

132934 - 2

**OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİN
SOSYO-PSİKOLOJİK SORUNLARI VE
BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Şener GEZMEN

Eskişehir-1998

**OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİN SOSYO-PSİKOLOJİK
SORUNLARI VE BİR UYGULAMA**

Şener GEZMEN

(Yüksek Lisans Tezi)

Turizm ve Otel işletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Çiğdem KIREL

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MERKEZ KÜTÜPHANASI

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aralık-1998

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİN SOSYO-PSİKOLOJİK SORUNLARI VE BİR UYGULAMA

Şener GEZMEN

Turizm ve Otel işletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Aralık-1998

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Çiğdem KIREL

Otel işletmeleri, içinde buldukları rekabet ortamında teknolojinin olanaklarından yararlanarak; fiziki yapılarıyla, iç dekorasyonlarıyla, kullandıkları malzemelerle insanlara her türlü konforu sağlamaya çaba gösterirken, insanlara hizmeti sunacak olan personele de gereken önemi vermelidirler. Çünkü; otel işletmelerinin kaynakları arasında canlı olan, ruh ve psikolojiye sahip tek kaynak insandır. İnsan faktörü çabuk etkilenen iç dünyasıyla, otel işletmelerinin başarısında ve başarısızlığında çok önemli bir rol oynar.

Otel yönetimleri, işletmelerine gelen konukların mutlu olmalarını ve bunun sonucunda da kârlarını artırıp, başarılı olmak istiyorlarsa, konukların mutluluğunu sağlayacak olan personelin de mutluluğunu sağlamalıdır. Personelin mutluluğu, her türlü sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasıyla mümkün olabilir.

Bu çalışma, otel işletmeleri için önemli bir faktör olan personelin sosyo-psikolojik sorunlarını ortaya koyarak bu sorunlara yol açan nedenleri saptamak ve yöneticilere çözüm önerileri getirmek amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmamızın birinci bölümünde, önce otel işletmelerini tanıtıcı bilgiler verilmiş, tarihsel gelişim içinde günümüze gelinceye değin geçirdiği aşamalar ele alınmış, daha sonra da genel özellikleri, sınıflandırılması, yönetimi ve organizasyon yapıları hakkında genel açıklamalar yapılmıştır.

İkinci bölümde, otel işletmelerinde önemli bir faktör olan personelin planlaması, bulunması ve seçimi gibi konular, personel seçim süreci çerçevesinde değerlendirilmiş; işe alıştırma (oryantasyon) ve eğitimin önemine değinilmiştir. Ayrıca, daha önce yapılan araştırmalardan yararlanılarak, personelin genel biyografik özelliklerinin işletmeleri ne yönde etkileyebileceği konusuna açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise personelin sosyolojik ve psikolojik sorunları ayrı başlıklar altında toplanmış ve yöneticilere çözüm önerileri getirilmeye çalışılmıştır.

Bu kapsamda, örgüt kültürü, örgüt içi ilişkiler, işletme içi politikalar iletişim biçimi, liderlik, ücret biçimi, eğitim biçimi, kariyer gelişimi, ve çalışma koşulları sosyolojik sorunlar olarak; psikolojik sorunlar ise, endişe, yabancılaşma, psikolojik yorgunluk, moral eksikliği, rol çatışmaları ve rol belirsizliği, iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği ve stres olarak belirlenmiştir.

Son olarak, yukarıdaki teorik çalışma, İstanbul bölgesinde üç otelde anket tekniği ile personele yönelik olarak uygulanmış ve veriler değerlendirilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

While the Hospitality Industry Establishments try to provide luxurious works to their customers by their physical construction, interior decoration and the materials they use, at the same time, they also must insist on the quality of their employee who are the persons perform the above services in the competitive environment. Because, in the resources of Hospitality Industry Establishments the human factor is the only living material who has the spirit and the psychology. The human factor, by its very sensitive psychological interior world, in the success and unsuccess in the hotel business, take a place as a very important effect.

If the Hotel Managements are voluntary making happy their customers and consequently to get more profits and to be successful, they also must take an attention for the happiness of their employee who perform the above activities. The happiness of the employee is possible by providing all their social and psychological needs.

This work has been done by the aim to find the social-psychological problems of their employee and to final the reasons and as a result to give solution possibilities to the administrators .

In the first part of our work, the general information was given about the Hospitality Industry Establishments and the historical development steps were taken into the consideration, afterwards the general specialities, classification, administration and the organizational structure information were given.

In the second part, the work-force planning, personnel finding, and the selection of employee were scrutinised as an important factor in the Hospitality Industry Establishments, and their evaluations were done and paid an attention to their orientation and education. Besides, according to the previous works it was tried to get an explanation to the personnel's biographical specialities, which effects the Hotel business activities.

In the third part, also the sociological and psychological problems gathered on the seperate headings and the solutions findings were tried to the above phenomenon.

After all, in the light of the aforementioned paragraphs the final works about business culture, internal relation in business, business policies, the style of communication leadership, salary, the style of the education, task development and working conditions were taken into consideration as a sociological problems; at the other hand anxiety, to have irrevelant feeling, psychological tiredness, less moral, unfit working positions and unidentified job positions, work unhappiness, less motivation and the stress were taken into the consideration as a psychological phenomenon.

Finally, the above theoretical study has been applied to the employee in three hotels at Istanbul vicinity by the technic of public research votes, and the results have been evaluated to arrive a conclusion.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr. Çiğdem KIREL
Üye : Prof.Dr. İlhan ÜNLÜ
Üye : Doç.Dr. Leman BİLGİN

Şener Gezmen'in "Otel İşletmelerinde Personelin Sosyo-Psikolojik Sorunları ve Bir Uygulama" başlıklı tezi ..18. Aralık..1998 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Enver ÖZKALP

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
TEZ ÖZÜ	II
ABSTRACT	IV
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	VI
ÖZGEÇMİŞ	VII
TABLolar VE ŞEKİLLER	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ

I. OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	3
A. Otel İşletmesinin Tanımı	3
B. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	4
II. OTEL İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ	8
III. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	10
A. Verdikleri Hizmetlere Göre	11
B. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türüne Göre	11
C. Faaliyet Sürelerine Göre	11
D. Ulaştırma Araçları ile Bağlantılarına Göre	11
E. Mülkiyet Bakımına Göre	12
F. Büyüklüklerine Göre	12

VIII

G. Hukuki Yapılarına Göre	13
IV. OTEL İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİ	14
A. Yönetim Kavramı ve Tanımı	14
B. Otel İşletmelerinde Yönetim	16
C. Otel İşletmelerinde Yönetimin Fonksiyonları	18
1. Planlama	19
2. Örgütlenme	20
3. Kadrolama	21
4. Yöneltilme	21
5. Koordinasyon	22
6. İletişim	22
7. Kontrol	23
D. Otel İşletmelerinde Yönetim Yaklaşımları	23
1. Klasik Yönetim Yaklaşımı	23
2. Modern Yönetim Yaklaşımı	26
a. Sistem Yaklaşımı	28
b. Durumsallık Yaklaşımı	30
V. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI	32
A. Organizasyonun Tanımı	32
B. Otel İşletmelerinin Organizasyonu	32
1. Odalar Bölümü	34
2. Yiyecek-İçecek Bölümü	36
3. Personel Bölümü	38
4. Muhasebe Bölümü	38
5. Satış ve Pazarlama Bölümü	39

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL

I. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİN YERİ VE ÖNEMİ	40
II. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE EĞİTİMİ	42
A. Personel Seçim Süreci	42
1. Personel Planlaması	42
2. Personel Bulma	44
3. Personel Seçme	47
B. İşe Alıştırma ve Eğitim	50
1. İşe Alıştırma (Oryantasyon)	50
2. Personelin Eğitimi	53
a. İş Başında Eğitim	58
b. İş Dışında Eğitim	58
III. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİN GENEL BİYOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	59
A. Yaş	59
B. Cinsiyet	63
C. Eğitim Düzeyi	66
D. Hizmet Süresi	71
E. Medeni Durum	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİN SOSYO-PSİKOLOJİK SORUNLARI

I. SOSYOLOJİK VE PSİKOLOJİK SORUNLAR	78
A. Sosyolojik Sorunlar	79
1. Örgüt Kültürü ve İklimi	79
2. Örgüt İçi İlişkiler	83
3. İşletme İçi Politikalar	87
4. İletişim Biçimi	89
5. Yönetim Biçimi (Liderlik)	92
6. Ücret Biçimi	94
7. Eğitim Biçimi	96
8. Kariyer Gelişimi (Yükselme)	97
9. Çalışma Koşulları	99
B. Psikolojik Sorunlar	101
1. Endişe	101
2. Yabancılaşma	102
3. Psikolojik Yorgunluk	103
4. Moral Eksikliği	104
5. Rol Çatışmaları ve Rol Belirsizliği	105
6. İş Tatminsizliği	107
7. Motivasyon Eksikliği	110
8. Stres	112
a. Örgüt Yapısı ve Örgüt İklimi İle İlgili Etkenler	113
b. Fiziksel Çevre Koşulları İle İlgili Etkenler	114

c. Zaman Baskısı İle İlgili Etkenler	114
d. Vardiyalı Çalışma İle İlgili Etkenler	114
e. Örgüt İçi Politikalar İle İlgili Etkenler	115
f. İşletme İçi İlişkiler İle İlgili Etkenler	115
g. Rol Çatışmaları ve Rol Belirsizliği İle İlgili Etkenler	115

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİN SOSYO-PSİKOLOJİK SORUNLARINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ	117
A. Araştırmanın Amacı	117
B. Araştırmanın Kapsamı	117
C. Araştırmanın Yöntemi	119
II. ARAŞTIRMA BULGULARI VE SONUÇ	121
A. Biyografik Özelliklere İlişkin Bulgular	121
B. Sosyolojik Sorunlara İlişkin Bulgular	126
C. Psikolojik Sorunlara İlişkin Bulgular	146
D. Sonuç	154
III. ÇÖZÜM ve ÖNERİLER	160
YARARLANILAN KAYNAKLAR	164

EK-1: SOSYO PSİKOLOJİK SORUNLARLA

İLGİLİ ANKET FORMU	177
---------------------------------	------------

TABLolar VE ŞEKİLLER

Tablo 1 : İzmir Bölgesindeki Otellerin Personel Bulma Kaynakları	10
Tablo 2 : Ön ve Arka Bölümlerdeki Personelin Yaş Dağılımı	63
Tablo 3 : Personelin Cinsiyetine Göre Dağılımı	66
Tablo 4 : Departmanlara Göre Personelin Eğitim Durumu	69
Tablo 5 : Personelin Buldukları İşletmede Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	73
Tablo 6 : İş Tatmin Düzeyinin Hizmet Süresine Göre Değişimi	74
Tablo 7 : Ankara ve Antalya Bölgesi Otellerinde Personelin Medeni Durumu	77
Tablo 8 : Araştırma Kapsamına Giren 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri	119
Tablo 9 : Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinde Anket Formlarının Dönüşüm Oranları	120
Tablo 10: Personelin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	121
Tablo 11 : Personelin Cinsiyetine Göre Dağılımı	122
Tablo 12: Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı	122
Tablo 13: Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı	123
Tablo 14: Personelin Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Dağılımı	124
Tablo 15: Personelin Hizmet Süresine Göre Dağılımı	124
Tablo 16: Personelin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı	125
Tablo 17: Personelin Tercih Ettiği Vardiya Saatleri	126
Tablo 18: Personelin Yönetici İle İlişkilerine Göre Dağılımı	128

Tablo 19 : Personelin İş Arkadaşlarıyla ilişkilerine Göre Dağılımı	129
Tablo 20: Personelin Oturduğu Evlerin Mülkiyetine Göre Dağılımı	131
Tablo 21 : Personelin Aldığı Ücret Dışı Maddi Yardımlar Açısından Dağılımı	132
Tablo 22: Hizmet Edilen Müşterinin Davranışı Hakkında Personelin Düşündükleri	133
Tablo 23: İşletmelerde Personele Sağlanan Eğitim Olanakları	135
Tablo 24: Personelin Üye Olduğu Sosyal Güvenlik Kuruluşlarına Göre Dağılımı	137
Tablo 25: Personelin İş Bırakma Nedeni Sayabileceği Unsurlar	139
Tablo 26: Personelin İşletmeye Bağlılık Açısından Dağılımı	140
Tablo 27: Personelin Etkili ve Verimli Çalışmasında Önemli Olan Etkenler	141
Tablo 28: Personelin Tatil Günlerinde Çalışma Zorunluluğuna Bakış Açılara Göre Dağılımı	142
Tablo 29: Personeli Rahatsız Eden Çalışma Koşulları	144
Tablo 30: Personelin Arzuladığı Çalışma Ortamına Göre Dağılımı	145
Tablo 31 : İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri	148
Tablo 32: İşletmelerde Cezalandırma Sistemleri	149
Tablo 33: Personelin Kendisini Yorgun Hissettiği Saatlere Göre Dağılımı	150
Tablo 34: Personeli Rahatsız Eden Unsurlar	151
Tablo 35: Personelin Müşterilerden Aldığı Olumlu ve Olumsuz Tepkilerden Önemledikleri	153
Şekil 1 : Sanayi ve Otel İşletmelerinde İlişki Türleri	27
Şekil 2 : Bir Otel işletmesinde Sistem ve Alt Sistemler	29
Şekil 3 : Orta Büyüklükte Bir Otel Organizasyonu	33
Şekil 4 : Yönetim Biçimleri ve Ast-Üst İlişkileri	93
Şekil 5 : İş Tatmini ve Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler ve Sonuçları	109

GİRİŞ

Yıllardan beri yapılan çalışmalar, araştırmalar hep insan üzerinedir. İşletmelerin önemli bir kaynağı olan insanı üretim süreci içersinde verimli ve etkili bir biçimde çalışmasını sağlamak için değişik yönetim teori ve tekniklerinden yararlanılmıştır.

Klasik yönetim düşüncesinde insan, işlerin yürütülmesinde bir araç olarak görülmüş, sosyal yönü dikkate alınmamış, hep yönetilen ve emeğini bir ücret karşılığında satan varlık olarak değerlendirilmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle işletmeler otomasyona yönelmiş, insanların yeteneklerini kullanarak yapacakları işler azalmış, bunun sonucunda da çalışanlar işlerinden soğumuş, işlerine yabancılaşmış ve mutsuz olmuşlardır.

Diğer taraftan günümüzde teknolojik, ekonomik, sosyal alanda çok hızlı bir değişimin yaşanması, işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri yeni bir üretim ve hizmet anlayışını gerekli kılmakta, insana bakış açılarını değer değiştirmeye zorlamaktadır. Yeni üretim ve hizmet anlayışı müşteri mutluluğudur. Müşteri mutluluğunu sağlayacak olan ise işletmedeki personeldir. Dolayısıyla öncelikle personelin mutluluğunun sağlanması gerekir.

Konaklama sektörünün bir kolu olan otel işletmelerinde personel çok önemli bir unsurdur. Hizmetin sunulması esnasında personelin göstereceği performans, müşteri mutluluğu açısından önemlidir. Personelin müşteri

karşısındaki olumsuz tutumu müşteriye etkilemekte işletme önemli kayıplara uğrayabilmektedir.

Otel işletmelerinde personelin psiko-sosyal yapısı, yöneticilerin tutumundan, işletmelerdeki sağlıksız çalışma koşullarından ve pek çok nedenlerden dolayı olumsuz yönde etkilenmekte, personelin performansını düşürebilmektedir.

Otel personelinin etkili ve verimli çalışabilmesi psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerinin giderilmesine bağlıdır.

Türkiye turizmine önemli katkıları olan otel işletmelerinin uluslararası turizmde yer alabilmeleri ve rekabet edebilmeleri büyük ölçüde “personel sorunlarının” çözümüne bağlıdır. Bu nedenle, otel işletmelerinde personelin sosyo-psikolojik sorunları, üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ

I OTEL İŞLETMELERİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

A. Otel İşletmesinin Tanımı

Yıllardan beri turizm ve otelcilik işi ile ilgilenen kuruluşlar, uzman kişiler, araştırmacılar otel işletmesinin tanımını yapmaya çalışmışlar fakat ortak bir tanım üzerinde anlaşmaları mümkün olmamıştır “Çünkü; gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları, hayat standartları, zevkleri birbirinden çok farklı bulunan turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda bulunan bir işletmenin tanımını yapmak, elemanlarını belirtmek güçtür”¹.

Otel işletmelerinin temel işlevi konaklama hizmetini yerine getirmektir. Bunun yanında konukların (müşterilerin) yeme-içme gereksinmelerini de karşılayabilmektedirler. “Fransızca (L. Hotel) kelimesinin karşılığı saygın yeri olan misafirhane anlamındadır. Burada misafirhane; konaklama ve yeme-içme ünitelerini kapsamaktadır. Ayrıca sınıfına uygun standartta hizmet veren, güvenilebilen işletme anlamını da kapsamaktadır”².

¹ Hasan OLALI, Meral KORZAY, *Otel İşletmeciliği*, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.İstanbul, 1993, S.22.

² M.Zeki BAYER, *Turizme Giriş*, İstanbul, 1992, s.21.

Otelcilikle ilgili çeşitli çalışmalarda bulunan Hunziker oteli şöyle tanımlamaktadır. “Otel, yer yabancıları olan kişilerin konaklama, yeme ve içme ihtiyaçlarına cevap verebilen ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir”³.

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, “Otellet insanların seyahat boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir”⁴.

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği'nin 6.9.1993 tarihinde Bakanlar Kurulu'nca değiştirilen kısmında; “Otellet, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme gereksinmelerini karşılamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence gereksinmeleri için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir” şeklinde tanımlanmaktadır.

B. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Seyahat, konaklama ve otel endüstrisi

İnsanoğlunun ilk çağlardan başlayarak günümüze değin hiç değişmeyen ihtiyaçlarından birisi beslenme diğeri de barınma ihtiyacıdır. Doğal olarak insanın yaşamını sürdürebilmesi bu ihtiyaçların karşılanması ile mümkün olabilmektedir. Bu yüzden insanlar buldukları yerlerde yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çeşitli yöntemlere başvurmuşlardır. İlk insanlar buldukları yerlerde beslenme ihtiyaçlarını karşılayabilmek için avlanmışlar barınmak içinse mağaraları kullanmışlardır. Tarih içerisinde beslenme ve barınma ihtiyacı toplulukların, kabilelerin, kavimlerin ve günümüzde ulusların kendilerine özgü alışkanlıklar

³ Metin DERELİ, *Otel İşletmeciliğinde Önbüro*, Turban Turizm A.Ş. Yayını, Ankara, 1989, s.2.

⁴ Fermani MAVİŞ, *Otel İşletmeciliği*, EMYO Yayını, No:1, Eskişehir, 1994, s.41.

oluşturmasıyla günümüze kadar süregelmiştir.

İnsan ihtiyaçları süreklidir ve insan bir ihtiyacını giderdiği zaman diğer ihtiyaçları gidermek için çaba harcar. H. Abraham Maslow geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile insanların çok değişik ve çeşitli ihtiyaçlarının olduğunu ve bu ihtiyaçların önemlerine göre belirli bir sıra takip ederek giderme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Bunlar birincil (fizyolojik) ihtiyaçlar, ikincil (sosyolojik) ihtiyaçlardır. Birincil ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar giderilmeden ikincil ihtiyaçların önemi yoktur. Beslenme ve barınma birincil ihtiyaçlardandır. Bu ihtiyaçlarını gideren insanlar ikincil (sosyolojik) ihtiyaçlarını gidermek için çaba gösterirler. H. Abraham Maslow sosyolojik ihtiyaçları; bir yere ait olma, saygı görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak belirlemiştir.

Her ülkenin içinde bulunduğu sosyo-kültürel ve ekonomik durum birbirinden farklıdır. Bu yüzden Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi de insanların yaşadıkları ülkelere göre farklılık göstermektedir. Örneğin, bir ülkede insanlar fizyolojik ihtiyaçlar düzeyinde iken diğer bir ülkede kendini gerçekleştirme aşamasında olabilmektedir. Gelişmiş ülkelerin insanları sosyal ihtiyaçlarını gidermede daha şanslılardır. Seyahat etmeyi sosyal bir ihtiyaç olarak kabul edersek az gelişmiş ülkelerin insanları bu ihtiyaçtan mahrum olabilmektedirler. "Son 40-50 yıl öncesine kadar zevk ve yeni yerler görmek için yapılan seyahatler ancak zenginler ve zamanı bol kişiler tarafından yapılıyordu. Bugün ise turizm, sanayileşmiş ülkelerde birçok kişi için yaşam biçimi ve tüketim şekli haline gelmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gezi ve eğlence amacıyla yapılan seyahatlerin sayısı giderek artmış ve 1970'lerin başından bu yana birçok sanayileşmiş ülkede seyahat yoğunluğu % 50'yi geçmiştir. Diğer bir deyişle, bu ülkelerde nüfusun yarısı, gerek ülke içinde, gerekse yabancı ülkelerde yılda en az bir defa seyahat etmektedir"⁵.

⁵ AKIN İLKİN-M.Zeki DİNÇER, **Turizm Kesiminin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi**, TOBB Yayın No:217, AYBD, 106, Ankara, 1991, s.5.

Seyahat etmek insanın bilmek, anlamak, görmek isteğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İlk önceleri ticari amaçlarla yapılan seyahatler giderek yerini sosyal amaçlı seyahatlere bırakmıştır. Dini seyahatler, sağlık amaçlı seyahatler, spor karşılaşmaları için yapılan seyahatler başlıca sosyal amaçlı seyahatlerdendir. “Tarihin ilk çağlarında canlı hayvanlar ve onların çektiği vasıtalarla yapılan ulaşım yol güzergahlarında hanların ve kervansarayların gelişmesine yol açmıştır”⁶. Seyahat eden insanlara yeme-içme ve barınma ihtiyaçlarını karşılayan bu yerlerde insanlar kendi kendilerine servis yapıyorlardı. “İngiltere’de 1750-1790 yılları arasındaki Sanayi Devrimi, ticaretin dolayısıyla seyahatin başlıca itici gücü oldu”.

Sanayi devrimi ile başlayan demiryolu ulaştırması, seyahat eden insanların uzak yerlerde konaklama ihtiyacının doğmasına yol açmıştır. Daha sonraları karayollarının gelişmesiyle otel tipleri belirlemeye başlamıştır. İngiltere’de ilk kez 1760 yılında OTEL kelimesi telaffuz edilmiş ve günlük, haftalık, aylık olarak kiraya verilen otellere benzeyen büyük evler, kuruluşlar görülmüştür. “Konaklama yerlerinin ortaya çıkışı büyük hizmetlerin tüketicilerin hizmetine sunulmasıyla başladı”⁷. 1794 yılında ise New York’da otel fonksiyonlarına sahip ilk şehir oteli açıldı. 19. yüzyılda Avrupa’da ve Yakın Doğu’da bir çok otel örneklerine rastlanmaktadır. 20. yüzyılda otelcilik hızlı bir gelişme göstermiş zincir otellerin ortaya çıkmasıyla çok büyük boyutlara ulaşmıştır.

International Hotel Association (Uluslararası Otelciler Birliği) dünya otel endüstrisinin boyutlarını ve bu endüstriyi 21. yüzyıla taşıyacak etkenleri kapsayan geniş bir rapor hazırlamıştır. Bu raporda özetle şu hususlar dile getirilmiştir.

⁶ Tunca TOSKAY, *Otel Yönetimi Seminerleri*, Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını: 56, Ankara, 1984, s.15.

⁷ Sait EVLİYAOĞLU, *Genel Turizm Bilgileri*, Ankara, 1989, s.74.

* Bilindiği gibi otelcilik, aile boyu konaklama turizmlerinden uluslararası dev zincirlere kadar geniş bir sektörel yelpazeyi içermektedir.

* Yıllık geliri 250 milyar dolara ulaşan bu sermaye ve emek yoğun endüstri 11 milyondan fazla bir istihdam kapasitesine de sahiptir. Hemen her ülkede, işgücü ve istihdam yaratma çabalarının önemli bir destekleyicisidir.

* Otel odası ile işçi sayısı arasında bire bir ilişki vardır. Dolayısıyla her yeni otel odası yeni bir iş imkanı demektir.

Kuzey Amerika ve Avrupa otelcilik pazarı dünyada en geniş ve olgunlaşmış boyuta ulaşmıştır. Buna rağmen önemli yeni gelişmelerin eşiğindedir. Asya, Orta Doğu ve Güney Amerika pazarlarında ise yavaş da olsa gelişme süreci gözlenmektedir.

* Bu bölgelerde serbest pazar ekonomisi geliştikçe otelcilikle ilgili beklentiler de cesaret verici olmaktadır. Aynı şekilde demokrasi rejiminin gelişmesi yatırımların ve iş hayatının gelişmesinde önemli rol oynayan politik risklerin de bertaraf edilmesinde katkıda bulunacaktır.

Raporda, otel sektörünü yakın gelecekte etkileyecek başlıca faktörlerin kapasite kontrolü, güvenlik, sermaye hareketi ve yeni teknolojiler olacağı ifade edilmiştir⁸.

Bu raporda yer alan hususlar göstermiştir ki geleceğin otel yöneticisi:

- Mesleki yeteneklerini geliştirmiş, işinde uzmanlaşmış,
- Değişen müşteri taleplerini karşılayabilen, kaliteli hizmet anlayışını benimseyen,
- Nitelikli insan gücünü karşılayabilen ve onların gelişimine katkıda bulunabilen,

⁸ TYD Dergisi, Mart-Mayıs, 1996, s.25, s.28.

- Gelecekte ortaya çıkabilecek rekabet ortamında başarılı olabilecek yönetim stratejilerini belirleyebilecek,
- Sektördeki değişimleri ve gelişmeleri takip edebilecek ve,
- Otel işletmesinde hizmeti sunan kişilerle ilişkilerini işletmenin verimliliğini sağlayacak şekilde geliştirebilecek niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Teknolojik gelişmeler otel işletmelerinin mimari yapılarını tamamen değiştirmiş eski klasik görüntülerinden uzaklaştırmıştır. Sadece dış görünüm değil iç bölümlerde bu gelişmelerden nasibini almıştır. Rezervasyon, resepsiyon, odalar bölümü ve diğer bölümleri bilgi işlem aygıtlarıyla donatılmıştır. Otel işletmeleri hizmet işletmeleri olduğundan amaç müşteriye en kısa sürede kaliteli hizmeti sunabilmektir. Her ne kadar bu işlemler seri şekilde yerine getirilse de hizmetlerin yürütülmesinde insan faktörünün önemi çok büyüktür. Müşterinin psikolojik olarak rahatlamaı insanlarla iletişim kurmasıyla mümkün olabilmektedir. Müşterilere her türlü hizmeti veren otel personelinin görevini layık olduğu şekilde yerine getirebilmesi, iş tatmininin sağlanmış olmasına bağlıdır. Otel yöneticileri bu konuda gerekli hassasiyeti göstermeli, işletmelerini başarıya götürecek bu hususu gözardı etmemeleri gerekmektedir.

II. OTEL İŞLETMELERİNİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Otel işletmeleri hizmet ağırlıklı işletmeler olduklarından diğer endüstri işletmelerinden çok farklı özelliklere sahiptirler.

Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz:

* Otel işletmeleri emek-yoğun işletmeleridir. Diğer endüstri işletmeleri teknolojik gelişmelerden faydalanarak otomasyona geçebilir. Oysa otel işletmelerinde bu söz konusu değildir. İnsanın insana hizmeti gerektiğinden

insan gücüne dayanır.

* Otel işletmelerinde personel sayısı fazladır. Personel sayısının fazla olması personelin sosyo-psikolojik sorunlarının da artmasına neden olmaktadır.

* Otel işletmeleri günün 24 saati, haftanın 7 günü, yılın 365 günü faaliyet gösterirler. Bunun sonucunda da diğer insanlar dinlenip eğlenirken otel personeli çalışıyor demektir.

* Otel işletmelerinin bazı bölümlerinde personelin çalışma alanı ile müşterilerin kullandıkları alanlar aynıdır.

* Otel işletmelerinde birbirinden farklı bölümlerin bulunması, bu bölümlerde çalışan personelin karşılıklı yardımlaşma, işbirliği ve sürekli iletişim içersinde olmalarını gerektirmektedir.

* Otel işletmelerinde çalışan personelin moral durumu, hizmetin sunulması sırasında müşterinin psikolojik tatminini etkileyeceğinden sürekli yüksek olmalıdır.

* Endüstri işletmelerinde genellikle hiç dikkate alınmayan ve mamulun üretiminde ve sunulmasında hiç etkili olmayan, personelin fiziksel durumu, otel işletmelerinde mal veya hizmetin sunulmasında müşteri üzerinde genellikle doğrudan etkili bir unsur olmaktadır⁹.

* Otel işletmelerinde çalışan kadın sayısı endüstri işletmelerine göre daha fazladır. Yapılan araştırmalar da bunu doğrulamaktadır.

* Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetleri stok yapma olanağı yoktur. Üretim ve tüketim aynı zamanda gerçekleşir.

* Otel işletmeciliğinde risk faktörü yüksektir. Turizm endüstrisinde talep, önceden kesin bir şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan otel işletmeleri talep dalgalanmalarından anında etkilenirler. Ayrıca otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmaları ile karşılaştıkları için faaliyetlerini mevsimlere göre düzenlerler¹⁰. Sabit arz

⁹ Dündar DENİZER ve Diğ., **Otel İşletmeciliği**, Anatolia Yayıncılık Ankara, 1995, s.9.

¹⁰ Ahmet AKTAŞ, **Turizm İşletmelerinde Yönetim**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No:506, Eskişehir, 1996, s.34.

değişen talep otellerin başlıca özelliğidir.

* Oteller insanlara konaklama hizmetinin yanında yeme-içme, eğlence ve diğer sosyal hizmetleri de sunarlar.

* Otel işletmeleri insanların fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamakla kalmamalı aynı zamanda görünüşü ve kullandığı malzemelerle de insanların estetik ve güzellik duygularına hitap edebilmeli, onların can ve mal güvenliğini sağlamalı, sosyal ve psikolojik güven ortamı yaratacak niteliklere sahip olmalıdır.

* Otel işletmelerinde personelin müşteri ile ilişkisi bire bir olduğundan çalışanlar hata yapmamaya özen göstermelidirler. Endüstri işletmelerinde hatanın telafisi mümkün olabilmekte iken bu otel işletmelerinde mümkün olmamaktadır.

Bu özelliklerin yanında otellerin kendilerine özgü başka bir takım özellikleri de vardır. Bunları kısaca özetleyecek olursak:

* Oteller devlet başkanlarına, başbakanlara, sporculara, sanatçılara, bilim adamlarına, bütün başarılı ve önemli kişilere de hizmet verirler, onları ağırlarlar.

* Tarih otellerde yapılır; dünyanın sorunları, siyasi ve politik görüşmeler, anlaşmalar, iş görüşmeleri genellikle otellerde gerçekleşir.

* Oteller adeta bir tiyatro sahnesi gibidir. Çalışan personel bu tiyatronun oyuncularındır ve oyunlarını en güzel şekilde oynamaya çalışırlar.

* Otel işletmeciliği, evinden ayrılan ve sıla hasreti çeken kişilere ev ortamını aratmayacak sihirli ve teatral bir görüntü sunmaktır.

III. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel tanımında olduğu gibi otel işletmelerinin sınıflandırılmasında da ortak bir ölçüt bulunamamıştır. Çünkü her ülke kendi otel endüstrisinin özelliklerine göre sınıflandırma ölçütleri kullanmışlardır.

