.

3. Yöneticinin, üçüncü olarak yapması gereken iş, işgörenlerin yapacakları iş ile uyumlu olmalarını sağlamaktır. Çalışanların psikolojik-teknik ile iş başarma arzuları arasında ilişki-denge kurmak zorundadır.

Bu noktaya biraz açıklık getirmemiz gerekirse, yapılan araştırmalar işe uyum düzeyleri ile iş tatmini arasında çok yakın bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Bireyin yetenekleriyle kişiliği işin gereklerine ne denli uyum içinde bulunursa, üretim veya hizmet nitelik ve nicelik bakımından o denli çok olacaktır¹⁶⁰.

¹⁵⁹ERDOĞAN a.g.e. 347.

¹⁶⁰C.MİHCİOĞLU, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara (1985) 59.

Bu uyumu sağlayabilen işgörenler, işlerinde başarılı olurlar ve bu başarıdan ötürü işlerinden duydukları tatmin düzeyi de yükselir. Bu nedenle iş ve işgören uyumu, iş tatminini etkileyen önemli etkenlerden biridir¹⁶¹. İş, işgören için ne çok güç ne de çok kolay olmalıdır. Buldukları görevlerin gerektiğinden çok daha üstün nitelikleri bulunan kimselerin varlığı, örgüt içinde üstlerinin yetkisini sarsabileceği gibi, yeteneklerini tümüyle değerlendiremeyen kimseler işleri başında verimli olamaz, iş tatminini sağlayamazlar¹⁶².

İnsan kaynağının tam anlamıyla örgütle bütünleşmesi ve etkin bir şekilde yönetiminde Douglas Mc Gregor ve Rensis Likert gibi yönetim bilimcilerinin çalışmaları önemli birer kaynak oluşturmıştır. İncelenen araştırmaların büyük bir kısmının birleştiği nokta, insan kaynağının verimli kullanılmasında ve uzun dönemde iyi bir performans elde edebilmek üzere demokratik tonlar taşıyan bir önderlik biçimi uygulamaları gerektiği idi.

Örgütlerin en büyük zenginliğinin insan kaynakları olduğunu ve bu kaynakları yönetmenin önemini ve güçlüğü belirten Likert, kendi adıyla anılan ölçeğinde çeşitli örgütsel değişkenlere göre örgüt yönetimlerinin taşıyabilecekleri özellikleri incelemiştir. Şekil 16 ve 17'de ifade edilen bu yönetim ölçeği dört sistemi içermektedir¹⁶³. Bunlar;

¹⁶¹MIHCIOĞLU a.g.e. 59.

¹⁶²ROBBINS a.g.e. 185.

¹⁶³MAVIŞ a.g.e. 82.

Sistem 1- Otoriter bir yönetim.

Sistem 2- Koruyucu-Otokratik,

Sistem 3- Çalışanların bir ölçüye kadar kararlara katıldığı, ancak gerçek gücün yöneticilerde olduğu danışıcı yönetim.

Sistem 4- Çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katıldıkları katılımcı yönetimdir.

1. Otoriter Yönetim (Sistem 1)

Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma imkânı tanımakta, ve onlara güvenmemektedir. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir.

Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllerle fizyolojik ve güven ihtiyaçları karşılanmaktadır. Ast-üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. Örgütün kontrol süreci genellikle üst yönetim kademeleri tarafından yapıldığından, biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlenme vardır.

2. Hayırsever-Otoriter (Sistem 2)

Yönetimin astlara karşı güveni vardır ve bu "bir bey'in hizmetkârına karşı gösterdiği" güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Kararların alınması ve örgütsel amaçların saptanması üst yönetim düzeylerinde yapılırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine devredilmektedir. Astları motive etmede hem

ödül hem de ceza kullanılmaktadır. Ast-üst ilişkileri, üstler bakımından bir hediyeye veya lütuf; astlar bakımından da korku ve temkinli olma addedilmektedir. Kontrol süreci üst yönetim kademelerinin elindedir. Ancak bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere devredilmiştir. Bıçimsel olmayan örgütün varlığından söz edilir, ancak bu her zaman bıçimsel örgüt amaçlarına karşı değildir.

3. Danışmacı (Sistem 3)

Yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararların alınması geniş ölçüde üst yönetim kademeleri tarafından yapılır. Astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir. Haberleşme aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir. Ödüller, astların sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar motivasyon araçlarıdır. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere devredilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur. Bıçimsel olmayan bir örgüt gelişebilir, ancak bıçimsel örgütün amaçlarını benimser veya kısmen bazı hususlara karşı gelir.

4. Katılmalı Grup (Sistem 4)

Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme koordineli bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Astlara ekonomik ödülleri artırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değer-

lendirme imkânları verilmiş ve eksiksiz güdüleme imkânı sağlanmış-
tır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast üst
ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol süreci-
ne katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır. Biçim-
sel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır. Bu nedenle örgütsel
amaçlara ulaşmak için bütün sosyal güçler işbirliği yapmaktadırlar.

Likert'in yapmış olduğu birçok araştırmalardan elde etmiş
olduğu bulgular, Sistem 1'den Sistem 4'e doğru etkinliğin arttığını
göstermiştir. Diğer bir deyişle, otokratikten katılmaya doğru giden
yönetimde, örgütün etkinliği de artmaktadır. Bir örgütün etkinliğini
bellirleyen unsur, onun yönetim biçimidir. Sistem 4'e yakın olan
örgütlerin yönetim biçimi daha ziyade Sistem 1'e benzeyen örgütlere
göre daha yüksek verim ve kâr elde ettiklerini, maliyetlerin daha
düşük, personel devamsızlığın ise daha az olduğunu, işçi işveren
ilişkilerinin daha olumlu, çalışanların işten duydukları tatminin daha
yüksek olduğunu göstermiştir.

Konaklama endüstrisinde astlara ilgi, yapılanmaya ilgi ve
önderin etkinliği arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların başlıcaları
Fleishman, Harris ve Burt (1955) ve Fleishman ve Harris (1962) tara-
findan yapılanlar olup, bunların ulaştığı genel sonuç astlarına ilgi
düzeyi yüksek olan yöneticilerin daha düşük işe devamsızlık, daha
düşük iş bırakma ve daha az şikâyet şeklinde tatmin düzeyi daha
yüksek astlara sahip olduklarıdır¹⁶⁴.

¹⁶⁴p.WORSFOLD, International Journal of Hospitality Management, 8/2, 1989, 148.

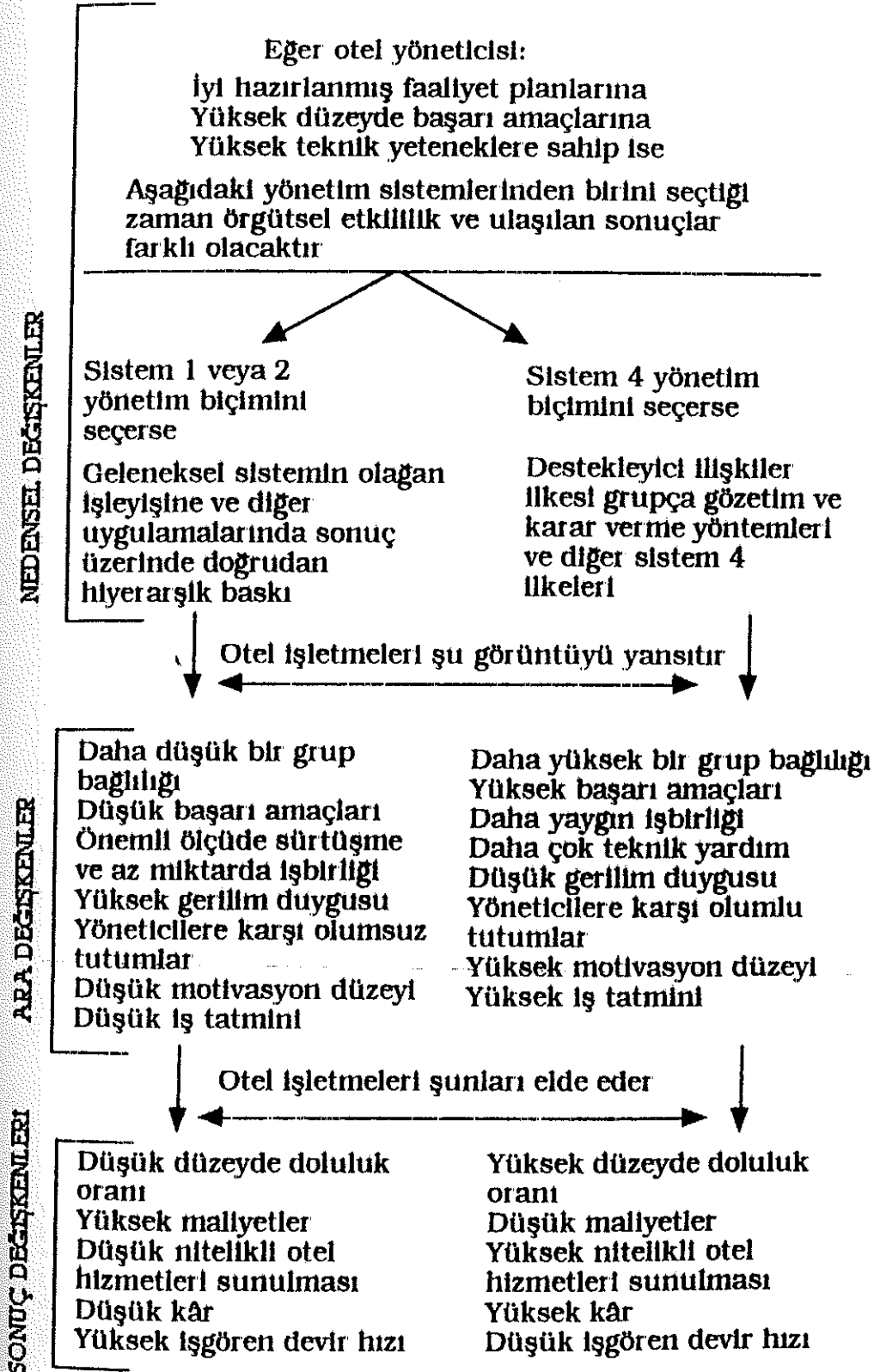
Keegan'in konaklama endüstrisi yöneticileri üzerindeki araştırmasında bu yöneticilerin daha çok insan ilişkilerine yönelik bir önderlik biçiminin gerekliliğinin bilincinde oldukları ve daha katılımcı bir önderlik biçimini benimsediklerini destekleyen bulgular mevcuttur.

Worsfold belli başlı bir İngiliz otel grubunun başarılı 28 genel müdürünün önderlik biçimleriyle ilgili araştırmasında (1989), Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarından esinlenerek önderlik davranışlarındaki farklılıkları işgörene yönelik olma ve işe yönelik olma bağımsız faktörleri açısından incelemiştir. Sonuç olarak, diğer yöneticilerle karşılaştırıldığında, otel yöneticilerinin hem astlarına ilgi yönünden, hem de yapılanmaya ilgi yönünden daha yüksek bir puan aldıkları, bunun da astlarıyla karşılıklı iyi ilişkiler sürdürme, hem de yeni fikirleri deneme yoluyla grup faaliyetlerini yönlendirmede aktif bir rol oynadıklarının belirtisi olduğu öne sürülmüştür¹⁶⁵.

Demokratik-katılımcı tarzdaki yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, yönetim yetkisini işgörenlerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçları, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde yönetim dalma astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda yönetici davranışını belirlemeye önem gösterirler.

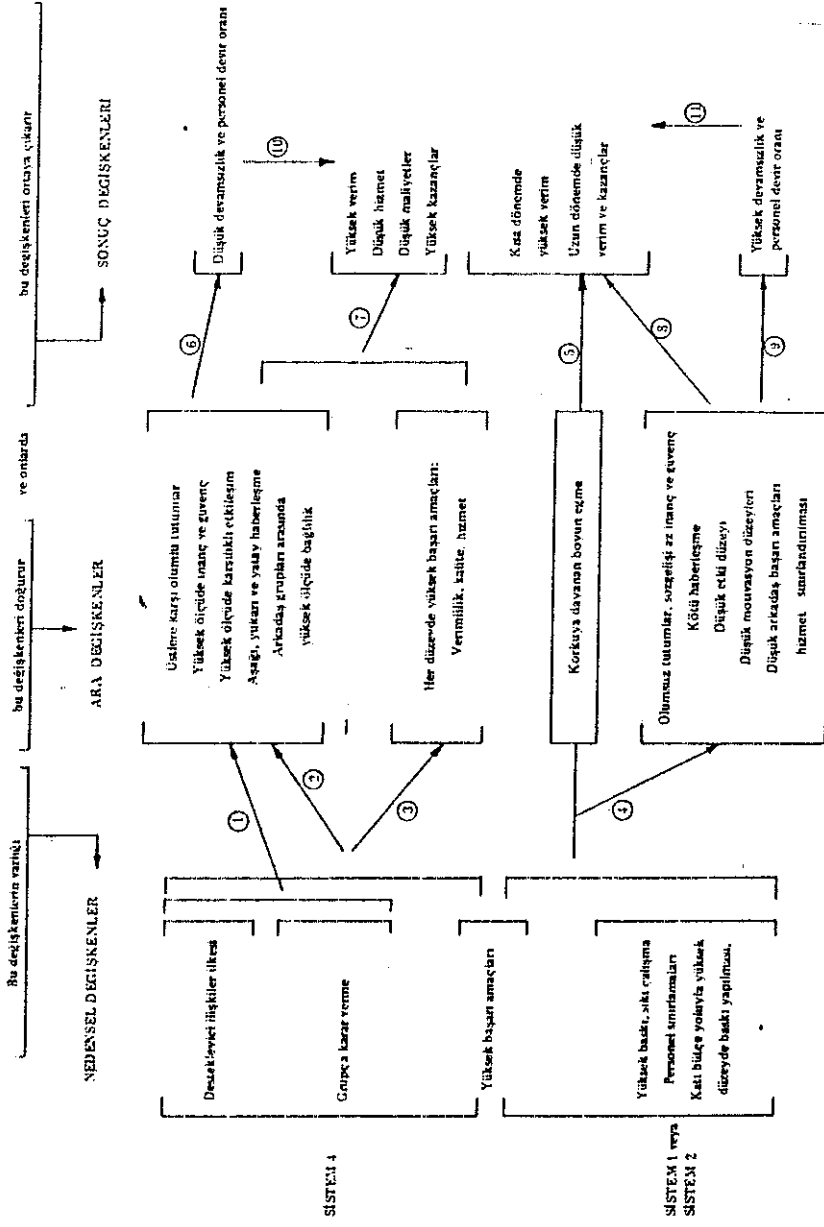
Kroes ve arkadaşları yaptıkları incelemelerde, katılım olgusunun, verimliliğin artmasında, işgücü devrinin düşmesinde, ussal ve

¹⁶⁵WORSFOLD a.g.e. 152



Kaynak: Maviş 92.

Şekil 17



Kaynak: F. Maviş a.g.e. 94.

fiziksel sağlık sorunlarının azalmasında önemli rol oynadığını ortaya koymuşlardır¹⁶⁶.

Yönetime katılma, çalışanın üretim potansiyelini uyaracak ve işte tatmini oluşturacak en önemli etkenlerden biridir. Katılma sonuçta kişinin kendisine saygı ve tanınma ihtiyaçlarına bir karşılıktır. İşinde bu ihtiyaçları gideremeyecek olan bireyin, başka yer ve ortamlarda gidermeye yönelmesi doğaldır. Bu ise işte olumsuz güdülemenin ve iş tatminsizliğinin temel nedenini oluşturur¹⁶⁷. Yapılan araştırmalar gerçekten de çalışanların kontrol ortamından çok işbirliği ortamında daha yaratıcı, daha sorumluluk sahibi, daha iş tatmini-ne sahip, daha katkıcı olabildiğini göstermektedir¹⁶⁸.

Aynı zamanda böyle bir ortamda çalışan işgörenler, üretime katıldıkları değişiklik düşüncelerine karşı tepki göstermemekte ve o hedeflere yönelik olarak daha fazla motive olarak, verimlilikleri de artmaktadır. Çalışanın katılımının sağlanmasıyla (işletme içinde doğacak sorunların belirlenmesine ve çözüm önerilerinin ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına katılması gibi) işinde tatmin sağlamasının yanında, işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine hizmet edecektir.

İşgören üst basamaklarda yer alan kişilerde öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut olacak ve bu öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir tatmin sağlaya-

¹⁶⁶G.İNCİR, Verimlilik Dergisi, Ankara 1993/3.

¹⁶⁷T.KAYNAK, Organizasyonel Davranış, İstanbul (1990) 137.

¹⁶⁸R.S.WALTON, Harvard Business Review, 63/2, March-April 1985, 77.

caktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme, istekli ve verimli çalışan bir eleman kazanacaktır.

Genellikle, katımlı yönetimin yönetsel etkinlik ve başarıyı artırdığı, örgütsel verimliliği yükselttiği görülmektedir. Ancak yapılan bazı araştırmalarda, belirli durumlarda otokratik yönetimin daha başarılı sonuçlar getirdiği gözlenmiştir. Bu durum başarılı önderliğin belli durumlarda ve koşullarda bağlı olduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Yani demokratik veya otokratik yönetim biçimleri örgütün yapısı, kültürü ve çevre şartlarına bağlı olarak durumsal nitelikler taşımaktadır. Örneğin;

- Kritik ve güç durumlarda

- Belirsiz durumlarda

- Grubun; önderin otoritesini kolaylıkla kabullendiği durumlarda, yöneticilerin teknik ve yönetsel yetenekleri önem kazanmakta ve otokratik önderlik, etkinlik ve verimliliği artırmaktadır. Buna karşılık;

- Normal dönemlerde,

- Bellirli, değişimin az olduğu dönemlerde,

- Grubun, önderin otoritesini kolaylıkla benimsemeyip; alınacak kararlara katılımı önem kazanmakta, böylece demokratik önderlik verimliliği daha çok artırmakta ve işgörenlerde yüksek iş tatmini sağlamaktadır. O halde, her yönetici örgütünün kendine has şartları

ile bu sayılan durumları dikkate alarak, kendi önderlik biçimini belirlemelidir. Bu durumda örgütünün verimliliğini ve personelinin etkinliğini artıracak ve başarılı bir yönetici olacaktır.

b. Organizasyonun Yapısı

Organizasyon, işletmenin amaçlarına en kolay biçimde ulaşabilmek için yapılacak işleri, görevleri ve sorumlulukları personele yetkilerine göre dağıtmak ve kimin nelerden kime karşı sorumlu olduğunu göstermektir. Diğer bir tanıma göre organizasyon; işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılacak faaliyetleri tesbit etmek, benzer faaliyetleri gruplandırmak, faaliyetleri yerine getirecek kişileri görevlendirmek ve bunlar arasında bir düzen sağlamaktır¹⁶⁹.

Organizasyon, belirlenmiş amaçlar için birlikte çalışan bir grup insan faaliyeti olarak tanımlandığında otel organizasyonu;

- Otel amaçlarına ulaştırarak işlerin belirlenmesi,
- Oteldeki temel iş bölümünün kararlaştırılması,
- Temel işbölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- Bölümler arası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi,
- Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesidir¹⁷⁰.

¹⁶⁹OLALI-KORZAY a.g.e. 437.

¹⁷⁰MAVIŞ a.g.e. 105.

Bir işletmede iyi bir organizasyon yapısının olması halinde getireceği yararları şöyle sıralayabiliriz¹⁷¹:

- Organizasyon yönetimi kolaylaştırır,
- İyi bir organizasyon büyümeyi ve değişik işler yapmayı sağlar,
- Teknik gelişmenin uygulanması, hergün gelişen teknolojinin izlenmesi, ancak iyi bir organizasyon sayesinde olanak hazırlar.
- İşletmedeki sosyal ilişkilerin düzenlenmesi, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin temini ve sürtüşmelerin önlenmesi, ancak iyi bir organizasyonla mümkün olur.
- Organizasyon, özgür ve yaratıcı düşünmeyi teşvik eder ve yeni yöntemlerin keşfedilmesinde işletmede çalışanlarına bir insiyatif verir.

Organizasyon, insanların beraberce işgörme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmalıdır. Hep birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal ve ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş bulunan her insan topluluğu için gerekli bir süreçtir.

Böylesine yoğun ilişkilerin sözkonusu olduğu bir ortamda, bu ilişkilerin çok iyi şekilde organize edilmesi gerekliliği, kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Organizasyon geniş anlamda bir düzenleme ve planlama işidir. İşletmenin saptanmış belli hedeflere götürülmesi, yönetim elemanla-

¹⁷¹Z.HATİPOĞLU, Personel Davranış ve Yönetimi, İstanbul (1986) 17.

rının ve yönetilenlerin nitelik ve nicelik formasyonlarının iyi tesbit edilmesine, uyumlu ve verimli çalıştırılmasına bağlıdır. İşletme faaliyetlerinde kopukluk olmaması ve belirli işletme politikalarına ters düşmemesi için, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının eksiksiz yerine getirilmesi, aynı zamanda yönetim hiyerarşisinin ve örgüt içi haberleşme kanallarını oluşturan emir-kumanda zincirinin sağlam ve mantıklı temeller üzerine kurulmasıyla olanaklıdır¹⁷².

Bununla birlikte organizasyon, beşeri bir varlık olarak beraber çalışan bireyleri ele aldığına göre, bir organizasyonun yapısını kurarken, bireylerin davranışları gözönüne alınmalıdır¹⁷³. Kültür diye adlandırılan bu olgu, örgütte çalışan kişilerin paylaştığı fikir ve değerlerdir. Bu ortak değerlerin örgüt içinde entegrasyonu gerçekleştirdiği, deneyimlerle kanıtlanmıştır¹⁷⁴. Tüm organizasyonların, bireylerin birlikte çalışmasına ve davranışlarına etki eden kültürleri vardır.

Bireyin örgüt içindeki davranışlarını, bilimsel ve bilimsel olmayan davranışlar olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür¹⁷⁵.

Bilimsel davranışlar, organizasyon üyelerinin iş ile ilgili hareket ve davranışlarını belirleyen kural, düzen ve yöntemlerdir. Bu davranışlar belirli bir emir-kumanda zinciri, haberleşme kanalları, yazılı kurallar ile düzenlenerek açıkça tanımlanmış işler olup, bir organizasyonun üyesi olmak için uyulması gereken asgari koşulları

¹⁷²MPM-REFA, İş Etüdünün Temelleri, 1. Kitap, Ankara (1988) 73.

¹⁷³H.ÜLGEN, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamalar, İstanbul (1989) 104.

¹⁷⁴E.H.SCHIEN, Organizational Culture and Leadership (1992) 15.

¹⁷⁵ÜLGEN a.g.e. 104.

kapsar. Biçimsel davranış sistemi, örgüt üyelerine görev anlayışını telkin eder, davranışlarını onaylanmış eylem, tutum ve inançlara uydurmalarına yardımcı olur. Demek oluyor ki, biçimsel davranışlar örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için gerekli davranışlarının sınırlarını düzenler, davranış kurallarını saptar, bireylerin görev ve sorumluluklarını belirtir ve son olarak örgüt üyelerinin kabul etmeleri beklenen değerleri belirler.

Özetle; biçimsel davranış sistemi organizasyonda her iş için herkes tarafından belirli bir biçimde yerine getirilen davranış standardı oluşturur.