Otel işletmelerinin sınıflandırılması şu şekilde sıralanabilir:

A. Verdikleri Hizmetlere Göre

* Yalnızca konaklama imkanı sağlayan bunun yanında kahvaltı da verebilen oteller

* Konaklama hizmetinin yanında kahvaltı ve yemek veren, ayrıca diğer sosyal ihtiyaçları da karşılayan oteller.

B. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türüne Göre

* Şehir Otelleri: Şehir merkezinde bulunan ve kısa süreler için konaklanan otellerdir.

* Kıyı otelleri: Dinlenmek, eğlenmek, deniz ve güneşten faydalanmak amacıyla konaklanan otellerdir.

* Dağ Otelleri: Dinlenmek ve kış sporları yapmak için konaklanan otellerdir.

* Kaplıca Otelleri: Tedavi amacıyla şifalı sulardan yararlanmak isteyenlerin konakladıkları otellerdir ¹¹.

C. Faaliyet Sürelerine Göre

* Devamlı Oteller: Yıl boyunca faaliyette olan otellerdir.

* Mevsimlik Oteller: Belirli bir mevsimde faaliyet gösteren otellerdir.

D. Ulaştırma Araçları ile Bağlantılarına Göre

* Havaalanı Otelleri

* İstasyon otelleri

¹¹ OLALI ve KORZAY, s.32.

- * Liman Otelleri
- * Karayolları Kavşak otelleri ¹².

E. Mülkiyet Bakımına Göre

* Özel Mülkiyete Ait Oteller: Gerçek ve tüzel kişilerin sahip olduğu otellerdir.

* Kamu Mülkiyetine Ait Oteller: Kamu idarelerinin sahip olduğu otellerdir. Devlete, il özel idarelerine, belediyelere ve diğer kamu kuruluşlarına ait olan otel işletmelerini örnek olarak verebiliriz.

* Karma Mülkiyetli Oteller: Sermayesinin bir kısmı özel sektörece, bir kısmı da kamu idarelerince karşılanan otel işletmeleridir.

F. Büyüklüklerine Göre

* Büyük oteller: Ortalama oda sayısı 100 veya daha yukarı, personel sayısı 110 ve daha yukarı olan otel işletmeleridir. Endüstriyel otel veya otel zinciri gibi adlarla anılan bu oteller kitle turizmi ile gelişmeye başlamışlardır.

* Orta ve Küçük Oteller: Orta ve küçük oteller arasında kesin bir ayırım yapılmamakla birlikte; 60-100 odası bulunan, 50-100 personel çalıştıran oteller orta otel işletmeleridir. 10-50 odası bulunan, 30-50 personel çalıştıran oteller, küçük otel işletmeleri olarak kabul edilebilir.

* Çok Küçük Oteller: Bunlar, konaklama hizmetini devamlı bir şekilde iş edinmeyen, hizmetlerin genel olarak 1-5 kişi tarafından görüldüğü, kapasiteleri ancak 2-20 konuğu barındırmaya uygun olan otellerdir ¹³.

¹² MAVİŞ, Otel İşletmeciliği, s.58.

¹³ Ertuğrul ÇETİNER, Konaklama Yönetim Muhasebesi, Ankara, 1989, s.13-14.

G. Hukuki Yapılarına Göre

Hukuki bakımdan otellerin sınıflandırılması ve otellerin yer aldığı sınıfın sembollerle gösterilmesi, kamu yönetiminin önceden saptadığı normlara uyarak bir otelin hangi kategori içerisinde yer alabileceğini gösteren yönetim kararıdır.

Ülkemizde otellerin sınıflandırılması bazı formel farklar bir tarafa bırakıldığı takdirde hemen hemen Fransız sınıflama sisteminin esas yapısına benzer.

Otellerimiz turistik oteller ve turistik olmayan oteller diye iki ana gruba ayrılır¹⁴:

* Turistik oteller: Bunlar, 12.3.1982 tarihli ve 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmü uyarınca çıkarılan "Turizm Yatırım ve İşletmelerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği"nin saptadığı normlara göre sınıflandırılmış olan otellerdir.

Yönetmelikte oteller:

- * Beş yıldızlı oteller,
 - * Dört yıldızlı oteller,
 - * Üç yıldızlı oteller,
 - * İki yıldızlı oteller,
 - * Tek yıldızlı oteller,
- olarak beş grupta sınıflandırılmıştır.

Yönetmelikte, otellerin yanısıra;

- * Moteller,
- * Tatil köyleri,

¹⁴ OLALI ve KORZAY, s.4-42.

- * Pansiyonlar,
- * Kampingler,
- * Apart oteller,
- * Oberjler,
- * Hosteller, yüzer ev, yüzer otel
- * Spor ve avcılık tesisleri gibi diğer konaklama işletmelerinin de sınıflamaları

ve nitelikleri ayrıntılı bir şekilde saptanmıştır.

* Turistik Olmayan Oteller: Turizm İşletme Belgesi olmayan bütün tesisler ve bu orada oteller “turistik olmayan işletme ve oteller” grubunda yer alırlar. Bunlar mahalli idareler tarafından sınıflandırılırlar ve fiyatları da onlar saptar.

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasında yukarıdaki ölçütlerin dışında otelin mimari yapısı, dekorasyonu, kullandığı malzemeler, personelin sayısı, müşteriye verdiği hizmetin kalitesi ve çağdaş yönetim anlayışı gibi özellikler de sınıflandırmada gözönünde bulundurulması gereken ölçütlerdir.

IV. OTEL İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİ

A. Yönetim Kavramı ve Tanımı

Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen günümüze gelinceye değin ortak bir tanım üzerinde görüş birliğine varmak mümkün olmamıştır. Bunun nedeni ilkel toplumlarda bile varolan yönetim düşüncesinin son 40-50 yılda önem kazanması, bilimsel olarak ele alınmasının yeni olmasıdır. Ayrıca ekonomi, sosyoloji, psikoloji ve diğer bilim dalları ile ilgilenenlerin yönetimi kendi görüşleri doğrultusunda tanımlamaları da önemli bir etken olmuştur.

Yönetim kavramının sanat yönünün de bulunduğunu belirten bir çok görüş ve düşünceler dile getirilmiş, tartışma konusu yapılmış, bilim ve sanatın

birbirini tamamlayan iki kavram oldukları konusunda görüş birliğine varılmıştır. “Yönetim bilimi uygulamalı bir disiplin olarak yöneticilere yol gösterici temel ilkeler sağlar. Yönetici bu ilkeleri maharetle kullanarak özel durumlara uygulayabilir. Böylece yönetim bilimi ne kadar gelişirse gelişsin, genel ilkelerin özel durumlara maharetle uygulanması söz konusu olacağından yönetimin sanat yönü daima önemini koruyacaktır” 15.

Yönetim konusunda bugüne kadar pek çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Geniş anlamda yönetim, ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleri olarak tanımlanabilir 16.

Başka bir tanıma göre, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir faaliyet ya da bir sosyal olaydır 17.

Diğer bir tanımlamada ise, yönetim; “örgütsel amaçların başarılması için örgütsel kaynakların eşgüdümlemiş kullanımını sağlamaya yönelik, planlama, örgütlenme, personel, yöneltme ve denetleme sürecidir” 18.

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı gibi yönetim, işletmenin belirlediği amaçlara ulaşmak için yapılan faaliyetler bütünü olarak görülmektedir. Bu faaliyetleri yerine getirecek olan kişi ise yöneticidir.

15 AKTAŞ, s.74.

16 Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Personel Yönetimi*, 7. Baskı, Bursa, 1994, s.18.

17 Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi Genişletilmiş*, 3. Baskı, İstanbul, 1989, s.1.

18 Halil CAN ve Diğ, *Personel Yönetimi*, Ankara, 1995, s.4.

Yönetici, kâr ve risk başkalarının olmak üzere, mal ve hizmet üretmek için üretim elemanlarını ele geçirip birleştiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kişidir¹⁹.

İyi bir yönetici de olması gereken nitelikler şöyle olmalıdır:

- * Liderlik vasıflarına sahip olmak,
- * İnsanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak, ortaya çıkan sorunları gidermek.
- * Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,
- * Yerinde ve zamanında kararlar alabilmek,
- * Girişken, yaratıcı ve zeki olmak,
- * Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- * Güçlü bir azim ve iradeye sahip olmak,
- * Dürüst ve güvenilir olmak,

Bu yeteneklerin bir kısmının doğuştan gelebileceği ve diğer bir kısmının da sonradan eğitim, öğretim ve deneyim yoluyla kazanılabileceği öne sürülebilir²⁰.

B. Otel İşletmelerinde Yönetim

Diğer endüstri işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinin de kuruluş amacı kâr elde etmektir. Diğer amaçları ise insanlara hizmet etmek ve varlığını sürdürebilmektir. Otel işletmelerinin belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri güçlü ve kararlı bir yönetimle gerçekleşebilir.

¹⁹ İlhan CEMALCILAR ve Diğ., **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No:3, Eskişehir, 1989, s.5.

²⁰ İsmet Sabit BARUTÇUGİL, **Turizm İşletmeciliği**, Üçüncü Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1989, s.100.

Otel işletmelerinde yönetim, kaynakların ve insanların belirli bir amaca yöneltilmesidir ²¹. Otel işletmeleri emek-yoğun işletmeler olduğundan kaynaklar yine insan olmaktadır. Bu da otel yöneticisinin güç ve çok önemli bir görevi üstlendiğini göstermektedir. Otel işletmeleri açısından yönetimin, böylesine güç ve sorumluluk gerektiren önemli bir görev olmasına neden olan bazı özellikler bulunmaktadır.

Bu özellikler şunlardır:

*** Yönetim Amaca Yöneliktir**

İyi bir yönetim, nereye gittiğini ne yapmak istediğini bilmek zorunda olduğundan bir amacı olmalıdır. Amaçları formüle etmede çok önemli olan yönetim fonksiyonu planlama ve karar vermedir. Otel işletmelerinde yönetimin amaçlarını; müşteriye ve personele hizmet etmek olarak sıralayabiliriz. Bu amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi için kontrol fonksiyonundan faydalanılır.

*** Yönetim İnsanlara Yöneliktir**

Bu özellik üretimin hizmet olduğu ve bu hizmeti verenlerin insan gücüne dayandığı otel işletmelerinde çok önemlidir.

Endüstri işletmelerinde yönetim çalışan insanlarla ilgilenir. Oysa otel işletmelerinde yönetimin hem çalışanlarla hem de müşterilerle ilgilenmesi gerekmektedir. Bu yüzden otel yöneticisi zor bir görev yüklenmiştir.

*** Yönetim Faaliyetleri Uyumlu Bir Biçimde Düzenler**

Otel işletmelerinde bireysel çaba ile başarı sağlanmaz, farklı bölümlerin bulunması ve karmaşık bir yapıya sahip olması otel işletmelerinin bölümlerarası faaliyetini gerektirir. Otel işletmeciliği bir futbol oyunu gibi bir takım oyunudur,

²¹ AKTAŞ, s.102.

burada sürat çok önemlidir ve yöneticilerin takım kaptanı gibi takımı yönetmesi gerekir. Farklı bölümlerde çalışan bireylerin uyumlaştırılması ve aralarındaki iletişimin kurulmasını sağlamak otel yöneticisinin ne kadar zor bir görev üstlendiğinin göstergesidir.

* Yönetim Aktif bir Faaliyettir

Otel işletmelerinin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri kâr elde etmeleri ile mümkündür. Yönetimin görevi, kaynakları en etkin bir şekilde kullanarak, çevresindeki değişiklikleri de dikkate alarak otel işletmesini başarıya götürmek ve işletmenin kâr elde etmesini sağlamaktır. Ayrıca her işletmenin olduğu gibi otellerin de içinde buldukları toplumla yakın bir işbirliği içinde olmaları ve yönetimin aldığı kararlarda sosyal çevreyle ilişkisini de gözünde bulundurması onu daima aktif hale getirir.

C. Otel İşletmelerinde Yönetimin Fonksiyonları

Bilimsel yönetimin öncülerinden olan Henry Fayol (1841-1925) yönetimi bir süreç olarak gören ilk yönetimin bilimcisiydi. Fayol'a göre, yönetim süreci yaklaşımı; planlama, örgütlenme, komuta, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşmaktadır.

Yönetim süreci yaklaşımı işletmedeki fiziksel ve beşeri unsurların işletmenin amaçları doğrultusunda düzenlenebilmesi için fonksiyonel bir yapıya kavuşturmaları gerektiği düşüncesine sahiptir.

Henry Fayol, yönetimle ilgili 14 prensip ortaya koymuş. Bu prensiplerin fiziksel bilimlerdeki gibi kesin ve değişmez olmadığını belirtmiştir. Bu ilkeler şunlardır: 1. İş bölümü, 2. Yetki ve sorumluluk, 3. Yönetim birliği, 4. Hiyerarşi, 5. Merkeziyetçilik, 6. Komuta birliği, 7. Disiplin, 8. Genel çıkarların, kişisel çıkarlara

üstünlüğü, 9. Ödüllendirme sistemi ve ücret, 10. Eşitlik, 11. Düzen (maddi ve sosyal), 12. Personelde devamlılık ve denge,13. İnsiyatif (girişim), 14. İşbirliği ruhu.

Bu ilkeler evrenselidir. Otel yöneticisi, ihtiyacına ve durumuna göre bu ilkeler arasında bir bileşke oluşturarak bir yönetim biçimi ortaya koyabilir. yönetim biçimi oluşturmada otel yöneticisinin bilgi, yetenek ve tecrübesi önemli rol oynar ²².

Yönetim sürecinin evrensel olan, planlama, örgütleme, komuta (yönelme), koordinasyon (düzenleştirme) ve kontrol (denetim) fonksiyonları tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de uygulanan yönetim fonksiyonlarıdır. Otel işletmelerinin kendilerine özgü yapılarından dolayı bu fonksiyonlara kadrolama ve iletişim fonksiyonlarını da ilave etmemiz gerekmektedir.

Bu fonksiyonları özetleyecek olursak:

1. Planlama

Planlama en basit şekliyle neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını kararlaştırma sürecidir ²³.

Otel yöneticisi her şeyden önce bir amaç saptamalıdır ve bu amaca ulaşabilmek için çok iyi bir planlama çalışması yapması gerekmektedir. Otel işletmesinde bir yıl içerisinde gerçekleştirilecek olan satışların tahmini, fiyatların tesbiti, giderler, ekonomik ve siyasi gelişmeler, personel istihdamı ve eğitimi v.b.

²² Fermani MAVİŞ, *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No:39, Eskişehir, 1985, s.41.

²³ Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Altıncı Baskı, Ankara, 1992, s.199.

konular otel yöneticisinin gözönünde bulunması gereken hususlardır. Aynı zamanda otel personelinin kendi bölümlerinde yapılacak işleri de planlamaları otel yöneticisinin yükünü hafifleteceğinden yöneticinin diğer işlere daha fazla zaman ayırmasına olanak sağlayacaktır. Bu unsurlar otelin başarısında önemli rol oynamaktadır.

2. Örgütleme

Örgütleme, bir örgüt oluşturma veya örgütün etkili olarak çalışabilmesi için seçilen işler, kişiler ve iş yerleri arasında yetki ilişkilerinin kurulması faaliyetlerinin tümüdür²⁴.

Planlama aşamasında, yapılacak işler düşünce aşamasındadır. Örgütleme, faaliyetler için hazır duruma gelmedir.

Otel yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birisi organizasyon yapısının kurulması ve işletilmesidir.

Otel işletmelerinde örgütleme faaliyeti, otelin amaçlarına ulaşmak için gerekli olan maddi ve insan gücü unsurlarını en uygun şekilde biraraya getirerek, harekete geçecek bilimsel bir yapıya kavuşturulmasıdır. Otel işletmelerinin yapıları gereği farklı bölümlerden oluşması örgütlemenin önemini daha da arttırmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, farklı bölümlerdeki personelin yetki ve sorumluluklarını, neleri yapacaklarını, nasıl yapacaklarını önceden belirleyip işletme amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamalıdır.

²⁴ CEMALCILAR, s.103.

3. Kadrolama

Kadrolama fonksiyonu örgütlenme aşamasında ortaya çıkan ve örgüte ne tip kişilerin alınacağıının belirlenmesi, alınan personelin eğitimi, gelişmesi ve örgüte uyumunun sağlanması olarak tanımlanabilir.

Kadrolama fonksiyonunun örgütlenme fonksiyonundan ayrı olarak ele alınması, otel işletmelerinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Otel işletmesinde başarı, alınan personelin yeteneğine, bilgisine ve hizmet işini yerine getirebilme becerisine bağlıdır. Otel işletmelerinin en büyük sorunlarından birisi işgücünün verimliliğinin düşük, işten ayrılma oranlarının yüksek olmasıdır. Bu nedenle otel yöneticilerinin kadrolama fonksiyonunu yerine getirirken örgütün kültürüne uyum sağlayabilecek, işe uygun personeli seçmeleri ve personeli örgüt içinde tutabilecek önlemleri almaları gerekmektedir.

4. Yönelme

Örgütlenme ve kadrolama aşamasından sonra gelen yönelme fonksiyonu kurulan düzenin harekete geçirilmesi anlamındadır.

Yönelme fonksiyonu astlara emir verme ve komuta etme aşamasıdır. Otel yöneticilerinin önemle üzerinde durdukları konu yönelme fonksiyonudur. Çünkü; insan gücüne dayanan otel işletmelerinde personelin yönlendirilmesi, motive edilmesi, ast-üst ilişkileri çok önemli konulardır. Otel yöneticisi bu hususları değerlendirip, personelin performansını sağlayacak tedbirleri alarak oteli başarıya götürebilmelidir.

5. Koordinasyon

Koordinasyon fonksiyonu, işletmenin işleme ve başarılı olabilmesi için, personelin uyumunun sağlanması ve tüm faaliyetlerin ahenk içinde yerine getirilmesi olarak tanımlanabilir.

Otel işletmelerinde bulunan farklı bölümlerin birbirleriyle işbirliği içinde olmaları, uyumlarının sağlanması çok önemlidir. Bir bölümün aksaması diğer bölümlerin de zor duruma düşmesine neden olacaktır. Yönetimin görevi bölümler arasındaki koordinasyonu sağlamak ve etkili bir iletişim sistemi kurmak olmalıdır.

6. İletişim

İletişim bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilme süreci olarak tanımlanmaktadır. İletişim temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür. Bu köprüyü kullanarak, bir birey tüm insanları birbirinden uzaklaştıran yanlış anlaşılımları güvenli bir biçimde geçebilir²⁵.

Otel işletmelerinde iletişim çok önemlidir. Otel içi faaliyetleri yürütmede, personelin hem kendi arasında, hem müşterilerle hem de yönetimle sürekli iletişim halinde bulunması gerekmektedir. Ayrıca dış çevreyle iyi ilişkiler kurulması ve otele fayda yaratılması açısından da iletişimin çok önemli bir rolü vardır. İletişim fonksiyonu, otel personeli ile yönetimin uyum içinde olmasını ve işletmenin amaçlarına ulaşması açısından önemli bir fonksiyondur.

²⁵ Keith DAVIS (Çev.Kemal TOSUN), *İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 199, İstanbul, 1988, s.594.

7. Kontrol

Kontrol bir işletmede işlerin yolunda gidip gitmediğinin belirlenmesi amacıyla hataları ve yanlışları ortaya çıkarmak ve tekrarını önlemektir.

Otel işletmelerinde yönetim, kontrol fonksiyonunu yerine getirirken gözlem yapabileceği gibi yönetim raporlarından da yararlanabilir. Genel mekanların kontrolü, güvenlik kontrolü, personelin kontrolü, gelirlerin ve giderlerin kontrolü, yiyecek-içecek satışlarının kontrolü gibi kontroller Otel yöneticisinin işletmenin ne durumda olduğunu görmesi açısından önemli olmaktadır.

D. Otel İşletmelerinde Yönetim Yaklaşımları

1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan klasik yönetim düşüncesinin öncüleri Frederick Taylor ve Henry Fayol'dur.

Taylor sanayide çalışan işçilerin verimli çalışmadıklarını gözlemlemiş, yaptığı incelemelerde şu sonuçlara varmıştır.

- * İşçiler isteksiz çalışıyor, işleri hızlı bir şekilde yapmıyorlardı,
- * İşçiler ekonomik olarak kullanılmıyor bunun sonucunda da verimlilik sağlanmıyordu
- * İşçilerin verimli olabilmeleri için hareket ve zaman etütlerine başvurulmalıdır
- * Çalışma koşullarını belirleyebilecek işi bilen, yetenekli kişiler çalıştırılmalı ve prim sistemi ile işlerin hızlı yapılması sağlanmalıdır.

Taylor'un gözlemlerinin temel düşüncesi, emek ve zaman kaybına yol açan etkenleri bilimsel yöntemlerle ortadan kaldırmak ve işletmenin verimliliğini sağlamaktır.

Taylor'un görüşleri, insanları bir robot gibi gördüğünden eleştirilere uğramıştır.

Yönetim sürecinin kurucusu olan Fayol ise yönetim fonksiyonları ile ilgili ilkeleri geliştirmiş, Taylor'un aksine örgütlerde insanlararası ilişkiler üzerinde durmuş, işletmelerin psiko-sosyal yönüyle ilgilenmiştir.

Otel işletmelerinde yönetim teori ve tekniklerinin uygulanması diğer sanayi işletmelerinden daha yavaş olmuştur. Bunun nedeni otel işletmelerinin çok küçük, aile fertlerinden oluşan işletmeler olmasından kaynaklanmaktadır²⁶.

Otel işletmelerinde klasik yöntemi ilk uygulayan kişi Ellsworth Statler olmuştur. A.B.D.'deki küçük çaptaki işletmesini, halkın beklentilerine uygun hale getirmiş, daha sonra da 1,5 dolara banyolu oda sloganıyla büyük otel zincirine dönüştürmüştür.

Zincir otel sayılarını sayılarını çoğaltan Statler, merkezileştirilmiş kurmay hizmet birimleri kurmuş ve standart hizmet uygulamasıyla otel işletmeleri için ortak işlem standartları geliştiren işletmecisi özelliğini kazanmıştır.

Taylor ve Gilberth tarafından geliştirilen hareket ve zaman etüdünün otel işletmelerinde uygulanması, maliyet ve işgücü açısından önemli kazançlar sağlamaktadır. "1948 yılında A.B.D. 'nde Sherman oteli'nde oda temizliğinde

²⁶ Ömer L.MET, *Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik*, İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s.109.

yapılan hareket ve zaman etüdü uygulaması, yılda yaklaşık 253.162 dolarlık işgücü tasarruf edildiğini ortaya koymuştur ²⁷.

Hareket ve zaman etüdü yalnız oda temizliğinde değil, yiyecek fiyatlarının belirlenmesinde, yemeklerin hazırlanmasında ve servis yapılmasında da uygulanabilir.

Klasik yönetim düşüncesinin öncüleri Taylor ve Fayol'un görüşlerini ilk defa restoranlarında uygulayan Vernon-Gordon Stouffer kardeşler olmuşlardır. Restoran zincirlerinde tecrübeli mutfak şeflerinin yerini yemek tarifleri hazırlayan beslenme uzmanları ve tarifleri aynen uygulayan kadın aşçılar almışlardır. Yapılacak işleri ayrıntılı olarak planlamış, departmanlara ayırmışlar ve personeli eğitmişlerdir.

Stouffer kardeşler restoranlarında modern bölümlendirme sistemini kullanmışlar ve askeri bir organizasyon katılığı içinde ast-üst ilişkileri kurmuşlardır. Personel yönetimi konusunda öncülük etmişler, çalışanlara ücretli izin, yıllık tatil ve grup sigortası gibi sosyal haklar tanımışlardır ²⁸.

Klasik yönetim yaklaşımını benimseyen otel işletmelerinde şu özellikler görülür ²⁹.

* Her göreve ilişkin yetki ve sorumluluklar ayrıntılı bir biçimde ve kesin çizgilerle belirlenmiştir.

* Kararlar çoğunlukla üst kademedede alınır,astların kararlara katılması mümkün değildir.

* Astlar, iş ve örgüt ile ilgili konularda üstleriyle tartışamazlar.

²⁷ MAVİŞ, *Otel Yönetimi*, s.40.

²⁸ AKTAŞ, s.107.

²⁹ MAVİŞ, *Otel İşletmeciliği*, s.78.

* Haberleşme genellikle yukarıdan aşağıya doğru, yazılı ve şekle bağlanmıştır.

* Aynı kademeler arasındaki haberleşme üstlerin aracılığı ile olmaktadır.

Klasik yönetim yaklaşımı'nın temel düşüncesi, örgütlerdeki organizasyonu bir makina, insanı da bu makinanın bir parçası olarak görmesidir.

2. Modern Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımını temsil eden Taylor, işin fiziksel hareketlere göre en doğru yapılış şeklini gösteren, işin basitleştirilmesine dayanan, işin bilimsel yönden organizasyonu ve etkin üretim yöntemlerini geliştirmiştir. Fayol, organizasyonların yapısı ve işleyişi, yönetimin temel fonksiyonları üzerinde durmuştur. Elton Mayo ise sistemi insan ilişkilerine dayandırmış ve insanı çalışma hayatında sosyal bir varlık olarak görmüştür. Modern yönetim yaklaşımı ise örgütlerde bu üç unsurun birlikte değerlendirilmesi ve uygun bir şekilde birleştirilmesi çabalarına dayanmaktadır.

1927-1932 yılları arasında A.B.D.'de Batı Elektrik Şirketi'nin Hawthorne bölümünde yapılan çalışmalar, yönetimde insan unsurunun önemini ortaya koymuştur.

Bu yaklaşımın temel görüşlerine göre, bireyler yetişmiş oldukları sosyal çevreye göre tepki göstermekteydiler, Çalışanları güdüleme ekonomik ihtiyaçtan ziyade sosyal gereksinimlerini tatmin için önemliydi ve tatmin olmuş işçi, tatminsiz işçiden daha verimliydi. ³⁰

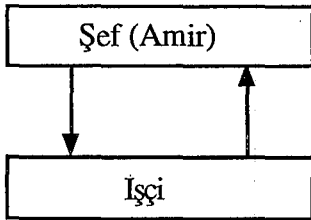
³⁰ Enver ÖZKALP-Çiğdem KIREL, *Örgütsel Davranış*, A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 111, Eskişehir, 1996, s.28.

Klasik yönetim düşüncesine karşı modern yönetim düşüncesinde insanın önemli bir varlık olarak ortaya çıkması emek-yoğun işletmelerin insan kaynakları üzerinde daha fazla durmalarına neden olmuştur.

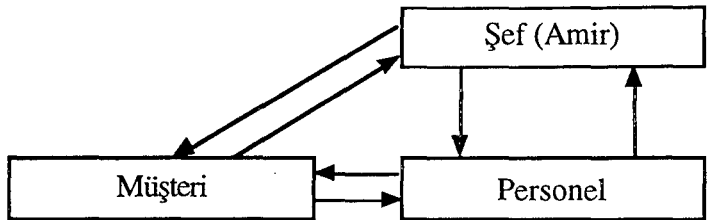
Emek yoğun bir sektör olan otel işletmelerinde insan faktörü sanayi işletmelerine nazaran daha önemlidir. Ayrıca sanayi işletmelerinde ikili ilişkiler söz konusu iken, otellerde üçüncü bir ilişki gerçekleşmektedir. Şekil 1'de görüldüğü gibi. Bu nedenle otel yönetiminin, çalışanların ve ağırladığı misafir sayısının fazla olması durumunda çözmek zorunda olacağı sorunları da fazla olacaktır.

Şekil 1: Sanayi ve Otel İşletmelerinde İlişki Türleri

(A) Sanayi İşletmesindeki İlişki



(B) Otel İşletmesindeki İlişki



Kaynak: Ö. L. MET, **Ağırlama ve Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**, İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s.113.

İnsanların birbirleriyle yoğun ilişkiler kurması otel işletmelerinde modern yönetim düşüncesinin önemini ortaya koymaktadır.

Modern yönetim yaklaşımı, çalışanların sosyo-psikolojik sorunlarını çözmeyi, iş başında yakın ve samimi ilişkiler geliştirmelerine fırsat tanıyan, iş başında sağlanan iyi ilişkilerin özel yaşamda da devamını ve gelişmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır.

Modern yönetim düşüncesi, organizasyonları, içinde her şeyin birbirine bağlı olduğu bir sistem olarak görmekte yönetsel yaklaşımlarının geçerliliğini,

içinde bulunulan özel durumların uygunluğuna bağlı olduğu fikri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla modern yönetim düşüncesi öz olarak birbirleriyle ilgili iki ayrı yaklaşım üzerine dayanmaktadır³¹.

Bu yaklaşımlar “sistem” ve “durumsallık” yaklaşımlarıdır. Kısaca bunlara değinecek olursak:

a. Sistem Yaklaşımı

Birçok düşünürler sistemi, “birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırđedilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün “ olarak tanımlamaktadırlar³².

Bu yaklaşımda organizasyon, birbirleriyle bağımlı çeşitli bir alt sistemlerden oluşan ve bütün olarak görülen bir sistemdir.

Sistem yaklaşımı, diğer yaklaşımlarda görülen tek yönlü düşünce tarzı yerine çok yönlü düşünce tarzını benimser. Başka bir deyişle yöneticinin işle, çalışanlarla ve diğer olaylarla ilgili olarak çok yönlü düşünmesi ve sorunlara çözüm aramasıdır.

Sistem yaklaşımının yönetim, düşünce ve uygulamasına getirdiğı yenilikler şunlar olmaktadır³³.

31 L.MET, s.97.

32 EREN, s.43.

33 Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliğı*, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 101, İstanbul, 1989, s.116-117.

* Sistem yaklaşımının getirdiği en önemli yeniliklerden birisi organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almasıdır.

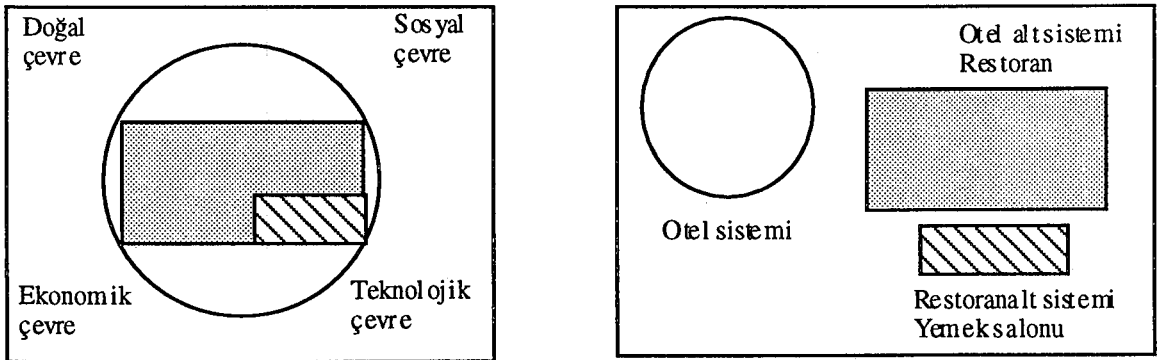
* Sistem yaklaşımı, organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlar.

* Diğer bir yenilik ise, sistemin parçaları (alt-sistemler) arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağımlılığı vurgulamış olmasıdır.

Otel işletmeleri açısından sistem yaklaşımı şekil 2’de görüldüğü gibi, otel geniş bir sistem olarak düşünüldüğünde restoran ve otelin diğer bölümleri, geniş anlamda hem alt-sistem olabildikleri gibi hem de kendi alt sistemleri olan dar anlamda bir sistem olabilmektedirler³⁴. Restoranı oluşturan yemek salonu, mutfak ve bar alt sistem durumundadır.

Sistemi oluşturan parçalar hem kendi aralarında hem de çevre ile ilişkili olduğundan bir bütün olarak düşünülmelidir.

Şekil 2. Bir Otel İşletmesinde Sistem ve Alt Sistemler



Kaynak: MET, s.114.

Sistem yaklaşımı otel yöneticisine:

- * Otel faaliyetlerini, amaçlarını ve kaynaklarını analiz etmede,
- * Oteldeki işleri ve çalışanları organize etmede

³⁴ L.MET, s.114.

- * Otel faaliyet amaçlarını başarmada, işleri ve çalışanları koordine etmede,
- * Otel faaliyetlerinde ortaya çıkan problemleri çözmeye yardımcı olabilir³⁵.

b. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre organizasyonu en iyi şekilde biçimlendirmenin, personeli yönetmenin, onları güdülemenin, liderlik etmenin tek bir tarzı ve yolu yoktur. Başka bir deyişle; “değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram teknik ve davranışları gerektirir”³⁶. Bu nedenle yöneticiler içinde buldukları duruma göre kendilerine en uygun olan yönetim şeklini belirleyebilmelidirler.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili en açık düşünce 1920’erde Mary Parker Follet tarafından ortaya konmuştur. Ona göre “eğer yöneticiler kendilerini tanıyabilirler ve durumun gerekleri ya da ortaya çıkardığı zorunluluklara uyum sağlayabilirler ve kişiler üzerinde aşırı denetim ve denetimsizliklerinde kendilerini kontrol edebilirlerse, astlarını yönetme ve liderlik etmede karışıklıklara ve kırgınlıklara daha az neden olurlar”³⁷.

Durumsallık yaklaşımı organizasyonu bir sistem olarak ele almaktadır. Durumsallık yaklaşımı, hem organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle hem de bu alt sistemlerin dış çevre ile ilişkileri üzerinde durur. Bu dış çevre unsurları; hükümet, rakipler, sendikalar, müşteriler v.b. unsurlardır. İç çevre unsurları ise; amaçlar, kullanılan teknoloji, personelin niteliği, yönetim yaklaşımları v.b. unsurlardır. O halde işletmenin organizasyon yapısı iç ve dış çevrenin etkisi altında her duruma göre değişiklik gösterecektir.

³⁵ AKTAŞ, s.112.

³⁶ KOÇEL, s.126.

³⁷ AKTAŞ, s.92.

Durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımını tamamlayıcı bir özellik göstermektedir.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili önemli araştırmalardan birisini Fiedler adlı düşünür yapmıştır. Fiedler, etkili yönetim biçiminin, görevlerin belirginliği, liderin sahip olduğu otorite, önder ile astlar arasındaki ilişkilerin niteliği ve benzeri durumsal değişkenlerin birbirlerini etkilemelerine bağlamıştır.

Yönetici, belirli bir durumda başarılı olabilirken, başka koşullarda başarısız olabilmektedir. Koşulların uygun olması veya uygun olmaması durumunda klasik yönetim yaklaşımı, koşulların uygunluk bakımından orta sıralarda bulunması durumunda da modern yaklaşımın geçerli olduğu söylenebilir.

Nobel ve Stearns (1977) adlı araştırmacılar, Kuzey Amerika otel işletmelerinde ilk derece yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmalarda, Friedler'in durumsallık teorisini uygulamışlar ve bu endüstrideki ast üst ilişkilerinin orta düzeyde olması ve önderin pozisyonunun kendisine verdiği gücün yüksek düzeyde olması özelliklerinden dolayı en etkin yönetim biçiminin "işe yönelik"³⁸ biçim olacağı sonucuna varmışlardır³⁹.

Rensist Likert ise Michigan Üniversitesi'nde başlattığı araştırmalarda, verimliliği yüksek ve düşük olan örgütlerde önder davranışlarını, otokratik uçtan demokratik uca kadar gelişen dört ayrı sistem bazında -işe yönelik davranıştan, işgörene yönelik davranışa kadar uzanan önder davranışı- incelemiş, sonuçta, verimliliği yüksek olan işletmelerde yöneticilerin astlarına yakın yönetim uygulamadıkları ve işgörene yönelik⁴⁰ davranışları olduğunu gözlemlemiştir.

³⁸ **İşe Yönelik Olma:** Yöneticinin kendisine bağlı grubun faaliyetlerini belirleme ve organize etme derecesinin bir ölçüsüdür.

³⁹ Bahar TANER, "Konaklama İşletmelerinde Yönetim Biçimleri", *Anatolia Dergisi*, Aralık 1994, s.43.

⁴⁰ **İşgörene Yönelik Olma:** Yöneticinin Astlarıyla aralarındaki ilişki derecesinin bir ölçüsü olup, karşılıklı birbirine güven ve saygı duyma, birbirlerinin ne düşündüklerini önem verme gibi hususlardır.

V. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI

A. Organizasyonun Tanımı

Organizasyon kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkalarıyla bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemidir⁴¹.

Organizasyonu, yönetimin fonksiyonlarından olan örgütleme (organize etme) ile karıştırmamak gerekmektedir. Organize etme organizasyon yapısının oluşturulmasındaki faaliyet sürecidir. Organizasyon, örgütleme aşamasında ortaya çıkan; seçilen işler, kişiler ve işyerleri arasındaki yetki ilişkilerinin önceden belirlenen bir yapıya uygun olarak ne şekilde gerçekleşeceğini belirlemesidir.

Örgüt şemaları ve organizasyon el kitapları bir örgütün yapısını ve işleyişini net bir şekilde görmemize yardım eder.

B.Otel İşletmelerinin Organizasyonu

Oteller büyüklük, istihdam ettiği personel, izlediği politikalar, faaliyette bulunduğu bina ve kuruluş yeri, müşterilerine sağladıkları hizmetlerdeki farklılıklar açısından birbirinin aynı değildir.

Bu nedenle her otelin organizasyon yapısı farklı olacaktır.

Orta büyüklükteki bir otel beş müstakil idari bölümden oluşmaktadır.

Bunlar;

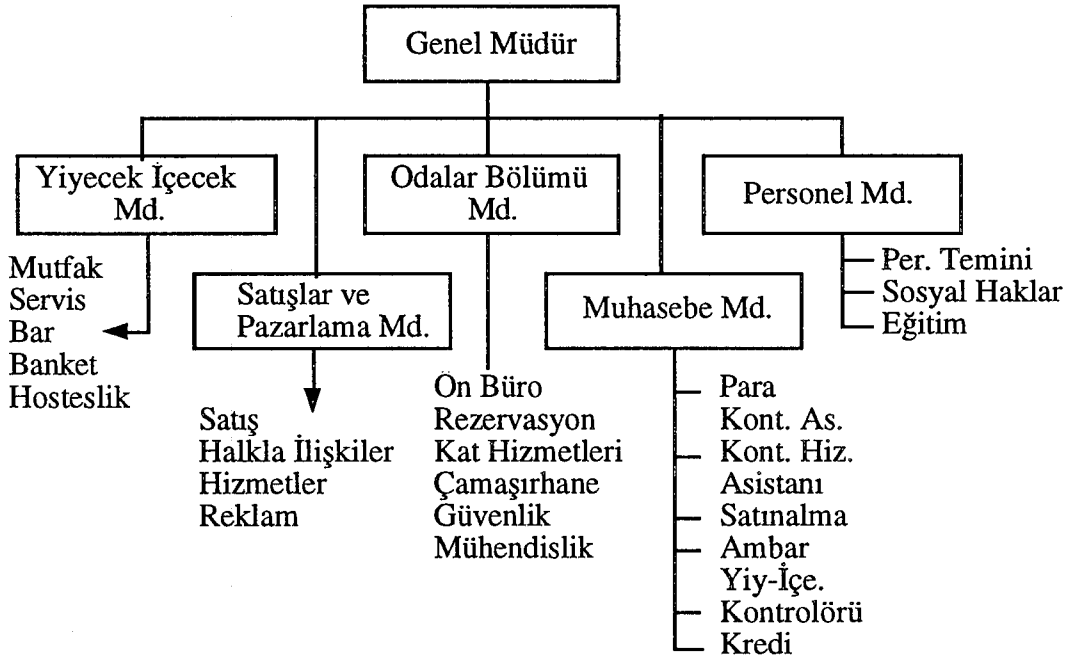
* Odalar bölümü,

⁴¹ KOÇEL, s.37.

- * Yiyecek-içecek bölümü,
- * Muhasebe bölümü,
- * Personel bölümü,
- * Satış ve pazarlama bölümü'dür.

Her bölümün başında bir müdür vardır, bölüm müdürleri direkt olarak genel müdüre rapor verirler. Şekil 3'de görüldüğü gibi her bölüm daha küçük işlevsel bölümlere ayrılır. Bu bölümlere departman adı verilir⁴².

Şekil: 3- Orta Büyüklükte Bir Otel Organizasyonu



Kaynak: SMITH-EMERITUS, s.131.

⁴² C.B. SMITH, EMERITUS, *Managing Hotels Effectively: Lessons From Outstanding General Manager*, Eddystone C. Nebel III, Van Nostrand Reinhold, 115 Fifth Avenue, New York, NY.10003, USA, 1991, s.130.

1. Odalar Bölümü

Bir otelin oda bölümü misafirlerin konaklama işlevini yerine getirir. Otel gelirlerinin yarısından fazlasını bu bölüm elde eder. Misafirlerin karşılanması, odalarına yerleştirilmesi, posta ve telefon mesajlarının iletilmesi, misafirlerin güvenliği gibi işlevsel görevler bu bölümde gerçekleşir. Odalar bölümü daha alt bölümlere ayrılarak, her biri ayrı ayrı önemli görevleri yerine getirir.

* Ön Büro

Misafirler geldiğinde burada karşılanır, onlara oda verilir ve kayıt işlemleri yapılır. İlk giriş işlemlerinin yapıldığı andan itibaren misafirlerin ayrılacağı döneme kadar harcamalarına, isteklerine, otel içindeki tüm aktivitelere cevap veren önbüro bu yönüyle misafirlerle en fazla ilişkide bulunan otel departmanı konumundadır. Otellerin 24 saat hizmet veriyor olması ön büroda vardiya sistemini gerekli kılmaktadır. Standart bir otelde, ön büroda bir santral memuru, bir kasiyer ve bir de kayıtları yapan ön büro memuru bulunur. Ön büro otelin orta noktasında ve oradan dağıtıldığı bir departman olması sebebiyle otelin beyni durumundadır. Ön büroda çalışan kişi aktüel olayları takip edebilmeli otelin çevresinde bulunan tarihi ve kültürel yerler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Ayrıca tertipli ve çalışkan olmalı, diğer departmanlarla çok iyi ilişkiler kurabilmeli, misafirlerin ihtiyaçlarını en hızlı şekilde karşılayabilmelidir⁴³.

* Rezervasyon

Rezervasyon bir otelin gelecekteki misafirlerine yer ayarlama işlevini yerine getirir. Rezervasyon bölümü ile ön büro arasında yakın bir ilişki vardır. Rezervasyon bölümü önbüroyu her gün satılan odalar hakkında haberdar etmeli

⁴³ Yavuz OKUMUŞ, "Entellektüel, Satıcı ve Bir Dost: Ön Bürocü", **Hotel Dergisi**, Sayı:4, Aralık 1996, s.77-78.

2. Yiyecek-İçecek Bölümü

Odalar bölümünden sonra otelin ikinci bir gelir kaynağıdır ⁴⁴. Yiyecek içecek bölümünün birinci işlevi misafirlere yiyecek ve içecek sağlamaktır.

Yiyecek içecek bölümünde işlevsel olarak görevlerin uzmanlık gerektirdiği alt bölümler bulunmaktadır ⁴⁵.

* Mutfak Bölümü

Bu bölümün sorumlusu şef aşçıdır ve emrinde değişik yiyeceklerin hazırlanmasından sorumlu olan yardımcıları vardır. Otelin her türlü yiyecek ihtiyacını karşılamakla yükümlüdürler.

* Servis

Yiyecek ve içecek servisi bölümü, otelin restoranlarında ve diğer satış noktalarında müşterilere yiyecek ve içecek sağlamakla yükümlüdür. Yiyecek ve içecek bölümü Maitre d'Hotel'i, kadın ve erkek garsonları ile otelin en önemli bölümlerinden birisidir.

Yiyecek-içecek müdürü otelin yiyecek-içecek satışlarından, bütün yiyecek-içecek maddelerinin alış ve satış fiyatlarından, yiyecek ve içecek maliyetinden, menünün hazırlanmasından ve planlanmasından, satın alınan malzemelerin standart ve kaliteli olup olmadığının kontrolünden ve porsiyonların standart ölçüler dahilinde hazırlanmasından sorumludur. Servis personeli misafirlere yiyecek ve içecek hizmetlerini sunarken gülyüzlü ve temiz giyimli olmalı, servis sırasında hızlı hareket edebilmeli, misafirlerin her türlü isteğine anında

⁴⁴ MAVİŞ, Otel Yönetimi ..., s.71.

⁴⁵ SMITH, EMERITUS, s.133.

cevap verebilirdir. Otel misafirlerinin en sık karşı karşıya geldiği personel servis personelidir. Bu yüzden servis personeli, tutum ve davranışlarıyla misafirlerin otel hakkında olumlu veya olumsuz düşüncelere sahip olmalarında önemli rol oynamaktadır.

* Bar

Otellerin yiyecek ve içecek bölümlerine bağlı olarak çalışan barlar, içeceklerin pahalı olması ve kar oranlarının yüksek olması sebebi ile önemli gelir kaynaklarıdır. Barda görevli personel olarak şef barmenin sorumluluğunda barmenler bulunmaktadır. Barmenler her türlü içki hakkında bilgi sahibi olmak zorundadırlar.

* Banket

Özel yemekler, toplantılar, evlilik törenleri vb olayları kabul etmek bu bölümün sorumluluğundadır. Otelin yiyecek-içecek servisi bu organizasyonlarda önemli görevler üstlenir ve hiç bir aksaklığa yer vermemek için çaba harcarlar.

* Hosteslik

Yiyecek-içecek bölümünün mekanlarının temizlenme işi, tabak, bardak yıkama işi ve genel yiyecek-içecek sevketme işlerini yerine getirmekle görevli personellerden oluşur.

Bir otelin restoranında yemek yiyen misafir için mutfağın, yiyecek servisinin ve hosteslik bölümünün birbirleriyle uyum içinde olması çok önemlidir. Bu da her bölümün üstün gayretleriyle mümkün olabilmektedir.

3. Personel Bölümü

Bir otelin personel bölümü çalışanların organizasyonunu kurması açısından önemli bir işleve sahiptir. Personel bölümü müşteriye hizmet vermediği gibi otelin diğer işlerine de karışmaz. Fakat otelin yeterli şekilde işletilmesi için hayati bir rol oynar.

Personel tedariki, eğitimi ve personelin idaresi bu bölümün görevlerindedir. Personel müdürü, bölgesel ve ülkesel iş kanununda uzman olmalı ve diğer bölüm müdürlerine bu konularda tavsiyelerde bulunmalıdır. Personel müdürü diğer otellerin personel bölümüyle de yakın ilişkiler içinde olur ve sendikalarla yapılan anlaşmalarda yer alır⁴⁶.

Personel bölümü her ne kadar işe alma, mülakat yapma, çalışacakların özelliklerini saptama gibi görevleri olsa da son karar istihdam edilecek personelin, çalışacakları bölümlerin müdürlerinin sorumluluğundadır. Personel bölümü olarak bu bölümün başarısı, büyük çapta bu bölüm müdürünün diğer bölüm müdürleriyle iyi ilişkiler içinde olmasına bağlıdır.

4. Muhasebe Bölümü

Muhasebe bölümünün temel görevi, mali olayların kaydedilmesi mali bildirimlerin hazırlanması ve diğer bölümlerdeki idarelere işletme sonuçlarının zamanında rapor edilmesidir. Ödemelerin hazırlanması, alacaklı hesaplar ve ödenilecek hesaplarla da ilgilidir.

Muhasebe bölümünün diğer işlevleri, fiyat muhasebesi ve oteldeki bütün hesapların kontrolüdür. Muhasebe kontrolündeki iki merkezi alan odaların kontrolüyle, yiyecek-içecek kontrolüdür.

⁴⁶ SMITH, EMERITUS, s.135.

Muhasebe bölümü, otelde gerçekleştirilen yiyecek-içecek satışlarının günlük raporlarını tutar ve kaydeder.

Muhasebe bölümü satınalma ve ambarlama işlevlerinden de sorumludur. Ayrıca misafirlerin kredi işlemleriyle ilgili hesapları takip eder.

5. Satış ve Pazarlama Bölümü

Bölümlerarası eşgüdüm sorunlarının olmadığı bölüm satış ve pazarlama bölümüdür bu bölüm çok küçüktür bu da dahili eşgüdümü çok kolaylaştırır. İkincisi bu bölüm diğer bölümler gibi günlük sorunlarla karşı karşıya değildir. Yine de bu bölüm müdürleri arasında bir iş bölümü vardır ki bu da genellikle otelin cezbetmeye çalıştığı müşteri tipine dayanır. Bağımsız satış bölümü ekseriyetle grup toplantıları, turlar ve seyahat konularında uzmanlaşmıştır.

Halkla ilişkiler bölümü hem otel misafirleriyle hem de dış çevreyle samimi, kalıcı ilişkiler geliştirmekle sorumludur.

Reklam da otelin tanıtımında önemli bir faktördür. Reklam bölümü değişik araçlar ve tekniklerle otel için fayda sağlamaya çalışır. Fakat en iyi reklam misafirin yapacağı reklam olacağından oteller bu hususu gözardı etmemelidir.

Satış ve pazarlama müdürleri seminer ve toplantılar için anlaşmalar yaparlar ve diğer bölümlerle de işleri koordine ederler.

Otel faaliyetlerinin tüm aşamasında yukarıda sıraladığımız bu bölümlerin birbirleriyle yakın işbirliği içinde olmaları ve iletişimleri çok önemlidir⁴⁷.

Genel müdür, otelin yöneticisi olarak yapısal idareyi temin etmekte yeterli karar alabilen, işbirliğini sağlayabilen ve işlevsel bölümleri koordine eden kişidir. Bir genel müdür eğer kararlı ve güçlü değilse başarılı olamaz.

⁴⁷ SMITH, EMERITUS, s.137.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL

I. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİN YERİ VE ÖNEMİ

Personel denildiğinde genel olarak bir örgütte çalışanların tümü anlaşılmaktadır. Konu ile Türkçe kaynaklarda insangücü, insan kaynağı, işgören gibi farklı sözcüklerin personel anlamında kullanıldığı görülmektedir⁴⁸.

Personel (işgören), bir örgütte yönetime bağlı olarak çalışan erkek ve kadın elemanların toplamına verilen isimdir⁴⁹.

Herhangi bir örgütte yönetilenler personel olabileceği gibi yönetenler de personel olabilmektedir.

Otel işletmelerinde personel denildiğinde, konuyla ilgisi açısından yönetilen personelden bahsedildiği anlaşılmalıdır.

Otel işletmeleri emek-yoğun işletmeler olduklarından mal ve hizmetin sunulması esnasında büyük ölçüde insan faktöründen yararlanırlar. Her ne kadar otellerin bazı bölümlerinde teknolojinin getirdiği yeniliklerden yararlanılsa da

⁴⁸ Ceyhan ALDEMİR, ve diğ., *Personel Yönetimi*, 1.Baskı, İzmir, 1993, s.19.

⁴⁹ SABUNCUOĞLU, s.16.

ağırlık insan üzerindedir. Örneğin, muhasebede önbüroda bilgisayar kullanılabilir, çamaşırhanede, mutfakta ve diğer bölümlerde teknolojinin imkanlarından faydalanılabilir. Tüm bunlar otel işletmelerin insan unsuruna vereceği önemi azaltmamalıdır; çünkü insan (personel) hizmetin sunulması aşamasında misafirlerle yüzyüze gelen, konuşmasıyla, bilgisiyle, kültürüyle, gülyüzüyle misafirlerin işletmeden memnun ayrılmasında ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli bir unsurdur.

Hizmeti sunan kişilerin, yani personelin olumlu veya olumsuz performanslarının, tüketicilerin kendilerine sunulan servisin kalitesi hakkında görüşlerini anında ve oldukça etkili olarak etkileme gücü vardır. Durumu düzeltmek açısından ise personelin müşteriye sunduğu hizmetteki isteksizliğin ve performanstaki yetersizliğin etkilerini yok edebilmek çok zordur. Örneğin, yetersiz bir garsonun müşteri üzerinden bıraktığı olumsuz etkiyi restoran yönetiminin düzeltebilmesi çok zordur. Olumsuz davranış müşteriler üzerinden en kısa zamanda etki eder ve çok kalıcı bir özelliği vardır ⁵⁰.

Otel işletmelerinde işlerin büyük çoğunlukta insan ilişkilerine dayanması personelin insan sevgisi ile dolu olması ve insan psikolojisinden anlamasını zorunlu kılmaktadır.

Otel personelinin hem diğer personel ile hem de misafirlerle iletişim içinde olması ve kusursuz bir hizmet sunmaya çalışması çok zor bir görevi üstlendiğinin göstergesidir. Tüm bunlar otel işletmelerinde personelin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Diğer endüstri işletmelerinde de personelin önemli bir yeri vardır. Ancak otel işletmelerinde çalışanların, işletmenin başarısındaki rolü ve önemi çok büyüktür. Bu yüzden otel işletmelerinde personel seçimine ve

⁵⁰ İge PINAR, "Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Kârlılık", **Turizm Yıllığı Dergisi**, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Yayını, Ankara, Haziran 1994, s.260-261.

eğitimine ayrı bir önem vermek gerekmektedir.

İşletmenin başarısı, büyük ölçüde personelin önem vermesine, onları motive edebilmesine ve sorunlarına çözüm bulabilmesine bağlıdır.

II. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONEL SEÇİMİ VE EĞİTİMİ

A. Personel Seçim Süreci

1. Personel Planlaması

Günümüzde gelecekteki üretimini, hammadde girişini ve işletmenin kapasitesini, parasal olanaklarını planlamayan işletme hemen hemen yok gibidir. Üretim araç-gereçlerini, parasal olanaklarını ve kapasitesini planlayan ve bu konuda oldukça önemli çalışmalar yapan işletmeler personel ihtiyaçlarını da planlamalıdır. Personel ihtiyacının planlanması demek, değişen koşullar ve gelişen iş hacmi doğrultusunda işletmenin insangücü ihtiyacının belirlenmesi demektir ⁵¹.

Personel planlaması sürecinde temel güçlük, planlanacak olan şeyin “insanla ilgili” olmasında yatar. Başka bir deyişle; fiziksel, psikolojik ve sosyal nitelikleriyle ölçüye vurulması çok güç, homojen özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir işgücü. En küçük işletmeler dahi personel planlaması yaparken bu güçlükle karşılaşabilirler. Bu güçlüğüñ nedenine F.J. Röthlisberger ve W.J. Dickson şöyle açıklamaktadırlar: “Ortak bir amaç için birlikte çalışanların her biri çalışma hayatına başka bir kişisel ve sosyal özgeçmiş getirir. İki bireyden hiçbiri işinden aynı şeyleri talep etmez. her işgörenin talepleri, onunun fizyolojik

⁵¹ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yay., Ya.No:248, İstanbul, 1991, s.29.

gereksinmelerinden değil, aynı zamanda sosyal gereksinmelerinden de oluşur”.

Otel işletmelerinin emek-yoğun olması, farklı bölümlerden oluşması ve personel devir hızının yüksek olması, personel planlamasını daha da güçleştirmektedir. Bu güçlük otel işletmelerinin personel planlaması yapma zorunluluğunu ortadan kaldırmamalıdır.

Otel işletmelerinin personel politikaları, personel planlamalarına yön verir. personel planlamasını yapan yöneticiler veya personel müdürleri bu politikaların ışığı altında, ekonomik, sosyal ve çevresel faktörleri de değerlendirerek planın amaçlara uygunluğunu sağlamalıdır.

Personel planlamasının amacı: otel personelinin etkin ve verimli çalışmasını sağlamak nitelikli ve yeterli sayıda personele sahip olabilmektir. “Personel otel işletmelerinde önemli bir maliyet unsuru veya üretim faktörü olduğundan fazla veya eksik personele yer vermek işletmede zararlı sonuçlara yol açabilir”⁵². Otel işletmeleri hazırladıkları kısa ve uzun dönemli planlarla zararlarını en aza indirecek yöntemleri saptayabilirler.

Otel işletmelerinde planlanması gereken süreç; temel üretim faktörü olan personelin, psiko-sosyal ve davranışsal özelliklerindeki dikkate alınmasıyla, belli bir dönem için öngörülen üretim miktarını optimal bir şekilde gerçekleştirecek nicelik ve nitelikte oluşturulmasıdır diye belirlenebilir⁵³.

Personel planlaması, otel işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için gelecekteki işgücünün, nereden, nasıl, ne kadar ve ne zaman sağlanacağını ve hangi özelliklere sahip olacağını belirlemelerinde yol gösterici bir rol oynar.

⁵² Fermani MAVİŞ, *Otel İşletmeciliği*, s.308.

⁵³ Tugral KAYNAK, *Personel Planlaması*, İşletme Fakültesi Yay., Ya.No:228, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990, s.7.

2. Personel Bulma

Personel bulma, personel planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve işletmeye çekebilme faaliyetidir⁵⁴.

Personel bulma faaliyetinin amacı, işletmeye en yararlı personelin bulunması ve işletmede çalışmalarının sağlanmasıdır. Bu nedenle belirlenen niteliklerde çok sayıda personel bulmaya ve bu kişiler arasından işletme için en yararlı olanlarını seçmeye özen gösterilir⁵⁵.

Otel işletmelerinde personel politikaları personel bulma kararlarını etkiler. İşletmenin personeli hangi kaynaktan sağlayacağı, hangi yöntemlere başvuracağı, hangi özelliklere sahip personeli bünyesine dahil edeceği gibi konular personel politikalarının etkisi altındadır.

Otel işletmeleri için personel bulma işlevi önemli bir sorun olma özelliğini korumaktadır. Otel işletmelerinin başarısının önemli bir etken olan nitelikli insan gücünü işletmeye çekebilmek her zaman mümkün olmamaktadır. Bunun en önemli nedeni işletmelerin uyguladıkları ücret politikasıdır. Düşük ücret politikası uygulayan bir işletme, nitelikli adayın yüksek ödeyen işletmeye başvurmasına engel olamamaktadır.

Otel işletmelerinde personel devir hızının yüksek olması personel bulma işlevini daha da zorlaştırmaktadır. Otel işletmelerinin personel devir hızını azaltmaları uyguladıkları personel politikaları sayesinde gerçekleşebilir.

⁵⁴ Öznur YÜKSEL, **Personel Organizasyonu: İşgören verimliliği ve Tatmini Açısından**, Ankara, 1990, s.46.

⁵⁵ Ferhat ŞENATALAR, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Genişletilmiş İkinci Baskı, İstanbul Üniversitesi Kitabevi Yayını, İstanbul, Mayıs 1978, s.115.

Otel işletmeleri genel olarak iki kaynaktan personel bulma yoluna giderler. Bunlar; boşalan yeri doldurmak için iç kaynaklardan yararlanmak veya dış kaynaklara başvurmak şeklindedir⁵⁶.

* İç Kaynaklar

İç kaynaklara başvurma, otel işletmelerinde personel ihtiyacı belirtildiğinde mevcut olan personelden yararlanma yoludur. Böylelikle otel işletmesi personeline yükselme imkanı sağlamış olur. Bu durum işletmedeki tüm personelin motivasyonu ve işletmeye bağlılığı açısından önemlidir. İç kaynaklar yoluyla personel bulma otel işletmeleri için daha ekonomiktir ve zaman kayıplarını önler. Bu nedenle otel işletmeleri dış kaynaklara başvurmadan önce, iç kaynaklara başvurarak personel bulma yoluna gidebilirler.

* Dış Kaynaklar

Dış kaynaklara başvurma, otel işletmelerinin iç kaynaklardan personel bulma olanağı kalmadığı zaman yararlanabileceği personel bulma yoludur. Aynı zamanda otel işletmesi kuruluş aşamasında ise veya genişleme sözkonusu ise yine dış kaynaklara başvurma zorunluluğu doğar.

Otel işletmeleri dış kaynaklardan personel bulmada şu yollara başvururlar⁵⁷:

- Eğitim Kurumları (Üniversiteler-Meslek Liseleri)
- Eş-Dost Tavsiyeleri,
- Otelcilik dışı alanlar,
- İlan ve Reklamlar,
- İş ve işçi bulma kurumları,

⁵⁶ MAVİŞ, *Otel İşletmeciliği*, s.311.

⁵⁷ Bülent HİMMETOĞLU, Nazım TURAL, "Türk Konaklama Endüstrisinde İnsangücü Araştırması", *Turizm Yılı 1990*, Kalkınma Bankası Yay., Ankara, 1992, s.28.

- Kendiliğinden gelip başvurma,
- Diğer işletmelerden.

Dış kaynaklardan personel bulunması, iç kaynaklara göre otel işletmesine daha fazla personel arasında seçim yapma olanağı verir. Böylelikle nitelikli ve verimli olabilecek personelin işletmeye katılması sağlanabilir.

Otel işletmelerinde dış kaynaklardan ve iç kaynaklardan personel bulmanın başka avantajları ve dezavantajları da vardır.

Otel işletmesinin iç kaynaklara başvurması durumunda personelin moralinin yükselmesi, yeteneklerinin daha iyi değerlendirilmesi, daha iyi performans için teşvik edilmesi ve yükselmenin daha etkili olmasını sağlaması açısından avantajlı olabilir. Dezavantajları ise, tek tür personel yetiştirilir, yükselmeyen kişilerde moral bozukluğu olabilir, yükselmeler için siyasi mücadele devreye girer, güçlü bir yönetim geliştirme programına ihtiyaç vardır, eğitim harcamaları artabilir.

Otel işletmesinin dış kaynaklara başvurması durumunda da avantajları; işletmeye taze kan, yeni bir bakış açısı getirir. Bir profesyoneli eğitmekten (yetiştirmekten) daha ucuzdur.

Dezavantajları ise; uygun kişi seçilemeyebilir, işletme içindeki personellerin morallerinin bozulmasına neden olabilir, zaman ve parasal kayıp sözkonusu olabilir⁵⁸.

Pilot Bölge olarak seçilen İzmir’de yapılan bir araştırmada, 16 otel yöneticisi ile görüşülmüş ve bu görüşmelerde otel işletmelerinin personel bulma kaynakları değerlendirilmiştir.

⁵⁸ Zekai ÖZTÜRK, “İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yay., S:2, 1995, s.48.

Otel yöneticileri ile yapılan görüşmelerde anket sorularına alınan cevapların değerlendirilmesi şöyledir:

Tablo 1: İzmir Bölgesindeki Otellerin Personel Bulma Kaynakları

Personel Kaynakları		
	f	%
Okullar	13	33.3
Eş-Dost tavsiyeleri	9	23.1
Otelcilik Dışı Alanlar	7	17.9
Diğer İşletmeler	5	12.8
İlan	3	7.7
İş ve İşçi Bulma Kurumu	1	2.6
Bireysel Başvuru	1	2.6
Toplam	39	100

Kaynak: HİMMETOĞLU, TURAL, s.28.

Personel temin edilen kaynak olarak okullar, hemen hemen tüm işletmelerce belirtilmiş, ardından eş-dost tavsiyeleri, otelcilik dışı alanlar ve diğer işletmeler belirtilmiştir. Daha az sayıda olarak da ilan yolu belirtilmiştir. İşçi ve İş bulma Kurumu, bir işletme dışında hiç bir yararı olmadığı biçiminde değerlendirilmiştir. Ayrıca bireysel başvurunun işe alınma konusunda pek önem taşımadığı anlaşılmıştır⁵⁹.