Biçimsel olmayan davranış sistemi ise, biçimsel davranışlarda görülmeyen kişiler arasında kendiliğinden oluşan ilişkileri kapsayan davranışlardır. Bu tür davranışlar işin özelliğine göre iş esnasında ve dışında oluşan davranışlar olup, örgüt üyelerinin sosyal, psikolojik ve kültürel ortak yönleri ile yakından ilgilidir. Biçimsel olmayan davranışlar genellikle biçimsel davranışların etkinliğine yardımcı olan bir unsur olduğu halde aynı zamanda aksî yönde istenmeyen davranışlar da yaratabilirler. Bu ikinci özelliği ile biçimsel olmayan davranışların örgüte beklenmeyen bir takım güçlükler, işlememezlilikler (dysfunctions) getirebileceği öne sürülebilir. Ancak bu güçlükler, organizasyonun uyumlu ve düzenli bir varlık olmadığı görüşüne temel teşkil etmez. Yaratıcı insanların düzen bozukluklarından yararlanıp, daha iyi ve gelişmiş organizasyonlar kurarak aşamalar yapması ve aynı zamanda insanın, karakteri gereği bir dereceye kadar düzensizlik

yaratırken, bir düzeni de getirebilmesi, örgütlerde rastlanan bu düzensizliklerin güçlü bir etken olmadığına işaret eder.

Yukarıda sözü edilen davranış sistemleri organizasyon üyelerinin işletme içindeki tüm faaliyetlerini kapsayacaktır. Kişi önce biçimsel davranış sistemini öğrenecek, bunu takiben biçimsel olmayan davranış sistemini geliştirecek veya öğrenecek, nihayet sosyal ilişkileri sonucunda biçimsel olmayan davranış sisteminin içine girecektir. Bu davranış sistemlerinden herhangi birine uymayan kişi ise huzursuzluk ve tatminsizlik duyacaktır. Bu nedenle organizasyon yapısı kurulurken beşeri unsurun sözkonusu olan davranış sistemlerine, büyük ölçüde yer vermek; kurulacak beşeri ilişkilerde düzensizlik yaratmayacak bir duygusal ilişki sistemini uygulamak gerekecektir. Böylece örgüt yapılarında yüksek derecede uzmanlaşmış olan kişiler ve bölümler arasında tam bir işbirliği davranışı (cooperative behavior) sağlanması halinde, araştırma ve geliştirmenin kullanılması artacak, firmanın başarısının tayininde örgüt üyeleri arasındaki ortak güdülenme (motivasyon) iş tatmininin rolü daha büyük bir önem kazanacaktır¹⁷⁶.

Herşeyden önce işletmenin başarısının, onu oluşturan insanların işgörme yetenek ve isteklerine bağlı olduğu benimsenmelidir. Düzenlenecek olan organizasyon yapısı, işgörenlerin muhakeme, yetenek, davranışlarını değerlendirerek, organizasyona katılma duygusunu kuvvetlendirmelidir. Böyle bir yapı bireyi yaratıcı ve geliştirici

¹⁷⁶ÜLGEN a.g.e. 106.

yaparak, iş tatminlerini artırmalarına zemin hazırlamalı, sonuçta maksimum verimlilik elde edilmelidir.

Otel işletmelerinde kaliteli hizmetin ve verimliliğin sağlanabilmesi için organizasyon ilkelerine uymak gerekir. İşletmenin rantabl çalışmaları ve insanların daha verimli işgörmelerini sağlamak için bu ilkelerin organizasyon yapısı içinde bulunması ve uygulanması gerekmektedir.

Aşağıdaki açıklanacak ilkeler, organizasyon yapısının kurulmasında dikkate alınması gereken ilkelere¹⁷⁷.

Amaç Birliği İlkesi

Organizasyonlar, ancak belli bir amaç var ise mevcuttur. Bu ilkede temel fikir, yöneticinin dikkatini sürekli olarak amaç üzerine çekmektir. Önce örgütün temel amacı belirlenmeli, daha sonra bölüm ve alt bölümlerin amaçları birbirlerine bağımlı olarak düzenlenmelidir. Böylelikle alt amaçların gerçekleştirilmesi sonucu, bölümlerin ve nihayet örgütün amaçlarına ulaşması mümkün olabilecektir. Öngörülen amaçlara ulaşılma derecesi, organizasyon yapısının etkinliğini büyük ölçüde etkileyecektir.

İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi

Etkinlik ve verimliliği artırmak için işler ve onları oluşturan görevler uzmanlaşmaya imkân verecek şekilde bölünmelidir. Böylece

¹⁷⁷T.KOÇEL, Organizasyon Dergisi, 1/1, 10; A.Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, (1990) 136; H.Ülgen, Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması, İstanbul (1989) 54-61.

hem daha kaliteli ve etkin üretim sağlanacak, hem de işgörenleri eğitmek kolay olacaktır. Personele, tür yönünden tekdüze sayılabilecek nitelik ve nicelikte işler verilirse, uzmanlaşma derecesini artıracak bir iş bölüştürmesi gerçekleştirmeye çalışmak, verimlilik yönünden yararlıdır. Ancak uygulamanın da doğruladığı üzere, belli bir dereceden sonra işbölümünü ayrıntılara kadar götürüp uzmanlaşmayı artırmak, işin tatmin ve heves verici yönünü zayıflatmakta, bıkkınlık, yorgunluk ve bezginlik veren yönünü güçlendirmektedir. Böylece, tekdüze (monoton) hale gelen iş, işgörenin tatmin düzeyi üzerinde olumsuz etkide bulunmakta ve bunun sonucu olarak verimlilik düşmektedir. Öyleyse, işgörenin en yüksek verimi sağlaması için optimal bir uzmanlaşma ve iş bölümü derecesi gerçekleştirme zorunluluğu vardır.

Tekdüze ve sürekli yinelenen işler, çalışanların kendilerini geliştirmelerine, yeteneklerini kullanmalarına imkân vermez. İş akışı içinde, işlerin sayısını ve türünü artırmak demek olan iş genişletme ile işgören için daha ilginç ve tatmin hale getirilen iş güdüleyici olur, işe ilgili ve sevgiyli artırır¹⁷⁸. Rutin olan, ilgi çekmeyen işi daha anlamlı ve mücadele etmeye değer hale getirmek, diğer bir anlamda iş zenginleştirmesi, iş tatmini ve verimi artırmakta, işe devamsızlığı azaltmaktadır.

Tüm bu metodların ortak amacı, işi anlamlı kılmak, çalışanın işe katkı ve sorumluluğunu artırmak ve böylece işin insan yapısına

¹⁷⁸A. TÜRKEL-N. TELMAN, a.g.e. 39.

ters düşen içeriğini düzeltmektir. Yani iş tatminini artırıp, yabancılaşmayı azaltmaktır.

Yönetim (Kontrol) Alanı İlkesi

Bu ilke, bir üstün etkin ve verimli bir biçimde yönetebileceği astların sayısı ile ilgilidir. Bir üste etkin bir şekilde denetleyebileceği sayıdan fazla, üstü boş bırakacak sayıdan az ast bağlanmalıdır.

Çeşitli yazarlar bir yöneticinin, yönetim alanını sınırlayan kişilerin adedi üzerinde farklı görüşler öne sürmüşler, ancak bir üste bağlı ast sayısının genellikle üç ila on arasında değiştiği fikrinde birleşmişlerdir. Bir yöneticinin etkin olarak denetleyebileceği bireylerin sayısı, gerçekleştirilen iş veya görevin niteliğine, bulunulan hiyerarşik düzeye, yöneticiyle astlar arasındaki ilişkilerin sıklığına, yönetici ve astların kişisel yeteneklerine ve nihayet yöneticilerin coğrafi dağılışına bağlıdır.

Hiyerarşi İlkesi

Bir organizasyonda yetki ve sorumluluklar, açık ve kesintisiz olarak tepe yönetiminden en alt düzeye kadar aktarılmalıdır. İşletmede genel müdürden en alt mevkideki memura kadar yetki ilişkisi ne derece açık ve kesin olarak belirlenmişse, organizasyon içindeki haberleşme ve karar verme imkânları da o derece etkili olacaktır. Yönetimde haberleşme tüm hiyerarşik düzeylerini izleyerek geçmelidir.

Kumanda Birliği İlkesi

Bu ilkeye göre, hiçbir örgüt üyesi birden fazla emire bağlanamaz ve birden fazlasından sorumlu olamaz. Klasik organizasyonlardaki hiyerarşik yapı ile emir-kumanda birliği ilkesi matriks proje örgüt yapılarında diğer çok boyutlu örgütsel yapılarda geçerliliğini kaybetmiş durumdadır.

Yetki ve Sorumluluk Denliği

Bir organizasyonda personelin ilkesi ile sorumluluğu arasında bir denge bulunmalıdır. Yetki (veya otorite) bir organizasyonu bir bütün olarak ayakta tutan unsurdur. Organizasyonda her üstün, astlarının yapacağı işleri belirleme hakkı vardır. Hiyerarşik yapı ilkesine göre de bunun sınırı, organizasyon kademeleri yükseldikçe genişlemektedir. Yöneticiye bu hak organizasyonda belirli bir kademe-yi işgal ettiği için verilmiştir. Daha doğrusu bu hak, kişiye değil fakat organizasyon pozisyonuna (mevkisine) bağlıdır. Bu mevkilyi kim işgal ederse, bu hakkı o kullanacaktır.

Sorumluluk ise, birşeyi yapma zorunluluğudur. Bu ilkeye göre, bir işi yapmaya zorunlu olanlar, bu işin gerektirdiği kararları verme yetkisine de sahip olmalıdırlar. Faaliyetlerden doğan sorumluluğun göçerilen yetkiden az veya fazla olması halinde görevlerin yerine gelmesi tehlikeye düşecek ve işler çıkmaza sürüklenecektir. Bu nedenle yetki ve sorumluluğun denliği ilkesinin, organizasyonun işleyiş açısından büyük önemi vardır.

Yetki Devri İlkesi

Organizasyonda gerekli ölçüde yetki devri olmalıdır. Ancak, yetkisini devreden bir üst, sorumluluğunu devredemez. Bir organizasyonda bütün kararların tepe yönetimi tarafından alınmasına imkân ve gerek yoktur. Çünkü bunun maliyeti çok yüksek olacaktır.

Karar verme yetkisinin merkezde toplandığı bu gibi uygulamalar, genellikle merkezi (merkezcil) yönetim adı altında ele alınmaktadır. Karar verme yetkisinin örgütün kademelerine devredilmesi ise, merkezkaç (adem-i merkezi) yönetim uygulaması ile ilgilidir. Karar yetkisinin devri nisbi bir kavramdır.

Yetki göçerilmesinin derecesini belirleyen çeşitli faktörler vardır. Bunlar yöneticinin şahsına ilişkin özellikler olabileceği gibi yetki devredilecek astların özellikleri veya yetki devredilecek konu ile ilgili de olabilir.

Sorumluluk İlkesi

Astlar, yaptıkları bütün faaliyetlerden dolayı üstlerine karşı kesinlikle sorumludurlar. Üstlerde astlarının başarılarından veya başarısızlıklarından sorumludurlar. Bu sorumluluktan kurtulamazlar.

İstisna İlkesi

Bu ilke yetki devri felsefesine bir açıklık getirmek üzere geliştirilmiş ve literatürde istisnalara göre yönetim adı ile tanınan bir

görüşün doğmasına neden olmuştur. Bu görüş, organizasyonda günlük olarak yapılan işler ve sık sık tekrarlanan kararların astlara devredilmesini savunur. Rutin olarak nitelenen bu kararların dışında orijinal olan o güne kadar rastlanmamış sorun ve konularla ilgili kararlarla, olağanüstü önem taşıyan kararların yetkisinin üstlerinde kalmasını önermektedir.

Görevlerin Tanımlanması İlkesi

Bir organizasyonda görev alan kişilerin yönetici olsun, işgören olsun görevleri, yetki ve sorumlulukları, örgütsel ilişkileri açık ve anlaşılır bir dille yazılmalıdır. Yazılı dokümanlar organizasyonun el kitapları adı altında hazırlanarak ilgililere dağıtılmalıdır. Böylece örgüt içindeki yetki çatışmaları, görev karışıklıkları, işlerin aksaması büyük ölçüde önlenmiş olacaktır.

Denge İlkesi

Organizasyonun çeşitli bölümlerinin büyüklüğü arasında, standardizasyon ile esneklik arasında ve merkezci ile merkezkaç yönetim arasında bir denge olmalıdır.

Basit ve Anlaşılabilirlik İlkesi

Hazırlanan her organizasyon şeması basit ve anlaşılır olmalıdır. Diğer bir ifadeyle temel ilişkileri göstermeli, iş akışına ve kuruluşun gerçeklerine uygun olmalıdır. Şemalara bakıldığında kumanda,

kurmay, komite ilişkileri, fonksiyonel ilişkiler görülebilmeli, el kitapları okunduğunda görev, yetki ve sorumluluklar, raporlama ile bilgi ve talimat verme ilişkileri açıkça anlaşılabilir.

Esneklik İlkesi

İşletmenin değişken çevre koşullarında amaçlarına ulaşabilmesi için esnek-değişebilir bir organizasyon yapısına sahip olması gerekir. Yönetici organizasyonu etkileyen çevre koşullarını sürekli olarak izlemek, örgüt yapısında ve yönetiminde gerekli değişiklikleri yapmak zorundadır.

c. İletişim

İşletme yönetiminde haberleşme (iletişim) sistemine gereksinim duymayan hiç bir iş yoktur. İşletme örgütü gelişip büyüdükçe, haberleşme işlemleri de daha karmaşık bir sorun haline gelir. Haberleşmeyi; "bir bireyden başka bir bireye veya gruba bilginin, anlayışın ve duygunun aktarılmasıdır" diye tanımlayabiliriz¹⁷⁹.

Örgütler birer açık sistemdir, dolayısıyla bir taraftan kendi içlerinde işlevsel olarak etki ve iletişimde bulunurlarken, öte yandan çevresyle etki ve iletişimde bulunurlar.

Örgütsel yapı ile ayrılmaz bir bütün olan iletişim, insancıl ilişkileri geliştiren bir teknik, örgütsel yapının işleyişini düzenleyen

¹⁷⁹C.BOYACI, İşletmelerde Haberleşme Teknikleri ve Antalya Yöresindeki Turistik İşletmelerde Bir Uygulama Örneği, (Ocak 1992) 4.

bir araç, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem ve başarılı bir yönetim aracı olarak düşünülebilir¹⁸⁰.

Kişiler arasında bir bağlantı kurma amacı olan iletişim, emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle, işleriyle ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanlarda, kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir, kendilerine güvenlerini ve saygılarını artırır ve örgütün amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar¹⁸¹.

İşletme içinde kurulan bilgi iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda işgörenlere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını, işletme amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yöneltmek gibi çok yanlı yararlar getirmektedir¹⁸².

Örgütler geliştikçe ve yapıları karmaşıklaştıkça iletişime verilmesi gereken önem artmıştır. İletişim olmaksızın örgütsel yapıdan söz edilemez. Örgütsel yapının başarısı büyük ölçüde düşey ve yatay iletişim kanallarının sağlıklı işleyişine bağlıdır. Kanallarda oluşacak herhangi bir aksılık, örgütsel yapının tıkanmasına neden olabilir¹⁸³.

¹⁸⁰M.AŞIKOĞLU, Yönetişim İletişim, A.Ü.Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı/13, 1992, 35.

¹⁸¹G.İNCİR, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış (1985) 70.

¹⁸²ABUNCUOĞLU a.g.e. 100.

¹⁸³AŞIKOĞLU a.g.e. 36.

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörenlere bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi, işgörenlerin en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İşgören daha işletmeye ilk girdiği günden başlayarak, birçok konuda bilgi gereksinimi duyar. Önce işletmeyi, sonra işini ve çevresini tanımak için çaba harcar. Bir bakıma işgörenlere bilgi sunmakla ona ilgi göstermek eş anlama gelir. Çünkü, iletişim, insancıl ilişkilerin temel ögesidir ve bu kavram gerçek yaşamda birbirinden ayrılmaz bir bütündür¹⁸⁴.

İşgören yönetimleriyle olduğu kadar, çalışma arkadaşlarıyla da biçimsel ya da doğal ilişkiler kurmakta güçlük çekiyorsa, böyle bir kurumda insancıl ilişkilerin iyi olduğunu söylemek son derece güçtür. Ortaya çıkan sonuç şudur: Eğer bir işletmede insancıl ilişkiler gelişmemişse, o işletmede iletişim kanalları iyi çalışmamaktadır. Ya da bir işletmede iletişim sistemi iyi kurulmuşsa, orada insancıl ilişkilerin varlığından söz edilebilir¹⁸⁵.

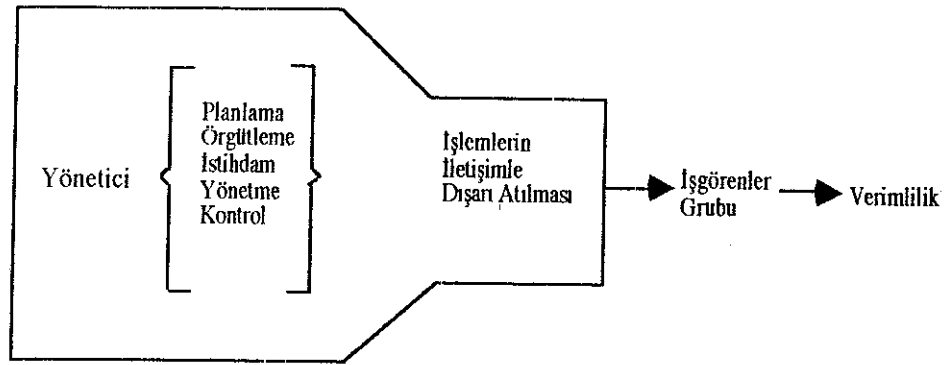
İşletme yönetiminde etkili iletişimin önemi son derece açıktır. İşletmenin amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için, planlama, örgütleme, yönetme, kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin hepsinden sorumlu olan işletme yönetimi, bütün bu faaliyetlerini yapabilmek için etkili iletişim kurmak zorundadır¹⁸⁶. Bu durum aşağıda Şekil 18'de de incelenebilir.

¹⁸⁴E.EREN, İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi (1989).

¹⁸⁵SABUNCUOĞLU a.g.e. 101.

¹⁸⁶E.TAŞKIN, Verimlilik Dergisi, 1992/3, 116.

Şekil 18



Kaynak: Keith Davis, İşletmelerde İnsan Davranışı
(1984) 508.

Güdülenme, işbirliği ve iş tatmini için gerekli tutumları sağlamak iletişimin en önemli amaçlarından biridir. Bu amaçlar çok önemlidir. Çünkü modern iş sorunlarının temel beceri ve iş bilgisinden çok tutumlara bağlı olduğunu gösteren kanıtlar vardır. Bu iki iletişim amacı Tablo 7'de "iş becerisi ve çalışma isteği" olarak özetlenmiştir. Sonuç ekip, çalışması yolu ile yüksek verimlilik ve yüksek iş tatmininin elde edilmesidir¹⁸⁷.

¹⁸⁷K.DAVIS, İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev.: K.Tosun ve Diğerleri İstanbul (1984) 508.

Tablo 7

AMAÇLAR		SONUÇ
1. Grup çabası için gerekli bilgi ve anlayış	2. Güdülenme işbirliği ve iş tatmini için gerekli tutumlar	Daha iyi iletişim, daha iyi iş başarımı ve daha çok iş tatminine yol açar.
Çalışma Becerisi + Çalışma İsteği = Ekip Çalışması		

Kaynak: Keith Davis a.g.e. 509.

İşletmede iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağı olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının işletme amaçlarına da uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba harcanmalıdır¹⁸⁸. Bu kanalların yaygın kullanılması, iletişim kanallarının yaygın kullanımını artırır, güvensizliği azaltır, grup çalışmasını ve tatmini geliştirir. Öte yandan sözlü ve yazılı iletişimdeki uyumsuzluklar güvensizliği artırıp, iş tatminini azaltır ve işgören devir hızına etki eder¹⁸⁹.

İşgören çalıştığı kurumun açık bir yönetim anlayışını benimsemesini ister. İşletmede olup biten, özellikle kendisini ilgilendiren konularda, yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgilendirilmeyi bekler. Bunun dışında üstleriyle iyi bir diyalog kurarak, çeşitli konu-

¹⁸⁸SABUNCUOĞLU a.g.e. 101.

¹⁸⁹ROBBINS a.g.e. 353.

larda görüş ve düşüncelerini iletme arzusu duyar. İşgörenlere açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde, ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörenleri işe daha verimli ve etkin bir biçimde yöneltmek daha da kolaylaşır¹⁹⁰.

Öte yandan doğal iletişim kanallarının sanıldığı kadar örgütsel yapıyı olumsuz yönde etkilemediği, bugün artık bilimsel bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Bu tür iletişim kanalları iyi yönlendirilebilirse, sadece işgörenlerarası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda örgütle işbirliği, dayanışma ve sosyal atmosferin yaratılmasına neden olacaktır.

Otel işletmelerinde iletişim son derece önemlidir. Otel işletmeleri, mevcut ve potansiyel müşteriler, kendi arasındaki haberleşme akışını geliştirdiği ve düzenli bir haberleşme sistemi kurup işletebildiği ölçüde başarılı olur. Otel yönetiminin planları mükemmel olabilir, ama iletişim olmadıkça bunların hiç bir değeri yoktur¹⁹¹.

Organizasyon, otelde beşeri faaliyetlerin aynı amaca yöneltmesini sağlar. Ancak işletmenin büyümesi, çalışanlar ile işverenler ve yöneticiler arasındaki maddi ve psikolojik mesafenin artması, bireysel işgücünün yerini kolektif işgücüne bırakması, kısaca işletme içinde meydana gelen ilişki kopmalarını ve aksaklıklarını ortadan kaldırmak ve samimi ilişkileri düzenlemek iletişimi gerekli kılmaktır¹⁹². Bu nedenle iletişim, otel bölümleri arasındaki ilişkiyi geliştiren ve aynı

¹⁹⁰SABUNCUOĞLU a.g.e. 101.

¹⁹¹MAVIŞ a.g.e. 63.

¹⁹²MAVIŞ a.g.e. 63.

zamanda yapılan iş ile bu işten faydalanan insanlar arasında da ilişki kuran, iş tatminini ve verimliliği artıran bir fonksiyondur.

d. Eğitim

Eğitim işlevi, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entellektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında bireyi işletmeye bağlayan ve bütünleyen, kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen, toplumsal kaynaşmayı yaratan önemli bir faktördür¹⁹³.

Eğitim, işgücünün niteliğini artırarak verimliliği ve kaliteyi doğrudan etkiler. Eğitilmiş işgücünün üretimde daha verimli olduğu kabul edilir, bununla birlikte işinden daha çok tatmin sağlar¹⁹⁴.

Bugün otelcilik endüstrisinde iş hacminin çok geniş olması nedeniyle, personel yaptığı görevden tatmin olmadıkça işi bırakıp, aradığı özellikleri sunan bir iş arayacaktır. Personelin işten ayrılmasını engellemek ancak etkili bir eğitim programıyla sağlanabilir. Bu nedenle bir işletmede eğitim biçiminin amaçları şöyle sıralanabilir¹⁹⁵:

- Personelin işe ilişkin bilgi, beceri ve tutumunu değiştirmek,
- Örgütün çevredeki imajını geliştirmek,
- Performans kalitesindeki gelişmeyi sağlamak,
- Araç-gereç kullanımında zararı azaltmak,
- İşgücü devrini ve devamsızlığını azaltmak,
- Üretim verimliliğinde artışı sağlamaktır.

¹⁹³SABUNCUOĞLU a.g.e. (bk. dn. 92) 116.

¹⁹⁴N.TURAL, Verimlilik Dergisi 3/1991, 170.

¹⁹⁵MAVIŞ a.g.e. (bk. dn. 5) 317.

Personel eğitiminin, personelin kendisine sağlayacağı faydalar ise¹⁹⁶;

- Kazanç gücünün artması,
- İşinde ilerlemenin kolaylaşması,
- Kendine güvenin artması ve işinden duyduğu tatminin artmasıdır.

İşletmede işgören şayet kendini geliştirme imkânına sahip değilse, bir anda niteliksiz bir personel durumuna düşebilmektedir. Bu da, hem maddi ve hem de manevi kayıplara neden olabilmektedir. İşletmelerin uygulayacakları hizmetçi ve hizmet dışı eğitim programları, çalışanlar için de önemli birer güdüleyici ve onları tatmin edici faktör olabilmektedir.

Hizmetçi eğitim amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁹⁷:

- İşyerlerinde çalışan tüm personelin işe başlamalarından emekliliklerine kadar olan zamanda bilgi, görgü ve becerilerini artırma,
- Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeleri öğreterek, kişiyi alanlarında yenileme,
- İşine karşı olumlu davranışlar geliştirmesini ve gereksiz hareketlerden kaçınarak görevini daha hızlı yapmasını sağlama,
- Kişiyi daha üst görevlere hazırlama,
- Yeni bir görevle karşılaşan personelin uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırma,

¹⁹⁶Tatil Dergisi 3/13, Ocak-Şubat 1993.

¹⁹⁷A.ATAKLI, Verimlilik Dergisi 1/1992, 63.

- Kişil ve grup morallini yükseltme ve iş tatminlerini artırma,
- İş verimini artırma,
- Ücreti artırma.

Ayrıca mal ve hizmet üretiminde nitelik ve niceliklerde artış kaydedilmesinin yanında, iş kazalarını azaltma, motivasyon sağlama, personele işi ve kurumu sevdirmeye de hizmetçi eğitimin amaçları arasında sayılabilir.

Mesleklerinde yeterli olan personelin yeterli olmayan meslektaşlarından rahatsız oldukları, morallerinin bozulduğu ve çalışma isteklerinin kırıldığı bilinmektedir. İşe alınan personel kadrosunun seçimi her zaman isabetli olmamakta veya hizmet öncesi eğitimle alınan bilgiler iş ortamında yetersiz kalmaktadır. Hem yetersiz personeli yeterli hale getirmek, hem de bilimselliğe önem veren personelin, yetersiz uygulamadan dolayı içine düştükleri yılgınlığı gidermek, hizmetçi eğitim ile mümkün olmaktadır. Böylelikle verim yükselecek, zaman, para, malzeme, işgücünde tasarruf sağlanacak, örgütün başarısı artacaktır.

Ülkemizde otel işletmelerinde hizmet standardının yükseltilmesi, ancak hizmetçi eğitim ile gerçekleştirilebilir. Özellikle alt kademe personelin yetiştirilmesi konusunda çok gereklidir¹⁹⁸.

Hizmetçi eğitim çeşitleri şunlardır¹⁹⁹:

¹⁹⁸Z.BAYER, Tourism Education Congress, İstanbul 1984, 116.

¹⁹⁹ATAKLI a.g.e. 64.

- Hizmete yeni giren personel için yapılan eğitim (oryantasyon).
- Çalışmakta olan personel için yapılan eğitim,
- İş değiştirme yoluyla yapılan eğitim (rotasyon),
- Yetki göçerimi yoluyla yapılan eğitim,
- Monitör aracılığı ile eğitim,
- Staj yoluyla eğitim,
- Komiteler aracılığı ile eğitim.

Hizmet dışı eğitim yöntemleri ise²⁰⁰;

- Anlatma,
- Tartışmalı konferanslar,
- Seminerler,
- Kurslar,
- Gezi-gözlem,
- T grup yöntemi,
- Örnek olay yöntemi,
- İşletme oyunu yöntemi,
- Beklenmeyen sorunlar yöntemi,
- Görsel-İşitsel eğitim yöntemi.

Otel işletmelerinde çalışanlar, yaptıkları veya yapacakları işleri iyi bildikleri ölçüde daha istekli ve etkin çalışırlar. Bu nedenle otel işletmelerinde personelin eğitimine gereken önem verilmelidir.

²⁰⁰SABUNCUOĞLU a.g.e. 127.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN İŞ TATMİNİ VE İŞE BAĞLILIKLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ANTALYA YÖRESİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personelin iş tatmini ve işe bağlılıklarının değerlendirilmesine yönelik uyguladığımız anketler, anketlere ilişkin bulgular ile bunların değerlendirilmesi yer alacaktır.

I. ANTALYA İLİNİN TURİZM SEKTÖRÜ İÇİNDEKİ YERİ

Türkiye'nin Batı Akdeniz bölgesi içerisinde yer alan Antalya ili yüzölçümü olarak %2.6'sını kaplar. Yüzölçümü 20.951 km²'dir. Merkez nüfusu 449.339, toplam nüfusu ise 1.146.109'dur.

Antalya ilinde tipik Akdeniz iklimi görülür. Yazlar sıcak ve kurak, kışlar ılık ve bol yağışlı geçer. İklimin böyle bir özellik göstermesi, yaz aylarında Antalya iline büyük bir iç ve dış turizm talebi yaratır.

Eski çağlarda Pamphylia adıyla anılan bölgenin tarihi Hititler'e kadar uzanır. Yapılan kazılarda bölgede günümüzden 50.000 yıl önce insanların yaşadığı kanıtlanmıştır.

Turizm Antalya ili için ayrı bir önem taşımaktadır.

31.12.1993 tarihi itibarıyla;

Antalya'ya gelen turist sayısı (2.000.000),

Türkiye'ye gelen turist sayısı (6.500.638) içindeki oranı %30.76'dır.

Antalya'daki yatak kapasitesi (99.336)

Türkiye'deki yatak kapasitesi (235.238) içindeki oranı %42.22'dir.

Antalya'daki beş yıldızlı otellerin sayısı (29),

Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin sayısı (69) içindeki oranı %42.02'dir.

Rakamlardan da anlaşılacağı üzere, Antalya ilinin Türkiye içindeki önemi ve payını ortaya koymakta, turizm sektörünün gelişmesi ile dünya turizmi içinde layık olduğu yeri almakta, dolayısıyla giderek artan bir turist akımına hedef olmaktadır.

II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki beş yıldızlı oteller, çalışma evrenini ise, evrenin çalışma amaçları doğrultusunda Antalya'daki beş yıldızlı oteller oluşturmaktadır.

Araştırmamızın örneklemini ise, bu işletmeler içerisinde seçilen 4 beş yıldızlı otel ve 1 tatil köyü oluşturmaktadır.

Antalya yöresinin çalışma evreni olarak seçilmesinin nedeni ise, bu yörenin Türk turizminin gerek tesis ve gerek ziyaretçi bakımından büyük bir bölümünü oluşturduğu ve Türk turizminin bir simgesi olması özelliğidir.

**Antalya İlinde Bulunan Turistik Belgeli Tesislerin
Kapasitesi ve Sınıflarına Göre Dağılımı**

TESİSİN SINIFI	Antalya Merkez	Manavgat	Alanya	Serik	Kemer	Finike	Kale	Kaş	Toplam
1. Sınıf Tatil Köyü	-	11	2	3	15	-	-	-	31
2. Sınıf Tatil Köyü	-	2	1	2	-	-	-	-	5
5 Yıldızlı Otel	6	9	9	2	9	-	-	-	29
4 Yıldızlı Otel	4	11	13	1	4	-	-	-	33
3 Yıldızlı Otel	18	15	68	1	14	-	-	7	123
2 Yıldızlı Otel	18	8	41	-	12	-	1	9	89
Tek Yıldızlı Otel	9	-	17	-	6	-	-	4	36
Özel Belgeli Otel	5	-	1	-	2	-	-	-	8
Apart Otel	-	2	7	-	1	-	-	-	10
Turistik Pansiyon	33	3	5	-	76	-	-	20	137
Özen Pans Bel	10	-	-	-	-	-	-	2	12
Motel	3	1	1	-	-	-	-	-	5
Toplam	106	62	159	9	139	-	1	42	518

Kaynak: Antalya İli Turizm Envanteri 1994, 52.

Bu amaçla 4 ayrı otel ve 1 tatil köyünde çalışan 300 kişilik bir örneklem grubuyla çalışılmıştır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinin, araştırma evreni olarak seçilmesinin nedeni, bu işletmelerde sahiplik ve yönetimin ayrılmış bulunması ve dolayısıyla profesyonel bir yönetimin en iyi örneğini göstermesidir.

Ayrıca büyük otel işletmelerinin orta ve küçük işletmelere göre personele gelişme ve yükselme olanakları sağlanması, tatminkâr bir organizasyon ve iş bölümü uygulayarak görev ve sorumlulukları dengeli bir biçimde dağıtabilmelerinden ve böylelikle daha başarılı personel hizmeti sunabilmelerinden kaynaklanmaktadır.

Çalışma kapsamında yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan personele yönelik anket tekniği uygulanmıştır. Birinci bölümde sosyo-demografik veriler elde etmek amacıyla yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet süresi ve ücret düzeyi gibi değişkenlerle ilgili bazı sorular sorulmuştur. İkinci bölümde, işgörenlere işleriyle ilgili düşüncelerini, üçüncü bölümde ise, işgörenlerin örgütlerinde görmek istedikleri örgütsel özellikleri, örgüte bağlılık durumunu ve işlerinden tatmin düzeyini bulgulamaya yarayan sorular yer almıştır.

Anket formlarını deneklerin kendileri işaretlemişlerdir. Uygulama 1994 yılı Haziran ve Temmuz aylarında yapılmıştır. Uygulamadan elde edilen veriler bilgisayarda değerlendirilmiştir ve gerekli istatistikî yöntemlerle analiz edildikten sonra bulgular, tablolar halinde gösterilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

III. ARAŞTIRMANIN DAYANDIĞI VARSAYIMLAR VE SINIRLAR

Çalışmada, hazırlanmış olan anketin genel çerçevesi içinde iş tatmini yüksek olan işgörenlerin daha etkin performans gösterecekleri ve işten ayrılma oranlarının yavaşlayacağı temel varsayımı çerçevesinde;

1. Kişinin iş tatmini yükseldikçe, işinde verimli çalışmasıyla birlikte, azalan devamsızlık ve işgücü devir oranlarının kendiliğinden yükseldiği,
2. Otel işletmelerinde çalışan personele uygulanan anketlerin, işgörenlerin iş yaşamına ilişkin sorunlarını ortaya koyduğunu,
3. Örgütsel gereksinimlerin karşılanma düzeyinin bir göstergesi olan işe bağlılık düzeyinin aynı zamanda iş tatmin düzeyi olduğu varsayımları kabul edilmiştir.

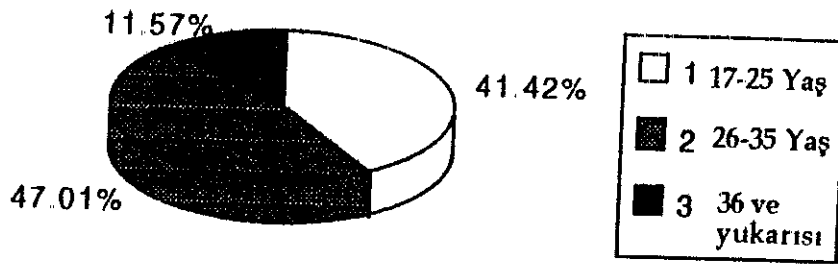
Çalışma, taranan literatür açısından kaynakçada belirtilen kaynaklarla ve otel işletmelerinde personelden toplanan verilerle sınırlıdır.

Bu çalışmada herhangi bir güdüleme kuramının veya modelinin çalışanlar yönünden sınanması amaçlanmamıştır. Yalnızca işgörenlerin örgütlerinden bekledikleri ve iş yaşamına ilişkin özlemleri herhangi bir modelin çerçevesiyle sınırlandırılmadan sorgulanmaya çalışılmıştır.

IV. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Soru 1: Yaşınız?

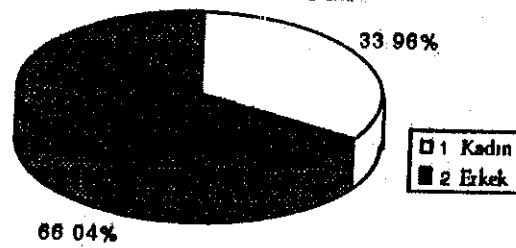
Grafik 1



Grafik 1 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının %41.42'sinin 17-25 yaş , %47.01'in 26-35 yaş, %11.57'sinin ise 36 ve yukarı yaşta oldukları görülmektedir. Bu durumda otel işletmelerinde çalışan personelin gençlerden oluştuğu söylenebilir.

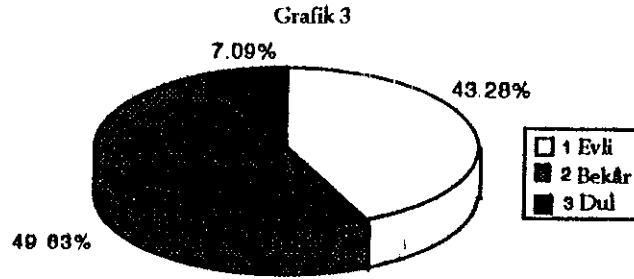
Soru 2: Cinsiyetiniz?

Grafik 2



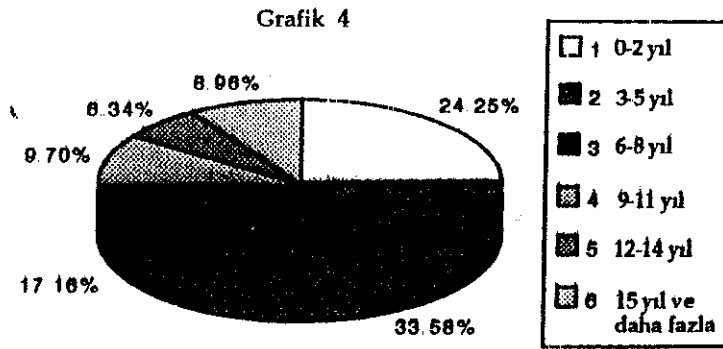
Grafik 2 incelendiğinde, örnekleme yer alan çalışanlarının %66.04'ünü erkekler, %33.96'sını kadınlar oluşturmaktadır. Bu sonuç istihdam edilen personelin cinsiyete göre dağılımında kadınların çok daha düşük oranda yer aldığını göstermektedir.

Soru 3: Medeni durumunuz?



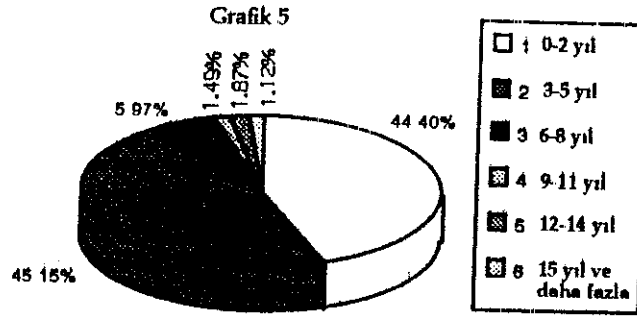
Grafik 3 incelendiğinde, örnekleme yer alan çalışanlarının % 43.28'i evli, % 49.63'ü bekâr, % 7.09'u duldur.

Soru 4: Kaç yıldır çalışıyorsunuz?



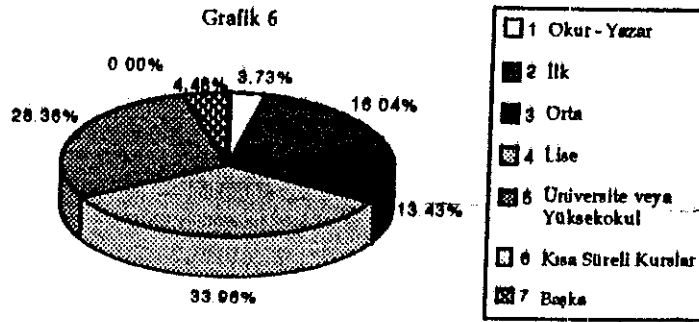
Grafik 4 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanların %24.25 (0-2 yıl), %33.58 (3-5 yıl), %17.16 (6-8 yıl), %9.70 (9-11 yıl), %6.34 (12-14 yıl), %8.96 (15 yıl ve daha fazla) çalıştıklarını belirtmektedir. Görüleceği üzere örneklemin (0-2 yıl) ve (3-5 yıl) grubunda yoğunlaşmıştır. Bu sonuçlar, işgören devir hızının sektörde yüksek olduğunu, iş tatminsizliğinin varlığını ortaya koyabildiği gibi, örnekleme yer alan çalışanların büyük bir bölümünün genç yaşta olmaları, çalışma yaşamlarında yeni olmaları anlamına gelebilir.

Soru 5: Bu işyerinde (bu otelde) kaç yılı doldurdunuz?



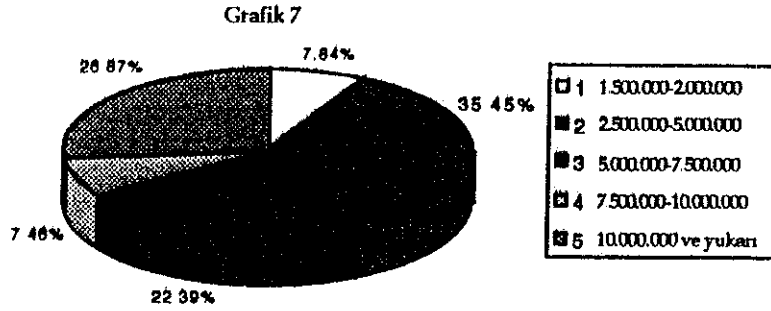
Grafik 5 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının %44.40 (0-2 yıl), %45.15 (3-5 yıl), %5.97 (6-8 yıl), %1.49 (9-11 yıl), %1.87 (12-14 yıl), %1.12 (15 yıl ve daha fazla) çalıştıklarını belirtmektedir. Grafik 4 ile bu sonuçları karşılaştırdığımızda, personelin bu görevdeki çalışma süreleri ile şimdiki çalıştıkları otellerdeki çalışma sürelerinin hemen hemen aynı olduğu görülmektedir. Kanımızca soru yanlış algılanabildiği gibi, personelin görevlerine halen çalıştıkları otelde başladığı akla gelebilir.

Soru 6: Eğitim durumunuz?



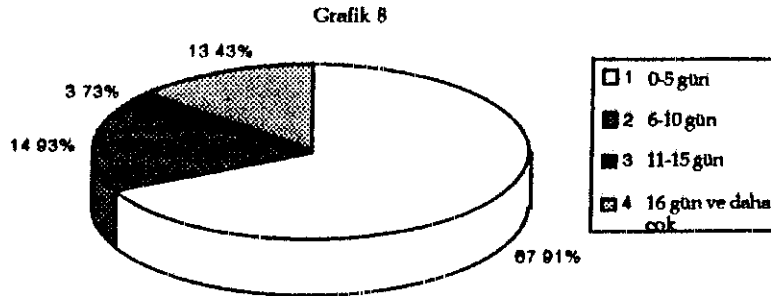
Grafik 6 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının %3.73'ü okur-yazar, %16.04 ilkokul, %13.43 ortaokul, %33.96 lise, %28.36 üniversite veya yüksekokul, %4.48 başka yerlerden mezun olduğu belirlenmektedir. Bu bulgular değerlendirildiğinde, örnekleme oluşturan grubun eğitim düzeyinin büyük bir bölümünü lise ve üniversite mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Eğitim düzeyinin kısmen de olsa yüksek olduğu söylenebilir.

Soru 7: Ortalama aylık ücretiniz?



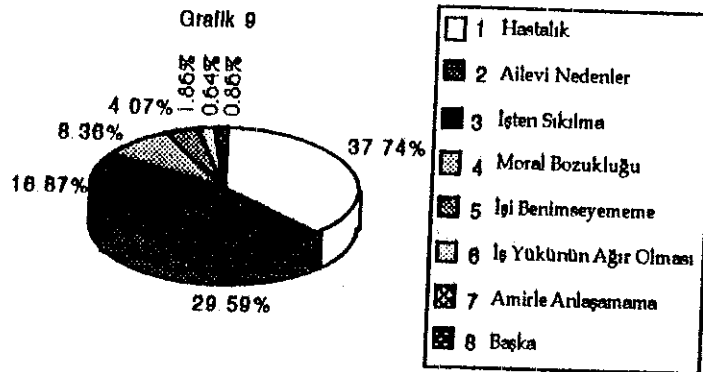
Grafik 7 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 7.84'ü (1.500.000-2.000.000), %35.45'i (2.500.00-5.000.000), %22.39'u (5.000.000-7.500.000), %7.46'sı (7.500.000-10.000.000), %26.87'si (10.000.000 ve yukarı) ücret almaktadırlar.

Soru 8: Son bir yıl içerisinde kaç gün işe gitmediniz?



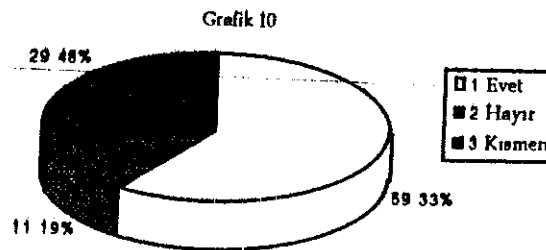
Grafik 8 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının %67.91 (0-5 gün), %14.93 (6-10 gün), %3.73 (11-15 gün), %13.43'i (16 gün ve daha fazla) işe gidemediklerini ifade etmektedir. Görüleceği üzere örneklem (0-5 gün) arasında yoğunlaşmaktadır.

Soru 9: İşe gidemeyiş nedeniniz?



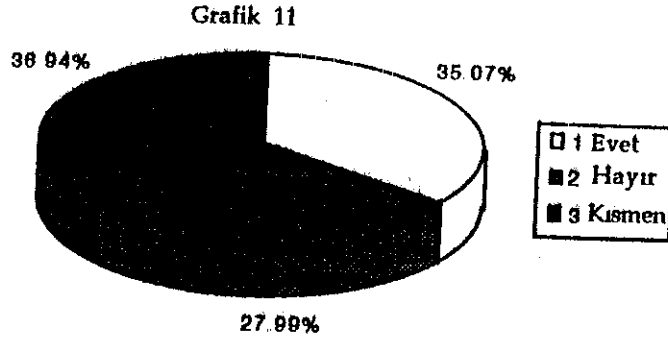
Grafik 9 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 37.74 hastalık, %29.59 ailevi nedenler, %16.87'si işten sıkılma, %8.36 moral bozukluğu, %4.07 işi benimseyememe, %1.86 işyükünün ağır olması, %0.64 amirle anlaşamama, %0.86'sinin diğer nedenlerden ötürü işe gidemediklerini ifade etmektedirler. Çalışanların büyük bir bölümünün hastalık nedeniyle işe gidemediklerini belirtmesi, bize, bu soruda gereği kadar objektif yanıt verilemediği kanısını hissettirmektedir.

Soru 10: Şu andaki işiniz ilgi alanınıza uygun mudur?