3. Personel Seçme

Personel bulma çabaları sonucu nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu oluşturulduktan sonra sıra bu adaylar içinden en uygun olanının açık olan işi yapmak üzere seçilmesine gelir. Personel seçimi bir karar verme olayıdır. Seçilen personelin sahip olduğu nitelikler işin gereklerine uygun olmalıdır. İşe alınan

⁵⁹ HİMMETOĞLU, TURAL, s.27-28.

adayın nitelikleri, işin gereklerine uymuyorsa yanlış bir personel seçimi yapılmış demektir. Yanlış personel seçimi hem işletme hem de personel açısından olumsuz sonuçlar yaratır⁶⁰.

Otel işletmelerinde personel seçiminin amacı, işletmeyi başarıya ulaştıracak ve işletmeye uyum sağlayabilecek nitelikli kişilere sahip olabilmektir.

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olması nedeniyle müşteriye en iyi hizmeti verebilecek personeli seçmek, işletmelerin başarılarından önemli etkenlerden birisi olma özelliği korumaktadır.

Günümüzde başarılı otel işletmeleri, personel seçimine önem veren örgüte en uygun personeli seçen, müşterilerine en iyi hizmeti sunan ve personeline en iyi eğitimi veren işletmeler olmaktadır.

Personel seçimine gereken önemi vermeyen otel işletmeleri yanlış eleman alımları nedeniyle iş veriminin düşmesine ve personel devir hızının artmasına engel olamazlar. Yanlış seçilen personel kısa sürede işletmeden ayrılırsa yeni personel bulma çabaları işletmeye ek bir maliyet getirir. Aynı zamanda hizmetler aksayacağından otel işletmesi zor durumda kalır ve müşterilerine karşı olumsuz bir imaj yaratmış olur. Yanlış seçilen personel işletmede kalırsa diğer personeli de güç durumda bırakır. Onların moralini bozar, uyum güçlüğü çeker, psikolojik ve sosyolojik olarak sıkıntı yaşar. Yanlış seçilen personel yöneticilerin zaman ve emek kayıplarına da yol açar. Yanlış seçilen personeli eğitmek ve kontrol etmek yöneticileri strese sokar, mesleki, duygusal ve zihinsel olarak yıpranmalarına neden olur.

⁶⁰ Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, Met Basım Yay., Eskişehir, 1992, s.100.

Otel işletmelerinin personel seçme işlevine yeterli önemi vermemeleri hem işletmeler hem de personel açısından olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, işletmelerin başarılarında önemli bir faktör olan personeli, belirlenen seçim yöntemleriyle en uygun adaylar arasında seçmeye özen göstermelidirler.

Otel işletmelerinde personel seçimi, işletmelerin büyüklüklerine, yönetimin politikalarına, alacakları personel sayısına göre farklılık gösterebilir genel olarak iki yolla gerçekleştirilir..

1. Test 2. Görüşme (Mülakat)

Başvuran aday sayısı çoksa test yöntemi, değilse görüşme yöntemi tercih edilir. “İşletmelerin çeşitli kademelerine eleman seçiminde evrensel olarak kullanılan seçim araçlarından birisi görüşmedir. Görüşme tipik olarak kişinin yapacağı iş veya yer alacağı bölüme göre yönetim grubu tarafından incelenmesidir. ABD’de yapılan ve 2500 işletmenin katıldığı bir araştırmaya göre, bu işletmelerin %64’üne göre mülakat, personel seçiminde karar vermeyi sağlayan en önemli araç durumdadır”⁶¹.

Personel seçiminde test yönteminin kullanılmasının amacı, adayların işe ve işyerlerine uygunluğunu belirlemek ve onlara yapabilecekleri en uygun işi yaptırmaktır. Adayın işe uygunluğu, işin gerektiği düşünsel ve bedensel niteliklere sahip olması ve işe ilişkin bazı kişilik değişkenlikleri taşıması ile gerçekleşir. Adayın işyerine uygunluğu ise istek ve beklentilerinin, değer yargılarının ve psiko-sosyal yapısının işyeri ile uyum sağlamasına bağlıdır⁶².

⁶¹ ERDOĞAN, s.65.

⁶² GEYLAN, s.104.

Personelin nitelikleriyle çalışacakları otel işletmesi arasında uyumun olmaması psikolojik ve sosyolojik sorunlara yol açacağından, personelin iş ve işyeri ile uyumunun sağlanmasında testlerin önemli bir yeri vardır.

Personel seçiminde kullanılan başlıca testler; zeka testleri, yetenek testleri, bilgi testleri ve kişilik testleridir ⁶³.

Otel işletmelerinde personelin başarısını etkileyen faktörler arasında yeteneklerinden bağımsız olarak motivasyon faktörleri, örgüt kültürü, örgüt iklimi, işletme içi politikalar, iletişim, iş tatmini gibi değişkenler de bulunmaktadır. Test yönteminde doğrudan ele alınmayan bu faktörlerin de çeşitli yöntemlerle değerlendirilmesi gerekir ⁶⁴.

Otel işletmelerinin personel planmasında belirlenen sayıda ve nitelikte personele sahip olabilmek amacıyla gerçekleştirdikleri personel bulma faaliyetleri en uygun adayın veya adayların seçilmesi ile sona erer.

Personel bölüm yöneticisi ile personelin alınacağı bölüm yöneticisinin birlikte karar alması seçimin sağlıklı yapılması açısından önemlidir.

B. İşe Alıştırma ve Eğitim

1. İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşe alınan personelin işine, işyerine ve çalışanlara uyum sağlayabilmesi için yapılan çalışmalara işe alıştırma (oryantasyon) adı verilmektedir. Oryantasyon, örgüt tarafından yeni personelde yaratılan değişimdir ⁶⁵

⁶³ SABUNCUOĞLU, s.114.

⁶⁴ Handan KEPİR, Suna TEVRÜZ, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, "Personel Seçiminin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalar", Türk Psikologları Derneği, Ankara, 1996, s.127.

⁶⁵ YÜKSEL, s.57.

İşe uyum sağlayamayan bir kişinin devamsızlık göstermesi, üstleriyle çatışması ve işten ayrılması gibi sonuçlarla karşılaşılması için işe alıştırma özel bir anlam kazanmıştır⁶⁶.

İşletmeye yeni alınan personel işe başladığı ilk gün, çoğu kez bütün bir ömür boyu etkisinde kalacağı olaylarla geçebilir. İşletme bu yani personeli ilk gün kazanabileceği gibi kaybedebilir de. Otel işletmelerinde işi bırakmanın %90'ı ilk gün gerçekleşmektedir. “Bu durum genellikle işe başlayan yeni personelin kendi haline terk edilmesinden onu etrafındakilere tanıtacak, kendisine yol gösterecek hiç kimsenin bulunmamasından ileri gelmektedir”⁶⁷. “İşe yeni alınan personel çoğu kez iyi bir performans göstermeye oldukça isteklidir. Önemli olan bu isteğin azaltılmayıp canlı tutulabilmesidir”⁶⁸. Söz konusu personelin işletmeye kazandırılması işe alıştırma çabalarının temel amacını oluşturmaktadır.

İşe alıştırma, işletmelerin gerek şimdiki düzenlerinin sürdürülmesi gerek örgütsel gelişmede ileri düzeye erişmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Son derece karmaşık bir yapıya sahip olan insanın yeni bir işe ve çevresine uyarlanması, çok ciddi alıştırma çabalarını gerektirmektedir ki, bunun yolu da eğitsel bir çalışma programının uygulanmasıdır. Bu çalışma programı işe alıştırma eğitimi olarak adlandırılır⁶⁹.

Otel işletmelerinde işe alıştırmanın en başta gelen amacı personel devir hızının azaltılmasıdır. İşletmenin personel bulma faaliyetinin hem emek ve zaman hemde maliyet açısından pahalıya mal olması, işe alınan personelin işi terk etmesi

⁶⁶ ALDEMİR ve diğ, s.145.

⁶⁷ Selçuk YALÇIN, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Basım, İstanbul, 1994, s.70.

⁶⁸ MAVİŞ, **Otel İşletmeciliği**, .s.316.

⁶⁹ İnal Cem AŞKUN, **İşgören**, E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1978, s.448-449.

durumunda işletme önemli kayıplara uğramaktadır. Bu yüzden işe alıştıırma işletmeler açısından kayıpların azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Yeni personele işiyle ve işletmeyle ilgili bilgiler baştan verilmezse kafasından oluşan soruları sürekli olarak amirine ve çalışma arkadaşlarına sorarak onları işlerinden alıkoyacak, iş veriminin düşmesine neden olabilecektir. Ayrıca sosyal haklarının neler olduğunu bilmemesi işle ilgili yakınmalarını da arttıracaktır. Bu tür yakınmaları azaltmak ve yeni personelin işiyle ve işletmeyle ilgili tüm bilgilere sahip olmasını sağlamak, işe alıştıırmanın diğer amaçları arasındadır⁷⁰.

Otel işletmelerinde iyi bir oryantasyon programının uygulanabilmesi için işletmeye yeni giren personele öncelikle işletmeyi tanıtmak gerekmektedir. Yönetimden birisinin rehberliğinde işletmenin gezdirilmesi yeni personeli rahatlatır. Daha sonra çalışacağı bölüm amiri veya şefiyle tanıştırılır, bu arada personelin soracağı her soru cevaplandırılmalıdır. İşletmeyle ilgili bilgiler verilmeli, sosyal haklarının neler olduğu konusunda açıklamalar yapılmalıdır. Belirli bir sıra dahilinde bölüm amirleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılmalıdır. “Yeni personelin, yalnızca kendi bölümündeki kişilerle değil, diğer bölümlerdeki kişilerle de tanıştırılması gerekir. Örneğin, bir garson yalnız servis personeline değil, mutfak şefine, diğer aşçılara, ambar memuruna, ön büro personeline, kat hizmetleri personeline ve diğer tüm bölümlerdeki personele de tanıştırılmalıdır”⁷¹. Örgütsel işleyişi gözlemlemesine fırsat verilerek, işini ve işinin diğer işlerle olan ilişkisini anlaması kolaylaştırılmalıdır. Tüm bunları bir güne sığdırmayıp zamana yaymak, oryantasyon programının başarısında önemli bir rol oynar.

Oryantasyon programı uygulayan otel işletmelerinde, yeni personel işine daha iyi motive olur, kendine olan güveni artar. Çalışma arkadaşlarıyla dostça ilişkiler kurulabilir, beklentilerine karşılık bulabileceğini düşünerek, geleceğe

⁷⁰ AŞKUN, s.442-443.

⁷¹ MET, s.197

umutla bakar ve bunların sonucunda örgüte bağlanır.

Otel işletmelerinde oryantasyon programının uygulanmaması; örgüt içinde native olmamış, çalışma arzusu kırılmış, işinden zevk almayan, çevresi ile iletişim kuramayan, sürekli çatışma içinde olan, geleceğe endişe ile bakan, güvensiz, kararsız ve yorgun insanların artmasına neden olabilmektedir. Bu tip personelin artması yalnız verimliliği ve kârlılığını düşürmeyecek uzun vadede örgüt kültürünün değişmesine de neden olabilecektir ⁷². İyi bir oryantasyon programına sahip olmayan otel işletmelerinde personele yönelik sorunların artış göstereceği düşünülürse; bu sorunları en aza indirmek, işletmelerde başarılı oryantasyon programları uygulamakta mümkün olabilir.

2. Personelin Eğitimi

Otel işletmelerinde personelin seçilmesi ve işe alıştırılmasından sonra gelen aşama personelin eğitilmesidir.

Eğitim, personelin işe girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarda kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanabilir ⁷³.

Günümüzde hızla artan rekabet ortamında gelişme ve değişmelerden ayrı kalmak ne denli olanaksız ise, ayak uydurmak için gerekli eğitim çabalarında bulunmak o ölçüde kaçınılmaz olmaktadır. İşletmelerin oluşturduğu personel kadroları endüstrideki gelişmelere ve teknolojideki değişmelere ayak uyduracak düzeyde yetiştirilmeli; düzenli ve devamlı şekilde uygulanacak eğitim programları ile edinecekleri bilgileri koruyabilmelidirler. İşletmelerde personelin

⁷² GEYLAN, s.128.

⁷³ Haldun ERSEN, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi; Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, 1.Baskı, İstanbul, 1996, s.118.

yapacağı hatalar üretimi önemli ölçüde aksatmakta; pahalı makinalara zarar vermekte ve kendisi için de kaza yapma ihtimalini artırmaktadır.

Eğitim personelin niteliklerini artırma açısından olduğu kadar, iş kazalarının azaltılması veya önlenmesi, iş güvenliğinin sağlanması, moral yükselmesi, uyumun sağlanması ve denetimin azalması açılarından da büyük önem taşımaktadır⁷⁴.

Eğitim doğru uygulandığı takdirde tüm işletmeler için yararlı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Çok dinamik ve emek-yoğun işletmeler olan otel işletmelerinde eğitim çok daha büyük öneme sahiptir. “Otel işletmelerinde kaliteli hizmet verebilmek için eğitilmiş personel şarttır, bunun aksi işletmeye pahalıya mal olabilir⁷⁵.

Bir eğitim programının iyi bir uygulama olabilmesi için mutlaka üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekir. Yönetimin eğitime verdiği değer, eğitime katılanların da aynı değeri vermelerine yol açabilir. Eğitim, mevcut sorunlar için çözüm olarak uygulanabileceği gibi gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için de düzenlenebilir⁷⁶.

Otel işletmelerinde eğitimin etkinlikle uygulaması kadar eğitim ihtiyaçlarının etkinlikle saptanması ve eğitim uygulama sonuçlarının da etkinlikle değerlendirilmesi de önemlidir. Dolayısıyla uygulama ne kadar etkin olursa olsun diğer etkinlikler olmaksızın eğitimin yararları sınırlı olabilecektir. Bilinçsizce uygulanması durumunda işletmede zararlı sonuçlara yol açması beklenebilir. Bu nedenle eğitim aynı zamanda bilinçli bir şekilde yapılması gereken profesyonel bir uğraştır⁷⁷.

⁷⁴ YALÇIN, s.82.

⁷⁵ Kathleen M. IVERSON, **Introduction to Hospitality Management**, Van Nostrand Reinhold 115 Fifth Avenue, New York 10003, USA, 1989, s.192.

⁷⁶ YÜKSEL, s.85.

⁷⁷ Aydın ULUÇAM, “Otelcilikte Eğitim Yatırımdır”, **Hotel Dergisi**, Turistik Otelciler Birliği Yayını, Mart 1996, s.77.

Otel işletmelerinde uygulanan eğitimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için personele yalnız teknik konularda değil, insan ilişkileri konusunda da eğitim programları düzenlemesi gerekmektedir. Ayrıca eğitimin iş yoğunluğunun olmadığı dönemlerde gerçekleştirilmesi eğitimden beklenen başarıda önemli bir etkidir.

Otel işletmelerinde eğitimin önemini başarılı otel yöneticilerinin yaptıkları açıklamalarda da görmek mümkündür.

1995'in Kasım ayı içinde Holiday Inn Uluslararası Oteller Zincirindeki 2000'den fazla tesis arasında yapılan bir seçim sonucunda Holiday Inn Crowne Plaza İstanbul ilk 7 otel arasına girmiş ve Holiday Inn Worldwide "Torchbearer" isimli ödüle layık görülmüştür. Bu olayı izleyen aylarda ise zamanın Turizm Bakanı Otelin Genel Müdürü Samim Akgül'e otelin göstermiş olduğu başarıdan dolayı bir teşekkür plaketi vermiştir. Samim Akgül bu başarının nedenini şöyle açıklamıştır; "Biz herşeyden önce hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir oteliz. Hizmet sektöründe başarılı olmanın en birinci faktörü müşteriye hizmeti en iyi şekilde vermektir. İyi seçilmiş, iyi eğitilmiş ve sürekli kontrol edilen personel başarının anahtarıdır. Biz de personel seçiminde ve eğitiminde başarılıyız"⁷⁸.

İstanbul'da gözde beş yıldızlı oteller arasında yerini alan, pekçok basın toplantısının ve konferansın yapıldığı, dünyanın dört bir yanından ünlü misafirlerin konakladığı Ceylan Inter-Continental otelinin Danimarkalı Genel Müdürü Jorgen Jorgesen, bir otelin başarısında en önemli etkenin hizmet kalitesi olduğunu söylüyor. Jorgesen, "En iyi, en lüks oteli yapabilirsiniz ama ambiyansı parayla alamazsınız. Ambiyans insanlarla, o otelde çalışanlarla yaratılır. Yeni bir otel açarken en önemli şey elemanları bulmak ve onları eğitmektir"

⁷⁸ Hotel Dergisi, Turistik Otelciler Birliği Yayını, Sayı:3, Temmuz 1996, s.74-75.

demektedir⁷⁹.

Pulman Etap İstanbul Otelinin kat hizmetleri departmanı sorumlusu Meltem Mısırlıoğlu ise eğitim konusundaki düşüncelerini şöyle dile getirmektedir. “Kat hizmetleri departmanı sürekli eğitim verilmesi gereken bir departmandır. Çünkü; bedenle çalışan kişilerin bir süre sonra görmeme ve dikkatsizlik gibi sorunları olabiliyor. Departman sorumlusu olarak, onların adına düşünüp onları sürekli uyarmak durumundasınız. Su, elektrik gibi kaynakların kullanımı ve zamanın iyi değerlendirilmesi gibi konularda iyi eğitim vermediyseniz çok büyük masraflara yol açarsınız. Elemanlar son derece teknolojik ve kullanılması belli bir beceri isteyen malzemeleri, makina ve ekipmanları kullanmaktalar ki, bunlar yanlış ve bilinçsiz kullanıldığında hasar görebilir”⁸⁰.

Otel işletmelerinde eğitimin bir çok amaçları vardır. Bu amaçları aşağıdaki gibi belirleyebiliriz.

- * İşletmeye yeni giren personelin işletmeye ve kendi işine yönlendirilmesi,
- * Personelin halihazırdaki işlerini iyi olarak yapmalarına yardım etmek,
- * Personelin gelecekteki işlerini nitelikli olarak yapmalarına yardım etmek,
- * İşletmedeki değişikliklerden personeli haberdar etmek,
- * Kişisel gelişmeler için fırsat yaratmak,
- * İşletmenin çevredeki imajını güçlendirmek,
- * Personel devir hızını azaltmak⁸¹.

⁷⁹ **Radikal Gazetesi**, 11 Haziran 1997, s.16.

⁸⁰ **Hotel Dergisi**, Turistik Otelciler Birliği Yayını, Sayı:2, Mart 1996, s.86.

⁸¹ İ. Serdar TETİK, “Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması”, Turizm Eğitimi Konferansı, 1-11 Aralık 1992, **T.C. Turizm Bakanlığı Yayını**, Ankara, s.145.

Otel işletmelerinde eğitimin amaçları belirlendikten sonra eğitim programından beklenen yararlar kolaylıkla görülebilir ⁸².

* Eğitim verimliliği artırır; çünkü çalışanlar işlerini daha yeterli olarak yaparlar,

* Çalışanlar kendilerine çok daha güvenli olduklarından ve yaptıklarıyla gurur duyduklarından daha az hata yaparlar,

* Dikkatsizlik yüzünden meydana gelen kaza ve kırılmalar azalır, işletme giderleri düşer,

* İşletme giderlerinin düşmesi eğitim giderlerini karşılayabilir,

* Gerek ürünlerde gerekse hizmetlerdeki kalite, devamlılık kazanır,

* Personel işletmeye ait olduğunu hisseder ve devamsızlıklar azalır,

* Eğitim sonunda hem personel hem de müşteriler mutlu olurlar, personelin işini iyi olarak yapması müşteri şikayetlerinin azalmasını sağlayabilir bu da onların işletmeye tekrar gelmeleriyle sonuçlanır,

* Eğitim, kendine güvenen, mesleki yeteneklerini geliştirmiş personel yaratır ki böyle bir personelin işinde devamlı olarak kalması büyük bir olasılıktır.

Bu tür personel müşterilere de uygun şekilde davranır,

* Örgütsel iletişimin etkinliğini artırır ⁸³,

* Personelin birbirini tanınması için ortam yaratır, dostluk ve arkadaşlık duygularını geliştirir ⁸⁴.

Otel işletmelerinde eğitim programları uygulanırken personelin istihdam durumu gözönünde bulundurulmalıdır. Eğitimin türü uygulama evrelerine göre dört grupta toplanabilir.

⁸² Karen Eich DRUMMOND, **Human Resource Management For The Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold, 115 Fifth Avenue, New York, 10003, USA, 1990, s.63-64.

⁸³ ULUÇAM, s.78.

⁸⁴ Mehmet ÖZDEMİR, "Turizm İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Turban Modeli", Turizm Eğitimi Konferansı, 1-11 Aralık 1992, **T.C. Turizm Bakanlığı Yayını**, Ankara, s.401.

1. İşletmeye yeni giren personel için yapılan eğitim
2. Çalışmakta olan personel için yapılan eğitim
3. İşletmede görevi değişecek personel için yapılan eğitim
4. Üst kademelere yükseltilecek personel için yapılan eğitim

Eğitim programları işletmenin amaçlarına ve koşullarına göre iş başında ve iş dışında uygulanır.

a. İş Başında Eğitim

Kabul edilebilir bir iş performansını sağlayacak önemli beceriler konusunda çalışanların eğitimi için en gerekli, en yaygın ve en çok kabul gören metod; işbaşı eğitimidir. İşbaşı eğitimi basit olarak çalışırken eğitmektir ⁸⁵. Genellikle uygulamaya yönelik davranış değişikliği beklendiğinde işletme içinde görevlendirilen öğreticiler tarafından yürütülür. İşletmeye yeni giren personelin yetiştirilmesinde de bu tür eğitimden yararlanılır.

b. İş Dışında Eğitim

Planlanan eğitim için işletmenin olanakları sınırlı veya yoksa eğitim iş dışında yapılır. Ayrıca programın uygulanmasında gözlem yapılması, iki veya daha fazla işletme personelinin aynı programa katılması gerekiyorsa bu tür eğitim yoluna gidilir, özellikle bilgisel alandaki amaçlara ulaşmak üzere yapılacak eğitime katılanların bu süre içinde işletmedeki işlerinden ayrılmış olmaları tüm zaman ve çabalarını eğitime ayırabilmeleri bakımından yararlıdır. İş dışındaki eğitim işletmelerin iş yeri dışındaki özel eğitim merkezlerinde, öğretim kurumlarında ve diğer işletmelerde yapılabilir.

⁸⁵ Seok Cheng LEE, "İşbaşı Eğitimi", Turizm Eğitimi Konferansı, 9-11 Aralık 1992, T.C. Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara, s.139.

Otel işletmelerinde eğitim programları, eğitime katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinmelerine, sorunlarına ve beklentilerine uygun biçimde geliştirilmelidir ⁸⁶.

Eğitim programlarına gereken önemi vermeyen otel işletmelerinde personel sorunları içinden çıkılmaz bir durumda gelebilir ve işletmeler istenmeyen sonuçlarla karşılaşabilirler. “Bu nedenle, otel işletmelerinde eğitim devamlı, işlevi asla sona ermeyen, personele ne yapmalarını, nasıl yapmalarını değil, aynı zamanda ne söyleyeceklerini ve nasıl söyleyeceklerini de gerektiren bir işlev olmalıdır” ⁸⁷.

III. OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİN GENEL BİYOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

A. Yaş

Tüm endüstri işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de verimliliği etkileyen ve personelin işten aldığı tatmini artıran veya azaltan en önemli faktörlerden birisi yaş faktördür. Yaş ilerledikçe iş tatmini olumlu yönde artmakta ve altmışlı yaşlarda bu tatmin daha etkili olmaktadır. Ancak teknolojik değişimler bu durumu değiştirmektedir. İşletmelerde, özellikle bilgisayar kullanımı gibi yeni değişimleri gerektiren işlerde yaş’la birlikte yeteneklerin azalmasından dolayı, yeni işler çabuk öğrenilememekte ve bu durumda da tatminsizlik artabilmektedir.

⁸⁶ Haydar TAYMAZ, **Hizmet İçi Eğitim**, Ankara Üniv. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ya.No:94, Ankara, 1981, s.13.

⁸⁷ William S. GRAY, Salvatore C. LIGUORI, **Hotel and Motel Management and Operations**, Prentice-Hall International, Inc., London, 1980, s.67.

Bununla birlikte personelin işletmeden ayrılma zamanı (emeklilik) yaklaştıkça kendisine sosyal yönden değerli ve büyük prestiji olan görevlerden daha az verilmesi bu kişinin işini daha düşük değerlendirme eğilimi göstermesine neden olabilir ⁸⁸.

Yaşın ilerlemesiyle birlikte verimlilikte bir düşme görülebileceği söylenebilir. Bunun nedeni kişinin özellikle bazı becerilerinin yaşla birlikte azalması şeklinde açıklanmaktadır. Örneğin, iş yapış hızı, kuvveti ve koordinasyon yaşla, azalmaktadır. Aynı şekilde işten duyulan sıkıntı, yeterli düzeyde uyarılmanın olmayışı da verimliliği düşürmektedir ⁸⁹.

“Aynı görevleri 10 veya 20 seneden beri yapmakta olan kişiler bu yaptıkları işe karşı ilgilerini kaybetmiş olabilirler. Belirli sürelerle işin incelikleri kendilerine hatırlatılmasına rağmen, zamanla bu kişiler bazı işleri yapış tarzlarını farkında olmadan değiştirirler fakat doğrusunu yapmaya devam ettiklerini zannederler. Bir kişinin 10-20 sene çalışmış olması onun mutlaka 20 senelik tecrübeli olduğunu mu gösterir, yoksa o kişinin söz konusu işi ilk senesi zarfında yaptığı şekilde 19 sene devam ettirdiğini mi gösterir. İşte bu tabii ki verimsizlikle sonuçlanır ve o zaman idarenin görevi personeli motive etmek olmalıdır” ⁹⁰.

Yaş faktörünün iş’den duyulan tatmin ve verimsizlik üzerindeki etkilerinin yanında iş’den ayrılma ve işe devamsızlık etkileri de bulunmaktadır.

⁸⁸ Abraham K. KORMAN, (Çev.İlhan AKHUN, Cevat ALKAN), **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Öğretmen Kitapları:141, Milli Eğitim Basım Evi,Ankara, 1978, s.178.

⁸⁹ ÖZKALP, KIREL, s.118-119.

⁹⁰ Ayşe ETİ, “Eğitimin Motivasyon Aracı Olarak Kullanılması”, **Turizm Eğitimi Kongresi, Tebliğ ve Tartışmalar**, Boğaziçi Üniv. MYO Turizm İşletmeciliği Programı,İstanbul,1984, s.134.

Yaşlandığımız ölçüde iş’den ayrılma veya bırakma oranımız azalmaktadır. Bu sonuç yapılan araştırmalarla desteklenmiştir. Bunun nedeni yaş ilerledikçe yeni iş imkanlarının azalmasıdır. Ayrıca yaşlılıkla birlikte bireyin iş yerinde aldığı ücret ve izin süresinin artması, emeklilik göstergesinin yükselmesi gibi nedenlerle de işten ayrılma pek arzulanan bir davranış olmamaktadır.

Otel işletmelerinden personel devir hızının yüksek olması işletmelerde istihdam edilen personelin genç olmasından kaynaklanmaktadır. Otel işletmelerinin genç personele düşük ücret vermeleri sosyal haklardan mahrum etmeleri, fazla çalıştırma gibi nedenler personel devir hızını artırmaktadır. Aynı zamanda genç personelin başka işletmelerde iş bulabilme imkanının olduğunu bilmesi de önemli bir etken olmaktadır..

Otel yöneticilerinin personeli işletme içinde tutulabilecek politikalar uygulamaları ve işden duyulan tatmin düzeyini yükseltecek önlemler almaları, personelin işe olan bağlılığını artıracak dolayısıyla işten ayrılmalar azaltılabilecektir.

Otel işletmelerinde yaşlı personelin olumsuz bir davranış da işe devamsızlık göstermeleridir. Halbuki yaşlıların işe daha devamlı olmaları beklenirken artan sağlık sorunlarından dolayı işe gelmeme veya iyileşme süresinin uzaması gibi zorunlu nedenler devamsızlığı artırabilmektedir⁹¹.

Otel işletmelerinin hizmet ağırlıklı işletmeler olmaları personelin genç ve dinamik bir yapıya sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Yapılan araştırmalar otel işletmelerinde istihdam edilen personelin genç bir yaş grubundan oluştuğunu göstermektedir.

⁹¹ ÖZKALP, KIREL, s.118.

TUGEV'in (Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı) yaptırdığı bir araştırmada 52 işletmeden elde edilen veriler, toplam istihdamın yüzde 56.1 (=2532 kişi)'nin 25 yaşın altında olduğunu göstermektedir; yüzde 7.5 (=337 kişi)'i gibi küçük bir oranı ise 40 yaşın üstünde olanlar oluşturmaktadır⁹².

Kuşadası'nda 22 adet konaklama işletmesinde yapılan bir araştırmada personelin büyük çoğunluğunu genç iş gücünün oluşturduğu görülmüştür. 30-34 yaş aralığından küçük olanların oranı %84'dür⁹³.

Antalya yöresinde yapılan başka bir araştırmada otel işletmelerindeki personelin %41,42'si 17-25 yaş, %47.01'i 26-35 yaş, %11.57'si 36 ve yukarısı yaşta olduğu görülmektedir⁹⁴.

İzmir merkez ve Ayvalık'taki 5, 4 ve 3 yıldızlı toplam 13 otelde ön ve arka bölümlerdeki personelin işin özelliklerine ve kişilik tiplerine göre iş; doyumlarını ölçmek için yapılan bir araştırmada ise biyografik özelliklerden yaş ile ilgili bulgular Tablo 2'de görüldüğü gibi oluşmuştur.

⁹² **Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliği Üzerine Bir Değerlendirme**, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını, No:27, İstanbul, Eylül 1993, s.13.

⁹³ Ülker CAVDAR, "Konaklama İşletmelerinde Personel Bölümünün Yapısı, İşletme İçindeki Yeri ve Önemi", **Turizm Yıllığı Dergisi**, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Yayını, Ankara, Ekim 1992, s.56.

⁹⁴ Ahmet AKTAŞ, Rüya EHTİYAR, "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Örgütsel Gereksinmelerini Belirlemeye Yönelik Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma", **VII. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri**, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, T.I.O.Y.O. ve Kuşadası Belediyesi Yayını, 1995, s.147.

Tablo 2: Ön ve Arka Bölümlerdeki Personelin Yaş Dağılımı

Özellikler	Ön Bölümler		Arka Bölümler	
	n	%	n	%
Yaş				
24 ve altı	23	46.9	14	29.2
25-35	19	38.9	21	43.7
35-44	6	12.2	9	18.8
45-54	1	2.0	4	8.3
Toplam	49	100	48	100

Kaynak: Ömür TİMURCANDAY, Ergenç KATRİNLİ, Gülem ATABAY, II. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri, Belediye Yayınları, 4. Kasım 1992, s.105.

Tablo 2 incelendiğinde ön bölümlerdeki personelin %46.9'unun, arka bölümlerdeki personelin %29.2'sinin 24 ve altı, ön bölümlerdeki personelin %38.9'unun, arka bölümlerdeki personelin %43.7'sinin 25-35 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Ön bölümlerdeki personelin çoğunlukla 24 ve altı yaş grubunda olmakla birlikte veriler genel olarak değerlendirildiğinde örneklemin genç yaş grubundan oluştuğu söylenebilir⁹⁵.