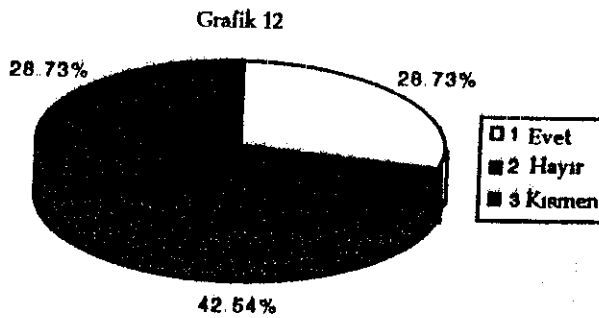
Grafik 10 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 59.33'ü Evet, %11.19'u Hayır, %29.48'i Kısmen cevabını vermektedirler. Her ne kadar ağırlıklı olarak evet cevabının verilmiş olmasına karşın, kısmen ve hayır cevaplarının toplamının da yüksek oluşu gözönüne alınacak olursa; işletmelerde personel seçiminde bilimsel yönetim metodlarından istenilen düzeyde yararlanılmadığı akla gelebilir.

Soru 11: Yaptığınız iş özlem ve beklentilerinizi karşılıyor mu?



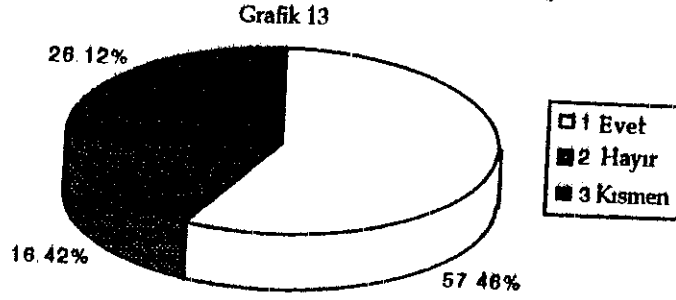
Grafik 11 incelendiğinde, örnekleme de yer alan çalışanlarının %35.07'si Evet, %27.99'u Hayır, %36.94'ü Kısmen cevabını vermişlerdir. Sonuçlara göre, çalışanların yaptıkları işin özlem ve beklentilerini karşılamadığı söylenebilir. Grafik 10'da gözlemlendiği üzere, çalışanların yaptıkları iş ilgi alanına uygun olmasına rağmen, çalışanın yaptığı işin özlem ve beklentilerini karşılamaması, zaman içerisinde örgütteki bazı olumsuzlukların varlığına işaret edebilir.

Grafik 12: Yanlış iş veya meslek seçtiğinizi düşünüyor musunuz?



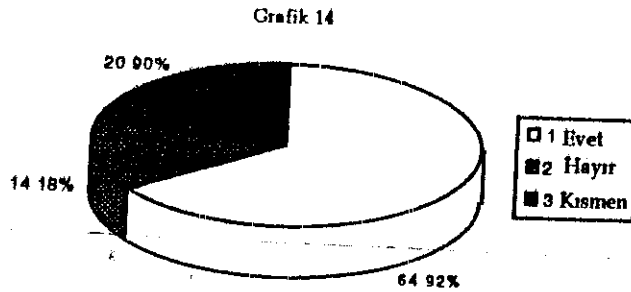
Grafik 12 incelendiğinde örnekleme de yer alan çalışanlarının %28.73 Evet, %42.54 Hayır, %28.73 kısmen cevabını vermektedirler. Bu sonuçlar da, çalışanların mesleklerini sevdiğini ortaya koymaktadır.

Soru 13: İşinizle ilgili yeteneklerinizi yeterli buluyor musunuz?



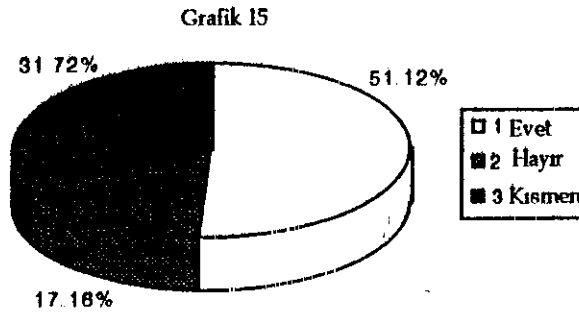
Grafik 13 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 57.46 Evet, %16.42 Hayır, %26.12 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre, sektörde çalışan işgücünün mevcut koşullarda, sahip oldukları yetenekleriyle, uğraştıkları işlerin üstesinden gelebilecekleri anlaşılabilir.

Soru 14: İşinizle ilgili sorumluluğu yeterli buluyor musunuz?



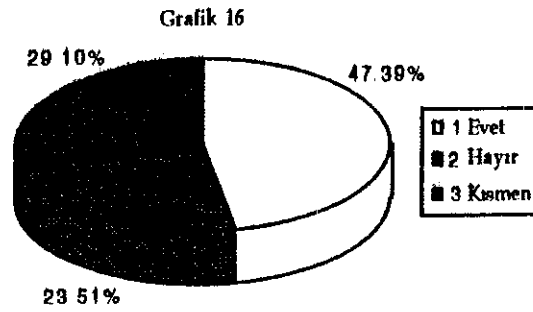
Grafik 14 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 64.92 Evet, %14.18 Hayır, %20.90 Kısmen cevabını vermektedirler Evet yanıtlarının yüksek olması sevindiricidir. Çünkü dengeli bir sorumluluk olmadan, personelin işinden tatmin olmasını sağlamak mümkün değildir.

Soru 15: İşinizle ilgili konularda verilecek kararlara katılıyor musunuz?



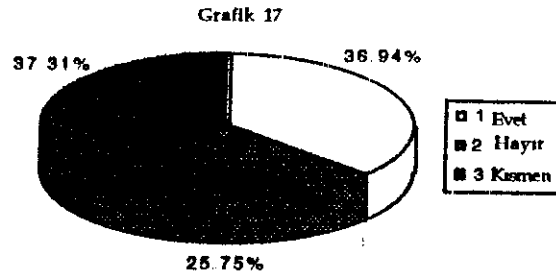
Grafik 15 incelendiğinde örnekleme de yer alan çalışanlarının % 51.12'si Evet, %17.16'sı Hayır, %31.72'si Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre, çalışanların işle ilgili konularda verilecek kararlara katıldığını söyleyebiliriz.

Soru 16: İşyerinizde bireysel inanç ve görüşlerinizi açıklama olanağı buluyor musunuz?



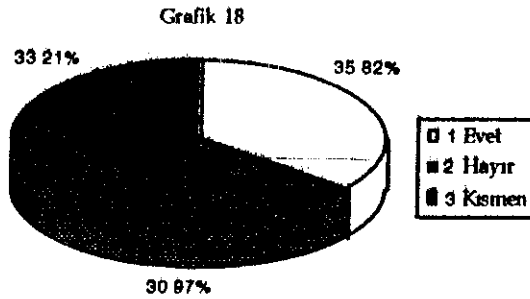
Grafik 16 incelendiğinde örnekleme de yer alan çalışanlarının % 47.39 Evet, %23.51 Hayır, %29.10 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre işgörenlerin kararlara katılmadaki etkinliğinin grafik 15'teki sonuçlarla doğru orantılı olduğu görülmektedir.

Soru 17: İşyerinizde görüş ve önerilerinize yeteri kadar önem veriliyor mu?



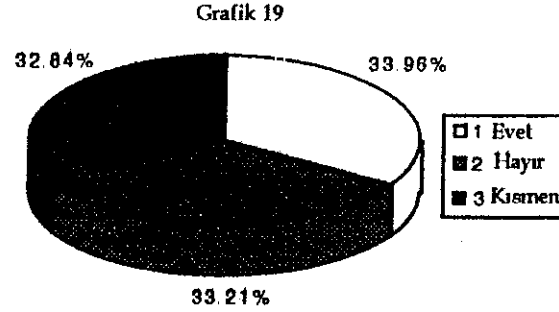
Grafik 17 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 36.94 Evet, %25.75 Hayır, %37.31 Kısmen cevabını vermektedir. Sonuçlara göre, çalışanların görüş ve önerilerine yeteri kadar önem verilmediği görülmektedir. Bireyler işyerlerinde bireysel inanç ve görüşlerini açıklama olanağı bulsa da, bu görüş ve önerilere yeteri kadar önem verilmediğini söyleyebiliriz.

Soru 18: İşyerinizde çalışan kişiler sahip oldukları yetenek ve beceri düzeyleriyle orantılı bir şekilde terfi edebiliyorlar mı?



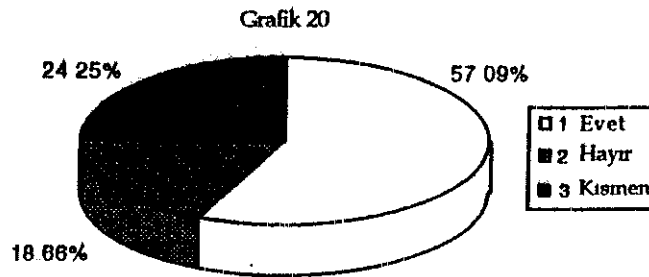
Grafik 18 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 35.82 Evet, %30.97 Hayır, %33.21 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; çalışanların sahip oldukları yetenek ve beceri düzeyleriyle orantılı bir şekilde terfi edemedikleri söylenebilir. Ancak grafik 5'te de gözlemlendiği üzere, çalışanların hizmet yıllarının (0-2 yıl), (3-5 yıl) arasında yoğunlaşmasından ötürü, bu sonuç doğal karşılanabilir.

Soru 19: İşyerinizde çalışmakta olanlara sağlanan eğitim olanakları yeterli midir?



Grafik 19 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 33.96 Evet, %33.21 Hayır, %32.84 Kısmen cevabını vermektedirler. Bu sonuçlara göre, işletmelerde sağlanan işbaşı eğitime gereken önemin verilemediği söylenebilir.

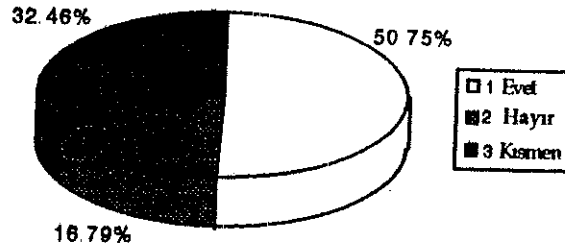
Soru 20: İşyerinizdeki çalışmalarınızın iyi ve aksak yönlerini ilk amirinizle açık ve seçik olarak, iyi ilişkiler içinde görüşebiliyor musunuz?



Grafik 20 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 57.09 Evet, %18.66 Hayır, %24.25 Kısmen cevabını vermektedirler. İşletmedeki çalışmaların iyi ve aksak yönlerini en yakın amirleri ile sağlanması, beşeri ilişkilerin sağlıklı yürütüldüğü söylenebilir.

Soru 21: İşyerinizdeki yöneticileriniz işinizde karşılaştığınız zorluklarda size yeterli yardım ve desteği sağlıyor mu?

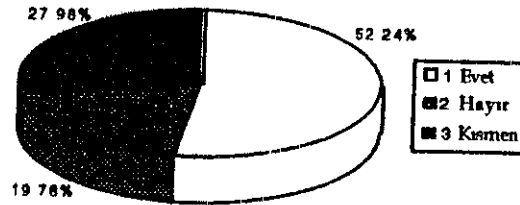
Grafik 21



Grafik 21 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 50.75 Evet, %16.79 Hayır, %32.46 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre, yöneticilerin çalışanlara işlerinde yeterli yardım ve desteği sağladığı söylenebilir. Bu da ast-üst ilişkilerinin sağlıklı olduğunun bir göstergesi olabilir.

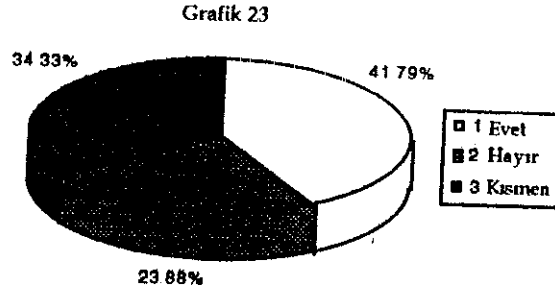
Soru 22: İlk amiriniz dışındaki üstlerden emir ve talimatlar aldığınız oluyor mu?

Grafik 22



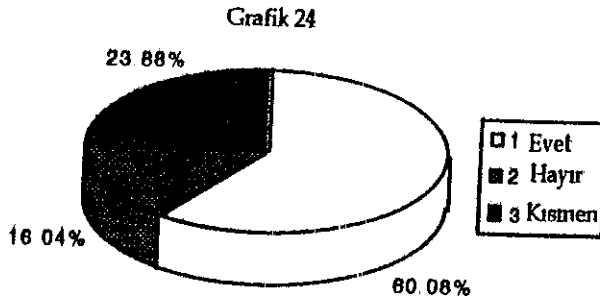
Grafik 22 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 52.24 Evet, %19.78 Hayır, %27.98 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; yarıdan fazla kişinin ilk amiri dışındaki üstlerden emir ve talimatlar aldığı görülmektedir. Bu sonuç iki yönden ele alınabilir. İşlerin bir an önce sonuçlanması bakımından olumlu olarak değerlendirilebildiği gibi, hiyerarşik yapıda orta kademe yöneticilerinin otoritelerinin sarsılabileceği şeklinde de yorumlanabilir.

Soru 23: İşyerinizde ne olup bittiğinden düzenli bir şekilde haberdar ediliyor musunuz?



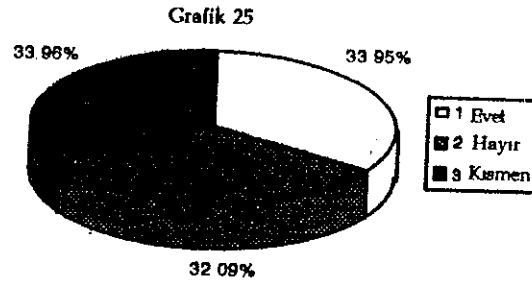
Grafik 23 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 41.79 Evet, %23.88 Hayır, %34.33 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlar; çalışanların işyerlerinde ne olup bittiğinden, düzenli bir şekilde yeterince haberdar edilmediğini göstermektedir. Bu sonuçlara göre; işletmede iyi düzenlenmiş bir iletişim ağının olmadığını söyleyebiliriz.

Soru 24: İlk amirinizle olan iş ilişkilerinizde, yeterli bir haberleşme var mıdır?



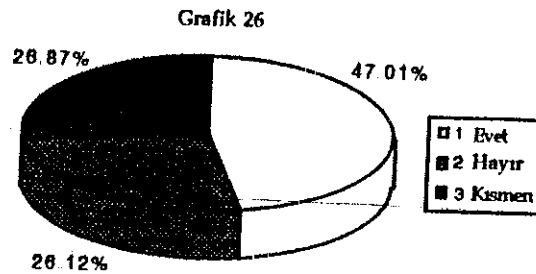
Grafik 24 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 60.08 Evet, %16.04 Hayır, %23.88 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; çalışanların ilk amirleri ile olan iş ilişkilerinde yeterli bir haberleşme olduğu söylenebilir. Çalışanların işleri gereği en yakın amirleriyle beraber olması, doğal olarak yüzyüze iletişimin sıklığını ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanında hayır ve kısmen cevaplarının yüksek olması, ikili ilişkilerin istenilen düzeyde geliştirilmediğinin bir göstergesi de olabilir.

Soru 25: İşyerinizin genel politikası hakkında size yeterli bilgi verildiğine inanıyor musunuz?



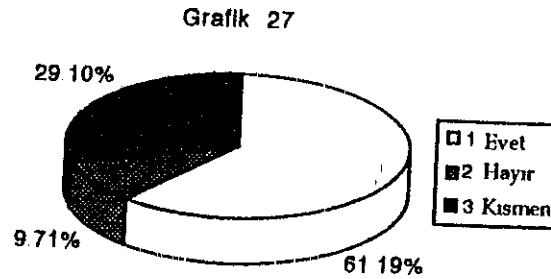
Grafik 25 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının %33.95 Evet, %32.09 Hayır, %33.96 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; çalışanların işyerlerinin genel politikaları hakkında yeterli bilgi alamadıklarını söyleyebiliriz.

Soru 26: İşyerinizde adilane bir görev dağılımı var mıdır?



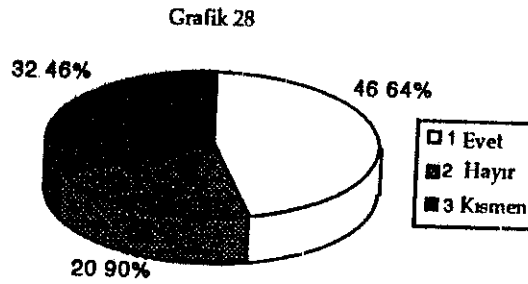
Grafik 26 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının %47.01 Evet, %26.12 Hayır, %26.87 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; çalışanların sorumluluklarının dağılımında bireyler arasında ayrıcalıklı davranıldığı sonucunu çıkarabiliriz. İdealinde, bu sonucun büyük bir kısmının evet yanıtında toplanması gerektiği kanısındayız.

Soru 27: İşyerinizde dostça ve arkadaşça bir birim olarak tanımlayabilir misiniz?



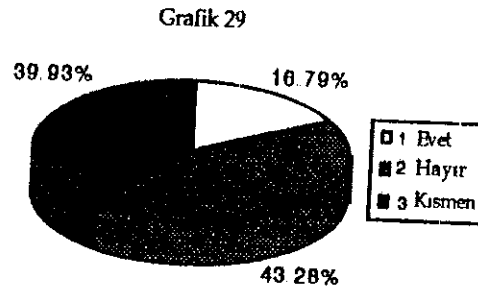
Grafik 27 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 61.19 Evet, %9.71 Hayır, %29.10 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; çalışanlar arasında uyumlu bir ortamın varlığından söz edebiliriz.

Soru 28: Bir bütün olarak çalıştığınız işyerinizde arkadaşlık ilişkilerini tatminkâr (doğurucu) buluyor musunuz?



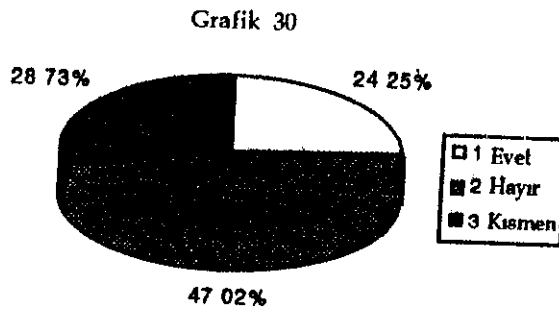
Grafik 28 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 46.64 Evet, %20.90 Hayır, %32.46 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; ünite başındaki işyeri ilişkilerinin dostça ve arkadaşça olmasına rağmen, makro olarak konuya baktığımızda işletmenin bütününde işyeri arkadaşlık ilişkilerinin tatminkâr olmadığını söyleyebiliriz.

Soru 29: Maaşınız zorunlu ihtiyaçlarınızı karşılamaya ve ailenizi geçindirmeye yetiyor mu?



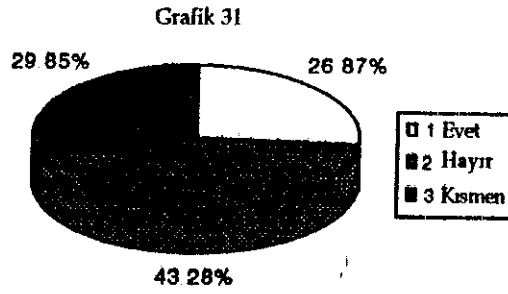
Grafik 29 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının %16.79 Evet, %43.28 Hayır, %39.93 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; çalışanların maaşlarının zorunlu ihtiyaçlarını karşılamaya yetmediğini söyleyebiliriz.

Soru 30: Maaşınızın yaptığınız iş ve çalışmalarınızın karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?



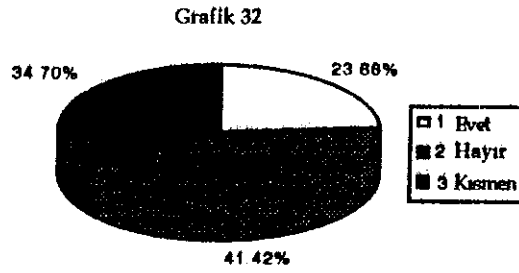
Grafik 30 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının %24.25 Evet, %47.02 Hayır, %28.73 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlar; çalışanların maaşlarının, yaptıkları iş ve çalışmaların karşılığı olmadığını göstermekte ve bu konudaki memnuniyetsizliklerini ifade etmektedir.

Soru 31: İşiniz size iyi bir maddi gelecek vaad ediyor mu?



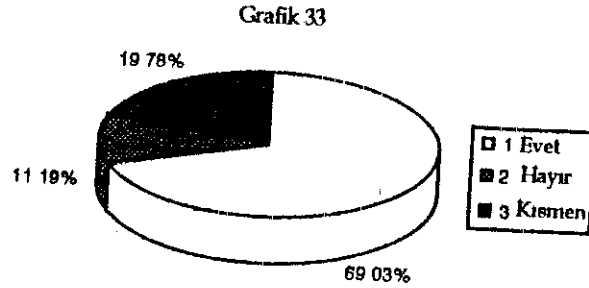
Grafik 31 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 26.87 Evet, %43.28 Hayır, %29.85 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; çalışanların işlerinin gelecek vaad etmediğini belirtmektedirler. Grafik 29 ve 30 ile paralellik gösteren bu sonuçlar karşısında, çalışanların sektöre gelecek için oldukça karamsar baktıklarını söyleyebiliriz.

Soru 32: İşyerinizdeki maaş ve yan ödeneklerinize yapılan zamları yeterli görüyor musunuz?



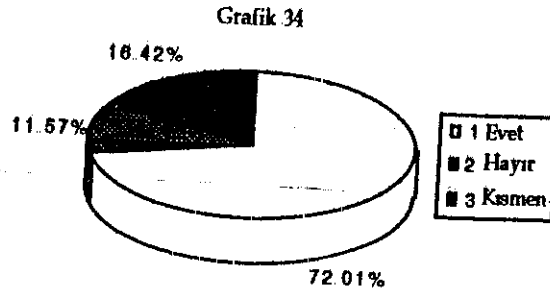
Grafik 32 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 23.88 Evet, %41.42 Hayır, %34.70 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; çalışanların maaşlarına yapılan zamları yeterli görmedikleri ortaya çıkmaktadır.

Soru 33: Maaşınızın yetersizliğinden dolayı bazı ihtiyaçlarınızdan fedakârlık yapıyor musunuz?



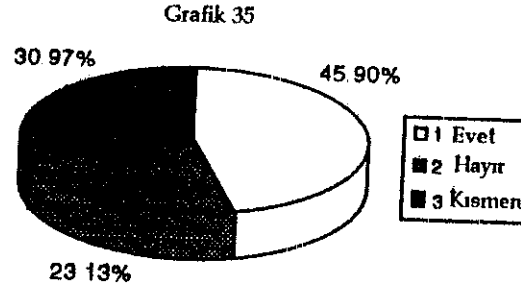
Grafik 33 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 69.03 Evet, %11.19 Hayır, %19.78 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre, çalışanların maaşlarının yetersizliğinden dolayı bazı ihtiyaçlarından fedakârlık yaptıklarını ifade etmektedirler.

Soru 34: İşyerinizde çalışma şartları yer, aydınlatma, ısıtma vb. yönlerden yeterli midir?



Grafik 34 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 72.01 Evet, %11.57 Hayır, %16.42 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; otel işletmelerinde fiziksel koşulların yeterli olduğunu söyleyebiliriz.