B. Cinsiyet

Yapılan araştırmalar yapılan işler itibariyle kadın ve erkeklerin başarı oranlarında önemli bir farkın olmadığını ortaya koymuştur., Örneğin, kadın ve erkek arasında problem çözme yeteneği, beceri, güdü, liderlik, sosyal olma ve öğrenme yeteneği açısından anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Psikolojik kökenli çalışmalarda ise kadının otoriteye daha kolay uyum sağladığı, erkeklerin ise daha saldırgan olduğu, başarı beklentisi olan durumlarda, kadınların daha uyumlu ve yumuşak olduğu görülmüştür. Ancak bu farklılıklar

⁹⁵ Ömür TİMURCANDAY, ve Diğ. II. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri, Belediye Yayınları-4, Kasım 1992, s.105.

çok az bir orandadır. “Burada bahsedilen saldırganlıktan kötülük yapma, suç işleme ve benzeri eylemlerin kastedilmediği anlaşılmalıdır. Saldırganlık daha çok “üstünlük” ve “girişken olma” şeklinde adlandırılabilir”⁹⁶.

Kadınların, endüstrilerde işgücünün büyük bir bölümünün oluşturmasıyla, özellikle verimlilik konusunda belirli farklar beklenirken önemli bir fark ortaya çıkmamıştır. Aynı şekilde iş tatmini konusunda da belirli bir ayırım bulunamamıştır.

İş’den ayrılma konusunda yapılan bazı araştırmalar kadınların, bazı araştırmalar erkeklerin ayrılma oranının çok olduğunu göstermiştir. Bazılarında ise belirgin bir fark görülmemiştir. Bu nedenle anlamlı bir sonuca ulaşmak mümkün olmamıştır.

İşe devamsızlık konusunda ise kadınların erkeklere nazaran daha yüksek oranda devamsızlık gösterdiği görülmektedir. Bunun nedeni ise kadınların çocuk yetiştirme ve ev işleriyle daha fazla ilgilenmesi olarak açıklanmaktadır. Ancak zamanla erkeklerinde ev işlerinde bazı sorumluluklar yüklenmesiyle, kadınların işlerine olan devamsızlıkları azalabilir⁹⁷.

Otel işletmelerinde hizmet ağırlıklı işletmeler olduklarından, personelin iş’den ayrılması ve işe devamsızlık göstermeleri durumunda olumsuz yönde etkilenmektedirler. Bu nedenle otel yöneticileri cinsiyet ayrımı göstermeksizin personeli motive edebilecek yöntemleri saptayabilmeli ve sorunlara çözüm getirebilmelidirler.

Otel işletmelerinde diğer endüstrilerde olduğu gibi kadın ve erkek ayrımı yapılmamakta tercih edilen cinsiyet işin niteliklerine uygun olarak

⁹⁶ KORMAN, s.372.

⁹⁷ ÖZKALP, KIREL, s.120.

belirlenmektedir. Yapılan araştırmalar erkek personelin kadın personele oranla daha fazla istihdam edildiğini göstermektedir. Böyle olmakla birlikte kadınlar bu sektörde giderek sayısal olarak artış göstermektedir. Çünkü, otel işletmelerinde üretilen ve sunulan hizmetlerin %49.8'i karşılama, yemek hazırlama ve sunma, yatak yapma, temizlik gibi kadınların günlük yaşantılarında yaptıkları ve toplumda "kadınsı" işler olarak kabul gören işlerden oluşmaktadır. Bu tür işlerin kadın personel tarafından daha kolay yapılabilir olması, kadınların tercih edilmesine neden olmaktadır.

Otel işletmelerinde kadın personelin bölümler itibariyle dağılımının incelendiği bir araştırmaya göre, kat hizmetleri %45 ile ençok yoğunlaşan bölüm olurken, %25 oranıyla n büro, %24 ile idari hizmetler (muhasabe, sekreterlik vb. dahil) ve %22 ile animasyon kadınların çalıştıkları bölümleri oluşturmaktadır. En az tercih edilen bölüm ise %4 ile mutfak, %6 oranıyla servis ve %2 ile de mühendislik bölümleridir ⁹⁸K.K.T.C. Magosa otellerinde yapılan başka bir araştırmada kadın personelin daha çok kat hizmetleri ve n büro, erkek personelin ise genelde teknik işler ve restoran-bar bölümlerinde çalıştıkları gzlemlenmiřtir⁹⁹.

İzmir bölgesinde 16 otel işletmesinde yapılan diğer bir araştırmada ise bölümler itibariyle personelin kadın ve erkek olarak dağılımı Tablo 3'deki gibi olmuştur. Toplam 921 erkeğe karşılık 275 kadın istihdam edilmekte; oran olarak, erkekler toplam işgücünün %77.1'ini, kadınlar %22.9'unu oluřturmaktadır¹⁰⁰.

-
- ⁹⁸ Meryem AKOĞLAN, "Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu", *Anatolia, Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı:3-4, Eylül-Aralık 1996, s.17.
- ⁹⁹ şahap AŞIKOĞLU, "Konaklama Sektöründeki Personelin İş Tatmini Analizi", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Eylül-Aralık 1997, s.40.
- ¹⁰⁰ HİMMETOĞLU, TURAL, s.37.

Tablo 3: Personelin Cinsiyetine Göre Dağılımı

Departmanlar	Tek		İki		Üç		Dört		Beş		Toplam			
	Yıldız		Yıldız		Yıldız		Yıldız		Yıldız					
	Otel		Otel		Otel		Otel		Otel					
	K	E	K	E	K	E	K	E	K	E	K	%	E	%
İda. İş. ve Muha.	-	1	1	7	22	41	4	9	9	61	36	23.2	119	76.8
Ön Büro	2	2	9	25	19	82	6	10	22	36	58	27.2	155	72.8
Kat Hizmeti	4	-	20	8	75	45	4	20	41	70	144	50.2	143	49.8
Servis-Bar	1	4	3	18	17	85	4	18	4	101	29	11.4	226	88.6
Mutfak	-	1	-	12	4	70	-	17	3	80	7	3.7	180	96.3
Teknik Hiz.	-	1	-	2	-	48	-	6	1	41	1	1	98	99
Toplam	7	9	33	72	137	371	18	80	80	389	275	-	921	-
Oran (%)	44	56	31	69	27	73	18.4	81.6	17	83	-	22.9	-	77.1

Kaynak: HİMMETOĞLU, TURAL, s.38.

C. Eğitim Düzeyi

Otel işletmelerinde işlerin büyük ölçüde insan unsuruna dayanması, personelin eğitim düzeyinin ve sosyal ilişkilerinin önemini artırır. İyi bir mesleki eğitim almış personel, bilgisi, görgüsü ve kültürü ile hem işletmeye gelen müşterilerle hem de işletmedeki personelle iyi ilişkiler kurarak işletme imajının olumlu yönde gelişmesine katkıda bulunabilir. “Hizmeti sunan kişilerle o hizmeti alanlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı ve kaliteli olarak gerçekleşmesi büyük ölçüde işletmede istihdam edilen, personelin mesleki formasyonuna ve teknik öğretim düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır”¹⁰¹. “Personelin eğitim düzeyinin yüksek olması otel işletmelerindeki verimliliğin artırılması açısından da önemlidir. Eğitim düzeyi yüksek yeteneklerini geliştirmiş personel, karşılaştığı sorunları kolaylıkla çözümlenebilir ve sonuçlarını kontrol edebilir”¹⁰².

¹⁰¹ Alp TİMUR, “Türkiye’de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları”, Turizm Eğitimi Konferansı, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 9-11 Aralık 1992, s.47.

Eğitim düzeyi düşük personelin çoğunlukla olduğu otel işletmelerinde en önemli sorunlardan örgütsel iletişimin yetersiz oluşudur. Örgütsel iletişimin yetersiz olması yalnızca personel ilişkilerini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda hizmetin kalitesini de olumsuz yönde etkiler. Personel arasında iletişim eksikliği olan otel işletmelerinde sorunlar üretim aşamasından başlayarak, hizmetin verildiği alanlara kadar yayılmaktadır ¹⁰³. Böyle durumlarda da işletme müşterilerine karşı olumsuz bir imaj yaratmış olur.

Yapılan araştırmalar, işletmelerin istihdam etmek istedikleri personelde aradıkları niteliklerin başında yabancı dil bilgisi ve mesleki eğitimin geldiğini göstermektedir.

Antalya yöresinde 65 adet işletmede yapılan bir araştırmada otel işletmelerinin personelde aradığı nitelikler içerisinde yabancı dil ve mesleki bilgi en önemli nitelikler arasında yer almaktadır ¹⁰⁴.

TUGEV'in konaklama sektöründe çalışmakta olan işgücünün niteliklerini belirlemek amacı ile 711 işletmede gerçekleştirdiği araştırmada, işletmelerin personel alırken tercih ettikleri eğitim düzeyleri ile ilgili bulgular şöyle olmuştur ¹⁰⁵.

- Tercih edilen eğitim düzeyi kat hizmetleri dışında fazla bir fark

¹⁰² Mehmet KÜLAHÇI, "Turizm Sektöründe İşgücünün Mesleki Eğitimi", Turizm Eğitimi Konferansı, **Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayını**, Ankara 9-11 Aralık 1992, s.107.

¹⁰³ Ahmet AKTAŞ, "Turizm İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Hizmet Kalitesinin Artırılması ve Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi", Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, **Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O Yayını**, 13-15 Aralık 1996, s.144.

¹⁰⁴ Cemil BOYACI, Ahmet AKTAŞ, "Konaklama Sektöründe İnsan Gücü Araştırması ve Antalya Örneği", **Anatolia, Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:6, Sayı:3-4, Aralık 1995, s.55.

¹⁰⁵ TUGEV, **Konaklama Sektörü Yöneticilerinin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler**, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını, No:28, İstanbul, Ocak 1994, s.56.

göstermemektedir.

- 1-3 yıldızlı oteller çeşitli departmanlara personel alırken; mutfak ve kat hizmetleri için ortaokul, lise, servis departman için lise, meslek lisesi, önbüro için üniversite mezunlarına öncelik tanımaktadır.

- 4-5 yıldızlı oteller ise;

Önbüro için yüksekokul ve üniversite

Kat hizmetleri için yüksekokul

Servis için meslek lisesi ve yüksekokul

Mutfak için lise ve meslek lisesi mezunlarına öncelik tanımaktadırlar.

Veriler genel olarak değerlendirildiğinde mutfak için ortaokul ve lise mezunu olmak yeterli görülürken, servis için meslek lisesi, önbüro için üniversite mezunları tercih edilmektedir. 1-3 yıldızlı otellerde kat hizmetleri departmanı için ortaokul mezunu olmak yeterli görülürken 4-5 yıldızlı otellerde yüksekokul mezunları tercih edilmektedir.

Antalya ve yöresinde 13 adet beş yıldızlı otel işletmesinde yapılan başka bir araştırmada personelin eğitim düzeyi ile ilgili veriler şöyledir. Personelin %30.81'i ilkokul, %16.28'i ortaokul, %42.55'i lise mezunudur. Yüksekokul mezunlarının oranı ise %10.42 kalmaktadır. Yüksek Lisans eğitimine sahip olanlar ise %0.22 gibi küçük bir orandadır. Araştırma kapsamındaki otellerde personelin %53.19'u iyi bir eğitim düzeyine sahiptir. Turizm eğitimi alan personelin toplam personel içindeki oranı ise %21.70'dir ¹⁰⁶.

Antalya yöresinde 7 adet işletmede yapılan diğer bir araştırmada ise personelin departmanlara göre eğitim düzeyleri Tablo 4'deki gibi oluşmuştur.

¹⁰⁶ Orhan BATMAN, "Otel İşletmelerindeki Örgütsel Sorunlar", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Sayı:1995/3, s.107.

Tablo 4: Departmanlara Göre Personelin Eğitim Durumu

Departmanlar	Eğitim Durumu				Toplam
	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	
Kat Hizmetleri	4	2	2	2	10
Çamaşırhane	1	2	3	1	7
Ön Büro	0	0	4	4	8
Mutfak	8	3	2	0	13
Servis-Bar	1	3	17	11	32
Teknik Hİzm.	0	1	2	3	6
Güvenlik	0	1	6	0	7
İdari İşl.	2	0	3	6	11
Toplam	16	12	39	27	94
Yüzde (%)	17	13	41	29	100

Kaynak: Çetin BEKTAŞ, "Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve Bir Uygulama",
Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi
Nevşehir T.İ.O.Y.O. Yayını, 13-15 Aralık 1996, s.286.

Tablo 4'de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan kişilerin %17'si (16 kişi) ilkokul, %13'ü (12 kişi) ortaokul, %41'i (39 kişi) lise, %29'u (27 kişi) üniversite mezunudur. Bu verilere göre personelin %30'u ilkokul ve orta okul mezunu, %41'i ise lise mezunudur. Üniversite mezunlarının %29'luk bir orana sahip olması, uygulama yapılan işletmelerin 4 ve 5 yıldızlı otel ağırlıklı olmasından kaynaklanmaktadır. Uygulama kapsamındaki otellerde personelin %70'lik bir bölümü iyi bir eğitim düzeyine sahip bulunmaktadır.

Departmanlar itibariyle dağılıma baktığımızda kat hizmetlerindeki personelin eğitim düzeyleri farklılık göstermektedir. Ön büro da, serviste ve kat hizmetlerinde üniversite mezunlarının bulunması, müşterilerle yüz yüze ilişkide bulunan departmanlar olmasından dolayıdır.

Bu araştırmada personelin eğitim düzeyinin iyi olduğu görülmekle beraber turizm eğitimi almayanların sayısı da fazladır. Örneklemi oluşturan 94 kişinin %52'si (49 kişi) turizm eğitimi almayanlardan oluşmaktadır. Üniversite mezunu 27 kişi olmasına rağmen bunlardan 10 kişi turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokulu mezunudur ¹⁰⁷.

Yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında otel işletmelerindeki personelin eğitim düzeyinin iyi durumda olduğu, fakat mesleki eğitimlerinin yetersiz olduğu söylenbilir.

Acaba eğitim düzeyinin yüksekliliği ya da düşüklüğü personelin iş'den aldığı tatmini ne ölçüde etkilemektedir?

ğrenim düzeyi yükseldiği ölçüde işe devamsızlık olgusunun azalacağına dair varsayımlar ortaya atılmaktadır. Bunun gerekçesi, alt öğrenim düzeyinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık alanı ile ilgili olmasına ve personele monotonluk ve bıkkınlık vermesine bağlanmaktadır. Oysa ki öğrenim düzeyinin yükselmesi, personelin dar alan uzmanlık alanının genişlemesine ve monotonluktan kurtulmasına yardımcı olmaktadır. ğrenim düzeyi yükselen personel kişisel yetenek ve beceri sayesinde yaptığı iş'den duyduğu psikolojik haz, monotonluğu azaltarak alt öğrenim düzeyinde olan personele kıyasla daha az devamsızlık göstermektedir ¹⁰⁸.

Otel işletmelerinde eğitim düzeyinin iş'den duyulan tatmini ne ölçüde etkilediği konusunda aşağıdaki şu hususlardan söz edilebilir.

¹⁰⁷ etin BEKTAŞ, "Konaklama işletmelerinde Personel Verimliliği ve Bir Uygulama", Turizm işletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O Yayını, 13-15 Aralık 1996, s.285.

¹⁰⁸ EREN, s.217-218.

Otel işletmelerinde eğitim düzeyi yüksek personel işe ilk başladığında hemen yükselmek ve yönetici durumuna geçmek istemektedirler. Oysa pratik bilgi eksikliği ve işletme içi politikalar bu durumu engelleyebilmektedir. İyi bir oryantasyon programının olmaması bu tür personelde moral bozukluğu yaratmakta ve iş'den ayrılmalarda artış görülebilmektedir. Bununla birlikte mesleki yeteneklerini geliştirmiş, sorumluluk duygusuna sahip, işini benimsemiş ve motive edilmiş personelin işinden duyduğu tatmin artabilir.

Eğitim düzeyi düşük personel ise genelde kat hizmetleri, mutfak çamaşırhane gibi aynı işlerin tekrarlandığı departmanlarda istihdam edilmektedir. Bu departmanlardaki personelin sürekli olarak aynı hareketleri ve işleri yapmaları monotonluğa ve can sıkıntısına yol açabilir. Bu gibi durumlarda da personelin iş'den duyduğu tatmin azalabilir.

Bu düşünceler doğrultusunda otel işletmelerinde eğitim düzeyi yüksek ya da düşük personelin, işini severek yapması, verimli ve etkili olabilmesi; iş yerinde uygulanan motivasyonel faktörlerin, personelin beklentilerine uygun olmasına bağlıdır denilebilir.

D. Hizmet Süresi

Hizmet süresi ile verimlilik, işe devamsızlık, iş değiştirme ve iş'den duyulan tatmin arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmalarda değişik sonuçlara ulaşılmıştır.

Hizmet süresi ile verimlilik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırmalar, bütün faktörler eşit tutulduğunda aynı işte uzun süre çalışanla yeni işe giren kişi arasında verimlilik açısından önemli bir ayırım olmadığını ortaya koymuştur. "Bununla birlikte uzun süreden beri çalışan kıdemli personel,

kıdemsizlere oranla işe daha fazla devamsızlık göstermektedir. Bunun nedeni kıdemli personelin uzun süre çalışmasından doğan güven duygusuna bağlanabilir. Ayrıca işyerinde uzun süre çalışma sonucu mesleki rahatsızlıklar, yıpranmalar yaşlanmalar da devamsızlığı oluşturan nedenler arasında sayılabilir”¹⁰⁹.

İş’de çalışma (hizmet) süresi ile iş değiştirme arasında olumsuz bir ilişki mevcuttur. Uzun süre aynı işte çalışan kişi daha az iş değiştirmektedir. Sonuçta işi bırakma veya başka işe geçme oranı azalmaktadır ¹¹⁰.

Yapılan araştırmalar otel işletmeleri personelinin aynı işte uzun süreli çalışmadığını göstermektedir.

Turizm Bakanlığının, ILO’nun (Uluslararası Çalışma Örgütü) teknik iş birliği ile 1993 yılında gerçekleştirdiği Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırmasında, Konaklama işletmelerinde personelin dörtte birinden fazlasının mevcut işletmede dört veya daha fazla yıl çalışmakta olduğu görülmüştür. Rakamlar personelin yaklaşık üçte birinin mevcut işletmede bir yıldan az çalıştıklarını göstermiştir. “Satın Alma ve Ambar”, “İdare ve Muhasebe” bölümleri, ortalama en uzun hizmet süreli personeli içermektedir. Genelde beceri ve sorumluluk düzeyi yükseldikçe personelin hizmet süresi uzamaktadır. Yine aynı bakanlığın 1989 yılında yaptığı araştırma sonuçları ile karşılaştırıldığında ortalama olarak mevcut işletmelerdeki hizmet süresinde düşüş olduğu belirlenmiştir ¹¹¹.

Konaklama işletmelerinde personel verimliliğinin incelenmesine yönelik olarak Antalya Bölgesindeki işletmelerde yapılan araştırmada, personelin buldukları işletmede hizmet sürelerine göre dağılımı Tablo 5’de görüleceği

¹⁰⁹ EREN, s.217.

¹¹⁰ ÖZKALP, KIREL, s.121.

¹¹¹ Turizm Bakanlığı: Uluslararası Çalışma Örgütü, Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması, 1993, Turizm Bakanlığı ve ILO Yayını, Ankara, 1994, s.63.

gibi şöyle oluşmuştur. Personelin %38'i buldukları işletmede bir yıldan az süreli çalışmaktadır. %17'si 1-2 yıl arası, %26'sı 3-4 yıl arası, %19'u 5-9 yıl arası çalışmaktadır. Araştırmada 10 yıldan fazla çalışana rastlanmamıştır. Personelin yarısından fazlası (%55'i) buldukları işletmede 2 yıldan, %81 gibi bir oran ise 5 yıldan az süreli olarak çalışmıştır. Bu sonuçlar araştırma yapılan işletmelerdeki personel devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir ¹¹².

Tablo 5: Personelin Buldukları İşletmede Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Kişi Sayısı	(%)
1 Yıldan az	36	38
1-2 Yıl	16	17
3-4 Yıl	24	26
5-9 Yıl	18	19
10 ve Yukarısı	0	0
Toplam	94	100

Kaynak: BEKTAŞ, s.284.

Hizmet süresinin, iş tatmin düzeyini ne ölçüde etkilediğini konusunda ise ilgili literatürde; genellikle hizmet yılları arttıkça, örgüt, personelin gereksinimlerini giderek daha çok karşılayacağından örgüte bağlılığın ve iş tatmin düzeyinin yıllar ilerledikçe yükseleceği kabul edilir. Oysa yapılan bir araştırma bulgusu, hizmet süresi arttıkça örgüte bağlılığın ve iş tatmin düzeyinin düştüğünü göstermektedir¹¹³.

Bununla ilgili olarak Antalya yöresinde yapılan bir araştırmada da otel işletmelerindeki personelin hizmet süresi arttıkça iş'ten duyulan tatminin ve

¹¹² BEKTAŞ, s.284.

¹¹³ Gülten İNCİR, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, MPM Yayını, Ya.No:401, Ankara, 1990, s.55.

örgüte bağlılığın fazla bir artış göstermediği görülmüştür. Tablo 6’da görüldüğü gibi bütün hizmet yıllarında yer alan gruplarda işinden çok hoşnut ve hoşnut olanların toplamı %50’lerde kalmaktadır. Bu bulgular otel işletmelerindeki personelin gereksinimlerini yeterince karşılanmadığını, ilk yıllardaki olumlu beklentilerin yerlerini giderek olumsuz beklentilere bıraktığını ve bu durumun personeli örgütünden soğutarak tatminsizliğe sürüklediğini düşündürmektedir¹¹⁴. Bu gibi durumlarda da işletmelerdeki personelin işini bırakması büyük bir olasılıktır.

Tablo 6: İş Tatmin Düzeyinin Hizmet Süresine Göre Değişimi

İş Tatmin Düzeyi	Personel Hizmet Süreleri					
	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	0.00	0.00
	%	%	%	%	%	%

Kaynak: AKTAŞ, EHTİYAR, s.156.

Tablo 6’yı incelediğimizde 0-2 yıl hizmeti olan personeli %40’ı işinden tatmin olurken, %41.54’ünün orta derecede, %18’sinin ise işinden tatmin olmadığı görülmektedir.

3-5 yıl hizmeti olan personelin %46.67’si işinden tatmin olurken, %34.44’ü orta derecede, %18.79’unun işinden tatmin olmadığı görülmektedir.

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

¹¹⁴ AKTAŞ, EHTİYAR, s.157.

örgüte bağlılığın fazla bir artış göstermediği görülmüştür. Tablo 6’da görüldüğü gibi bütün hizmet yıllarında yer alan gruplarda işinden çok hoşnut ve hoşnut olanların toplamı %50’lerde kalmaktadır. Bu bulgular otel işletmelerindeki personelin gereksinimlerini yeterince karşılanmadığını, ilk yıllardaki olumlu beklentilerin yerlerini giderek olumsuz beklentilere bıraktığını ve bu durumun personeli örgütünden soğutarak tatminsizliğe sürüklediğini düşündürmektedir¹¹⁴. Bu gibi durumlarda da işletmelerdeki personelin işini bırakması büyük bir olasılıktır.

Tablo 6: İş Tatmin Düzeyinin Hizmet Süresine Göre Değişimi

İş Tatmin Düzeyi	Personel Hizmet Süreleri					
	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	0.00	0.00
	%	%	%	%	%	%

Kaynak: AKTAŞ, EHTİYAR, s.156.

Tablo 6’yı incelediğimizde 0-2 yıl hizmeti olan personeli %40’ı işinden tatmin olurken, %41.54’ünün orta derecede, %18’sinin ise işinden tatmin olmadığı görülmektedir.

3-5 yıl hizmeti olan personelin %46.67’si işinden tatmin olurken, %34.44’ü orta derecede, %18.79’unun işinden tatmin olmadığı görülmektedir.

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

¹¹⁴ AKTAŞ, EHTİYAR, s.157.

9-11 yıl hizmeti olan personelin %53.84'ü işinden tatmin olurken %38.46'sının orta derecede, %7.7'sinin işinden tatmin olmadığı görülmektedir.

12-14 yıl hizmeti olan personelin %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 personelin %45.84'ü işinden tatmin olurken, %41.67'si orta derecede, %12.50'sinin işinden tatmin olmadığı görülmektedir ¹¹⁵.

Otel işletmelerinde çok önemli bir faktör olan personelin, iş'den duyduğu tatmin düzeyinin artması ve bunun sonucunda hizmet süresinin uzaması, işletmelerde verimliliği ve kârlılığı artırabilir, Bu düşüncelere sahip otel yöneticilerinin, personelin sosyolojik ve psikolojik sorunlarına çözüm getirebilmeleri, işletmelerde olumlu sonuçlar yaratması bakımından önemlidir.

E. Medeni Durum

Çalışılan işletmede medeni durumun, yani evli ya da bekar olmanın iş'den duyulan tatmin, verimlilik, işe devam ve işden ayrılma üzerinde yarattığı etki ve sonuçlar neler olabilir?

Yapılan araştırmalar evli personelin bekar personele oranla işlerinde daha çok tatmin duyduklarını göstermektedir.

Evli veya bekar olmanın verimlilik üzerinde nasıl bir etki yarattığı konusunda ise yeterli bir araştırma yapılamamakla beraber, genel kanı evli kişilerin bekarlara oranla işlerine daha çok bağlı olduklarıdır. Evlilikle birlikte kişinin sorumluluklarının artması ve ailesini geçindirebilme düşüncesinin ön

¹¹⁵ AKTAŞ, EHTİYAR, s.156-157.

plana çıkması, işe olan devamsızlığı azaltabilmektedir ¹¹⁶. Otel işletmelerinde bekar hanımlara nazaran ailenin ekonomik sorumluluğunu üstlenmiş evli hanımlarda işe devamsızlık oranı daha fazla olabilmektedir. Çünkü bu gibi durumlarda ev sorumluluğu öncelik kazanmaktadır¹¹⁷. Müşteriye günün 24 saati, hafta sonları, yılbaşı ve bayram tatillerinde hizmet sunulması, vardiyalı çalışmalar, kadınlar için uygun olan bu iş alanını özellikle, evli ve çocuklu kadınlar için zorlaştırmaktadır ¹¹⁸. Bu nedenler, otellerdeki kadın personelin işi bırakma oranının erkeklerden daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir.

Çalışma Bakanlığı iş kolların istatistikleri ve Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK)'nun İşgücü Maliyeti Araştırması verileri, Türkiye'de turizm sektöründeki personelin %69.4'ünün evli, %30.6'sının bekar olduğunu göstermektedir ¹¹⁹. Bu durum turizm sektörünün bir kolu olan otel işletmelerinde de fazla bir farklılık arz etmektedir.

OLEYİS (Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçi Sendikası)'in otel işletmelerinde personel sorunlarını belirlemek amacıyla 1994 yılında Antalya ve Ankara bölgesindeki otellerde 787 personel arasında yaptığı bir araştırmada medeni durumla ilgili bulgular Tablo 7'deki gibi oluşmuştur. Araştırma kapsamındaki otellerde çalışanların hepsi OLEYİS üyesidir. Bu nedenle genel bir değerlendirme yapılamayacağını belirtmek gerekir. Bununla birlikte işletmelerin büyük bir bölümünün 5 yıldızlı oteller olmaları, araştırma sonuçlarının en üst düzeyi temsil ettiği de değerlendirmede gözardı edilmemelidir. Dolayısıyla diğer otel işletmelerinde çalışan ve OLEYİS üyesi olmayan personelin medeni durumuyla ilgili sonuçların bu araştırmanın altında değerler vermesi beklenir ¹²⁰.

¹¹⁶ ÖZKALP, KIREL, s.120.

¹¹⁷ EREN, s.217.

¹¹⁸ Meryem AKOĞLAN, **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Anadolu Üniv. Yayınları, Ya.No:994, EMYO Yayınları, No:4, Eskişehir, 1997, s.29.

¹¹⁹ "Çalışanların Profili", **Hotel Dergisi**, Turistik Otelciler Birliği Yayını, Sayı:2, Mart 1996, s.16.

¹²⁰ OLEYİS, **OLEYİS Üye Profili**, OLEYİS Eğitim, Araştırma ve Basın-Yayın Dairesi Yayını, 1995, s.3.

Tablo 7: Ankara ve Antalya Bölgesi Otellerinde Personelin Medeni Durumu

Ankara Medeni Durum	Kadın %	Erkek %	Ortalama %
Evli	50.0	81.0	65.0
Bekar	33.0	18.4	25.7
Dul	17.0	0.6	8.8
Evli-Çocuksuz	15	11.76	13.38
Antalya Medeni Durum	Kadın %	Erkek %	Ortalama %
Evli	53.0	71.5	62.2
Bekar	39.0	28.0	15.9
Dul	5.8	0.49	3.0
Evli-Çocuksuz	5.8	10	7.9

Kaynak: OLEYİS, s.18.

Tablo 7'den görüleceği gibi kadınlar arasında evli olanların oranı erkeklerden daha az bekar ve dul olanlar içinde ise kadınların oranı erkeklere oranla daha yüksektir. Evli olupta çocuğu olmayan kadın ve erkeklerin arasında fazla bir fark olmaması araştırmanın diğer bulgusudur.

Sonuç olarak Ankara ve Antalya bölgesindeki otellerde evli personelin oranı ortalama olarak %63.6, bekar olanların oranı ise %41.6'dır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİN SOSYO-PSİKOLOJİK SORUNLARI

I. SOSYOLOJİK VE PSİKOLOJİK SORUNLAR

Otel işletmelerinin kendilerine özgü özelliklerinden dolayı, farklı kişilik özelliklerine ve yetenek düzeylerine sahip personelin istihdamını gerektiren işler yer almaktadır. İşlerin gereklerine uygun nitelikte personel seçilmesi, işe alıştırılması ve eğitiminden sonraki aşamada, personelden yüksek performans göstermesi beklenir. Fakat bu her zaman mümkün olmayabilir; farklı ihtiyaç ve güdülerle hareket eden, örgütten beklentileri birbirinden farklı olan personel bir araya gelmiştir. Örgüt ise, bu personelin bir bütün olarak örgütsel amaçlara hizmet etmelerini bekler. Örgütsel amaçların başında, müşteriye hizmeti en iyi şekilde sunmak ve kâr elde etmek gelmektedir. Uygun bir seçime, hatta yararlı olduğu saptanan eğitime rağmen, personel performansı istenen düzeyde olmayabilir. Bunun nedeni büyük bir olasılıkla otel içindeki olumsuz çalışma koşullarıdır. Diğer bir neden ise personelin işletmeye girerken getirdiği gereksinimlerinin gerçekleşmeyeceğini fark etmesidir¹²¹. Örgüt, kişinin kendisine güven duymasına, gelişmesine ve ilerlemesine ilişkin gereksinimlerini karşılayamadığında, kişi örgütten soğuyacak, kendini güven altında

121 Leman BİLGİN, *Çalışma Psikolojisi: Ders Notları*, Eskişehir, 1992, s.4.

hissetmeyecek ve olumsuz bir tutum takınabilecektir ¹²².

Daha önce de belirtildiği gibi otel işletmelerinde insan unsuru çok önemli bir faktördür. İnsanların örgüt içinde huzurlu bir ortamda çalışabilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri, sosyolojik ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasıyla mümkün olur. Bu nedenle, otel yöneticileri personelin sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi göstermeli ve bu sorunlara çözüm getirebilmelidirler.