Soru 35: İşyerinizde maddi olanaklar yanında, manevi ödüllerde (iş başarısının övülmesi, beğenilme, yaratıcılık yeteneğini kullanabilme, kişiliğe saygı gibi) sağlanıyor mu?



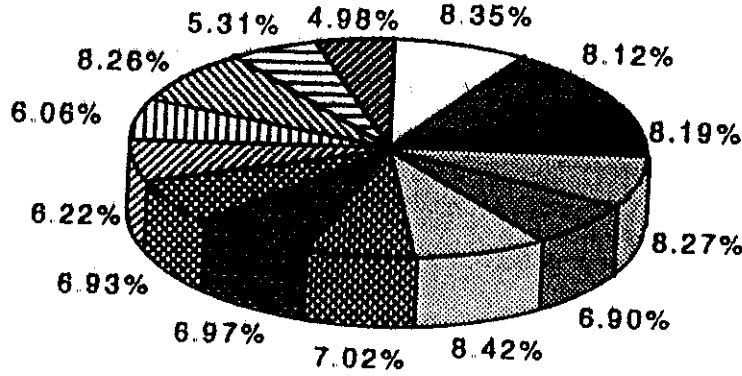
Grafik 35 incelendiğinde örnekleme yer alan çalışanlarının % 45.90 Evet, %23.13 Hayır, %30.97 Kısmen cevabını vermektedirler. Sonuçlara göre; otel işletmelerinde insan unsurunun son derece önemli olduğu bilindiği halde, yönetimin çalışanları manevi ödüllerle gereği kadar tatmin edemediklerini söyleyebiliriz.

Soru 36: Araştırmamızda örnekleme yer alan otel çalışanlarının örgütsel gereksinimlerinin öncelik sıralamasını belirlemek amacıyla, onlara iş tatminini belirleyici öğeleri olarak kabul edilen 14 örgütsel özelliği içeren bir liste verdik ve onlardan, örgütlerinde görmek istedikleri 14 özelliği, en çok önemsedikleri özelliğe "1" diyerek 1'den 14'e kadar sıralamalarını istedik. Bu sonuçları da yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet yılı ve departmanlar bazında incelemeye çalıştık.

- 1 Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması.
- 2 İşinde başarılı olanların takdir edilmesi.
- 3 İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması.
- 4 Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven.
- 5 Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma.
- 6 Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı.
- 7 Tüm çalışanların, yönetime ve alınan kararlara belli ölçüde katılabilmeleri.
- 8 Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem.
- 9 Astların, amirleriyle, görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun, kolaylıkla görüşebilmeleri.
- 10 Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri.
- 11 İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı.
- 12 Zorlama, kaçamak, taviz yerine açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası.
- 13 Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.).
- 14 Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta ve bunun gibi özelliklere sahip, konforlu çalışma yeri.

1. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL GEREKSİNİMLERİNİN YAŞA GÖRE DEĞİŞİMİ

Grafik 36
17-25 Yaş Arası

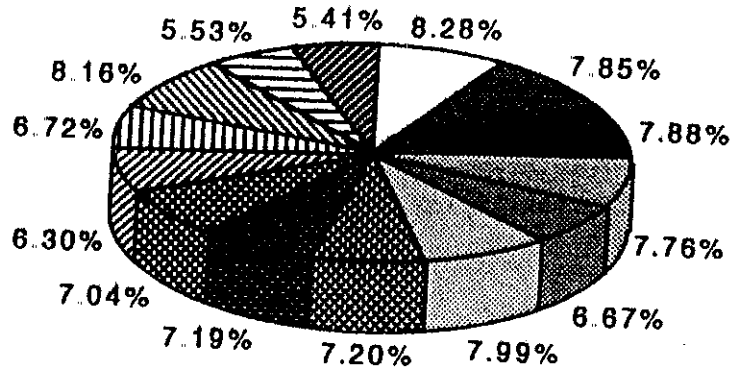


Çizelge 1

17 - 25 Yaş Arası İşgörenlerin Örgütsel Gereksinimlerinin Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%8.42
2. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%8.35
3. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%8.27
4. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%8.26
5. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%8.19
6. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%8.12
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.02
8. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.97
9. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%6.93
10. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%6.90
11. İyi arkadaşlık ilişkileri	%6.22
12. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%6.06
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%5.31
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%4.98

Grafik 37
26-35 Yaş Arası

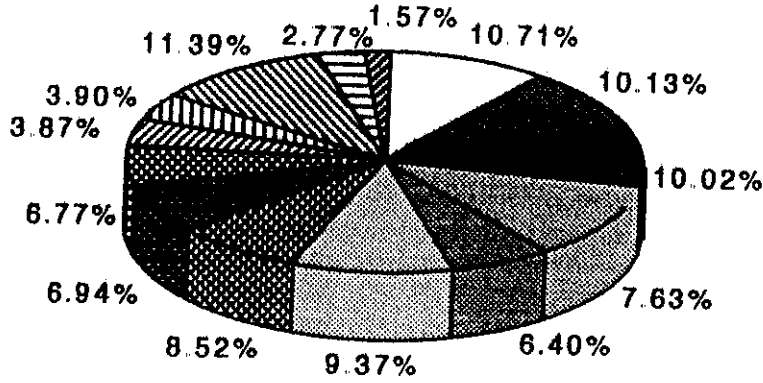


Çizelge 2

25 - 35 Yaş Arası İşgörenlerin Örgütsel Gereksinimlerinin Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%8.28
2. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%8.16
3. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%7.99
4. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%7.88
5. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%7.85
6. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%7.76
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.20
8. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%7.09
9. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%7.04
10. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%6.72
11. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%6.67
12. İyi arkadaşlık ilişkileri	%6.30
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%5.53
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%5.41

Grafik 38
36 ve Yukarısı Yaş



Çizelge 3
36 Yaş ve Yukarı Yaştaki İşgörenlerin
Örgütsel Gereksinimlerinin Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%11.39
2. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%10.71
3. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%10.13
4. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%10.02
5. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%9.37
6. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%8.52
7. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%7.63
8. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.94
9. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%6.77
10. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%6.40
11. İyi arkadaşlık ilişkileri	%3.90
12. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%3.87
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.77
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%1.57

Çizelge 1 incelendiğinde 17-25 yaş arası işgörenlerin örgütsel gereksinimlerinin, yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı, örgüt içinde sağlıklı işleyen bir iletişim yapısı, iş güvencesi, katılnalı yönetim politikasının uygulanması, yükselme imkânları hususlarında toplandığı görülmektedir.

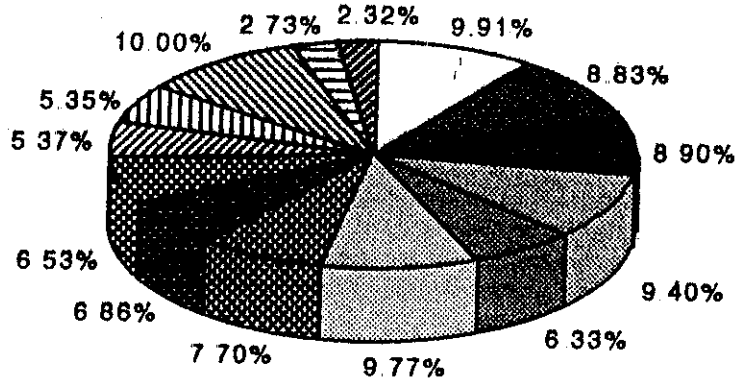
Çizelge 2 incelendiğinde 25-35 yaş arası işgörenlerin örgütsel gereksinimlerinin, örgüt içinde haberleşmenin sağlıklı ve açık olması, yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı, yükselme olanaklarının olması, işinde başarılı olanların takdir edilmesi ve iş güvencesi hususlarında yoğunlaştığı görülmektedir.

Çizelge 1 ve 2'de de görüldüğü üzere, gereksinimler aynı olmakla birlikte beklentiler çok küçük yer değıştirmelerle ifade edilmiştir.

Çizelge 3 incelendiğinde, 36 ve yukarısı yaş grubu olan işgörenlerin örgütsel gereksinimlerinin katılnalı yönetim politikasının uygulanması, süratli ve dürüst bilgi akışı, işinde başarılı olanların takdir edilmesi, yükselme olanaklarının açık olması ve tüm çalışanların yönetime katılması gibi hususlarda yoğunlaştığı gözlenmektedir.

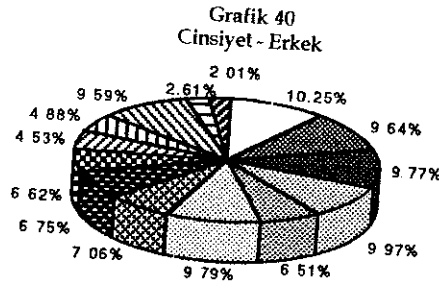
2. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL GEREKSİNİM SIRALAMASININ CİNSİYETE GÖRE DEĞİŞİMİ

Grafik 39
Cinsiyet - Kadın



Çizelge 4:
Kadın İşgörenlerin Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%10.00
2. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında sıratlı, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%9.91
3. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%9.77
4. Görevini yaptığı strece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%9.40
5. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%8.90
6. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%8.83
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.70
8. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.86
9. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%6.53
10. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%6.33
11. İyi arkadaşlık ilişkileri	%5.37
12. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%5.35
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.73
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%2.32



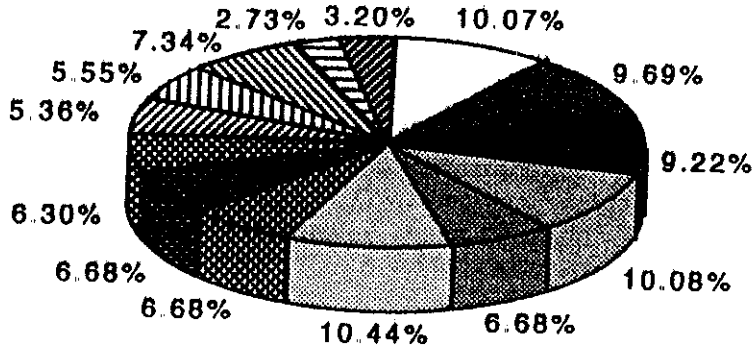
Çizelge 5:
Erkek İşgörenlerin Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%10.25
2. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%9.97
3. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%9.79
4. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%9.77
5. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%9.64
6. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%9.79
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.06
8. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.75
9. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%6.62
10. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%6.51
11. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%4.88
12. İyi arkadaşlık ilişkileri	%4.53
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.61
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%2.01

Çizelge 4'te ve 5'te örnekleme yer alan çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel gereksinimlerinin sıralaması görülmektedir. Bu sonuçlara göre; erkek ve kadın çalışanlar arasında, örgütteki gereksinimlerinin yerlerinin değiştiğini, erkek işgörenlerin gereksinimlerinin kadın işgörenlerin örgütsel gereksinimlerine göre daha öncelik taşıdığı gözlenmektedir. Ağırlıklı olarak bu önceliklere baktığımızda, örgüt içinde süratli, dürüst ve açık bilgi akışı, iş güvencesi, yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı, yükselme olanaklarının açık olması, işinde başarılı olanların takdir edilmesi, katılmalı bir yönetim politikasının uygulanması hususunda yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer beklentilerin aynı düzeyde kaldığı, çok az farklılık taşıdığı çizelgeden anlaşılmaktadır.

3. İŞGÖRENLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL GEREKSİNİM SIRALAMALARI

Grafik 41
Eğitim - Okur Yazar

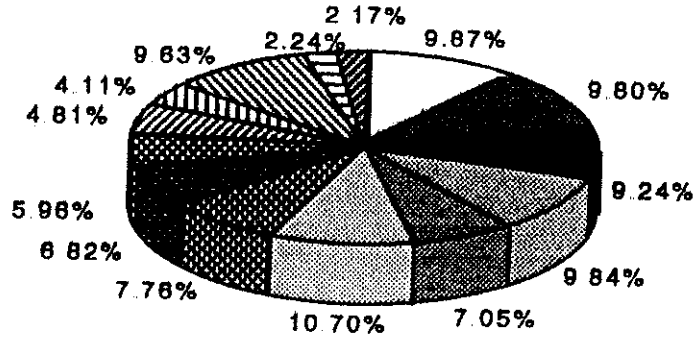


Çizelge 6

Okur-Yazar Öğrenimli İşgörenlerin Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%10.44
2. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%10.08
3. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%10.07
4. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%9.69
5. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%9.22
6. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%7.34
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%6.70
8. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.69
9. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%6.68
10. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%6.30
11. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%5.55
12. İyi arkadaşlık ilişkileri	%5.36
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%3.20
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%2.73

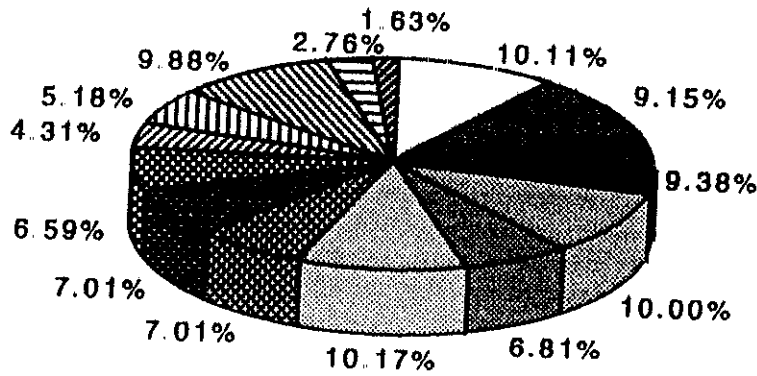
Grafik 42
Eğitim - İlkokul



Çizelge 7
İlkokul Öğrenimli İşgörenlerin Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%10.70
2. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%9.87
3. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%9.84
4. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%9.80
5. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%9.63
6. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%9.24
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.76
8. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%7.05
9. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.82
10. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%5.96
11. İyi arkadaşlık ilişkileri	%4.81
12. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%4.11
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.24
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%2.17

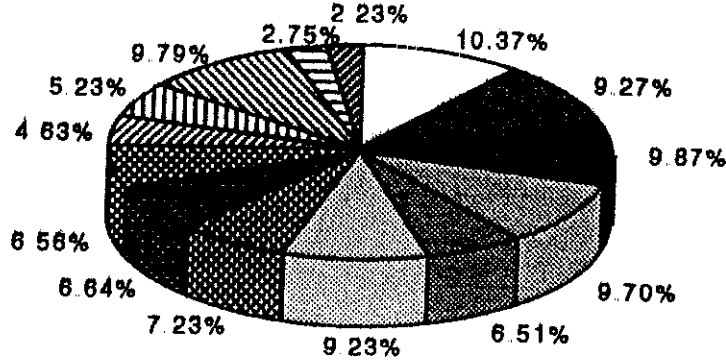
Grafik 43
Eğitim - Ortaokul



Çizelge 8
Ortaokul Öğrenimli İşgörenlerin Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%10.17
2. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%10.11
3. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%10.00
4. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%9.88
5. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%9.38
6. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%9.15
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.02
8. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%7.01
9. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%6.81
10. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%6.59
11. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%5.18
12. İyi arkadaşlık ilişkileri	%4.31
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.76
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%1.63

Grafik 44
Eğitim - Lise



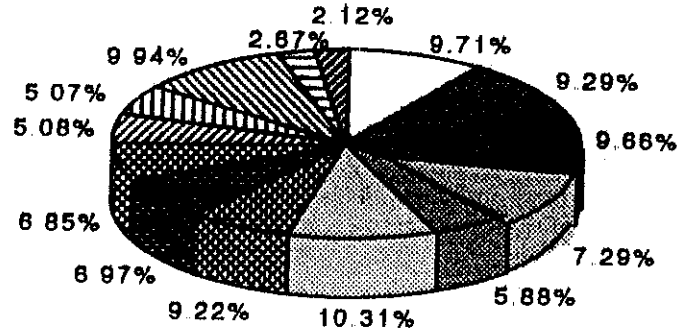
Çizelge 9

Lise Öğrenimli İşgörenlerin Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%10.37
2. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%9.87
3. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%9.79
4. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%9.70
5. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%9.27
6. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%9.23
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.23
8. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.64
9. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%6.56
10. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%6.51
11. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%5.23
12. İyi arkadaşlık ilişkileri	%4.63
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.75
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%2.23

Grafik 45

Eğitim - Üniversite veya Yüksek Okul



Çizelge 10
Üniversite veya Yükseköğretim Öğrencilerinin
Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%10.31
2. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%9.94
3. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%9.71
4. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%9.66
5. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%9.29
6. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%9.22
7. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%7.29
8. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%6.97
9. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.85
10. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%5.88
11. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%5.08
12. İyi arkadaşlık ilişkileri	%5.07
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.67
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%2.12

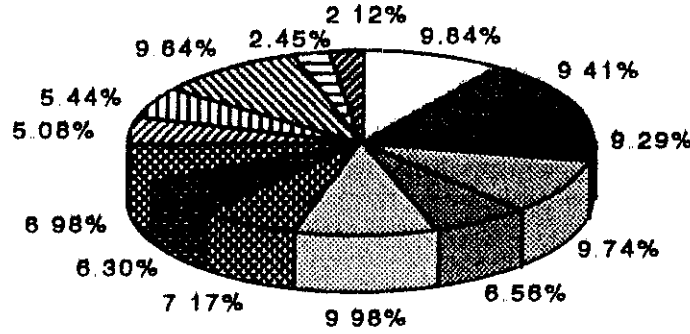
Çizelge 6-7-8'de örnekleme yer alan çalışanların öğrenim durumları olan okur-yazar, ilkokul, ortaokul eğitim düzeylerine göre, verdikleri cevaplarını incelediğimizde, gereksinimlerinin temel noktalarını şöyle sıralayabiliriz: Çizelge 6-7-8'e göre üç grup eğitilmiş personelin ağırlıklı olarak yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı, iş güvencesi, örgüt içindeki haberleşmenin sağlıklı ve açık olması, işinde başarılı olanların takdir edilmesi ve yükselme olanaklarının sağlanması hususlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer beklentilerinin de aşağıya doğru aynı seviyede sıralandığı görülmektedir.

Çizelge 9 ve 10'da örnekleme yer alan Lise ve Üniversite veya Yüksekokul öğrenimli işgörenlerin örgütsel beklentilerinin karşılaştırılmasının daha uygun olacağından hareketle, sonuçlara şöyle bakabiliriz: Her iki grup işgörenlerinin örgütsel gereksinim sıralamasının ilk yedi sırasında yer alan faktörlerin aynı olduğunu görmekteyiz. Ancak lise öğrenimi gören işgörenlerin ücret beklentilerinin altıncı sırada olduğu görülürken, bu durum üniversite veya yüksekokul öğrenimi gören işgörende birinci sıraya çıkmıştır. Kanımızca belirli örgütsel kadro işgal eden ve yaşam standartlarını üst seviyede korumayı düşünen yüksek öğrenim görmüş işgörenlerin beklentisinin de yeterli ve adil bir ücret sisteminin varlığında yoğunlaştığı düşünülebilir. Bunun yanında sıralamada yer farklılıklarının çok küçük değerlerle değiştiğini görmekteyiz. Buna göre düşündüğümüzde, bu beklentilerin her iki grupta aynı seviyelerde olduklarını söyleyebiliriz.

3. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL GEREKSİNİM SIRALAMASININ HİZMET SÜRESİNE GÖRE DEĞİŞİMİ

Grafik 46

Hizmet Yılı - (0-2 Yıl)

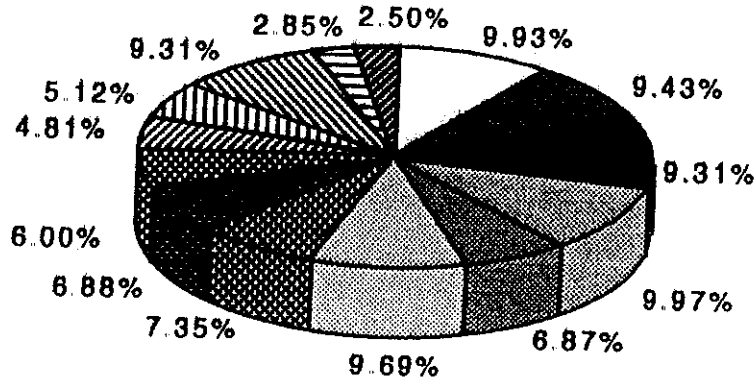


Çizelge 11
0 - 2 Hizmet Yılı Olan İşgörenlerin
Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%9.98
2. Üstlerle astılar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%9.84
3. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%9.74
4. Zotlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%9.64
5. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%9.41
6. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%9.29
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.17
8. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%6.98
9. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%6.56
10. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.30
11. İyi arkadaşlık ilişkileri	%5.44
12. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%5.08
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.45
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%2.12

Çizelge 11 incelendiğinde 0-2 yıl hizmeti olan işgörenlerin beklentilerinin, yeterli ve adil bir ücret sisteminin varlığı, örgüt içinde sağlıklı bir haberleşme sistemi, katımlı yönetim politikasının uygulanması, iş güvencesi, işinde başarılı olanların takdir edilmesi ve yükselme olanaklarının açık olması hususlarında yoğunlaştığı görülmektedir.

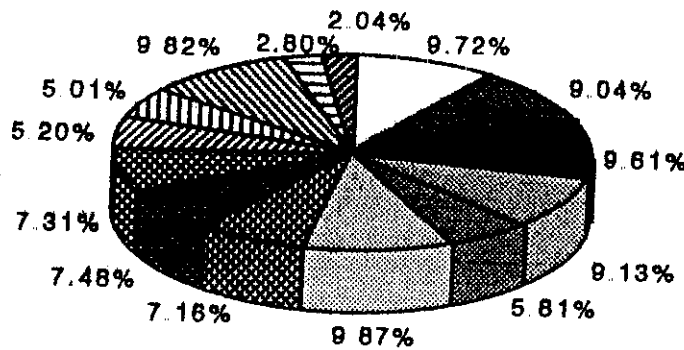
Grafik 47
Hizmet Yılı - (3-5 Yıl)



Çizelge 12
3-5 Hizmet Yılı Olan İşgörenlerin
Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%9.97
2. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%9.93
3. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%9.69
4. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%9.43
5. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%9.31
6. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%9.30
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.35
8. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.88
9. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%6.87
10. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%6.00
11. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%5.12
12. İyi arkadaşlık ilişkileri	%4.81
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.85
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%2.50

Grafik 48
Hizmet Yılı - (6-8 Yıl)

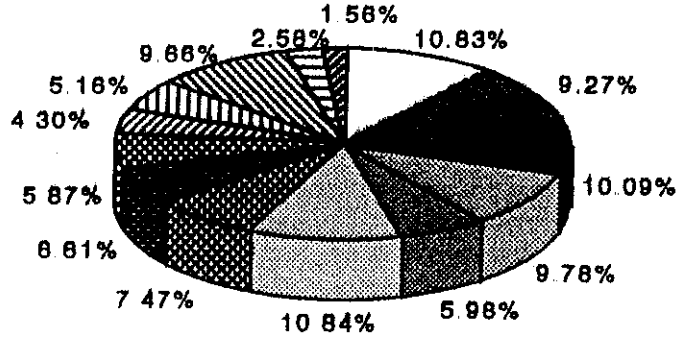


Çizelge 13
6-8 Hizmet Yılı Olan İşgörenlerin
Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%9.87
2. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%9.82
3. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%9.72
4. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%9.61
5. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%9.13
6. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%9.04
7. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%7.48
8. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%7.31
9. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.16
10. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%5.81
11. İyi arkadaşlık ilişkileri	%5.20
12. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%5.01
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.80
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%2.04

Çizelge 12 ve 13 incelendiğinde, 3-5 ve 6-8 yıl hizmeti olan işgörenlerin de, örgütsel gereksinimlerinin çizelge 11'den çok fazla farklılık taşımadığını görmekteyiz.

Grafik 49
Hizmet Yılı - (9 -11 Yıl)



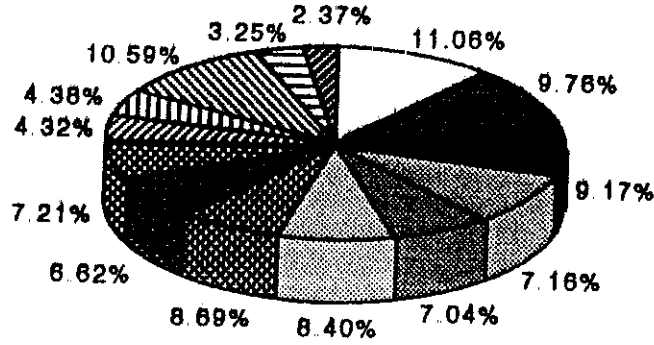
Çizelge 14
9-11 Hizmet Yılı Olan İşgörenlerin
Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%10.84
2. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%10.83
3. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%10.09
4. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%9.78
5. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%9.66
6. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%9.27
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.47
8. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.61
9. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%5.98
10. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%5.87
11. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%5.16
12. İyi arkadaşlık ilişkileri	%4.30
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.58
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%1.56

Çizelge 14 incelendiğinde 9-11 hizmet yılı olan işgörenlerin örgütsel gereksinim sıralamasının, yine çizelge 11, 12 ve 13'te izlendiği üzere aynı olduğu görülmektedir.

Grafik 50

Hizmet Yılı - (12-14 Yıl)



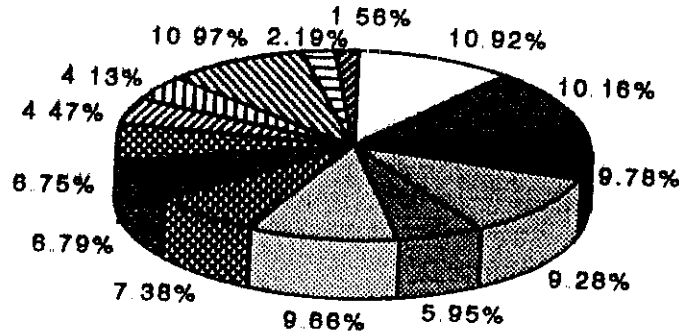
Çizelge 15

12 - 14 Hizmet Yılı Olan İşgörenlerin
Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%11.06
2. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%10.59
3. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%9.76
4. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%9.17
5. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%8.69
6. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%8.40
7. Astarların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%7.21
8. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%7.16
9. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%7.04
10. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.62
11. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%4.38
12. İyi arkadaşlık ilişkileri	%4.32
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%3.25
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%2.37

Grafik 51

Hizmet Yılı - (15 Yıl ve Yukarısı)



Çizelge 16

15 Yıl ve Yukarısı Hizmet Yılı Olan İşgörenlerin Örgütsel Gereksinim Sıralaması

Gereksinimler	Yüzde
1. Zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası	%10.97
2. Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması	%10.92
3. İşinde başarılı olanların takdir edilmesi	%10.16
4. İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması	%9.78
5. Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı	%9.66
6. Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven	%9.28
7. Tüm çalışanların alınan kararlara belli ölçüde katılmaları	%7.38
8. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem	%6.79
9. Astların, üstleriyle görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun kolaylıkla görüşebilmeleri	%6.75
10. Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma	%5.95
11. İyi arkadaşlık ilişkileri	%4.47
12. İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı	%4.13
13. Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.)	%2.19
14. Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta vb. özelliklere sahip konforlu çalışma yeri)	%1.56

Çizelge 15 ve 16 incelendiğinde 11-14 ile 15 ve yukarısı hizmet yılı olan işgörenlerin örgütsel gereksinimlerinin yukarıdaki ilgili çizelgelere göre daha farklılık taşıdığı görülmektedir. Yeterli ve adil ücret, iş güvencesi faktörünün daha alt sıralara indiği görülmektedir. Dolayısıyla hizmet yılı arttıkça çalışanların kısmen de olsa ücret, iş güvencesi gibi problemlerin çözümlenebildiği veya çalışanların bu konuda tatmin oldukça, doğal olarak diğer gereksinimlerin ön plana çıktığı görülebilir.

Bu bulguları topluca değerlendirdiğimizde şu sonuçlara varabiliriz: Örgütsel gereksinimlerle hizmet süreleri arasında ilişki vardır. Çünkü insan gereksinimleri değişen bir yapı gösterirler. Kişinin gerek iş yapısındaki, gerek örgütsel ve toplumsal yapıdan kaynaklanan değişiklikler sonucu, gereksinimler de sürekli değişirler. Bu nedenle, hizmet süresi arttıkça örgütsel gereksinimlerin de değişeceği düşünülebilir. Araştırma bulguları sadece çizelge 15 ve 16'da farklılık göstermiştir. Dolayısıyla diğer ilgili çizelgelerde görülen sonuçlardaki gereksinimlerin hizmet yılına bağlı olarak değişmediği, yıllar ilerledikçe gereksinimlerin de aynı kaldığı görülmektedir.

38. Soru: Bu araştırmada, iş tatminini ölçmenin güçlüğü gözönünde bulundurularak, ilgili literatürde geniş çapta kabul edilen, "Bireyin işinden duyduğu tatmin ne kadar yüksekse, örgütten ayrılma isteği o kadar az olur." şeklinde konuyu irdeleyerek, işgörenlere, örgütlerinden ayrılmayı isteyip istemediklerini sorarak, onların tatmin düzeylerini belirleyebileceğimizi düşündük. Böylelikle, işe bağlılık düzeyini, iş tatmin düzeyi olarak kabul ettik.

Bu noktadan hareketle, iş tatminini belirleyebilmek için onlardan, aşağıdaki beş seçenektan birini işaretlemelerini istedik:

- a) İş yaşamına yeniden, yine bu kuruluşta çalışmaktan mutluluk duyacağımı rahatlıkla söyleyebilirim.

- b) Çalışabileceğim en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünüyorum.
- c) Bu kuruluş veya bir başkası benim için farketmez.
- d) İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kuruluşta çalışmak isteyeceğimi pek düşünemiyorum.
- e) Böyle bir şey düşünmem olanaksız. Başka bir kuruluşta iş bulabileceğimi bilsem, burada bir saniye durmazdım.

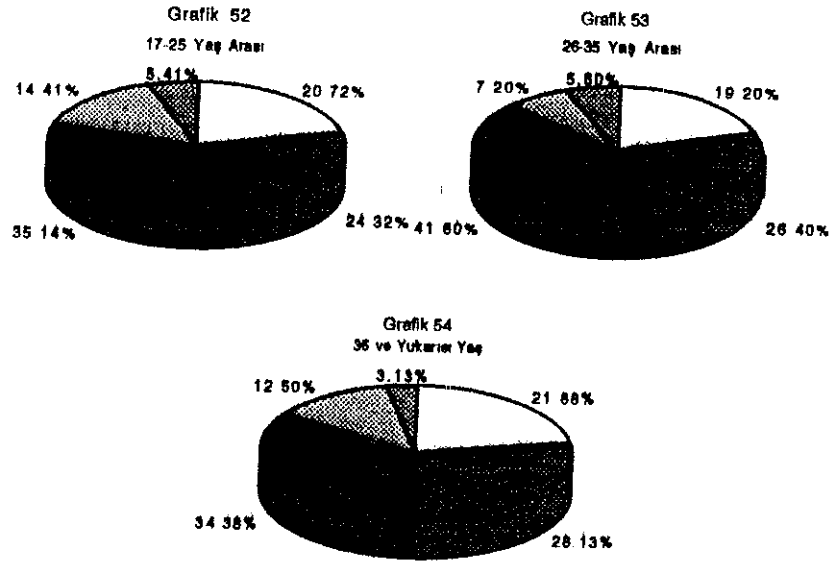
Yanıtları değerlendirirken;

1 seçeneğini işaretleyenler	Çok hoşnut
2 seçeneğini işaretleyenler	Hoşnut
3 seçeneğini işaretleyenler	Orta
4 seçeneğini işaretleyenler	Hoşnut değil
5 seçeneğini işaretleyenler	Hiç hoşnut değil

grubuna alınmış ve değerlendirmeye tâbi tutulmuştur.

Bu soruda da iş tatmini ve örgüte bağlılık düzeyi; yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet yılı ve departmanlar bazında değerlendirilecektir.

1. İŞ TATMIN DÜZEYİNİN YAŞA GÖRE DEĞİŞİMİ

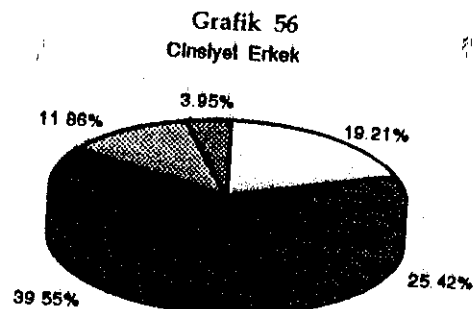
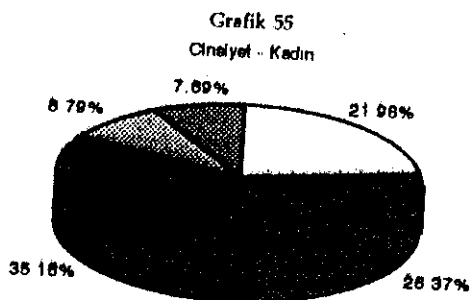


Çizelge 17
İş Tatmin Düzeyinin Yaşa Göre Değişimi

İş Tatmin Düzeyi	İşgörenler		
	17-25 Yaş (%)	26-35 Yaş (%)	36 ve Yukarı Yaş
Çok Hoşnut	21	19	22
Hoşnut	25	26	28
Orta	35	42	34
Hoşnut Değil	14	7	13
Hiç Hoşnut Değil	5	6	3

Çizelge 17 incelendiğinde örnekleme yer alan 17-25, 26-35, 36 ve yukarı yaşı grubundaki işgörenlerin iş tatmin düzeyinin iyi derecede olduğu görülmektedir.

2. İŞ TATMİN DÜZEYİNİN CİNSİYETE GÖRE DEĞİŞİMİ

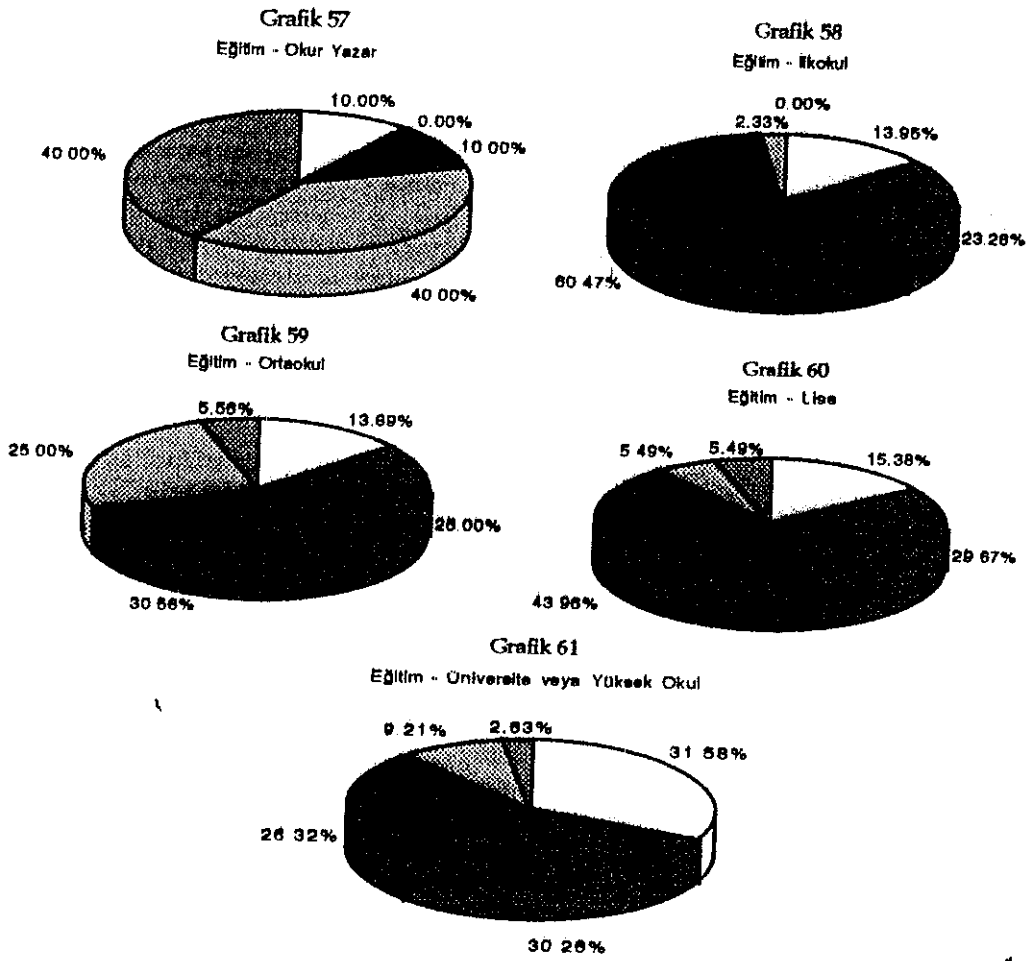


Çizelge 18
İş Tatmin Düzeyinin Cinsiyete Göre Değişimi

İş Tatmin Düzeyi	İşgörenler	
	Erkek (%)	Kadın (%)
Çok Hoşnut	19.21	21.98
Hoşnut	25.42	26.37
Orta	39.55	35.16
Hoşnut Değil	11.86	8.79
Hiç Hoşnut Değil	3.95	7.69

Çizelge 18 incelendiğinde örnekleme yer alan işgörenlerin iş tatminlerinin cinsiyete göre dağılımı görülmektedir. Bu sonuçlara göre, her iki grubun da iş tatmin düzeyinin iyi derecede olduğu gibi, kadın işgörenlerin erkek işgörenlere nazaran biraz daha fazla tatmin düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

3. İŞ TATMİN DÜZEYİNİN EĞİTİM DURUMUNA GÖRE DEĞİŞİMİ



Çizelge 19
İş Tatmin Düzeyinin Eğitim Durumuna Göre Değişimi

İş Tatmin Düzeyi	İşgörenler				
	Okur-Yazar (%)	İlkokul (%)	Ortaokul (%)	Lise (%)	Üniversite veya Yüksekokul (%)
Çok Hoşnut	10	13.95	13.89	15.38	31.58
Hoşnut	40	23.26	25.00	29.67	30.26
Orta	40	60.47	30.56	43.96	26.32
Hoşnut Değil	10	2.33	25.00	5.49	9.21
Hiç Hoşnut Değil	00	00	5.56	5.49	2.63

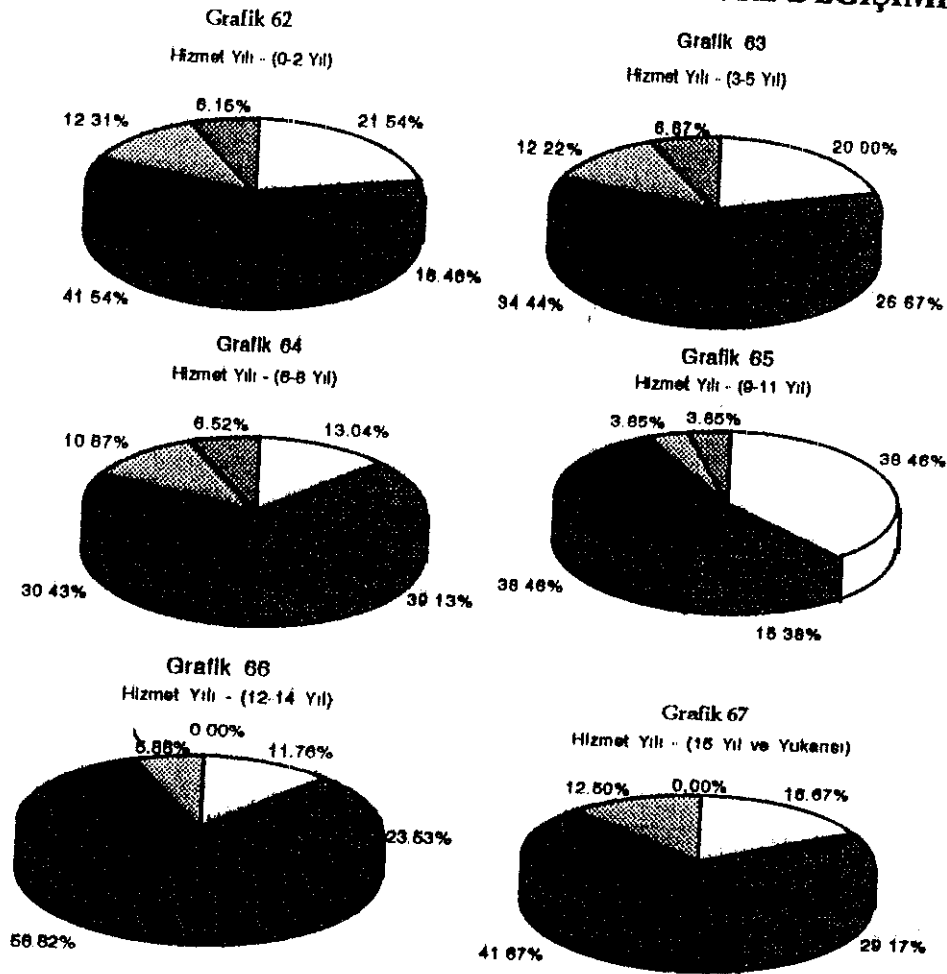
Çizelge 19 incelendiğinde, okur-yazar öğrenimli işgörenlerin %50'sinin işinden tatmin olduğu görülmektedir. Otel işletmelerindeki çalışma ortamının diğer işletmelere nazaran (sanayi işletmeleri gibi); işin hareketliliği, zenginliği, insan ilişkilerinin yoğunluğu, monotonluğun daha az oluşu vb. açılardan farklılık taşıması iş tatmininin yüksek çıkmasına neden olabilir.

İlkokul öğrenimli işgörenden de %37.21'i işinden tatmin iken, %60.47'sinin orta derecede işinden tatmin olduğu görülmektedir. Çizelge 7'de de bulgulandığı üzere, ilkökul öğrenimli işgörenden örgütsel gereksinimlerinin başında yeterli ve adil ücret sistemini, işten çıkarılmayacağına duyulan güven gelmekte idi. Dolayısıyla bu faktörlerin iş tatmininin düşmesinde büyük rolü olacaktır. Bu sonuçlara bakarak otel çalışanlarının, örgütsel gereksinimlerinin yeterince tatmin edilmediği, örgütte belediklerinin yeterince gerçekleşmediğini söyleyebiliriz.

Ortaokul öğrenimli işgörenden iş tatmininin biraz daha düştüğü görülmektedir. Yukarıda da belirttiğimiz üzere, bu grupta yer alan çalışanların örgütsel gereksinimlerinin aynı yönde paralellik göstermesinin, iş tatmininin düşmesine neden olabildiği söylenebilir.

Lise ve Üniversite veya Yüksekokul öğrenimli işgörenden iş tatminlerinin yüksek olduğu, üniversite veya yüksekokul öğrenimli işgörenden, lise mezunlarına nazaran daha fazla iş tatminine sahip olduğu görülmektedir. Yukarıda da belirttiğimiz üzere, otel işletmelerinin dinamik bir yapıya sahip olmasının, iş tatmin düzeyinin yüksek çıkmasında etkili olduğu kanaatindeyiz.

4. İŞ TATMİN DÜZEYİNİN HİZMET SÜRESİNE GÖRE DEĞİŞİMİ



Çizelge 20
İş Tatmin Düzeyinin Hizmet Süresine Göre Değişimi

İş Tatmin Düzeyi	İşgörenler					
	0-2 Yıl %	3-5 Yıl %	6-8 Yıl %	9-11 Yıl %	12-14 Yıl %	15 Yıl + %
Çok Hoşnut	21.54	20.00	13.04	38.46	11.76	16.67
Hoşnut	18.46	26.67	39.13	15.38	23.53	29.17
Orta	41.54	34.44	30.43	38.46	58.82	41.67
Hoşnut Değil	12.31	12.12	10.87	3.85	5.88	12.50
Hiç Hoşnut Değil	6.15	6.67	6.52	3.85	00.00	00.00

Çizelge 20'yi incelediğimizde 0-2 yıl hizmeti olan işgörenlerin %40'ı işinden tatmin olurken, %41.54'ünün orta derecede, %18.46'sının işinden tatmin olmadığı görülmektedir.

3-5 yıl hizmeti olan işgörenlerin %46.07'si işinden tatmin olurken, %34.44'ü orta derecede, 18.79'unun işinden tatmin olmadığı görülmektedir.

6-8 yıl hizmeti olan işgörenlerin %52.17'si işinden tatmin olurken, %30.43'ü orta derecede, %17.39'unun işinden tatmin olmadığı görülmektedir.

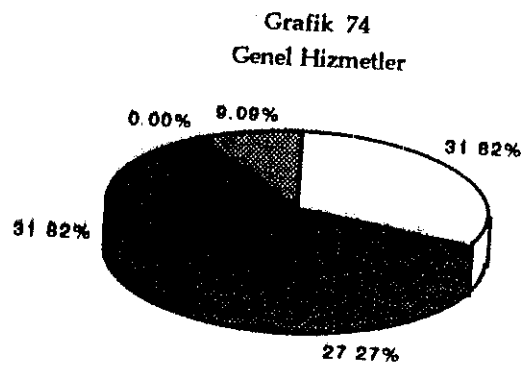
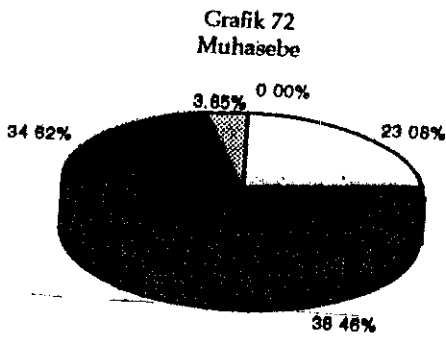
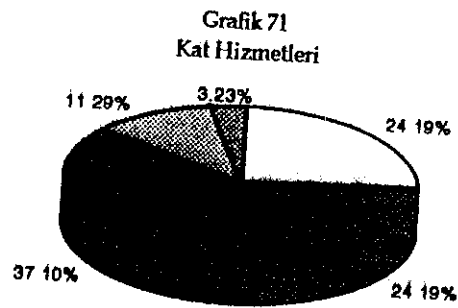
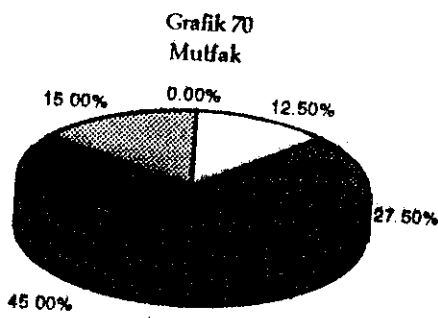
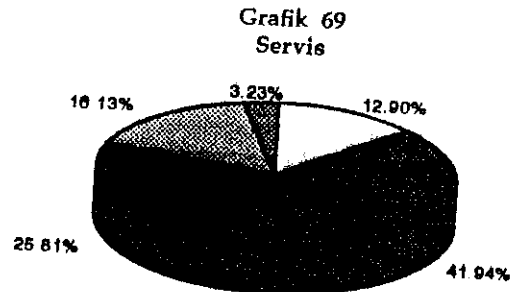
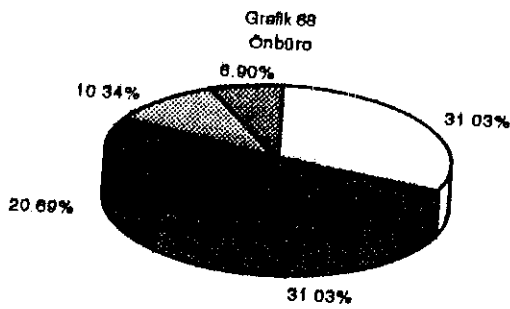
9-11 yıl hizmeti olan işgörenlerin %53.84'ü işinden tatmin olurken, %38.46'sının orta derecede, %7'sinin işinden tatmin olmadığı görülmektedir.