A. Sosyolojik Sorunlar

1. Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgüt kültürünün ne olduğunu açıklamadan önce kültür kavramından kısaca bahsetmekte fayda vardır.

Kültür kavramı, bir toplumun yaşam biçimi olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda topluma katılan her birey kültürleşmektedir. Kültür bu nedenle toplumda yaşayanların öğrendikleri ve paylaştıkları herşeyi kapsamaktadır. Bir toplumun kültürel öğeleri maddi ve maddi olmayan değerlerden oluşur ¹²³.

Belirli bir kültürel yapıya sahip olan toplumlarda yer alan insanların ihtiyaçlarını, ürettikleri mal ve hizmetlerle karşılama amacına yönelik olarak kurulmuş olan örgütlerin açık sistemler olarak var olması, kültürle ilişkisini de kaçınılmaz kılmaktadır. Kültür ve örgüt arasında karşılıklı bir bağlılık söz konusudur; çünkü kültür, örgüte, toplumun üyesi olan bireylerce taşınır. Gerçekte de bireysel olarak örgüt üyelerinin davranışlarının ve tutumlarının

¹²² Edgar H.SCHEIN (çev.Aylin SAĞTÜR, Şan ÖZ-ALP), *Örgütsel Psikoloji*, E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1976, s.12.

¹²³ Enver ÖZKALP, *Sosyoloji*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 606, A.Ö.F. Yayın No:300, Eskişehir 1992, s.60.

mevcut kültürü açıklamada söz sahibi olduğuna inanılmaktadır ¹²⁴.

Nasıl ki her toplumun kendine özgü bir kültür yapısı varsa, içinde buldukları toplumun özelliklerini taşıyan insanlardan oluşan örgütlerin de farklı kültürel yapıları vardır. Literatürde firma kültürü, işletme kültürü, şirket kültürü ve kurumsal kültür kavramları ile eş anlamlı olarak kullanılan “örgüt kültürü” kavramının ne olduğu bilinmesine rağmen tam olarak tanımlanması genellikle zor olmaktadır. Hatta örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramlarının birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Örgüt iklimi soyut, örgüt kültürü somut bir kavramdır. Örgüt iklimine, örgüt içinde yaratılan atmosferdir denilebilir.

Örgüt kültürünü tanımlamada en yaygın usul “Burada işler nasıl yapılıyor?”dur ¹²⁵. Diğer bir tanım ise şöyledir; örgütsel kültür bir değerler, ortak düşünceler ve semboller sistemidir ki işletmenin üyelerinin davranışları ve bu işletmenin dış çevreyle ilişkisi sonucu gelişir ¹²⁶. Örgüt kültürü konusunda yapılmış daha birçok tanım bulunmaktadır. Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına karşın bazı ortak özellikler de görmek mümkündür. Bunlardan birinci ortak özellik, örgüt içinde kişilerin paylaştıkları değerlerdir. İkinci ortak özellik, örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesi, üçüncü ortak özellik ise, bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır.

Bu ortak özellikleri birleştirdiğimizde şöyle bir tanım ortaya çıkmaktadır. “Örgüt kültürü, bir takım değerlerden oluşan ve bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır”. Bu değerler örgüt içindeki personelin istedik ve istenmedik davranışlarını belirlerler

¹²⁴ Cemile GÜRÇAY-Güler TOZKOPARAN, “Örgüt Kültürü ve İklim”, *Açıköğretim Dergisi*, C:2, Sayı:1, Eskişehir, 1996, s.72.

¹²⁵ Laurie J.MULLINS, *Hospitality Management: A human resources approach*, Second Edition, Pitman Publishing 128 Long Acre, London, 1995, s.382.

¹²⁶ Roy C.WOOD, *Organizational Behaviour for Hospitality Management*, Butterworth Heinemann Ltd., Linarce House, Jordan Hill, Oxford, 1994, s.157.

ve personelin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir ¹²⁷.

Örgüte girerken kültürel değerlerini de beraberinde getiren bireyler, aynı ya da benzer kültürlerin üyesi iseler, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi daha kolay ve uyumlu olabilir. Ancak örgüte gelen bireyler arasında kültür birliği yoksa ya da farklı kültürlerin varlığı söz konusu ise örgüt içi uyumu sağlamak güçleşir. Bu nedenle, yöneticiler örgütte çalışan kişileri iyi tanımalı ve onları örgüt amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirmelidirler. Öyleyse örgüt kültürünü, yönetim tarzının bir işlevi olarak da yorumlamak mümkündür ¹²⁸.

Otel işletmelerinde örgütsel kültürün oluşmasında ve gelişmesinde önemli rol oynayan bazı etkenler vardır. Bunlar; işletmenin kuruluş tarihi, kullandığı teknoloji, büyüklük, kuruluş yeri, hedef ve başarılar, personel-yönetim ve çevreyi içerir. Bu etkenler içinde yönetimin, kültürün oluşmasındaki önemi çok büyüktür. Ancak işletmenin bütün personelinin, yönetimin insiyatifine bağlı olmadan örgüt kültürünün şekillenmesinde de etkileri olabilmektedir.

Otel işletmelerinde yaşanan yoğun sosyal etkileşim ve iletişim örgütsel kültürün önemini artırmaktadır. Personelin müşteriler karşısındaki tutum ve davranışları örgütsel kültürün bir yansımasıdır. “Örgüt kültürü, örgütsel davranışın oluştuğu ortamdır. Personel uyumunu, uyumsuzluğunu bu ortam içinde gösterir. Örgütün kültürü, değerleri ve normlarıyla personelce yaşandığı için onların davranışlarını etkiler. Bir örgütün özelliği, kültürünün değer ve normlarıyla anlatılabilir. Örgütün kültür değerleri personelin uyumunun hem aracı hem de ölçekleridir” ¹²⁹.

¹²⁷ ÖZKALP,KIREL, *Örgütsel Davranış*, s.142-143.

¹²⁸ GÜRÇAY-TOZKOPARAN, s.74.

¹²⁹ İbrahim Ethem BAŞARAN, *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara, 1992, s.222.

Güçlü kültürel yapıya sahip otel işletmelerinde yönetmeliklere-kurallara gereksinim azalır. İşletmede çalışanlar bir çok durumda nasıl davranacaklarını ve yapacaklarını çok iyi bilirler. Örgütsel kültürün güçlülüğü personelin işinden gurur duymasına da etki eder. Aynı zamanda iş verimliliğinin de belirleyicisidir. Otel işletmelerinde müşteriye hizmet sunulmasının standartları hayati bir öğedir. Bu nedenle işletmelerin grup yönlendirilmesini teşvik edici bir kültür geliştirmeleri, uyumlu çalışma ilişkileri ve iyi bir takım çalışması çok önemlidir¹³⁰.

Zayıf bir kültürel yapıya sahip otel işletmelerinde ise hizmet standartlarında dengesizlik, yetersiz iletişim, dengesiz muhasebe, yanlış seçilmiş personel, takdir azlığı, yetersiz eğitim, karşılıklı şikayet, takım çalışmasının yokluğu, yöneticinin yetersizliği gibi özellikler görülmektedir.

Otel yönetimi, örgütsel kültürün oluşturulmasında olduğu gibi, personelin istekli ve verimli çalışabileceği bir iklimin yaratılmasından da sorumludur. Örgütsel iklim, personelin işletme hakkındaki hislerinin ve inançlarının bir göstergesidir. İşletmede oluşturulan iklimin personelin iş'den doyumunu ile bağlantısı yüksektir. Güven veren; dürüst, adil davranılan; ilişkilerin iyi olduğu; çatışmaların en aza indiği bir ortam personelin iş'den doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Örgüt ikliminin yaratılmasında yönetimin çok önemli etkisi vardır. Ancak, örgüt kültürünü benimsemiş personelin çoğunlukta olmasının da, işletme içindeki iklimin yaratılmasında önemli etkileri olabilmektedir.

Otel işletmelerinde müşteri tatmini; grup temeline dayanan aktivitelerle, değişik bölümlerin çok yakın işbirliğine dayanır. Bu nedenle, iyi bir takım çalışmasını teşvik eden bir örgütsel iklimin geliştirilmesi çok önemlidir. Sağlıklı bir iklimin yaratılması ve geliştirilmesi; personelin, işletmenin değerli ve önemli bir

¹³⁰ MULLINS, s.384.

üyesi olduğu hissini verir. Bunun soncunda da personel işletmeye sadakatle bağlanır¹³¹.

Otel işletmelerinde personelin sosyolojik ve psikolojik sorunlarının temelinde örgüt kültürünün ve ikliminin yeterli bir şekilde oluşturulamaması yatmaktadır. Otel yöneticilerinin örgütsel kültürü ve iklimi oluşturmada; değer, tutum ve davranışlarının önemi çok büyüktür. “Yöneticiler, örgütün kültürünün ve ikliminin oluşmasına büyük katkıda bulunurlar. Yöneticinin önem vermediği bir değer ya da norm örgüte kolay kolay giremez. Yöneticinin beğendiği değerler ve normlar kolayca yayılırlar. Eğer yöneticinin davranış bozuklukları varsa, bu davranış bozuklukları, örgütün kültürünü ve iklimini de sağlıksızlaştırır”¹³². Dolayısıyla, örgüt kültürünü ve iklimini oluşturamamış veya sağlıksız bir kültüre ve iklime sahip otel işletmelerinde, personelin işletmeye uyumu zorlaşabilir ve iş’den ayrılmalarda artış görülebilir.

2.Örgüt İçi İlişkiler

Otel işletmelerinin örgütsel yapılanması yönetim tarafından planlanır ve yaratılır. Ast-üst ilişkilerini, görev ve sorumlulukları işlerin nasıl yapılacağını gösteren örgütsel şemalar otelin resmi (formel) yapılanmasına bir örnektir. Ancak bir otelin resmi yapılanması içinde daima resmi olmayan (informel) bir yapılanma da vardır. Resmi olmayan yapılanma sosyal süreçlerden oluşur. Resmi olmayan yapılanma, otel içindeki personelin birbirleri arasındaki etkileşimden, kendi aralarında geliştirdikleri ilişkilerden ve resmi yapılanmada belirlenenlerden ilgisiz olarak davranış biçimlerinden oluşur. Resmi olmayan grubun üyeleri, üstlendikleri görevlerden ayrı olarak psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerini tatmin için çaba harcarlar.

¹³¹ MULLINS, s.391.

¹³² BAŞARAN, s.180.

Bir çok durumlarda resmi olmayan gruplardaki sosyal yaşam insanlara tek sosyal tatmin yolunu sağlar. Bunun en güzel örneği bir fabrikada çalışırken işsiz kalan bir kadının durumudur. Bu kadın iş'ten ayrıldıktan sonra dahi işçi kızlarla beraber olmak için her öğle vakti, yemeğini koltuğuna alıp fabrikaya gitmiştir¹³³.

Resmi olmayan gruplar yatay şekilde gelişebildiği gibi dikey ve çapraz şekilde de gelişebilir. Bu nedenle gayri resmi grupların üyeliği, otelin resmi üyeliğine zıt bir oluşum gösterir. Bunlar otelin değişik bölümlerinden veya otelin değişik seviyelerinden meydana gelen bireylerdir ¹³⁴.

Örneğin, mutfak personelinin kendi aralarında oluşturdukları grup resmi olmayan yatay bir oluşumdur. Diğer bölümlerde aynı şekilde yatay gruplar oluşturabilirler. Bununla birlikte otelin alt kademelerinden bir ya da iki personelin, üst yönetimle resmi olmayan bir etkileşim içinde olması dikey ilişkiyi, farklı bölümlerden personelin bir araya gelmesi çapraz ilişkiyi oluşturabilir. Buradaki ilişkilerin oluşumu aynı kültürel yapıya, yaşa, cinsiyete, gelir durumuna v.b. özelliklere göre olabilir.

Resmi olmayan gruplar kendi normlarına, değerlere, simgelere ve iletişim sistemlerine sahiptirler. Otel içinde yer alan resmi olmayan grubun bir üyesi, eğer grubun normlarına ve değerlerine uymayan davranışlarda bulunursa grup tarafından cezalandırılmakta veya dışlanabilmektedir. Böyle durumlarda da, bireyin sosyal tatmin imkanı azaldığından işi bırakması büyük bir olasılıktır. "Yapılan araştırmalar, birbirleriyle yakın ilişki kuramayan kişilerin yaptıkları işi tatmin edici bulmadıkları, bunun da üretim düşüklüğüne, iş'ten kaçmaya ve işi

¹³³ Robert V. PENFIELD,(Çev. Resan TAŞÇIOĞLU), *Örgütte Beşeri Münasebetler*, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Öğretim ve Teknik yayınlar Genel Müdürlüğü, Ankara, 1969, s.128.

¹³⁴ MULLINS, s.285.

birakmaya yol açtığını göstermiştir”¹³⁵.

Yönetim tarafından resmi olarak atanan bir lider aynı zamanda resmi olmayan grubunda lideri olabilmektedir. Bununla birlikte resmi olmayan lider o grubun üyeleri tarafından belirlenir. Resmi olmayan lider, üyelerinin değer yargılarını ve politikalarını yansıtan, sorunlara çözüm bulmada yardımcı olan, yönetim veya grup dışındaki kişilerle ilişkileri yürüten ve grubun hedeflerine ulaşmasında çaba gösteren kişidir ¹³⁶.

Otel işletmelerinde en belirgin olan resmi olmayan oluşum bölümlerin kendi içindeki gruplaşmalarıdır. Bu tür gruplaşmalar da otelin bölümlerinin amacının, otel amaçlarına hizmet etmek olduğunu bilmeyen ve dar görüşlü bir yaklaşımla kendi bölümünü ön plana çıkarmak isteyen üst (lider), yanlış davranış ve kararlarıyla astlarını da etkiler ¹³⁷. Bunun sonucunda da bölümlerarası sürtüşmeler ve çatışmalar yaşanabilir. Örneğin, bir bölüm şefinin diğer bölümlerdeki personeli sürekli olarak kötülemesi ve astlarının da buna uymaları, gereksiz sürtüşmeler yaşanmasına yol açar. Bu olumsuzlukların yaşanmaması için, yönetimin veya bölüm şeflerinin, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesinin, bölümlerin birbirleriyle kuracakları sağlıklı işbirliği ile mümkün olabileceğini astlarına anlatmaları ve onları yönlendirebilmeleri gerekmektedir.

Otel işletmelerinde resmi olmayan gruplaşmalara ortam hazırlayan etkenlerden birisi de yetersiz iletişim sistemidir. İletişim yukarıdan aşağıya olabileceği gibi, aşağıdan yukarıya doğru da olabilir. İletişim sisteminin yetersiz

¹³⁵ Enver ÖZKALP, *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, E.İ.T.İ.A. Yayınları, N0:249/169, Eskişehir, 1982, s.169.

¹³⁶ MULLINS, s.286.

¹³⁷ Ferdin HOYI, “Ast-Üst İlişkileri İçinde Etkileşimler, Örgüt İçi Küçük Gruplar (Klikler) ve Üst Yönetim açısından Yaklaşımlar”, *Yönetim Psikolojisi II*, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Simpozyumuna Sunulan Bildiriler- Yorumlar- Tartışmalar, Sevinç Matbaası, 16-19 Kasım 1981, Ankara, 1982, s.109.

olmasından ve ast-üst arasında etkin ve doğru iletişimin sağlanamamasından doğan yanlış, asılsız ve saptırılmış bilgiler ast ile üst ilişkilerini bozmakta, güveni sarsmakta ve dedikoduya yol açabilmektedir ¹³⁸. “İşletme yönetimi, yukarıdan aşağıya bilgi akışını tam olarak gerçekleştirirse, alt kademedeki personelin güvenini kazanır. İşletme içi iletişimin geliştirilmesi, biçimsel olmayan iletişim kanallarına gereksinimi azaltır ve yönetim, bilgi akışını doğru bir şekilde biçimsel kanallardan iletebilir. Böylelikle işletme-personel bütünlüğü sağlanmış olur”¹³⁹.

Resmi olmayan gruplar, personele sosyal tatmin sağladığı ölçüde otel işletmesi için yararlı olurlar. Ancak otel yöneticisi bu grupların işletmede zararlı gruplar haline dönüşmemesi için bir takım önlemler alması gerekmektedir. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Personel sorunlarıyla ilgilenmeli ve sorunlara çözüm getirebilmeli,
- Yetki ve sorumlulukları net bir şekilde belirlemeli,
- Bölümler arasında yeterli bir koordinasyon sağlamalı ve
- Motivasyon araçlarını kullanarak takım çalışmasını teşvik edebilmelidir.

Örgüt içi ilişkilerin istenilen düzeyde gerçekleşebilmesi, personelin birbirine karşı saygı, sevgi ve güven duymasıyla mümkün olabilir. Bu da önceden belirtildiği gibi sağlıklı ve yeterli bir örgüt kültürünün yaratılmasına bağlıdır. Böyle bir ortamda ise personel kendisine sosyal tatmin sağlamış olmakla kalmaz aynı zamanda işletmenin hizmet kalitesinin yükselmesinde ve verimliliğin artmasında önemli katkılarda bulunabilir.

¹³⁸ HOYİ, s.109.

¹³⁹ Cemil BOYACI, “Turizm İşletmelerinde Güdöleme Aracı Olarak Haberleşme”, **Turizm Yıllığı Dergisi**, T.C. Turizm Bankası A.Ş. Yayını, Ankara, 1986, s.40.

3. İşletme İçi Politikalar

İşletme içi politikalar personelin iş’den aldığı tatmini önemli ölçüde etkilemektedir. Otel personeli özverili çalışmasının karşılığında gelişmek ve yükselmek umudunu taşır¹⁴⁰. “Personelin işletme içerisinde gelişmesi ve belirli bir mevkiye yükselmesinin, hem kendisi, hem de işletme açısından olumlu sonuçlar doğuracağı açıktır. İyi bir personel politikası, örgüte yayılmış açık bir iletişim, karar almada astların katılımlarının sağlanması ve personelin rahatlıkla örgütte tartışma grupları kurarak örgütün başarısına katkıda bulunmaları çok önemlidir”¹⁴¹. “İşletme içinde uygulanan politikalar; personelin görüş ve düşüncelerini dikkate almıyorsa, çalışma özgürlüklerini ve davranışlarını kısıtlıyorsa, yetki ve sorumlulukların sınırlarını belirlemiyorsa, böyle bir ortamda bulunan personelin, kendilerini örgüte ait hissetmemelerine ve işyerine duydukları güveni yitirmelerine neden olabilmektedir”¹⁴².

Otel yöneticisinin her konuda tek başına karar vermesi ve tüm personeli denetlemesi oldukça zordur. Bu nedenle yetkilerinin bir bölümünü alt kademelere devreder¹⁴³. “Yönetim teorisinde bu olaya “yetki devri” denilmektedir”¹⁴⁴. Yetki devrinin başarılı olabilmesi için asta verilen yetki ve sorumluluk denk olmalıdır. Asta görev verildiği zaman görevin gerektirdiği kadar yetki ve yetkiyle birlikte sorumluluk gereklidir. Gerekenden ne az, ne de fazla yetki ve sorumluluk olmamalı, yetki ve sorumluluk arasındaki ilişki tam bir

¹⁴⁰ AŞIKOĞLU, “Konaklama Sektöründeki ...”, s.42.

¹⁴¹ Melih TOPALOĞLU-Azize TUNÇ, “Turizm İşletmelerinde Kriz yönetimi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yol: 8, Sayı: 1-2, Mart-Haziran 1997, s.90.

¹⁴² ÖZKALP-KIREL, s.346.

¹⁴³ Esin ÖZKAN, “Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesinde Personelin Motivasyonu Üzerine İzmir İlinde Yapılan Bir Araştırma”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O. Yayını, 13-15 Aralık 1996, s.126.

¹⁴⁴ Erol EREN, s.310.

denklik içinde olmalıdır¹⁴⁵.

Yetki devri, yöneticinin personelle çok yakın çalıştığı ve işe katılımı yoluyla kontrol yapabildiği küçük işletmelerde fazla önem taşımayabilir. Fakat, daha geniş ve farklı bölümlerin bulunduğu otel işletmelerinde, işlerin yürütülebilmesi için yetki devri zorunlu olmaktadır. Örneğin, bir otel yöneticisi, kat hizmetlerini, ön büroyu, mutfağı aynı anda idare edemez. Dolayısıyla yöneticiler yetkiyi astlarına devredebilmelidirler ¹⁴⁶.

Otel personeli, kendilerini ilgilendiren her türlü kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemekte veya bu konuda fikirlerinin sorulmasını arzu etmektedirler ¹⁴⁷. “Kararlara katılma ya da katılımlı yönetim, işletme içindeki personelin doğrudan doğruya veya temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda söz ya da oy haklarını kullanmalarıdır. Bu sistemin uygulanmasında güdülen amaç, işletmenin etkinlik ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi aynı zamanda da personelin sosyopsikolojik doyumunun sağlanmasıdır” ¹⁴⁸.

Otel işletmelerinde personelin, kendilerini etkileyecek kararlara katılma arzu ve isteğinin iki nedeni olabilir. Birincisi, işi bizzat gerçekleştiren kişiler, kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. İkincisi ise, verilecek karar, işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek usul ve yöntemlerin, kendilerine duyurulması ve kendi kişisel fikirlerinin alınmasıdır. Personelin, işlerin planlamasına yardımcı olması, işin kendisi ile ilgili hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onu işine daha bağlı duruma getirebilir ve

¹⁴⁵ Meral AŞIKOĞLU, *Motivasyon: İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak*, Üniversite Kitabevi Yayını, Eko Ofset, İstanbul, 1996, s.62-63.

¹⁴⁶ Ömer L.MET, *Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik*, İnce Ofset, Balıkesir, 1989, s.165.

¹⁴⁷ EREN, s.327.

¹⁴⁸ ÖZKALP-KIREL, s.350.

daha yüksek bir motivasyon düzeyine ulaşmasını sağlayabilir ¹⁴⁹.

Otel personelinin gereksinim ve şikayetlerine karşı ilgi gösterilmesi, takdir edilmesi ve disiplin önlemlerinin adaletli olması, personelin görevlerine olan ilgisini ve bağlılığını önemli ölçüde artırır. Haklı ve sürekli bir disiplin aynı zamanda cezalandırma yöntemlerini de içerir. “Disiplin, insan davranışlarının düzene sokulması çabasıdır” ¹⁵⁰. “Adil, sürekli ve dikkatli bir disiplin sistemi memnuniyetsizlik kaynağı değil, aksine çalışma ve işbirliği arzusunu kuvvetlendirici bir özendirme aracıdır” ¹⁵¹.

Otel yönetimi, uyguladığı politikalarla, personele yetki ve sorumlulukları dengeli bir şekilde dağıtıyorsa, personelin işletmede alınan kararlara katılmasını sağlıyorsa ve gereksinimlerini karşılıyorsa, işletmede huzurlu bir ortam yaratılmış olur ki; böyle bir ortamda da personelin işletmeye ait olma hissi kuvvetlenir ve işinden duyduğu sosyal tatmin artabilir.

4. İletişim Biçimi

İletişim, yönetimin fonksiyonlarında da tanımladığımız gibi, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilme sürecidir.

Bugün yöneticilerin iş arkadaşları, üstleri ve astlarından aldıkları en kötü eleştiri, etkili bir biçimde iletişimde bulunamadıkları noktasında toplanmaktadır. Yöneticilerin amaçları başarabilmesi herşeyden önce birlikte çalıştığı kişilere, amaçların neler olduğunu iletibilmesine bağlıdır ¹⁵².

¹⁴⁹ Saime ORAL-Zeynep KUŞLUVAN, “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Sayı: 1997/3, s.113-114.

¹⁵⁰ Ramazan GEYLAN, *İşletmelerde Personel Disiplini*, Met Yayıncılık Ltd.Şti., Eskişehir, 1993, s.9.

¹⁵¹ ÖZKAN, s.126.

¹⁵² Halil CAN ve Diğ., *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara, 1995, s.295.

Etkili bir iletişim iletmek istediğimizi karşımızdakine amaçladığımız biçimde iletebilmek, isteneni elde etmek ve beklenen tepkiyi uyandırabilmektir ¹⁵³.

Etkin iletişim, örgütlerde hayati bir unsurdur. Yapılan bir çok araştırma, etkin örgütsel iletişimin, işe devamsızlık, iş değiştirme oranı ve şikayetleri azalttığını, buna karşılık iş motivasyonu, iş tatmini, verimlilik ve bunların sonucunda da karı artırdığını göstermiştir ¹⁵⁴.

Otel işletmelerinde iletişimin etkili bir biçimde gerçekleşmesi için aşağıdaki unsurların eksiksiz işlenmesi gerekmektedir.

Mesaj: Gönderilen bilgi, istek, gereksinim, beklenti, sonuç, tatmin.

Gönderen: Mesajı veren kişi (müşteri, yönetici, personel)

Kanal: Mesajın gönderilme şekli (sözlü, yazılı, işaret)

Alıcı: Mesajı alan kişi (müşteriler veya personel)

Geri bildirme: Gönderenin algılaması.

Çevre: Mesajı göndereni ve alıcıyı etkileyen faktörler ¹⁵⁵.

Bu unsurların herhangi birinde meydana gelen bir aksama işletmeyi olumsuz yönde etkiler.

Otel işletmelerinde iletişim, örgüt içi ilişkilerde bahsedildiği üzere yukarıdan aşağıya olabildiği gibi aşağıdan yukarıya doğru da olabilmektedir. Otel içinde etkin bir iletişimin sağlanmasında yöneticinin önemli bir rolü vardır.

¹⁵³ Ayseli USLUATA, *İletişim, İletişim Yayınları*, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, s.6.

¹⁵⁴ Nurdan ÖZARALLI, "Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi," *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologları Derneği Yayını, Ankara, 1996, s.71-72.

¹⁵⁵ ERSEN, s.131.

Otel işletmesindeki personel farklı cinsiyetten, farklı yaş gruplarından, farklı eğitim ve kültür, hatta farklı bir dil geçmişinden geliyor olabilir. Otel yöneticinin düşen görev, bu farklı yapılarıdaki personeli ile arasında açık, anlaşılır ve doğru bir iletişim sistemi oluşturmaktır ¹⁵⁶. “Personele açık bir iletişim politikası izleyen otel işletmelerinde ilişkilerin dikey ve yatay düzeylerde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur” ¹⁵⁷.

Holiday Inn Otelinin başarılı genel müdürü Samim Akgül’ün personelle iletişim konusunda dile getirdikleri, yöneticinin bu konudaki önemini ortaya koymaktadır. Samim Akgül, görüşlerini şöyle açıklıyor “Otel içi iletişimi canlı tutabilmek, hem bizim onlardan bilgi almamız hem de onlara yönetimin aldığı kararları bildirmek bakımından her ay iletişim toplantıları düzenlemekteyiz. “Ben şahsen genel müdür olarak onların özel sorunlarıyla dahi ilgileniyor ve dertlerini dinliyorum.” Yönetim olarak onlarla diyalogu, sadece iş konusuyla sınırlı tutmuyor, elimizden geldiği kadar sıkıntı ve dertlerinde yanlarında olmaya gayret ediyoruz. Bu, otelde güzel bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunuyor. Çünkü kendilerini hiçbir zaman yalnız hissetmiyorlar” ¹⁵⁸.

Yönetimin personelle kurduğu iletişimin sağlıklı olması, personelin yöneticiye olan saygınlığını artıracak gibi verimliliğin artmasına da etki eder. Yapılan bir araştırmada, personelin, üstlerinin iletişimini yeterli, uygun ve etkin olarak algılamalarının, onların işe kendilerini verme ve işe bağlılıkları üzerine olumlu bir etki yaptığını, bunun da sonuç olarak performans ve verimliliği artırdığı görülmüştür ¹⁵⁹.

¹⁵⁶ “İş Yerinde Farklılaşmış İş Grupları Arasında İletişim”, **Hotel Dergisi**, Aralık 1995, S:1, s.112.

¹⁵⁷ SABUNCUOĞLU, **Çalışma Psikolojisi**, 2.Baskı,Uludağ Üni.Yayıncılık, No:3-042-0116, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984, s.101.

¹⁵⁸ **Hotel Dergisi**, Turistik Otelciler Birliği Yayını, 1996, S:3, s.75.

¹⁵⁹ ÖZARALLI, s.74.

Otel işletmesinde iletişimin yeterli, etkin ve uygun olmaması personelin işinden soğumasına ve işletmeye olan bağlılığın azalmasına neden olabilir. Yetersiz ve sağlıksız bir iletişimden müşterilerin de etkileneceği düşünülürse, işletme önemli kayıplarla karşılaşabilir.

5. Yönetim Biçimi (Liderlik)

Otel işletmelerinin başarısı büyük ölçüde istihdam ettikleri personelin gösterdiği performansa ve uyguladıkları yönetim biçimlerine bağlıdır. İşletmede çok önemli bir unsur olan personelin yönlendirilmesi daha öncede belirtildiği gibi yöneltme (emir-komuta) fonksiyonu ile gerçekleşmektedir. Yönelme fonksiyonu, işletme yönetiminin belirlediği yönetim biçimine göre, otorite sahibi bir lider veya yönetici tarafından uygulanır. “Lider ve yönetici kavramları birbirine yakın kavramlardır. Ancak bu kavramlar arasında çok önemli ve anlamlı farklılıklar vardır”¹⁶⁰.

Yönetici, belirli ve biçimsel bir organizasyon içinde kendisine verilen resmi yetkisini kullanarak başkalarını çalıştıran kişidir. Lider ise, resmi bir yetkiye sahip olmadığı halde, kendi kişisel özelliklerini kullanarak, bağlı bulunduğu grupla olumlu bir etkileşim içinde olan ve onları etkileyebilen kişidir¹⁶¹.

Otel işletmelerinde yöneticinin seçtiği yönetim biçimi veya liderlik şekli o kişinin lider olarak etkinliğini geniş biçimde etkiler. Uygun bir liderlik şekli ve bunun yanında uygun motivasyon teknikleri, hem bireysel hem de örgütsel amaçların başarılmasında önemli bir rol oynar. Uygun olmayan liderlik şekli veya motivasyon teknikleri kullanıldığı takdirde örgütsel amaçlar gerçekleştirilemediği

¹⁶⁰ İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, İşletme Fakültesi Yayın No:242, İşletme İktisadi Yayını Enstitüsü, No:135, İstanbul, 1991, s.331.

¹⁶¹ ÖZKALP, *Davranış Bilimleri...*, s.242., AKTAŞ, *Turizm İşletmelerin ...*, s.192.

gibi çalışanlar kırgın, üzgün, güven ve tatmin duygusundan yoksun kişiler haline gelebilirler ¹⁶².

Konaklama işletmelerinde Fleishman, Harris ve Burt (1955-1962) tarafından yapılan araştırmalarda, astlarına ilgi düzeyi yüksek olan yöneticilerin, daha düşük devamsızlık, daha düşük işi bırakma, daha az şikayet ve tatmin düzeyi daha yüksek astlara sahip oldukları görülmüştür ¹⁶³.

Yönetim biçimleri üzerinde son yapılan çalışmaların çoğu katılımcı, personele odaklı yönetimlerin verimliliği artırmada etkili olduğunu ve bu demokratik yönetim biçiminin, otoriter yönetim biçimine göre daha yüksek verimlilik sağladığını ortaya koymuştur ¹⁶⁴.

A.J. Melcher başlıca liderlik biçimlerini ve bu biçimlere göre liderlerin astları ile ilişkilerini şekil 4'deki gibi göstermiştir.

Şekil 4: Yönetim Biçimleri ve Ast-Üst İlişkileri

	<u>Demokratik</u>	<u>Otoriter</u>
Katılma	yaygın	sınırlı
Yönlendirme	az	çok
Kurallara Uyma	gevşek	sıkı
Temsil	aşağıdan yukarı	yukarıdan aşağı
Pekiştiriciler	ödülleri	cezalar

Kaynak: BAYSAL, TEKARSLAN, s.349.

¹⁶² A.Can BAYSAL-Erdal TEKARSLAN, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İkinci Bası, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996, s.202.

¹⁶³ Bahar TANER, "Konaklama Endüstrisinde ...", s.42.

¹⁶⁴ Joseph PROKOPENKO (çev.Olcay BAYKAL ve Diğerleri), *Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı*, MPM Yayını, Ankara, 1995, s.253.

Otel işletmelerinde otoriter liderler bütün yetkileri kendilerinde toplarlar ve kararların çoğu kendileri tarafından alınır. İşlerin yürütülmesinde her zaman astlarının başında olmaları gerekir, aksi halde işlerin yürümeyeceğini düşünürler. Otoriter liderler, astlarına aşırı bir baskı uygularlar ve bu baskılar personelde moral düşüklüğüne, iş tatminsizliğine ve pasif direnmelere neden olur.

Demokratik liderler, kendi başlarına karar almazlar, astlarına danışarak ve onlarla tartışarak işleri yürütmeye çalışırlar. Karar verilmesi gereken konularda fikir alışverişinde bulunurlar. Personel, sadece üretim aracı değil, insan olarak değerlendirilir. Demokratik liderlik biçimi, yönetici ile personel arasında daha olumlu ilişkilere, moralin yükselmesine ve iş’den daha fazla tatmin duyulmasına yol açar¹⁶⁵. Lider işin büyük bir kısmını üstlenmekle birlikte onlardan biriymiş gibi davranır.

Demokratik yönetim biçiminin hakim olduğu otel işletmelerinde personelin iş’den aldığı sosyal tatmin artabilir ve personelde, işletmeye karşı sahip olma duygusu oluşur.

6. Ücret Biçimi

Ücret, en basit tanımıyla çalışanların emeklerinin karşılığıdır. “Ücret, çalışanların fiziksel gereksinimlerini karşılamada yardımcı olduğu gibi, aynı zamanda onların “tanınma” gibi sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında da yararlı olmaktadır”¹⁶⁶.

Yapılan araştırmalar ücretin, çalışanın performansı ile ilişkilendirildiğinde bir motivasyon faktörü olarak anlam kazanacağını ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, eğer çalışanlar örgütlerde, performansları ve elde edecekleri ödülleri

¹⁶⁵ AKTAŞ, s.195.

¹⁶⁶ YÜKSEL, s.62.

arasında sıkı bir bağ olduğuna inanırlarsa, o zaman ücret kişileri motive eden bir unsur olmaktadır. Yönetimin de çalışanların performanslarının artmasına paralel olarak, yüksek performans gösterene yüksek ücret ödeme eğiliminde olması bu sonucu doğurmaktadır. Bu açıdan, yönetimin, ücret politikasında belirlenen ödüller ile kişinin yetenekleri arasında adil bir dağılımı gerçekleştirmek için belirli bir yöntemi oluşturması gerekir ¹⁶⁷.

Bütün işletmelerde uygulanmakta olan klasik ücret şekilleri yanında otel işletmelerinin kendi özelliklerinden doğan bir ücret uygulaması da vardır. Bunlar; sabit ücret sistemi ve yüzde yöntemine göre ücret sistemidir ¹⁶⁸.

* Sabit Ücret Sistemi: Otel işletmelerinde müşteri ile karşılaşmayan personel için uygulanan ücret sistemidir.

* Yüzde Yöntemine Göre Ücret Sistemi: Otel işletmelerinin özelliğinden doğan bir ücret ödeme sistemidir. Ücret işveren tarafından değil müşteri tarafından ödenmektedir. İşverenin buradaki sorumluluğu, personele belirli bir ücret miktarını garanti etmesidir. “Müşterilerin yapmış oldukları harcamaların oranında, personel ücretleri de artmaktadır “ ¹⁶⁹

Otel işletmelerinde personel gelirlerinin bir bölümünü de bahşişler oluşturmaktadır. Otele gelen müşteriler hizmetinden memnun oldukları personele, hizmetlerinin karşılığında belirli bir miktar bahşiş de bırakırlar.

Otel işletmelerinde çalışanların aldıkları ücret, genele bakıldığında pek tatmin edici olduğu söylenemez.

¹⁶⁷ ORAL- KUŞLUVAN, s.112.

¹⁶⁸ MAVİŞ, *Otel İşletmeciliği*, s.326.

¹⁶⁹ ÖZKAN, s.124.

1990 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi'nin İzmir'de 54 işletmeyi örnekleme olarak yaptığı “Çalışanların Ücretleri Hakkında Düşündükleri” konulu araştırmanın sonuçlarına göre, kadınların % 6'sı ücretlerini çok iyi, % 38'i iyi, %20'si kötü seviyede bulurken, erkeklerin % 8'i çok iyi, % 50'si iyi, % 6'sı ücret seviyelerinin kötü olduğunu belirtmişlerdir. Çok iyi diyenlerin oranı % 14'lerde kalmaktadır¹⁷⁰.

Ücret, personele toplum içinde sosyal bir statü sağlar. Doğal olarak tüm çalışanlar adil ve eşit ücret almayı isterler¹⁷¹ Personel, aynı mesleki düzeyde ve aynı işi yapan diğer bir personelin kendinden fazla bir ücret aldığını öğrenmesi durumunda işinden tatminsizlik duyabilir.

Otel yönetimi, personeli işletmede tutabilecek, motivasyonunu sağlayabilecek, sosyal gereksinimlerini karşılayabilecek yeterli ve adil bir ücret sistemi geliştirmeli ve uygulamaya koyabilmelidir.

7. Eğitim Biçimi

Eğitim, kişiliğin gelişmesine, bireyin toplum içinde gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanmasına yardımcı olan bir süreçtir¹⁷²

Eğitim, bireylerde sosyal bir değişim yaratmayı amaçlar.

Otel işletmelerinde eğitimin personele ve işletmeye yararlarından, eğitimin iş başında ve iş dışında gerçekleştirildiğinden bahsedilmişti.

¹⁷⁰ AKOĞLAN, s.22.

¹⁷¹ ERSEN, s.115.

¹⁷² ÖZKALP, Sosyoloji, s.147.

Otel işletmelerinde iş başında uygulanan eğitim, personelin sosyolojik ve psikolojik beklentilerine uygun bir biçimde geliştirilmelidir.

Eğitim zorlayıcı, baskıcı olmamalı, gönüllü katılımı gerektirmelidir. Bireyin gelişmesine ve ücret artışına etki etmeyen eğitimden sosyal bir tatmin sağlanması beklenemez.

Otel yönetimi, personelin daha nitelikli ve verimli olması için çaba gösterirken personel de gelişmek ve sosyal bir statü elde edebilmek için çaba göstermektedir.

İş dışında eğitime gönderilen personel ise kendisini mesleki açıdan geliştirmiş, bilgi ve görgüsünü artırmış olarak işletmeye döndüğünde uyum güçlüğü çekebilir. Yönetimin görevi, yeni gelen personelin çalışma arkadaşları tarafından kabul edilmesini sağlayacak ortamı yaratmak olmalıdır. Bununla birlikte; eğer çalışanlar, iş dışında eğitime gönderilen personelin, işletmede aldığı ücret, terfi ve kazandığı sosyal statüyü gördüklerinde ve kendilerine bu imkanın tanınmaması halinde, işlerinden soğuma eğilimi gösterebilirler. Başka bir deyişle, işletmede personel ayırımı yapılmaksızın işlerin niteliğine göre iş dışında eğitim görmek isteyen her personel bu imkandan yararlanabilmelidir.

Otel işletmelerinde eğitim, personel arasında sürtüşme ve çatışma yaratmayacak ve personelin sosyal gelişimini (kişisel tanınma, saygı görme, sorumluluk ve yetki kazanma, ücret artışı) sağlayabilecek bir biçimde geliştirilmeli ve uygulanmalıdır.

8. Kariyer Gelişimi (Yükselme)

Yükselmeye olanak sağlayan işler ,genellikle diğerlerine tercih edilir. Bu durum insanların işlerini değerlendirirken bugünden çok geleceğe önem

verdiklerinin bir kanıtıdır. Belirli bir süreden sonra terfi olanakları sağlayan ya da yükselmeye yol açabilecek eğitim hizmetleri sunulan işler ,hep aynı düzeyde kalmayı gerektiren işlerden daha tatmin edici olarak nitelendirilir ¹⁷³.

Kariyer gelişimi (yükselme),kişinin var olan potansiyelini ortaya koyarak, hak ettiği yere gelmesidir.

İşletme içinde yükselmek ve bu yolla daha iyi bir statüye sahip olmak her personelin isteği ve beklentisidir ¹⁷⁴.

Otel işletmelerinde, personele, eğitim yoluyla kazandığı bilgi ve beceriler doğrultusunda yükselme olanaklarının sağlanması, onda işletmeye karşı bağlılık duygularının artmasına neden olur. “Yükselme, personele daha fazla yetki ve sorumluluk yükleyerek, daha fazla çalışmaya teşvik eder. Personelin terfi etmesi aynı zamanda, daha yüksek bir sosyal statüye kavuşması anlamına da gelmektedir. Statü sahibi olan personel bunun karşılığında iş arkadaşlarından veya iş dışında ilişkide bulunduğu kişilerden de saygı görür ¹⁷⁵.

Otel işletmesi içinde, yükselmesi engellenen ya da yükselme olanağı kısıtlı olan personelin iş’den duyduğu tatmin ve işletmeye olan bağlılığı azalabilir.

Otel yönetimi, personel arasında ayırım yapmadan, mesleki bilgi, beceri, yetenek ve kıdem durumlarını gözönünde bulundurarak, personele yükselme olanaklarını sağlayabilmelidir.

¹⁷³ Özer OZANKAYA, *Davranış Bilimlerine Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:118, A.Ö.F. Yayınları No:7, Ankara, 1985, s.347.

¹⁷⁴ Meral AŞIKOĞLU, s.65.

¹⁷⁵ ORAL-KUŞLUVAN, s.113.

9. Çalışma Koşulları

İşletmenin, personele sağladığı her türlü fiziksel ve sosyal olanaklar çalışma koşullarını oluşturmaktadır.

Personelin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, performansını etkileyen önemli faktörlerdir.

Bu nedenle, otel işletmelerinde, aydınlatma, sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü gibi fiziksel koşulların, personelin çalışma arzusunu artıracak bir biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.

Fiziksel koşulların yeterince iyi olmaması hastalık, yorgunluk ve kazalara neden olabilir. Bu sonuçlar, personelin moral yapısını olumsuz yönde etkileyerek, işi yavaşlatmasına, devamsızlık göstermesine ve çalışma isteksizliğine yol açabilecektir ¹⁷⁶ Ayrıca, fiziksel koşulların müşteriler üzerinde de etkisi olabileceğini belirtmek gerekir.

Otel işletmelerinde, özellikle, çamaşırhane, mutfak gibi departmanlarda ısı, nem ve havalandırma faktörlerinin uygun olmaması, buradaki personelin performansını önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Otel işletmelerinin 24 saat hizmet veriyor olması vardiya düzenini gerekli kılmaktadır. “Vardiya çalışması, personelin sağlığını ve esenliğini iki yönden etkilemektedir. Birincisi, vardiya düzeni, özellikle uyku ve sindirim açısından bedenin biyolojik ritmi ile çelişir; ikincisi, aile hayatını ve sosyal hayatı bozabilmektedir” ¹⁷⁷.

¹⁷⁶ SABUNCUOĞLU, **Çalışma Psikolojisi**, s.56., -Gülümser KESKİN, “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1997/2, s.147.

¹⁷⁷ Acar BALTAŞ-Zuhal BALTAŞ, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 15. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996, s.84.

Ayrıca, vardiyalı çalışmalar ve gece çalışmaları, kendini gerçekleştirme yoluyla, sağlıklı bir ruhsal ve fiziksel yaşamın kapılarını açan, boş zamanın değerlendirilememesine yol açar. Gece çalışmalarını izleyen günlerdeki toparlanma çabaları genelde yetersiz kalır . Biyolojik ritmi yıpranan personel, kazalara, iş ve işlem hatalarına neden olabilir ¹⁷⁸. Vardiya düzeni daha çok kadınları etkilemekte, kadın personel evliyse problem daha da artmaktadır.

Her türlü sosyal faaliyet gündüz çalışan insanlara göre düzenlendiği için, gece vardiyasındaki personelin durumunu ifade eden en iyi tanım “sosyal ölüm”dür. Gece vardiyasında çalışanlar bir süre sonra kendilerini çevrelerinden soyutlanmış hissetmeye başlamaktadırlar ¹⁷⁹.

Otel yönetimi, personelin sağlığını alt-üst eden vardiya düzenini personelin gereksinimlerini de göz önünde bulundurarak, dengeli bir vardiya sistemi oluşturabilmelidir.

Otel personelinin sosyal yaşamını kısıtlayan diğer bir faktör tatil günleride çalışmalarıdır. Resmi ve dini bayramlarda, yılbaşı ve hafta sonlarında insanlara hizmet veren personel, işlerin yoğun olduğu zamanlarda da fazla mesai yaparak, sosyal yaşamından istemeyerek de olsa özveride bulunmaktadır.

Otel işletmeleri personeli, geleceklerinden emin olmalıdırlar. Her an iş’den çıkarılabileceklerini düşünen personelin verimli çalışmaları ve başarı sağlamaları beklenemez. Böyle bir ortamda personelin motivasyonunu da sağlamak zorlaşır. Bu tür işletmelerde personel devir hızı yüksek olur ¹⁸⁰. Bu nedenlerden dolayı,

¹⁷⁸ Müge ŞENERİ, *İnsan Kaynakları El Kitabı*, MPM Yayını, Ankara, s.10.

¹⁷⁹ BALTAŞ ve BALTAŞ, s.86.

¹⁸⁰ Sabahat YURDAKUL, “Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi”, *Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Son Semineri III*, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O. Yayını, 13-15 Aralık 1996, s.168.

otel personelinin her türlü sosyal ve güvenlik gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir.

Otel personeli için en uygun çalışma ortamı şöyle olmalıdır:

- Personelin çalıştığı ortamın (bölümün) fiziki koşulları uygun olmalı,
- Personel yemekleri kaliteli olmalı (miktar ve lezzet bakımından).
- Personel soyunma odaları ve duşlar temiz olmalı,
- Personelin dinlenebileceği ve sohbet edebileceği dinlenme salonları veya kafeterya olmalı,
- Personelin iş kıyafetleri temiz ve ütülü olmalı,
- Evleri uzakta olanlara servis (ulaşım) ve lojman olanakları, sağlanmalıdır.

Çalışma koşullarının uygun olduğu ortamda çalışan personel işine daha iyi motive olur. Personelin arzulu, istekli ve enerjik çalışmasının, işletmenin karlılığına çok önemli etkileri olur.

B. Psikolojik Sorunlar

1. Endişe

Endişeye , insanların kendilerini ve ailelerini ilgilendiren konularda gelecekle ilgili olarak, olumsuz düşüncelerinden kaynaklanan içinde buldukları ruhsal durumudur diyebiliriz.

Gelecekle ne olacağının bilinmemesi başlıca endişe kaynağıdır ¹⁸¹. İnsanların gerek özel yaşamlarında gerekse iş yaşamlarında zaman zaman endişe duydukları bilinmektedir.

¹⁸¹ Doğan CÜCEOĞLU, **İnsan ve Davranışı**, 2. Basım, Remzi Kitabevi, Büyük Fikir Kitapları Dizisi, İstanbul, 1991, s.278.

Otel işletmelerinde, personelin en önemli sorunlarından birisi işinin, kendisine güvenli bir gelecek sağlayıp sağlayamayacağıdır. Otel işletmelerinin personele sağladığı sosyal olanaklar iş'den duyulan tatmini ve performansı olumlu yönde artırabilmektedir. Otel işletmelerinde personelin işletme içinde verimli ve etkili olabilmesi gelecek endişesi taşıyamamasıyla mümkün olabilir. Çünkü, gelecek endişesi taşıyan personelin kendisini işine vermesi ve başarılı olması beklenemez.

Bu nedenle, otel yönetimi, personelin sosyal ve ekonomik olarak her türlü olanaklardan yararlanmasını sağlamalıdır. Sosyal olanaklar, emeklilik, işsizlik, hastalık, kaza sigortası vb. olanaklardır. Ekonomik olanaklar ise ücretinin yaşam standartlarına uygun bir biçimde belirlenmesi ve günün şartlarına göre ayarlanabilmesidir.

2. Yabancılaşma

Yabancılaşma, kişinin kendini yabancı gibi hissettiği bir durumdur. Bu durumda insanın kendi eylemleri, onun tarafından yönetilmek yerine onun üstünde, ona karşı işleyen yabancı bir güç olur.

Otel işletmelerinde personelin yabancılaşması, örgütün amaçlarına, sorunlarına, ilke ve kurallarına, iş arkadaşlarına karşı ilgisiz ve kayıtsız kalması durumudur.

Otel işletmelerinde personelin önce kendine sonra işletmeye yabancılaştıran en önemli etkenlerden birisi otomasyondur. Modern teknolojinin, insanı, kendini kanıtlanmasına imkan veren elleri ve beyniyle yaptığı yaratıcı ve yararlı işlerden uzaklaştırması yabancılaşmaya neden olabilmektedir.

Otel işletmesinde personelin, kendi denetim ve sorumluluğuna sahip olmaması ve süreçteki yeri ne kadar önemsizse yabancılaşma duygusu da o kadar fazla olur ¹⁸².

Otel yönetimi, personelin işletme içindeki tutum ve davranışlarından yabancılaşmaya neden olan etkenleri saptayarak, personelin sorunlarıyla ilgilenmeli ve çözüm getirebilmelidir.

3. Psikolojik Yorgunluk

Yorgunluk, genellikle fazla çalışma sonucu, işgücünün zayıflaması olarak ifade edilmektedir.

Psikolojik yorgunluk ise bir çaba gerektirmeyen basit, monoton ve kolay işlerin doyumsuzluk yaratması ile ortaya çıkmasıdır.

Otel işletmelerinde personelde psikolojik yorgunluk yaratan etkenlerden birisi kendisini ilgilendiren işlerde görüşünün alınmamasıdır. Ayrıca iş'ten duyulan tatminin az olması, yapılan işin önemsizliği, gelecek endişesi, personelin işletme içinde kendisini önemsiz hissetmesi gibi etkenlerde psikolojik yorgunluk yaratabilmektedir.

Psikolojik yorgunluğun en önemli belirtisi sabahları uyandığında kişinin kendini yorgun hissetmesidir. Fazla bir enerji sarfedilmediği halde kişinin kendini yorgun hissetmesi psikolojik sorunlarının olabileceğini düşündürür.

İşini severek yapan, arkadaşlarıyla iş ilişkileri iyi olan, gelecek endişesi taşımayan, terfi olanaklarından yararlanan personelin, psikolojik yorgunluğunun olmayacağını söylemek yanıltıcı olmaz.

¹⁸² KESKİN, s.151.

4. Moral Eksikliği

Morali, kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosferdir denilebilir ¹⁸³.

Otel işletmesinde çalışanların iş konusunda iyimser tutumları, işbirliği ve karşılıklı anlayış içinde davranmaları ve işletmenin hedefleri yönünde çaba göstermeleri iyi veya yüksek bir moralin var olduğunun belirtisidir. Çalışanların sınırlı, eleştirici, huzursuz, olumsuz ve tatmin olmadıkları izlenimini veren davranışları da zayıf veya düşük moralin belirtisi olarak yorumlanmaktadır.

Otel işletmelerinde personelin morali, kendisinin yaptığı iş, iş arkadaşları ile ilişkileri, kişiliğe değer verilmesi, statüsü ve yöneticinin davranışları ile yakından ilgilidir. İş'teki çalışma saatleri, verilen ücret, personelin üzerindeki denetimin niteliği, işletmenin personel politikası ve uygulamaları ve diğer koşulların da personel morali üzerinde etkileri olabilmektedir.

Moral, otel işletmelerinde, çok önemli bir unsurdur. Oteller hizmet işletmeleri olduğundan müşteriye hizmet eden personelin moralinin düşük olması, müşteriyle olumlu bir iletişim kurmasını engelleyebilmektedir.

Otel işletmesinde, personelin moral düşüklüğünün işletmeye verebileceği zararları şöyle sıralamak mümkündür ¹⁸⁴.

- Personelin fikri, yeteneği ve emeği için görülmesinde etkin ise verim büyük ölçüde etkilenmektedir.

¹⁸³ EREN, s.135.

¹⁸⁴ EREN, s.139.

- Düşük moral, personel üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olabilir ve iş kazalarını artırabilir.

- Düşük moral iş'ten ayrılmalara, iş gruplarından kapmalara neden olabilir ve bunun sonucunda da iş devir hızı yükselebilir.

- İşletmede devamsızlıklarda ve izin istemelerde artış görülebilir.

- Disiplinsizlik olaylarında artış görülebilir ¹⁸⁵.

Otel yöneticilerinin, personelin moralini artırmak için yapması gerekenleri ise şöyle sıralayabiliriz.

- Personelin huzurlu ve mutlu çalışabileceği bir örgüt kültürü ve iklimini oluşturabilmeli,

Çalışma koşullarını iyileştirmeli,

Personelin işyeri ve iş dışındaki sorunlarıyla ilgilenmeli ve sorunlarına çözüm getirebilmeli,

- Personel üzerindeki aşırı denetimi en aza indirebilmelidir.

5. Rol Çatışmaları ve Rol Belirsizliği

Rol, kişinin bulunduğu statü sınırları içerisinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamıdır. Rol davranışı, statünün belirlediği görevler ve hakların bireylerce kullanılmasıdır. Kısacası statü, davranışın senaryosunu olurtururken, rol davranışı bu senaryonun bir düzlem ¹⁸⁶ içerisinde gerçekleştirilmesi halidir.

Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, rol gereklerinden birisine, diğerlerine oranla daha fazla uyması şeklinde tanımlanabilir. Bu durumda kişinin birden fazla rolü aynı zamanda üstlenmesi ve bu rollerin gerektirdiği davranışlardan birisini ön plana alması rol çatışması olarak görülmektedir.

¹⁸⁵ ŞENATALAR, s.305.

¹⁸⁶ **Düzlem:** Sınırları belirlenen davranışlar topluluğu, davranış düzlemi.

Otel işletmelerinde sık karşılaşılan ve çok farklı biçimlerde ortaya çıkan rol çatışmaları, personelin aynı zamanda birden fazla rol davranışını gerçekleştirdiği durumlarda ortaya çıkmakla birlikte, personelin rolünü veya davranış düzlemini benimsememesi durumunda da ortaya çıkabilmektedir.

Personelin aynı zamanda birden fazla rolü gerçekleştirmesi ve bu duruma uyumsuzluğunun sonucu olarak görülen rol çatışması, roller arası ilişki çatışması olarak adlandırılır ¹⁸⁷. Örneğin, yiyecek-içecek müdürü, aşçıbaşından, elemanlarının görevlerini iyi yapıp yapmadığının kendisine bildirilmesi isteyebilir. Bu durumda aşçıbaşının rolü kontrol etme olarak sınırlandırılmıştır. Aynı aşçıbaşından elemanlarının beklentileri farklıdır. Elemanları, kendilerinin korunmasını ve bazı kusurlarının yiyecek-içecek müdürüne bildirmemesini isteyebilir. Burada aşçıbaşı rollerden birini benimseyerek ya iyi bir kontrolör olacak ya da kötü bir arkadaş olacak. Veyahut tersi bir durum da olabilecektir

Her iki durum da rol çatışmasıdır. Aşçıbaşının ilişkilerini zedeleyici, kişisel tatmini azaltıcı bir davranıştır. Otelin diğer departmanlarında da benzer durumlar görülebilir.

Diğer bir çatışma nedeni, personelin özellik ve yetenekleri ile rol gereklerinin uyumsuzluğudur. Örneğin insanlarla çok iyi iletişim kurabilen, yetenekli, sempatik bir personelin, yanlış yerleştirme sonucu, insanlarla iletişimin nadir yaşandığı mufak departmanın da çalışıyor olması; bu personelin zamanla işinden tatmin olmaması sonucunu doğurabilir ve kendisine uygun olan servis veya ön büro departmanına geçmek isteyebilir. Burada, personel kendisinden beklenen rol yerine başka rolleri gerçekleştirmek gibi bir davranış içersine girmektedir. Bu da bir rol çatışmasıdır

¹⁸⁷ ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış ...*, s.89-90..

Rol belirsizliği en basit ifadeyle bireyden beklenen davranışların açık ya da anlaşılır bir biçimde belirtilmemesidir. Böyle bir durumda, birey kendisinden ne istendiği konusunda emin değildir ve bu konuda açık bir düşünceyi yoktur ¹⁸⁸.

Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olmaması ise duygusal belirsizliği ortaya çıkarmaktadır. Diğer çalışanlardan geri bildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar ¹⁸⁹.

Otel işletmelerinde rol belirsizliği, personelin müşteri ile ilişkilerinde nasıl davranması ve ne söyleneceğini bilememesi sonucunu doğurur.

Otel işletmelerinde iş tanımlarının yapılması ve iş gereklerinin belirlenmesi rol belirsizliğininin doğan olumsuz etkileri önemli ölçüde azaltabilir.

Otel işletmelerinde rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri, gerek rol yükümlüsü personel açısından, gerekse bu personelin rol düzlemindeki diğer personel ya da gruplarla ilişkileri açısından pek çok olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bu olumsuz etkilerden bazıları, personelin engellemeye uğraması, aşırı kişisel gerilim yaşaması, moral ve tatmin düşüklüğü, rol düzleminin diğer üyelerine güvenin azalması ve personelin iletişim güçlüğüne uğramasıdır ¹⁹⁰.

6. İş Tatminsizliği

İş tatmini, en basit ifadeyle çalışanların beklentilerinin karşılanmasıdır. İş tatminsizliği ise, bireylerin işinden bulmayı bekledikleri ile gerçekten ne buldukları arasındaki tutarsızlıktır ¹⁹¹.

¹⁸⁸ Hasan ZAFER, "Rol Çatışması ve İşgören Sorunları", *Yönetim Psikolojisi II, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar*, 16-19 Kasım 1981 Sevinç Matbaası, Ankara, 1982, s.496.

¹⁸⁹ ÖZKALP-KIREL, s.344.

¹⁹⁰ BAYSAL, TEKARSLAN, s.299-300.

¹⁹¹ Anne ANASTASI, *Fields of Applied Psychology*, Second Edition, Kosardo, Printing Co. Ltd. Tokyo, Japan, 1979, s.129.

Otel işletmelerinde personelin iş’den aldığı tatmin, işletmenin başarısı için çok önemlidir. İşlerin son derece yorucu olduğu ve farklı insanlara hizmet veren bu işletmelerde, işinden tatmin olmayan personelin verimli olamayacağı söylenebilir. Gerçi yapılan araştırmalarda iş tatmini ile verimlilik arasında kesin bir ilişkiden söz edilmemekte ise de, iş tatmini yüksek olan personelin ruh ve fiziksel sağlıklarının iyi olduğu, yeni görevleri çabuk öğrendikleri ve kaza oranlarının düşük olduğuna dair bulgular da vardır ¹⁹².

Otel işletmelerinde personelin işinden duyduğu tatminin düşük, iş’den ayrılma oranlarının yüksek olması, insan gücüne bağımlı bu sektörde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır ¹⁹³.

Otel personelinin işine karşı tutumunun olumlu olması, işinden tatmin bulması, öncelikle personelin mutluluğunu artırır. Bunun sonucunda da kişinin işine bağlanması, örgüt içinde huzurlu bir ortam yaratmak için çaba harcaması ve işgücü devir oranının düşmesi gibi sonuçlar görülebilir.

İş tatminsizliği olduğu durumlarda ise işgücü devir hızı artar, devamsızlıklar başgösterir. Personelin sağlık sorunlarında artış görülebilir ¹⁹⁴.

Otel işletmelerinde iş tatminsizliğine yol açan faktörler; ücret, yükselme olanakları, işletme politikaları, işin niteliği ve çalışma koşullarıdır ¹⁹⁵.

Her bir personelin gereksinimleri birbirinden farklılık gösterebilir. Bir personel için ücret düşüklüğü tatminsizlik nedeni olurken, diğer bir personel için işin kendisi tatminsizlik nedeni olabilir.

¹⁹² BAYSAL, TEKARSLAN, s.281.

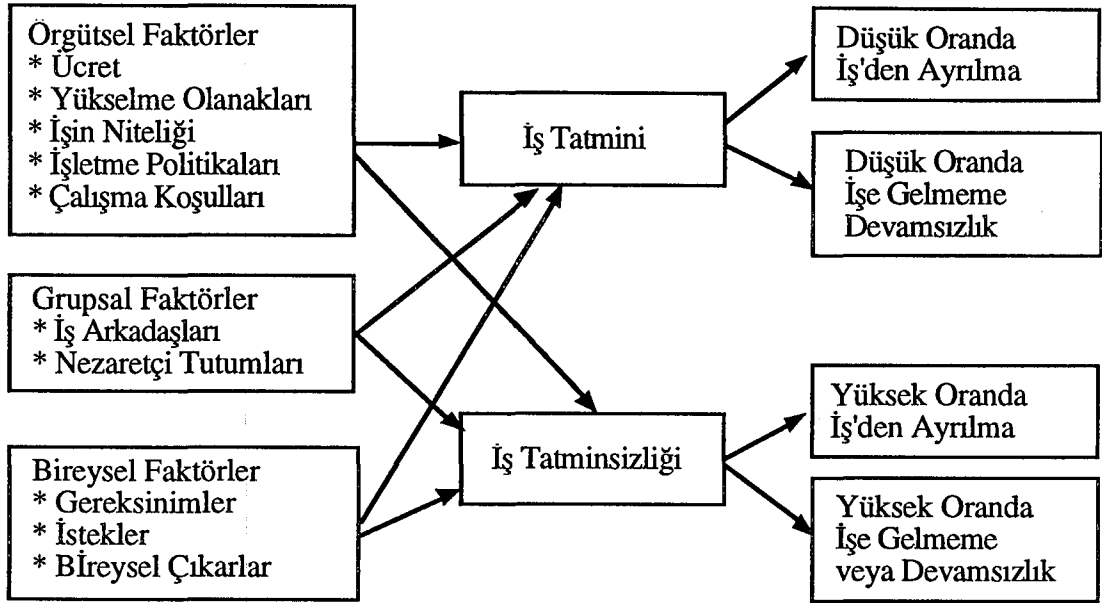
¹⁹³ AKTAŞ, EHTİYAR, s.145.

¹⁹⁴ ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış ...*, s.280.

¹⁹⁵ ÖZKALP, KIREL, s.104.

İş tatminine ve tatminsizliğine neden olan faktörleri ve işletmedeki sonuçlarını bir şekilde de göstermek mümkündür. Şekil 5’de görüldüğü gibi bu faktörler; örgütsel, grupsal ve bireysel faktörlerdir ¹⁹⁶.

Şekil 5: İş Tatmini ve Tatminsizliğine Neden Olan Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: ÖZKALP, KIREL, *Örgütsel Davranış*, s.104.

Otel işletmelerinin başarısı personelin iş’den aldığı tatmine bağlı olmaktadır. Yaşamlarının önemli bir bölümünü işletmede geçiren personelin işlerinden tatmin olmaları iş dışındaki yaşamlarında da kendilerini iyi hissetmelerine neden olabilir. İş’den duyulan tatmin, daha az hoşnutsuzluk ve daha az şikayetler ile kendini gösterir. Kaza oranlarını düşürür, daha uyumlu yönetici-personel ilişkileri doğurur. Aynı zamanda personelin müşterilerle daha iyi ve sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlar ¹⁹⁷.