12-14 yıl hizmeti olan işgörenlerin %35.29'u işinden tatmin olurken, %58.82'si orta derecede, %5.88'inin işinden tatmin olmadığı görülmektedir.

15 ve daha fazla hizmet yılı olan işgörenlerin %45.84'ü işinden tatmin olurken, %41.67'si orta derecede, %12.50'sinin işinden tatmin olmadığı görülmektedir.

İlgili literatürde, genellikle hizmet yılları arttıkça, örgüt işgörenlerinin gereksinimlerini giderek daha çok karşılayacağından, örgüte bağlılığın ve iş tatmin düzeyinin, yıllar ilerledikçe yükseleceği kabul edilir. Oysa bizim araştırmamızın bulguları, hizmet süresi arttıkça örgüte bağlılığın ve iş tatmin düzeyinin çok fazla bir artış sağlamadığı görülmektedir. Bütün hizmet yıllarında yer alan gruplarda çok hoşnut ve hoşnut olanların toplamalarının yaklaşık %50'lerde kaldığı görülmektedir. Bu bulgular otel çalışanlarının gereksinimlerinin örgütlerince yeterli ölçüde karşılanmadığını, ilk yıllardaki olumlu beklentilerin yerlerini giderek olumsuz beklentilere bıraktığını ve bu durumun işgörenleri örgütlerinden soğutarak tatminsizliğe sürüklediğini düşündürmektedir.

5. İŞ TATMİN DÜZEYİNİN BÖLÜMLERE GÖRE DEĞİŞİMİ



Çizelge 21
İş Tatmin Düzeyinin Bölümlere Göre Değişimi

İş Tatmin Düzeyi	İşgörenler						
	Önbüro %	Servis %	Mutfak %	Kat Hizm. %	Muhasebe %	Tekn.Serv. %	Gen Hizm. %
Çok Hoşnut	31.03	12.90	12.50	24.19	23.08	12.50	31.82
Hoşnut	31.03	41.94	27.50	24.19	38.46	18.75	27.27
Orta	20.69	25.81	45.00	37.10	34.62	62.50	31.82
Hoşnut Değil	10.34	16.13	15.00	11.29	3.85	6.25	00.00
Hiç Hoşnut Değil	6.90	3.23	00.00	3.23	00.00	00.00	9.09

Çizelge 21 incelendiğinde önbüro departmanında çalışan işgörenlerin iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. İşin yapılan çalışmanın gereği olarak, örgüt içindeki ya da dışındaki bireylerle yakın bir çalışma gerektirip gerektirmediği, işin tipini ortaya koymaktadır. Otellerin ön hizmetleri içerisinde yer alan önbüro departmanı, yukarıda da belirtildiği üzere işin tipi açısından müşterilerle daha yakın ilişkisinin kurulduğu dinamik bir yapıya sahiptir. Böyle bir ortamın varlığı da, kişilerin iş tatmininin yüksek olmasına neden olabilirken, bunun yanında bu departmanlardaki bahşiş gelirlerinin ek ekonomik gelir sağlaması bu yüzden yüksek çıkmasına neden olabildiği söylenebilir.

Servis bölümünde çalışan işgörenler için de, yine iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu bölümde de yüzyüze iletişimin yoğun olması, çalışma ortamının hareketliliği, iş tatmin düzeyinin yüksek çıkmasındaki etkenlerin başında gelebilir.

Mutfak bölümünü incelediğimizde, iş tatmin düzeyinin düştüğünü ve %45 oranında orta derece grubunda bir yoğunlaşma görülmektedir. Mutfak işinin zorluğu, öğreniminin uzun yıllar alması, çalışma koşullarının diğer bölümlere nazaran daha ağır olması, bu sonuçların ortaya çıkmasında etkili olabilir. Bunun yanında çizelge 6, 7 ve 8'de de izlendiği üzere, bu çalışanların ağırlıklı olarak örgütsel gereksinimlerinin

yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı, iş güvencesi, takdir edilme ve yükselme gibi hususlarda toplandığı görülmekteydi. Dolayısıyla iş güvencesinin olmadığı, işten çıkarılması korkusunu duyan bir çalışanın işinden tatmin olmasını beklemek doğal değildir. Bu nedenle, mutfak bölümündeki çalışanların daha yüksek ücret veren, daha iyi imkânlar sağlayan bir işletmeye geçmeleri olasıdır.

Kat hizmetleri bölümünü incelediğimizde, %48.38 oranında işinden tatmin olan bir grubu görmekteyiz. Ancak, bunun yanında %37.10 oranında orta derecede, %11.29 oranında da işinden hiç tatmin olmayan bir grup bulunmaktadır. Bu sonuçları değerlendirdiğimizde, kat hizmetlerinde çalışanların, işin yapısı gereği yorgunluk, aynı zamanda monotonluk duyması, iş tatmin düzeyini düşürebilir. Bununla birlikte, kat hizmetlerinde çalışan işgörenlerin örgütsel gereksinimlerinin yeterince karşılanamaması, onların işteki memnuniyetsizliklerinin artmasına ve iş tatminsizliğine sürüklediği düşünülebilir. Mutfak bölümünde olduğu gibi, kat hizmetlerinde çalışanların da işletmeden ayrılma olasılığı doğabilir.

Muhasebe bölümünü incelediğimizde, bu bölümde çalışanların işlerinden tatmin oldukları söylenebilir. Bölümdeki çalışma ortamının rahatlığı ve otomasyon imkânlarının yoğun olması, çalışma saatlerinin genelde düzenli olması, bu sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Teknik Servis bölümünü incelediğimizde, iş tatmin düzeyinin düşük olduğu gözlenmektedir. Bunda da, bu grup çalışanlarının örgütsel gereksinimlerinin yeterince karşılanamaması, çalışma koşullarının ağır olması, iş tatmin düzeyinin düşük olmasına neden olabilir.

Genel hizmetler bölümünü incelediğimizde, iş tatmin düzeyinin yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Ancak, %31.82 oranında orta derecede ve %9.09 oranında işinden hiç tatmin olmayan bir grubun olması, burada da bir takım memnuniyetsizliklerin olduğuna işaret etmektedir. Teknik hizmetler ve genel hizmetler bölümünde çalışan işgörenlerin de işletmeden ayrılma eğilimleri içinde olabileceği akla gelebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm alanında "insan faktörü" ile ilgili araştırmalarda ihmal edilmiş konulardan biri işten tatmin konusudur. Sektördeki işlerin çoğunluğu genelde hizmete yönelik olduğu için, çalışanları güdüleyebilmek, ancak işlerinde tatmin ve mutlu olmaları ile sağlanabilir.

İnsanlar bir işletmede çalışmaya başladıkları zaman beraberinde işyerlerindeki performansı etkileyen, belli gereksinimler getirirler. Çalışanların gereksinimlerinin belirlenip giderilmesi çabalarına paralel olarak, örgüt içi faaliyetlerinde gösterecekleri performansın artacağı söylenebilir.

İnsana yapılan yatırım örgüt başarısını maksimum noktaya getirmek için yapılacakların en başında gelmelidir. İnsana yapılan yatırım, insanlara daha huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlayacak fiziksel, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin giderilmesi konusunda yoğunlaşmalıdır. Örgüt içinde huzurlu bir ortamın yaratılması sağlanabilir. Bireye egemen olan gereksinimler doyurulmadıkça iş tatmininden söz edilemez. İş tatmini arttıkça performans ve işe bağlılığın artması beklenmelidir.

Yukarıdaki açıklamaların ışığında, bu araştırmanın amacı olan otel çalışanlarının örgütlerinden beklentileri ve bu beklentilerinin karşılanma derecesi olarak, kabul edebileceğimiz iş tatmin düzeyini bulgulamaya çalıştık.

Çalışmadan çıkan sonuçların literatürün incelenmesinden, sağlanan bilgiler birleştirilip değerlendirilmesinden sonra, insan kaynağına ilişkin sorunları ve çözüm önerileri aşağıda ifade edilmiştir.

1. Otel personelinin yaş durumları incelendiğinde çoğunluğunun gençlerden oluştuğunu görmekteyiz. Otele alınacak personelin tecrübeksizliklerinden ortaya çıkabilecek sorunları, bilgi birikimleriyle giderebilmeleri için, turizm eğitimi veren okul mezunları arasından seçilmesi uygun olabilir.

2. Araştırma kapsamında yer alan otel işletmesi personeli genelinin yapmış oldukları işin ilgi alanına uygun olmadığı saptanmıştır. Bu nedenle yöneticilerin, personele işe alımlarında işin gereklerine uygun personeli seçmede titiz davranmalı, işe aldıkları kişilerin otel endüstrisinin özelliklerine uygun, verdikleri hizmete ilişkin sorunlarda muhakkeme yeteneklerini kullanabilen, zaman zaman ağırlaşan iş yüküne ve çalışma şartlarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalarına dikkat etmeleri gerekmektedir. Personel seçme ve yerleştirmede bilimsel yöntemler uygulanmalıdır.

3. Elde edilen bulgular, otel çalışanlarının işletmelerinde, bireysel görüş ve önerilerini açıklama fırsatı bulduklarını, ancak bu görüş ve önerilere yeterince önem verilmediğini göstermektedir. Çalışanların kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası gibi görmelerini ve işlerini coşkuyla yapmalarını sağlamak için yöneticiler, personelle iyi ilişkiler kurmalı, onların moral düzeylerini yükselten, sıkı gözetim uygulamayan bir yönetim anlayışı içinde olmalıdırlar. Yönetimde, katılmalı yönetim politikası uy-

gulanmalı, çalışanlar arasında birlik, beraberlik ve dayanışma duygusunun gelişmesine yardımcı olunmalıdır.

4. Araştırma kapsamında yer alan otel çalışanlarının işlerinde başarılı olanlarının sahip oldukları yetenek ve beceri düzeyleriyle orantılı bir şekilde terfi edemedikleri saptanmıştır. İşgörenler yükselebileceklerine inandıkları oranda işlerinde daha tatmin olacaklardır. Bu nedenle, işletmede yükselme imkânlarının açık olması sağlanmalı, başarı değerlemeleri somut ölçütlere dayanarak yapılmalıdır.

5. Yapılan araştırmada; işletme bazında eğitim faaliyetlerine gereken önemin verilmediği saptanmıştır. Bu nedenle, özellikle mesleki formasyona sahip, kalifiye personel sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu sorun için, işletme içi eğitim faaliyetlerine gereken önem verilmeli, kalifiye personel yetiştirilmelidir.

6. Araştırma sonuçları, otel çalışanlarının en yakın amirleriyle iyi bir iletişim sağladığı halde, diğer üst kademe ile olan iletişimlerinde sorunlar olduğunu göstermektedir. İletişim bir örgütün sağlıklı çalışmasını sağlayacak en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle, otel işletmelerinde görülen bu eksikliğin, önemle üzerinde durulması, üstler ve astlar arasında süratli, dürüst, açık bir bilgi akışının sağlanması gerekmektedir.

7. Yapılan araştırmada ortaya çıkan en büyük problemlerin başında ücret faktörü gelmektedir. Çalışanların daha iyi performans göstermelerinde en önemli faktör olan ücretin, ülkemizin ekonomik koşulları dikkate alınarak, hayat pahalılığı karşısında yeterli olması sağlanmalıdır. Bununla birlikte ücret politikaları, çalışanların anlayabileceği bir

açıklıkta olmalı, değişen ekonomik koşullara göre düzenlenmelidir. Böylelikle otel endüstrisinde tüm dünyada yaşanan bir sorunun, nitelikli personelin daha yüksek ücret ödenen işlere geçme sorununun çözülmesinde olumlu gelişmeler sağlanmalıdır.

8. Otel işletmelerinde insan unsurunun önemi bilindiği halde, elde edilen sonuçlar yönetimin çalışanları manevi ödüllerde gereği kadar tatmin edemediklerini göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerde çalışanlara değer veren, takdir eden, onlara güvenen bir personel politikası uygulanmalıdır.

9. Otel işletmeleri, insanlara hizmet verdikleri için fiziki şartlar personel için uygundur. Araştırma sonuçları da bunu göstermektedir.

10. Yapılan araştırmada, otel çalışanlarının örgütsel gereksinimlerinin öncelik sıralamasını bulgulamaya çalıştık. Bu gereksinimleri de yaş, cinsiyet, hizmet yılı ve eğitim bazında değerlendirdik. Sonuçları incelediğimizde; çalışanların örgütsel gereksinimlerinin başında yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı, iş güvencesi, örgüt içinde sağlıklı bir haberleşme yapısının kurulması, katımlı yönetim politikasının uygulanması, işinde başarılı olanlara yükselme imkânlarının açık olması ve takdir edilmesi gelmektedir. Örgütsel gereksinimler yaş, eğitim, hizmet yılı arttıkça değişmesi gerekirken, çok ufak yer değiştirmelerle temelde aynı kaldığı görülmektedir. Bu sonuçlar; otel çalışanlarının zaman içerisinde örgütsel gereksinimlerinin yeterince doyumlanamadığını, beklentilerinin de hep aynı kaldığını düşündürmektedir. Bireylerin örgütsel gereksinimleri örgütçe karşılandığı sürece, işgörenlerin iş tatmin düzeyleri yük-

sek olur, örgüte bağlılıkları artar. Bu nedenle, yönetimin, işgörenlerin gereksinimlerini çok iyi saptaması ve bu gereksinimleri yanıtlayacak düzenlemeleri politikasına alması gerekmektedir.

11. Araştırma sonuçları, otel çalışanlarının çoğunun orta derecede iş tatminine sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların yaşları, eğitim düzeyleri, hizmet yılları arttıkça, işlerinden duydukları tatminin de artacağı beklenirken, sonuçların bu yönde olmadığı saptanmıştır. Bu da otel çalışanlarının zaman içerisinde örgütsel gereksinimlerinin yeterince doyumlanamadığını akla getirmektedir. Bu açıdan sonuçları değerlendirdiğimizde, otel çalışanlarının başka bir işletmeye geçme ihtimallerinin yüksek olacağı söylenebilir.

Verimliliğin düşmesine neden olan, işten ayrılmaların kökeninde çoğu kez iş tatminsizliği yatar. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, giderek büyüebilmeleri için, çalışanların iş tatmininin artırılmasına ve üretkenliğin yükseltilmesine büyük önem verilmesi gerekmektedir. Özellikle otelcilik sektöründe bu olgu kaçınılmazdır.

İş tatminini departmanlar bazında değerlendirdiğimizde önbüro, servis ve muhasebe bölümünde çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduğu görülürken, mutfak, kat hizmetleri, teknik hizmetler, genel hizmetler bölümünde çalışanların büyük çoğunluğunun işlerinden orta ve az derecede tatmin oldukları saptanmıştır. Bu nedenle, bu bölümlerde çalışan personelin diğer bölümlere göre biraz daha fazla güdülenmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Bunun yanında, hareket ve zaman etüdüleri uygu-

layarak, işgücünün verimliliğini azaltan iş metodları düzeltilmeli ve çalışma ortamı verimliliği artıracak yönde düzenlenmelidir. Talebin günün değişik saatlerine dağılımını dengeleyecek şekilde işgücü çalıştırmak üzere işgücü/iş programı yapılmalıdır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; araştırma yapılan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yüksek seviyede iş tatminine sahip olmadıkları tesbit edilmiştir. Bu sonuç, işgörenlerin işletmelerine olan bağımlılıklarını azaltabilmekte ve daha iyi imkânlar sunan bir işletmeye geçme olasılığını artırmaktadır. Çalışanların temel gereksinimleri giderilmediği ve aynı kaldığı sürece, işgören devir hızı artacak, dolayısıyla verimlilik düşecektir.

Bu çalışmada saptandığı şekilde, personelin iş tatminini oluşturan faktörler, iş tatmin düzeyleri ve işletmeye bağlılıkları arasında bir ilişki nedeniyle, beş yıldızlı otellerde yöneticilerin düzenli zaman aralıklarıyla tutum araştırmaları yapmaları yerinde olacaktır. Bu nedenle, çalışma kapsamındaki otel işletmelerinin personeline uygulamak üzere geliştirilen anketlerle, personelin işlerinin çeşitli yönleri üzerindeki düşünceleri belirlenmeli ve gerekli iyileştirici önlemler alınmalıdır.

CONCLUSION AND SUGGESTIONS

Job satisfaction is one of the underestimated subjects about the "human factor" in the field of tourism. Since most of the affairs in the sector are targeted to service, the motivation of the personnel can only be achieved by job satisfaction and by providing the conditions which will make them happy.

When people start to work at an enterprise, they need certain requirements which affect their performance on their jobs. It can be said that the performance at the activities in the organization will increase as being parallel to the fact that the requirements of the employees are stated and being tried to be satisfied.

The investment to the human being should be the first among the ones to bring the success of the organization to the maximum level. The investment to the employees should concentrate on the removal of the physical, social and psychological requirements to provide a more comfortable environment to work in. The creation of a more comfortable environment in the organization can be achieved by the satisfaction of the job requirements of the individual worker. The job satisfaction can not be said to exist if the dominant requirements of the individual worker are not satisfied. Performance and loyalty to the job should be expected to increase as the job satisfaction increases.

Depending on the explanations above, we have tried to search the job satisfaction level of the hotel personnel basing on the degree of their

expectations from the organization and the satisfaction level of these expectations which can be said to be the purpose of this research study.

The combination of the theoretical and practical sources of information have given the following results (problems) related to the human resources. The suggestions as solutions to these problems can be stated as follows?

1. It is observed that most of the hotel personnel are young people when the resulting age ranges are considered. As a matter of fact it can be appropriate to recruit the people graduated from the schools of tourism so as to solve the problems caused by inexperience.
2. It is found out that the present jobs of the most of the hotel personnel in this research are not in accordance with their personal interests. Due to this conclusion, the human resource recruiters should take care of some of the factors at the personnel that they recruit like: appropriateness to the characteristics of the hospitality industry; ability to the service and having the capability to adopt to the job requirements and working conditions which may intensify. Scientific methods should be applied at the recruitment and job distribution of the personnel.
3. The research results indicate that although the hotel personnel have been having the opportunity to state their individual ideas and suggestions, these ideas and suggestions are not given the necessary importance. The managers should establish positive relationships with the personnel and they should have a managerial approach which does not require a close supervision and which increases their morality to

provide the fact that the personnel will feel themselves as a nonseparable part of the organization so that they will perform their duties more willingly. The participative management policy should be applied and the development of the feeling of collectivity and cooperation should be tried to achieve.

4. It is found out that the hotel personnel in this research who are successful at their jobs can not promote as being parallel to their levels of performance and ability.

As being parallel to the expectation of promotion, the employees will be more satisfied of their jobs. Because of this, the promotion opportunities should be clarified in the enterprise and the job evaluations should be done basing on concrete measures.

5. As another conclusion in this research, it is found out that on the job training has not been given the necessary importance. Because of this factor, the problem of qualified personnel arises. As a solution to this problem, the necessary importance to the on the job training should be given and the qualified personnel should be the target and the result.

6. The results of the research indicate the existence of the important problems at the communication of the hotel personnel with the other high level managers although they may achieve a good level of communication with their supervisors. Communication is one of the most important factors for an organization to function in an appropriate way. As a result, this lack of communication at the hotel enterprises

should be emphasized and the flow of fast, true and clear information between the high and low levels of management should be provided.

7. As another conclusion of this research, one of the biggest problems faced by the personnel has been declared as the "pay" factor. As being an important factor for the personnel to show a better performance, the adequacy of the pay should be provided considering the economic conditions of our country and the cost of living. Besides, the salary (and/or wage) policies should be clear for the employees to understand and these policies should be rearranged considering the changes in the economy. Thus, positive progress will be achieved for a problem that is faced at the hospitality industry worldwide: "the problem of the qualified personnel to change their jobs for a better pay."

8. Although the importance of the human factor at the hotel enterprises has been known, the results of the research indicate that the hotel management has been failing to satisfy the employees adequately by using the psychological rewards. Therefore, a personnel policy which gives importance to the personnel, which gives rewards to their success and which implies the trust should be applied.

9. The physical conditions are found to be in convenience with the personnel, since the hotel enterprises serve the human beings. The findings of the research also indicate such a conclusion.

10. We have tried to find out the organizational requirements of the hotel personnel are tried to be found out in this research. We have evaluated the organizational requirements on the bases of age, sex, years

of service and education. According to the conclusions, the organizational requirements of the employees can be stated as the adequate and justice pay, job security, prosperous communication network, the application of the participative management, the opportunities of promotion and appreciation.

Although the organizational requirements should change by the increase of age, education, years of service, it is observed that they are basically same only with some little differences at the answers received. We can conclude that the organizational requirements of the hotel personnel are not satisfied well enough and their expectations stay the same. As long as the organizational requirements of the employees are satisfied by the organization, the degree of job satisfaction will be high and their loyalty to the organization will increase. As a result the management should know the requirements of the employees quite well and they should govern the satisfactory regulations for these requirements in their policies.

11. The results of the research point out that the most of the hotel personnel have a medium level of job satisfaction. Although the job satisfaction was expected to increase as the age, education and years of service increase, this has not been founded out like the expectation. This reminds the fact that the organizational requirements of the hotel personnel are not well satisfied. Considering the above result, we can conclude that the possibility of job turnover will be high.

Since a close relationship between job satisfaction level and loyalty to the job has been identified, the hotel managers of the five star hotels should apply attitude researches on a regular basis.

The hotel managers should apply questionnaires to their personnel so as to find out their ideas and evaluations about the jobs and finally they should take the necessary precautions.

KAYNAKÇA

- AKTAŞ, Ahmet; "Otelciliğin Tarihsel Gelişimi ve Türkiye'de Otelcilik",
Turizm Dünyası Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 18, 1991.
- AKTAŞ, Ahmet; Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Ofset Repromat,
Ankara, 1989.
- ASNA, Aleattin; "Bankacılar İçin Halkla İlişkiler Bilgisi", Banka ve
Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, No: 221,
5. Baskı, Ankara 1988.
- AŞIKOĞLU, Meral; "Yönetmel İletişim", Anadolu Üniversitesi, Kütahya
İ.İ.B.F. Yıllığı, Yayın No:13, 1992.
- ATAAY, İsmail Durak; İşletmelerde İnsan Gücü Verimliliğini Etkileyen
Faktörler, 1987 Seminerleri Dizisi - VI, İ.U. İşletme
Fak., Eğitim Kitapları, Ankara 1988.
- BARANSEL, Atilla; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul
Üniversitesi İşletme Fak. Yayını, İstanbul 1989.
- BARUTÇUGİL, İsmet Sabit; Turizm İşletmeciliği, Beta Basım Yayın
Dağıtım A.Ş., İstanbul 1989.
- BAŞ, İ.Melih - Ayhan ARTAR; İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme
ve Değerlendirme Modelleri, MPM Yayınları, Ankara
1991.

- BAYER, Zekai; "On The Job Training in Tourism Organizations",
Tourism Education Congress, İstanbul 1984.
- BAYSAL, Ayşe Can; "İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu", Erciyes Üniver-
sitesi İ.I.B.F. Dergisi, Sayı: 6, Kasım 1984.
- BELCHER, John G.; Productivity Plus, Gulf Publishing Company, Texas,
Houston 1988.
- BİNGÖL, Dursun; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniver-
sitesi Basımevi, Erzurum 1990.
- BOYACI, Cemil; İşletmelerde Haberleşme Teknikleri ve Antalya Yöresin-
deki Turistik İşletmelerde Bir Uygulama Örneği,
Antalya Ocak 1992.
- BRUCE, R. - Mc AFEE- M.GLASSMAN; "The Situational Occurrences
Theory of Job Satisfaction", Human Relations, Vol: 45,
No: 8, 1992.
- Business World; Vol:3, January - March 1985.
- CAL, S.E. - Bahar İANER; "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmini-
nin Değerlendirilmesi", Anatolia Dergisi, Mayıs-Hazi-
ran 1993.
- CALT, S.S. - D.S. MILLER, R.D. IRWIN; Supervision Working With
People, Homewood, Boston 1991.
- CAN, Halil - Doğan TUNCER - D. Y. AYHAN; İşletme ve Yönetim,
Aşlımlar Matbaası, Ankara 1984.

CAN, Halil - Meral TECER, İşletme Yönetimi, T.O.D.A.İ.E. Yayınları,
Yayın No: 159, Doğan Basımevi, Ankara 1978.

CENGİZ, Ali; "Konaklama İşletmelerinde Otomasyon ve Malzeme
Verimliliği", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz
Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

CHRUDEN, Herbert - Arthur W. SHERMAN; Personel Management,
South Western Publishing Co., Brington, England 1986.

ÇİFTLİKÇİ, Mehmet; "İnsan-Makina Sistemi İçinde Performansı", O.D.
T.Ü., MPM Yayınları, 3. Ergonomi Kongresi, Ankara
1991.

DAVIS, Keith; İşletmelerde İnsan Davranışı, Çeviren: Kemal TOSUN ve
Diğerleri, İstanbul Üniversitesi, Yayın No: 3028,
İstanbul 1984.

DOĞAN, Hasan Zafer - Hacer PARLAK; "Turizm İşletmelerinde İş Doyu-
munu Etkileyen Etmenler" O.D.T.Ü., MPM Yayınları,
3. Ergonomi Kongresi, Ankara 1991.

DOĞAN, Üzeyme; Verimlilik Analizleri ve Verimlilik Ergonomi İlişki-
leri, İstiklâl Matbaası, İzmir 1987.

DRUCKER, Peter; Management, Harper and Row Publishers, New York
1974.

- DUNN, J.D. - S.C. STEPHENS; *Management of Personnel Manpower, Management and Organizational Behavior*, McGraw Hill Book Company, London 1982.
- ERDOĞAN, İlhan; *İşletmelerde Davranış*, Küre Ajans, İstanbul 1991.
- EREN, Erol; *Yönetim Psikolojisi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını*, İstanbul 1989.
- EREN, Erol; *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın ve Dağıtım A.Ş., İstanbul 1993.
- ERGENÇ, Alev; "İş Doyumunun Belirleyicileri Olarak Beklenti Algılama Tutarsızlığı ve Çalışma Değerleri", *Yönetim Psikolojisi, II. Ulusal Sempozyumu, T.O.D.E., Ankara 1982*.
- ERKUT, Haluk; "Motivasyon ve Performans", *Antalya Falez Hotel Yönetici Geliştirme Semineri, 18-22 Haziran 1992*.
- ERTEKİN, Yücel; *Örgüt İklimi*, Doğan Basımevi, Ankara 1978.
- FABRICANT, Solomon; *A Primer On Productivity*, Random House, New York 1969.
- FAYMAN, Anton; "The ILO Human Resources Development Programme in Hotel, Catering and Tourism Sector" *Tourism Education Congress, October 16-17, İstanbul 1984*.
- FORGOUS, J.M.; *B. Iturraide Mesurer Et Ameliorer, Climat Social Dans L'entreprise*, Les Editions d'Organization, Paris 1991.

GELALMAZ, Oğuz; "Çalışma Süresi ve Dinlenme Araları", 1. Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM, İstanbul, 23-24 Kasım 1987.

GEREK, Nüvit; "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Önemi, Karşılaşılan Sorunların Nedenleri ve Bu Konuda Alınması Gerekli Önlemler", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: VII, Sayı: 2, Haziran 1989.

GEYLAN, Ramazan; "Yüksek Personel Devir Oranının Süreklilik Gösterdiği Bir Ortamda Ortaya Çıkan Sorunları En Aza İndirme Yolları", Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: VII, Sayı:2, Kasım 1989.

GILMER, V.G., - L.L. DECI; Industrial and Organizational Psychology, 4.B., McGraw Hill Book Co., New York 1977.

GÜLERMAN, Adnan; "Verimliliğin Artırılmasında İşçi-İşveren İlişkileri ve Avrupa Topluluğu Örneği", 1. Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM, İstanbul, 23-24 Kasım 1987.

HARRIMAN, A.; The Work Leisure Trade off: Reduced Work Time for Managers on Professionals, New York 1982.

HATİPOĞLU, Z.; Organizasyon, Personel Davranışı ve Yönetimi, Met/Er Matbaası, İstanbul 1986.

HENEMANN - SCWAB - FOSSUM - DYER; Personel - Human Resource Management, Homewood, Boston 1989.

HICKS, H.G., "Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Benzeri Kaynaklar Açısından", Çev.: Osman TEKOK, I.Cilt, A.İ.T.İ.A., Ankara 1977, s.370.

Hotel Annual Survey (International Magazine of the Hotel Restaurant Industry), Vol: 26, Number: 7, July 1992.

Hotels; Ağustos 1992.

Hotels; Ocak 1991.

HUGHES, Charles Z. - V.S. FLOWERS, "Why Employees is More Critical Than Why They Leave", Personel Journal, C.66, No:10, Ekim 1987.

INCİR, Gülten; Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, MPM Yayınları: 401, Ankara 1990.

INCİR, Gülten; "Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış", MPM Yayınları, Ankara 1985.

INCİR, Gülten; "Çalışma Yaşamındaki Psiko-Sosyal Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığa Etkileri" Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, 1993/3, Ankara.

INCİR, Gülten; "Güdüleyici Çalışma Ortamı ve Verimlilik", I. Ulusal Ergonomi Kongresi, İ.T.Ü., İstanbul, 27 Kasım 1987.

ISLAMOĞLU, Hamdi; "Verimlilik - Yönetim ve Firma Kültürü İlişkisi",
II. Verimlilik Kongresi, MPM Yayınları, Ankara, 27-29
Kasım 1991.

JAMES, M. - H.A. SIMON; Örgütler, Çev.: Ömer BOZKURT - Oğuz
ONARAN, T.O.D.A.I.E., Ankara 1975.

JOSEPH, U; "Using Turnover Data to Improve Wage Surveys", Personnel
Journey, Vol: 45, No: 9, October 1986.

KAPSAR - KUNZ; Unternehmensführung im Friedenverkehr, Bern
Verlag, Powl Hupt 1982.

KATZ, D. - R.L. KOHN; Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çeviren: Halil
CAN ve Yavuz BAYAR, T.O.D.A.I.E. Yayınları, Ankara
1977.

KAYAS, Alican - Ömür ÖZMEN; Cinseyete ve Bilim Dalına Göre Akade-
misyenler Arasında İşin Yapısı, İş Doyumu, Performans
Düzeyi ve İşten Ayrılma Eğiliminin Karşılaştırılması,
O.D.T.Ü. 3. Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları,
Ankara 1991.

KAYNAK, Tuğray; Organizasyonel Davranış, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitü-
sü, Yayın No: 117, İstanbul 1990.

KOÇEL, Tamer; "Organizasyon İlkeleri, Klasik Yaklaşım" Organizasyon
Dergisi, Yıl:1, Sayı:1.

Konaklama İstatistikleri Bülteni; Turizm Bakanlığı Yatırımlar Genel Müdürlüğü, Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı, Ankara 1993.

KUHLER, Raymond G.; "Needs, Perceived Need Satisfaction Opportunities and Satisfaction With Occupation", *Vocation Behavior, Buffer Woths*, 1974.

LAWLOR, Alan; *Productivity Improvement Manual* Aldershot, United Kingdom, Grower Pub. Ltd., London 1985.

MATHIS, R.L. - H.JACKSON; *Personel Human Resource Management*, West Publishing Company, 1988.

MAVIŞ, Fermani; *Otel İşletmeciliği*, Birlik Matbaası, Eskişehir 1992.

MAVIŞ, Fermani; *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir 1985.

MEDLIK, S.; *Profilo of Hotel and Catering Industry*, William Henemann Ltd. London 1989.

MIHCIOĞLU, Cemal; *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fak. Ders Notları, Ankara 1985.

MOK, Cannie and Dori Ann FINLEY; "Job Satisfaction and Its Relationship to Demographics and Turnover of Hotel Food-Service Workers in Hong Kong", *International Journal of Hospitality Management*, Cilt: V, No: 2, 1986.

- MPM-REFA, İş Etüdünün Temelleri, 1.Kitap,MPM Yayınları,Ankara 1988.
- NEFMAN, William H., Çev.: Kenan SÜRĞİT; T.O.D.A.İ.E. Yayınları,
Yayın No: 115, Ankara 1970.
- OLALI, Hasan - Meral KORZAY; Otel İşletmeciliği, İşletme Fakültesi
Yayını, İstanbul 1989.
- ORAL, Saime; Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği, Doğru-
luk Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti., İzmir 1994.
- ÖNDER, Hasan H. - Mustafa KURT; "İş Güvenliği Açısından Ergonomi-
nin Önemi", 1. Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM
İstanbul 23-24 Kasım 1987.
- ÖZEVREN, Mine; İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara
Bölgesindeki Uygulama, Özgün Matbaacılık, İstanbul
1987.
- ÖZGEN, Hüseyin - Bahar TANER; "Konaklama Endüstrisinde Verimlilik
Analizi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 1993/1.
- PITTMER, P. - G.GRIFFIN, G.; Principles of Food Beverage and Labor Cost
Controls For Hotel and Restaurants, Von Nostrand
Reinhold, New York 1989.
- REICHEL, Arie - Abraham PIZAM; "Job Satisfaction Lifestyle and Demo-
graphics of U.S. Hospitality Industry Workers-Versus
Others", International Journal of Hospitality Manage-
ment, Cilt: III, No: 3, 1984.

- REINECKE, A. John ve Diğlerleri; Introduction to Business, 6. Baskı, Allyn and Bacon, Massachusettes 1989.
- ROBBINS, Stephen D.; Organizational Behaviour, Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1993.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat - Enver ÖZKALP; Örgütsel Davranış, A.Ü. Açık-öğretim Fakültesi, Yayın No: 40, Eskişehir 1989.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 3-042-0116, Bursa 1984.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat; Personel Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir 1986.
- SAPANCALI, Faruk; "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara 1993/4.
- SHIEN, E.H.; Organizational Culture and Leadership, Jasey - Boss Publishers.
- STEPHENS, L.; The Travel Manager's Personel Manual Delmar Publishers, London 1990.
- SUTERMEISTER, Robert A.; People and Productivity, 3. Baskı, McGraw Hill Inc., New York 1976.

ŞAHİN, Adem; "İktisadi Kalkınmadaki Önemi Bakımından Türkiye'de Turizm Sektöründeki Gelişmelerin Değerlendirilmesi", T.O.B.B. Yayını, Yayın No: 149, Ankara 1986.

ŞAHİN, Adem; "İktisadi Kalkınmadaki Önemi Bakımından Türkiye'de Turizm Sektöründeki Gelişmelerin Değerlendirilmesi", T.O.B.B. Yayını, Yayın No: 149, Ankara 1990.

ŞENATALAR, F.; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul Univ. Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul 1978.

ŞERBETÇİ, Derya; "İşletmelerde Verimlilik Artırıcı Teknikler ve Bu Tekniklerin Etkin Kullanımını Engelleyen Faktörler", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yıllığı, Yayın No: 634, Eskişehir 1992.

T.C. Resmi Gazete; 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu, 16 Mart 1982, Sayı: 17635.

TANER, Bahar; Büyük Otellerde Yönetim Biçimlerinin Personel Üzerindeki Etkileri ve Yöneticilerin Personele Yaklaşımlarında Bir Sistem Önerisi, (Basılmamış Doktora Tezi) Adana, 1993.

TAŞKIN, Erdoğan; "İşletmelerde Etkin İletişim", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı:3, Ankara 1991.

Tatil Dergisi 3/13, Ocak - Şubat 1993.

Tatil Dergisi 4/14, Eylül - Ekim 1993 (Otel İşletmelerinde İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği).

TİMUR, Hikmet; İş Ölçümü, İş Planlaması, Verimlilik, Türkiye ve Orta-Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1984.

"Towards The Intergration of the Social Sciences", Human Relations, Vol: 44, No:5, London 1991.

TUNAL, Necla, "Eğitim ve Verimlilik İlişkisi", Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara 1992/1.

Turizm İstatistikleri Bülteni.

TÜMER, Sumru; "Çevre ve Verimlilik" Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, C.19/4, 1990.

TÜRKEL, Asuman - Nursel TELMAN; "Monotonluk ve Başa Çıkma Yöntemleri, Mess Yayınları, 1990 Seminerleri, Eğitim Kitapları Dizisi - 24, İstanbul 1991.

USAL, Alparslan; "Yaygın Bir Turizm Faaliyetlerinde Kervansaray, Han, Kale ve Hisarların Yeri", İzmir Ticaret Odası Dergisi, Cilt:II, S: 4, Nisan 1988.

ULGEN, H.; İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, Gençlik Yayınevi, İstanbul 1989.

WALTON, R.I.; "From Control to Commitment in the Workplace", Harvard Business Review, Volume 63, No: 2, March-April 1985.

WORSFOLD, P.; "Leadership and Managemal Effectivenness in the Hospitality Industry", International Journal of Hospitality Management, Cilt: 8, No:2, 1989.

WOSMUTH, W.J. - DAWIS, S.W.; Hotel Management and Operations, Von Nostand Reinhold, New York 1990.

YENER, Ergun - Serpil ÖZDAMAR; "Verimliliğin Sosyo-Ekonomik Boyutu", Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, 1990.

ZAIM, Sabahattin, Çalışma Ekonomisi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1975.

Sayın; Bay/Bayan

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda Yüksek lisans programı çerçevesinde bir tez niteliğinde yapılmaktadır.

Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde çalışan personelin, örgütsel sorunlarını belirlemek ve buna yönelik çözüm önerileri getirmek olacaktır. Bütün bilimsel çalışmalarda olduğu gibi, çalışmamızda da alınan yanıtlar kesinlikle isme bağlanarak açıklanmayacaktır. Bizim için kimliğiniz değil, düşünceleriniz önemlidir. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Önemli olan bu soruların içtenlikle cevaplanmasıdır.

Göstereceğiniz ilginin "Üniversite-Sektör işbirliği"ne güzel bir örnek oluşturacağını içtenlikle temenni ediyor, yardımlarınız için teşekkür ediyorum.

Ar.Gör.Rüya EHTİYAR

Adres _____ :

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

07070 Kampüs ANTALYA

Tel: 227 45 50 - 51

Fax: 227 46 70

ANKET SORULARI

1. Yaşınız?

- a. 17-25
- b. 26-35
- c. 36 ve yukarısı

2. Cinsiyetiniz?

- a. Kadın
- b. Erkek

3. Medeni durumunuz?

- a. Evli
- b. Bekâr
- c. Dul

4. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- a. 0-2 yıl
- b. 3-5 yıl
- c. 6-8 yıl
- d. 9-11 yıl
- e. 12-14 yıl
- f. 15 yıl ve daha fazla

5. Bu işyerinde (bu otelde) kaç yılı doldurdunuz?

- a. 0-2 yıl
- b. 3-5 yıl
- c. 6-8 yıl
- d. 9-11 yıl
- e. 12-14 yıl
- f. 15 yıl ve daha fazla

6. Eğitim durumunuz?

- a. Okur-yazar
- b. İlkokul
- c. Ortaokul
- d. Lise
- e. Üniversite veya Yüksekokul
- f. Kısa Süreli Kurslar
- g. Başka

7. Ortalama aylık ücretiniz?

- a. 1.500.000 - 2.000.000
- b. 2.500.000 - 5.000.000
- c. 5.000.000 - 7.500.000
- d. 7.500.000 - 10.000.000
- e. 10.000.000 ve yukarısı

8. Son bir yıl içerisinde kaç gün işe gitmediniz?

- a. 0-5 gün
- b. 6-10 gün
- c. 11-15 gün
- d. 16 gün ve daha çok

9. Sizden kaynaklanan işe gidemeyiş nedeninizi önem sırasına göre (nedenlerinizi) belirtiniz.

- () a. Hastalık
- () b. Ailevi Nedenler
- () c. İşten Sıkılma
- () d. Moral bozukluğu
- () e. İş benimsiyememe
- () f. İş yükünün ağır olması
- () g. Amirle anlaşamama
- () h. Başka (Belirtiniz)

10. Şu andaki işiniz ilgi alanınıza uygun mudur?

- a. Evet ()
- b. Hayır ()
- c. Kısmen ()

11. Yaptığınız iş özlem ve beklentilerinizi karşılıyor mu?

- a. Evet ()
- b. Hayır ()
- c. Kısmen ()

12. Bazı zamanlar yanlış iş veya meslek seçtiğinizi düşünüyor musunuz?

- a. Evet ()
- b. Hayır ()
- c. Kısmen ()

13. İşinizle ilgili yeteneklerinizi yeterli buluyor musunuz?

- a. Evet ()
- b. Hayır ()
- c. Kısmen ()

14. İşinizle ilgili sorumluluğunuzu yeterli buluyor musunuz?
a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
15. İşinizle ilgili konularda verilecek kararlara katılıyor musunuz?
a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
16. İşyerinizde bireysel inanç ve görüşlerinizi açıklama olanağı buluyor musunuz?
17. İşyerinizde görüş ve önerilerinize yeteri kadar önem veriliyor mu?
a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
18. İşyerinizde çalışan kişiler sahip oldukları yetenek ve beceri düzeyleriyle orantılı bir şekilde terfi edebiliyorlar mı?
a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
19. İşyerinizde çalışmakta olanlara sağlanan eğitim olanakları yeterli midir?
20. İşyerinizdeki çalışmalarınızın iyi ve aksak yönlerini ilk amirlerinizle açık ve seçik olarak, iyi ilişkiler içinde görüşebiliyor musunuz?
21. İşyerinizdeki yöneticileriniz işinizde karşılaştığınız zorluklarda size yeterli yardım ve desteği sağlıyor mu?
a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
22. İlk amiriniz dışındaki üstlerden emir ve talimatlar aldığınız oluyor mu?
a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()

23. İşyerinizde ne olup bittiğinden düzenli bir şekilde haberdar ediliyor musunuz?
- a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
24. İlk amirinizle olan iş ilişkilerinizde, yeterli bir haberleşme var mıdır?
- a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
25. İşyerinizin genel politikası hakkında size yeterli bilgi verildiğine inanıyor musunuz?
- a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
26. İşyerinizde adilane bir görev dağılımı var mıdır?
- a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
27. İşyerinizde dostça ve arkadaşça bir birim olarak tanımlayabilir misiniz?
- a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
28. Bir bütün olarak, çalıştığınız işyerinizde arkadaşlık ilişkilerinizi tatminkâr (doyurucu) buluyor musunuz?
- a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
29. Maaşınız zorunlu ihtiyaçlarınızı karşılamaya ve ailenizi geçindirmeye yetiyor mu?
- a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()
30. Maaşınızın yaptığınız iş ve çalışmalarınızın karşılığı olduğuna inanıyor musunuz?
- a. Evet () b. Hayır () c. Kısmen ()

31. İşiniz size iyi bir maddi gelecek vaad ediyor mu?

a. Evet ()

b. Hayır ()

c. Kısmen ()

32. İşyerinizde maaş ve yan ödeneklerinize yapılan zamları yeterli görüyor musunuz?

a. Evet ()

b. Hayır ()

c. Kısmen ()

33. Maaşınızın yetersizliğinden dolayı bazı ihtiyaçlarınızdan fedakârlık yapıyor musunuz?

a. Evet ()

b. Hayır ()

c. Kısmen ()

34. İşyerinizde çalışma şartları, yer, aydınlatma, ısıtma vb. yönlerden yeterli midir?

a. Evet ()

b. Hayır ()

c. Kısmen ()

35. İşyerinizde maddi olanaklar yanında, manevi ödüller de (iş başarısının övülmesi, beğenilme, yaratıcılık yeteneğini kullanabilme, kişiliğe saygı gibi) sağlanıyor mu?

a. Evet ()

b. Hayır ()

c. Kısmen ()

36. Aşağıda görevlilerin kuruluşlarında görmek istedikleri bir takım özelliklere değinilmiştir. Bunların içinde en önemli gördüğünüz özelliği, en çok önemsedığınız özelliği "1" diyerek "1"den "14"e kadar sıralayınız.

- 1 Üstlerle astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında süratli, dürüst ve açık bilgi akışının sağlanmış olması.
- 2 İşinde başarılı olanların takdir edilmesi.
- 3 İşinde başarılı olanlara yükselme olanaklarının açık olması.
- 4 Görevini yaptığı sürece işten çıkarılmayacağına duyulan güven.
- 5 Yapılmaya değer bir iş olduğuna inanma.
- 6 Yeterli ve adil ücret sisteminin varlığı.
- 7 Tüm çalışanların, yönetime ve alınan kararlara belli ölçüde katılabilmeleri.
- 8 Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine verilen önem.
- 9 Astların, amirleriyle, görevleri konusunda olsun, kişisel sorunları konusunda olsun, kolaylıkla görüşebilmeleri.
- 10 Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri.
- 11 İş disiplininin uygulanmasında yönetimin tarafsızlığı.
- 12 Zorlama, kaçamak, taviz yerine açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikası.
- 13 Sosyal olanaklar (ulaşım, konut olanakları vb.).
- 14 Uygun fiziksel koşullar (gürültüsüz, iyi aydınlatılmış, uygun sıcaklıkta ve bunun gibi özelliklere sahip, konforlu çalışma yeri.

37. İş yaşamına yeniden başlıyor olsaydınız, yine bu kuruluşta çalışmak ister misiniz? (Lütfen tek işaret koyunuz.)

- a. İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kuruluşta çalışmaktan mutluluk duyacağımı rahatlıkla söyleyebilirim. ()
- b. Çalışabileceğim en iyi kuruluşun yine bu kuruluş olabileceğini düşünüyorum. ()

c Bu kuruluş veya bir baskısı benim için farketmez. ()

d İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım yine bu kuruluşta çalışmak isteyeceğimi pek düşünmüyorum. ()

e Böyle bir şey düşünmem olanaksız. Başka bir kuruluşta iş bulabileceğimi bilsem burada bir saniye durmazdım. ()

38 Bu projeye eklemek istediğiniz başka bir konu veya herhangi bir şey varsa lütfen belirtiniz. (Otelin hangi bölümünde çalıştığınızı lütfen belirtiniz.)

.....

.....

.....