Otel yöneticileri, işletmeleri için çok önemli bir faktör olan personelin işinden duyduğu tatminsizliğin nedenlerini ortaya çıkarabilmeli ve onların işyeri

¹⁹⁶ ÖZKALP, KIREL, s.104.

¹⁹⁷ ANASTASI, s.128.

ve iş dışındaki yaşantılarını huzurlu ve mutlu bir şekilde geçirmelerini sağlayacak önlemleri alabilmelidirler.

7. Motivasyon Eksikliği

Motivasyon sözcüğü temel anlamı “harekete geçirici” olarak da açıklanabilen “motiv” sözcüğünden türemiştir.

Motivasyon, kişilerin belli yönde davranışlar göstermesine yol açan güçlerin bütünüdür.

Yönetim sürecinin tüm gerekleri yerine getirilmiş olsa bile; eğer personelin motivasyonu sağlanmamış ise örgüt çalışmayacak ve performans üretemeyecektir. Çünkü, motivasyon personelin sahip olduğu enerjiyi açığa çıkaran süreçtir¹⁹⁸.

Otel işletmelerinde motivasyonun, insan faktörü açısından iki ayrı yönü vardır. Bunlardan birincisi, işletme amaçlarını gerçekleştirme rolünü üstlenen personel, diğeri de bu amaçlarını gerçekleştirme yönünde personeli teşvik eden ve onların çabalarını birleştirerek sonuca ulaşmaya çalışan yöneticilerdir. Motivasyon bu niteliğinden dolayı hem personel hem de yöneticiler açısından özel bir önem taşımaktadır.

Her otel yöneticisinin isteği, personelin gönülden çalışmaları ve otelin hedeflerini gerçekleştirmeye uğraşmalarıdır. Eğer bu uygulanabilirse yüksek düzeyde iş verimliliği sağlanabilir. Otelin hedeflerine ulaşması, personeli mutlu eder, ayrıca iş dışındaki yaşamlarına da olumlu etkileri olur¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite, 13-14 Kasım, İstanbul, 1996, s.3.

¹⁹⁹ SMITH- EMERITUS, s.174.

Otel işletmelerinde personelin farklı kişilik özelliklerine sahip olması beklentilerinin, gereksinimlerinin de farklı olmasına neden olur. Bu durum her personelin farklı biçimlerde ve değişik araçlarla motive edilmesi demektir.

Gereksinimlerinin karşılanamaması, personelde zamanla bir gerilim ve huzursuzluk yaratabilir. Bu durumun devam etmesi ise personelin iş'deki performansını olumsuz yönde etkileyerek, önce bireysel başarıyı daha sonra da işletmenin genel başarı düzeyini önemli ölçüde düşürebilir²⁰⁰.

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olması, personelin yüksek bir motivasyon düzeyine sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Motive edilmiş personel müşterilere daha olumlu yaklaşır. İşini severek yapar, çatışma ve sürtüşmeler azalır, hizmetin kalitesi artar.

Otel personelini motive etmede kullanılan en önemli araçlardan birisi ücrettir. Personele verilen ücretin tatmin edici düzeyde olması motivasyonunu arttırıcı bir etki yapar. Ancak ücretin tek başına yönlendirici bir araç olduğunu söylemek gerçekçi değildir. Ücretle beraber işletme içinde yükselme, kararlara katılma, takdir edilme gibi araçlar da personelin motivasyonunu arttırmada önemli olmaktadır.

Bu özendirme araçlarının dışında, ücret dışı yardımlar (giyecek ve yiyecek yardımı) personelin niteliklerine ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırılmaları, iş'den çıkarılma tehlikesinin olmaması, otel içindeki fiziksel koşullar (havanlandırma, ısıtma, aydınlatma , gürültü vb.), takım çalışması gibi personeli motive etmeye yönelik özendirme araçları otel işletmelerinin özel durumlarından dolayı kullanılmaları gereken araçlardır. Yöneticilerin başarısı, her bir personelin hangi motivasyon araçlarına gereksinim duyduğu anlamasına bağlıdır.

²⁰⁰ AŞIKOĞLU, s.35.

Motivasyonun amacı ve aracı belirlendikten sonra başarı ile uygulanabilmesi için yöneticinin şu noktalara dikkat etmesi gerekir ²⁰¹.

- * Uygun zaman ve ortam seçilmiş olmalıdır,
- * Sürekli aynı motivasyon aracı kullanılmamalıdır,
- * Motivasyon bireye değil gruba yönelik olmalıdır,
- * Bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi gereklidir,
- * Yönetici uygulamaya girmeden önce, uygulamanın getireceği engel ve güçlükleri, sonuçları önceden sezebilmelidir,
- * Yönetici, davranış, mimik, ses tonu ile personele karşı özendirici ve inandırıcı olmalıdır.

8. Stres

Stres, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur.

Psikolojik anlamda stres ise, kişiye özgü ve biricik olan bireysel bütünlüğü zorlayıcı ve bozucu etkenlerdir ²⁰².

İnsan yaşamının büyük bir kısmını iş yerinde geçirir. Bu nedenle insanı strese sokan temel faktörlerin başında iş yaşamının yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla iş’den kaynaklanan stresler; insanın fiziksel ve ruhsal yapısını etkilemekte, sağlığını tehdit edebilmektedir.

Stres, personel üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onların verimli olmalarını engeller ²⁰³.

²⁰¹ ORAL, KUŞLUVAN, s.115.

²⁰² BALTAŞ ve BALTAŞ, s.31.

²⁰³ Salih GÜNEY, Ayhan DEMİR, “Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, Ankara, 1997/2, s.130.

İş stresi, personelin bedensel ve ruhsal sağlıkları üzerinde yarattığı olumsuz etkiler, personel devri ve devamsızlık oranlarını artırması, iş kazalarının neden olması ve örgütsel etkinliği azaltması yönünden kontrol altına alınması gereken bir sorun haline gelmiştir²⁰⁴.

Tüm endüstri çalışanları işlerinden kaynaklanan stresler yaşayabileceği gibi otel işletmeleri personeli de strese maruz kalabilmektedir. Otel işletmelerinde iş yükünün fazla olması ve müşteri isteklerinin en iyi ve hızlı bir şekilde yerine getirilmeye çalışılması, personelin iş’den kaynaklanan stresinin artmasındaki önemli etkenlerdir. Bunun yanında otel işletmelerinde örgütsel strese neden olan pek çok etken bulunmaktadır.

Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz²⁰⁵.

- * Örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili etkenler
- * Fiziksel çevre koşulları ile ilgili etkenler
- * Zaman baskısı ile ilgili etkenler
- * Vardiyalı çalışma ile ilgili etkenler
- * Örgüt içi politikalar ile ilgili etkenler
- * İşletme içi ilişkiler ile ilgili etkenler
- * Rol çatışmaları ve rol belirsizliği ile ilgili etkenler

a. Örgüt Yapısı ve Örgüt İklimi İle İlgili Etkenler

Otel işletmelerinin örgüt yapısı ve iklimi başlıca stres kaynaklarıdır. Örgütün amaç ve yöntemlerinin belirgin olmaması, bölümlerarası çekişmeler, baskı, sıkı gözetim, soğuk çalışma ilişkileri, kararlara katılamama, personele karşı duyarsız

²⁰⁴ Alev TORUN, “Stres ve Tükenmişlik” Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologları Derneği Yayını, Ankara, 1996, s.45.

²⁰⁵ ÖZKALP,KIREL, s.328.

olma, yükselmeye olanak tanınmaması gibi etkenler stres yaratabilmektedir.

b. Fiziksel Çevre Koşulları İle İlgili Etkenler

Otel işletmelerinde işin fiziksel koşullarını oluşturan sıcaklık, nem, aydınlatma, gürültü gibi etkenlerin yeterli düzeyde olmaması stres yaratabilmekte; personelin fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyebilmektedir.

c. Zaman Baskısı İle İlgili Etkenler

Otel işletmelerinde personel çoğu zaman iş yetiştirme telaşı ile karşı karşıyadır. İş yetiştirme baskısı, personel de büyük bir gerilim yaratır. Müşteri isteklerini kusursuz ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmeye çalışan personel, adeta zamanla yarışmaktadır. İşletmenin imajını korumak ve müşteriyi memnun etmek çabası, personelin yoğun bir baskı altına girmesine neden olur. Zaman baskısı altında çalışan personel, işin getirdiği stresden dolayı arkadaşlarıyla çatışma ve sürtüşmeye girebilir, hatta müşteriyi bile tersleyebilir. Böyle bir durum işletmenin imajını olumsuz yönde etkiler. Yöneticilerin yeterli sayıda personel sağlaması ve iş yükünü personel arasında dengeli bir şekilde dağıtması, personelin zaman baskısından kaynaklanan stresini azaltabilir.

d. Vardiyalı Çalışma İle İlgili Etkenler

Daha önce belirtildiği gibi otel işletmelerinde 24 saat hizmet veriliyor olması vardiya düzenini gerekli kılmaktadır. Yapılan araştırmalar insanların uyuma ve günlük faaliyetlerini düzenli yapmalarını amaçlayan güçlü bir sisteme sahip olduklarını göstermiştir. Bu yüzden gece vardiyası doğal olmayan bir davranıştır. Bu durum potansiyel bir stres kaynağı yaratarak pek çok zararlı etkenlere yol açabilir. Gece çalışması, gündüz çalışmasına göre daha güç koşullarda yürütülür.

Gece çalışması, personelin normal biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşamını bozabilir, yaşam rollerini yerine getirmesini engeller ve bunun sonucunda da strese neden olabilir.

e. Örgüt İçi Politikalar İle İlgili Etkenler

Otel işletmelerinde yönetimin belirlediği politikalar da stres faktörlerinden biridir. Otel içi çalışma koşulları, izin, ücret, resmiyet derecesinin fazlalığı, vb. gibi politikalar personelde stres yaratan faktörler olabilmektedir. Maddi koşulların yarattığı bedensel ve psikolojik stres ve sorunlarla birlikte çeşitli politikalar personeli etkilemekte ve stres yaratabilmektedir.

f. İşletme İçi İlişkiler İle İlgili Etkenler

Otel içindeki ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması, personelin işle ilgili sorunlarını bir ölçüde azaltabilir. Buna karşın olumsuz ilişkiler, yetki ve sorumluluk dağılımındaki güçlükler davranışların kısıtlanması, amaçlarla çatışan politikalar örgüt içinde önemli stresler oluştururlar. Otel içi iletişim kanallarının iyi çalışmaması, informal (resmi olmayan) iletişimin yaygın olması, tahmin ve dedikodulara dayanması örgütün iş ortamını etkiler bu da stres olarak personele yansır.

g. Rol Çatışmaları ve Rol Belirsizliği İle İlgili Etkenler

Otel personelinin kendi görevleri ile iş görevleri arasında meydana gelen, iş yükünün fazla olmasından kaynaklanan çatışmalar, “rol karmaşası, sorumluluk alanı hakkında kesin bilgilere sahip olamama, insanlara ve kullanılan malzemelere (araç, gereç, vb.) duyulan sorumluluğu dengeleyememekten kaynaklanan streslerdir” 206.

²⁰⁶ ŞENERİ, s.10.

Rol çatışmaları ve rol belirsizliğinin strese yol açması, personelde öfke, kızgınlık duygularının ortaya çıkmasına neden olur. Personeli iş'e ve örgüte yabancılaştırabilir.

Yukarıda sıraladığımız bu faktörlerin yarattığı psikolojik (öfke, kaygı, depresyon, sinirlilik, aşırı duyarlılık, gerginlik, can sıkıntısı), davranışsal (iştahsızlık, aşırı yemek, uykusuzluk, fazla sigara ve içki tüketimi, uyuşturucu kullanımı) ve bedensel (yüksek tansiyon, kalp hastalığı, ülser, baş ağrısı) sorunlar "Tükenmişlik" kavramı altında toplanabilir²⁰⁷.

Otel yöneticilerinin personeli stresin etkisinden kurtulabilmek için bir takım önlemler alması gerekmektedir. Bu önlemler şunlar olabilir²⁰⁸;

- Önlemlerin başında işletmeyi bir sistem olarak algılayabilen, tarafsızlığını koruyarak stresi azaltmada etkili olabilecek endüstri sağlığı hekimlerini, endüstri psikologlarını ve danışmanlarını işletmede istihdam etmeleri gerekir,

- Aşırı işyükü olabildiğince azaltılmaya çalışmalı,

- İşyerinde yapısal gelişmeler gibi konularda personelin kararlara katılımı sağlanmalıdır.

- Doğru insanlar doğru işe alınmalıdır.

- Personelin beceri, yetenek ve kapasiteleri canlı tutulmalıdır.

- Her personel yaptığı iş'de belli ölçülerde yetki ve sorumluluk üstlenmelidir.

- Her personele dinlenme dönemlerini, uzun süreli tatil yaparak kullanma olanağı sağlanmalıdır.

- Her personel düzenli olarak sağlık kontrolünden geçirilmelidir.

²⁰⁷ TORUN, s.46.

²⁰⁸ ŞENERİ, s.11.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE PERSONELİN SOSYO-PSİKOLOJİK SORUNLARINA İLİŞKİN BİR UYGULAMA

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde personelin, çalışma koşullarından ve işin niteliğinden kaynaklanan sosyo-psikolojik sorunlarını ortaya koymaktır. Aynı zamanda, örgüt içinde çok önemli bir unsur olan personelin örgütsel sorunlarına yol açan nedenleri saptayarak bu konuda sektör yöneticilerine ışık tutabilmektir. Otel işletmeleri yöneticilerinin, personel sorunlarına önem vermeleri durumunda, kazançlarının neler olabileceği yönünde bilgiler vermek ve bu sorunlara çözüm önerileri getirebilmek de araştırmanın amaçları arasındadır.

B. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını İstanbul bölgesinde bulunan 5 yıldızlı otellerin içinden seçilen işletme belgeli 3 otel işletmesi oluşturmaktadır. İstanbul İl Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgelere göre 01.07.1998 tarihi itibarıyla işletme belgesine sahip 19 adet beş yıldızlı otel işletmesinin faaliyette olduğu belirlenmiştir.

Gerek zaman gerekse maddi olanakların kısıtlı olması ve işletmelerden araştırma için izin alınamaması nedeniyle, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin sayısı 3 otelle sınırlı tutulmuştur. Otel işletmelerinin seçiminde evreni temsil edebilme özelliği gözönünde bulundurulmuş, bu amaçla İstanbul'un üç değişik bölgesinden (Bakırköy, Beşiktaş, Sarıyer) birer otel işletmesi araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın İstanbul bölgesinde yapılmasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

1. Beş yıldızlı otellerin sayıca fazla olmaları.
2. Uluslararası zincir otellerin bulunması.
3. Otel işletmelerinin tüm yıl boyunca yoğun faaliyette bulunmaları.
4. İstanbul'un, Türkiye'nin ve dünyanın sanayi ve ticaret merkezi olması.
5. Tarihi ve kültürel değerlerinin olması ve doğal güzelliklerinin bulunması.

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı, İstanbul'a gelen işadamlarının ve turistlerin konaklama ihtiyaçlarını karşılayan bu otellerde yoğun bir hareketliliğin yaşanacağı ve bu hareketliliğin, personelin iş yükünün ve çalışma temposunun artmasına yol açacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın kapsamına alınan otellerin 5 yıldızlı zincir işletmeler olmaları, araştırma amaçlarına tam olarak ulaşabileceğimizi düşündüğümüzden dolayıdır. Bu işletmelerin profesyonel yönetimin en iyi örneğini göstermeleri, iyi bir organizasyon yapılarına sahip olmaları ve personel sayılarının fazla olması gibi özellikler taşımalarından dolayı, sonuçlara daha kolay ulaşabileceğimiz varsayılmıştır.

Araştırma kapsamına giren 5 yıldızlı otel işletmelerinin genel özellikleri Tablo 8'de görüleceği gibidir.

Tablo 8 Araştırma Kapsamına giren 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinin Genel Özellikleri

	Otel		
	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess	Ortaköy Princess
Bulunduğu Kent/Semt	İstanbul/Bakırköy	İstanbul/Sarıyer	İstanbul/Beşiktaş
İşletme Türü	5 Yıldızlı Zincir İşl.	5 Yıldızlı Zincir İşl.	5 Yıldızlı Zincir İşl.
Faaliyete Başlama Yılı	1993	1995	1995
Personel Sayısı	426	450	135
Yatak/Oda Kapasitesi	442/170	623/305	181/83
Yönetici Sayısı	17	11	8
Hukuki Yapısı	A.Ş.	A.Ş.	A.Ş.

C. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada hipotezimiz, otel işletmelerinde personelin sosyo-psikolojik sorunlarının iş tatminini olumsuz yönde etkilediğidir.

Araştırmamızda bağımsız değişkenler olarak sosyo-psikolojik sorun yaratabilecek örgütsel faktörler (örgüt kültürü ve iklimi, örgüt içi ilişkiler, işletme içi politikalar, iletişim biçimi, yönetim biçimi, ücret biçimi, eğitim biçimi, kariyer gelişimi, çalışma koşulları, endişe, yabancılaşma, psikolojik yorgunluk, moral eksikliği, rol çatışmaları ve rol belirsizliği, iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği ve stres), bağımlı değişken olarak ise iş tatmini ele alınmıştır.

Personelin sosyo-psikolojik sorunlarını belirlemek amacıyla yaptığımız bu araştırmada, gerekli bulguları elde edebilmek için anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Personele yönelik olarak hazırlanan ve araştırmanın ana bölümünü oluşturan anket formlarında (EK-1) 40 soru yer almaktadır.

Anket formlarında yer alan sorular, personelin biyografik özelliklerini ve sosyo-psikolojik sorunlarını saptamaya yardımcı olabilecek sorulardan oluşmuştur.

Araştırma kapsamında yer alan 5 yıldızlı oteller ve bu otellerdeki personele uygulanan anket formlarının geri dönüş oranları Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9: Araştırma Kapsamındaki Otel İşletmelerinde Anket Formlarının Dönüşüm Oranları

	Oteller			Toplam
	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess	Ortaköy Princess	
Bulunduğu Kent/Semt	İst./Bakırköy	İst./Sarıyer	İst./Beşiktaş	
Personel Sayısı	426	450	135	1011
Verilen Anket Formu Sayısı	100	100	100	300
Doldurulan Anket Sayısı	53	43	97	193
Katılım Oranı	53	43	97	64

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin personel sayılarının fazlalığı ve işlerinin yoğun olmasından dolayı her işletmeye 100 adet anket formu verilebilmiştir.

Hazırlanan anket formları, araştırma yapılan otel işletmelerine 01.07.1998 tarihinde bizzat gidilmiş, insan kaynakları müdürleri ile görüşülerek kendilerine teslim edilmiştir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, insan kaynakları müdürlerinden, anket formlarının her departmana eşit miktarda dağıtılmasına özen göstermeleri istenmiştir.

Anket formları 03.08.1998 tarihinde tekrar gidilerek işletmelerden toplanmış, anket sorularından elde edilen veriler analiz edildikten sonra tablolar halinde gösterilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Anket formlarını dolduran personel, soruları son derece ciddi, titiz bir şekilde değerlendirmiş ve çelişkili yanıtlar vermemiştir. O nedenle, personelin anket sonuçlarının doğruluğuna ve güvenilirliğine önemli katkılarının olduğunu da ayrıca belirtmek gerekir.

II. ARAŞTIRMA BULGULARI VE SONUÇ

A. Biyografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Otel işletmelerinde personelin sosyo-psikolojik sorunlarının belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmada biyografik özellikler ile ilgili bulgular tablolarda görüleceği gibi oluşmuştur.

Tablo 10: Personelin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Otel			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
18-23	28	16	17	61	32
24-30	33	22	19	74	38
31-36	19	8	6	33	17
37-42	7	2	1	10	5
42+ ...	10	5	0	15	8
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 10'da görüldüğü gibi personelin %70'i (135 kişi) 18-30 yaş aralığındadır. 31-36 yaş aralığında olan personel %17'lik (33 kişi) bir orana, 37-42 yaş aralığında olan personel %5'lik (10 kişi) bir orana sahiptir. 42 yaş ve üstü olan personel ise %8'lik (15 kişi) bir orandadır.

Elde edilen veriler araştırma kapsamındaki otellerde, personelin genç ve dinamik bir yapıda olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 11: Personelin Cinsiyetine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Bayan	21	10	16	47	24
Erkek	76	43	27	146	76
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 11’de incelendiğinde araştırma yapılan otel işletmelerinde, personelin %76’sının (146 kişi) erkek, %24’nün (47 kişi) bayan olduğu görülür. Otel işletmesinde daha önce yapılan araştırmalarda, bayan personelin sayıca erkek personelden az olduğuna dair bulgular bulunmakla birlikte bu araştırmada, ankete katılan personelin daha çok erkeklerden oluşmasından dolayı böyle bir sonuç çıkmış olabilir.

Tablo 12: Personelin Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
İlkokul	35	10	7	52	27
Ortaokul	13	15	6	34	18
Lise	34	12	14	60	30
Yüksekokul	4	4	2	10	5
Üniversite	7	1	7	15	8
Master	1	1	0	2	1
Turizm Otelcilik Meslek Lisesi	2	6	3	11	6
Turizm ve Otel İşlet. Yük. Okulu	0	1	3	4	2
A.Ö.F Turizm ve Otelcilik	1	3	1	5	3
TUREM-OTEM Kursu	0	0	0	0	0
Turizm ve Otelcilik Mes. Yük. Okulu	0	0	0	0	0
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 12’de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki otellerde, personelin %30’u (60 kişi) lise mezunudur. İlkokul ve ortaokul mezunu olan personel %45’lik (86 kişi) bir orana sahiptir. Üniversite ve yüksekokul mezunu personel %13 (25 kişi) turizm ve otelcilik eğitimi olan personel ise %11 (20 kişi) gibi oldukça düşük oranlardadır. Master eğitimi olan personel ise sadece 2 kişidir.

Elde edilen verileri genel olarak değerlendirdiğimizde, personelin eğitim durumlarının iyi bir durumda olduğu; fakat mesleki eğitimlerinin yetersiz olduğu görülür. Otel işletmelerinin düşük ücret politikası uygulamaları, nitelikli personelin başka sektörlere yönelmesine neden olmakta ve hizmetin kalitesinde önemli düşüşler görülebilmektedir.

Tablo 13: Personelin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Evli	47	33	14	94	49
Bekar	49	18	28	95	49
Boşanmış	1	2	1	4	2
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 13’de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde evli personel ile bekar personel oranında fazla bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Evli ve bekar personel %49’luk oranlara sahiptirler.

Tablo 14: Personelin Sahip Olduğu Çocuk Sayısına Göre Dağılımı

Çocuk Sayısı	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
1 Çocuk	10	13	8	31	40
2 Çocuk	17	8	3	28	36
3 Çocuk	7	2	3	12	15
4 Çocuk	0	2	0	2	3
5 Çocuk	4	1	0	5	6
Toplam	38	26	14	78	100

Tablo 14’de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde personelin %40’ı (31 kişi) 1 çocuk sahibidir. Bunu, %36’lık (28 kişi) bir oranla 2 çocuk sahibi olan personel %15’lik (12 kişi) bir oranla 3 çocuk sahibi olan personel takip etmektedir. 4 çocuklu personelin oranı %3 (2 kişi), 5 çocuklu personelin oranı ise %6’dır (5 kişi). Araştırma yapılan otel işletmelerinde, 78 personel çocuk sahibidir.

Tablo 15: Personelin Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
1 yıldan az	21	12	7	40	21
1-5 yıl	72	32	22	126	65
6-10 yıl	3	9	14	26	13
11-15 yıl	0	0	0	0	0
15+ ...	1	0	0	1	1
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 15’de görüldüğü gibi araştırma yapılan otel işletmelerinde personelin %65’nin (126 kişi) hizmet süresi 1-5 yıl arasındadır. 1 yıldan az süre ile çalışan personel %21 (40 kişi), 6-10 yıl arası çalışan personel ise %13’lük (26 kişi) bir orandadır. 15 yıl ve daha fazla çalışan personel sayısı ise 1 kişidir.

Personelin %86'sı (166 kişi) 6 yıldan az süre ile çalışmıştır. Elde edilen bulgular otel işletmelerinde personel devir oranının yüksek olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırma yapılan otel işletmelerinde, personelin çalıştıkları bölümler (departmanlar) itibariyle dağılımı Tablo 16'da görüleceği gibi şöyle oluşmuştur.

Servis-Bar ve mutfak personeli %51'lik(101 kişi) önbüro,kat hizmetleri ve çamaşırhane personeli %24'lük(45 kişi), idari işler ve muhasebe personeli %14'lük(27 kişi), güvenlik personeli %8'lik(15 kişi), teknik hizmetler personeli ise %3'lük(5 kişi) bir orana sahiptir.

Tablo 16: Personelin Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımı

Departmanlar	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Önbüro	5	1	3	9	5
Kat Hizmetleri	7	13	7	27	14
Servis-Bar	28	7	15	50	25
Mutfak	29	17	5	51	26
Teknik Hizmetler	1	1	3	5	3
Çamaşırhane	2	6	1	9	5
Güvenlik	5	4	6	15	8
İdari İşler ve Muhasebe	20	4	3	27	14
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 16'da görüldüğü gibi en çok personel istihdam edilen bölüm yiyecek-içecek bölümüdür. Bu bölümü sırasıyla odalar bölümü, idari işler-muhasebe ve güvenlik departmanları takip etmektedir. En az personele sahip departman ise teknik hizmetler departmanıdır.

* Daha önceki mesleğiniz nedir? sorusuna verilen yanıtlardan %67'sinin (130 kişi) **turizm sektöründen**, %33'ünün (63 kişi) ise **turizm sektörü dışından** geldiği belirlenmiştir. Bu oranlar, araştırma yapılan otel işletmelerinde personelin büyük bir çoğunluğunun mesleki tecrübelerinin iyi durumda olduğunu göstermektedir.

B. Sosyolojik Sorunlara İlişkin Bulgular

Sosyolojik sorunlara ilişkin bulgular şöyledir;

* Vardiyalı çalışıyorsunuz? sorusuna, personelin %76'sı (147 kişi) **evet**, %24'ü (46 kişi) **hayır** şeklinde yanıt vermişlerdir.

Otel işletmelerinin günün 24 saati haftanın 7 günü ve yılın 365 günü hizmet veriyor olması vardiya düzenini gerekli kıldığından, araştırma kapsamındaki otellerde bazı bölümler (idari işler ve muhasebe vb.) dışında, personel vardiyalı olarak çalışmaktadır.

* Vardiyalı çalışan personelin, hangi vardiyayı tercih edersiniz? sorusuna verdikleri yanıtlar ise Tablo 17'de görüleceği gibi şöyledir. Personelin %41'i (60 kişi) 08:00-16:00 vardiyasını, %15'i (22 kişi) 16:00-24:00 vardiyasını, %1'i (1 kişi) 24:00-08:00 vardiyasını tercih etmektedir. Personelin %43'ünün (64 kişi) tercihleri ise farketmiyor şeklindedir.

Tablo 17: Personelin Tercih Ettiği Vardiya Saatleri

Vardiya Saatleri	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
08:00-16:00	28	17	15	60	41
16:00-24:00	6	10	6	22	15
24:00-08:00	1	0	0	1	1
Farketmiyor	36	17	11	64	43
Toplam	71	44	32	147	100

Tablo'dan görüldüğü gibi personelin %43'ünün (64 kişi) tercih ettikleri vardiya saatlerini farketmiyor şeklinde yanıtlamaları vardiya sistemine alıştıklarının bir sonucu olarak görülebilir. Oysa, vardiya düzeni özellikle de gece çalışmaları, insanın biyolojik ritminin bozulmasına ve toplumsal hayat düzeninin aksamasına yol açmaktadır. Vardiya saatlerini farketmiyor şeklinde yanıtlayan personelin %53 (34 kişi) evli personelden oluşmaktadır. Evli personelin, vardiya düzeninden daha çok etkilenebileceği düşünüldüğünde vardiya düzeninin, sosyal hayat ve aile hayatlarını aksatabileceği söylenebilir.

Vardiya saatlerini farketmiyor biçiminde yanıtlayan personel, vardiya saatlerine alıştıklarından, mecburiyetten veya başka faktörlerden dolayı bu şekilde yanıtlamış olabilirler.

Personelin %41'i (60 kişi) 08:00-16:00 vardiyasını, %15'i (22 kişi) 16:00-24:00 vardiyasını tercih etmektedir. 24:00-08:00 vardiyasını tercih eden personel ise 1 kişi ile sınırlı kalmaktadır.

Verileri genel olarak değerlendirdiğimizde araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, personelin, vardiya düzeninde çalışmak istemedikleri; fakat işlerinin gereği olarak bu düzene uyum sağlamak zorunda oldukları sonucunu ortaya çıkartmaktadır.

* Vardiya sırasında dinlenme molası veriliyor mu? sorusuna personelin %84'ü (124 kişi) **evet**, 16'sı (23 kişi) **hayır** şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu soruya verilen yanıtlardan ve yüzyüze yapılan görüşmelerden, araştırma yapılan otel işletmelerinde dinlenme aralarının verildiği ve bu dinlenme aralarının da, çay saatleri şeklinde olduğu anlaşılmıştır. Ofislerdeki personel çay saatlerine katılmadığı için bu soruyu hayır şeklinde yanıtlamışlardır.

* Personelin, yönetici ile ilişkileriniz ne düzeyde? sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 18’de görüleceği gibi şöyle olmuştur. İşyerinde ve iş dışında resmi şeklinde yanıtlayanlar %53’lük (102 kişi), iş yerinde ve dışında gayri-resmi şeklinde yanıtlayanlar %7’lik (13 kişi), iş yerinde resmi iş dışında gayri-resmi şeklinde yanıtlayanlar %40’lık (78 kişi) bir oranı oluşturmaktadır.

Tablo 18: Personelin Yönetici İle İlişkilerine Göre Dağılımı

Yönetici İle İlişkiler	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
İş Yerinde ve İş Dışında Resmi	53	22	27	102	53
İş Yerinde Resmi ve İş Dışında Gayri-Resmi	38	28	12	78	40
İş Yerinde ve İş Dışında Gayri-Resmi	6	3	4	13	7
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 18’de görüldüğü gibi araştırma yapılan otel işletmelerinde personelin büyük bir çoğunluğunun yönetici ile ilişkilerinin resmi olduğu belirlenmiştir. Böyle bir sonucun çıkması, bu otel işletmelerinde yöneticilerin, profesyonel yönetim anlayışını tam olarak benimsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin, personelle yakın ilişkiler geliştirmesi, personelin iş’den duyduğu sosyal tatmini olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticiler, işletmelerindeki personel ile sağlıklı ilişkiler geliştirebilmeli, huzur ve güven ortamını sağlayarak personelin işletmeye ait olma hissini kuvvetlendirebilmelidir.

* Personelin, iş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz ne düzeyde? sorusuna verdikleri yanıtlar ise Tablo 19’dan görüleceği gibi şöyledir. İş yerinde ve iş dışında resmi şeklinde yanıtlayanlar %23’lük (45 kişi), iş yerinde ve iş dışında

gayri-resmi şeklinde yanıtlayanlar %10'luk (20 kişi), iş yerinde resmi iş dışında gayri-resmi şeklinde yanıtlayanlar %67'lik (128 kişi) bir oranı oluşturmaktadır.

Tablo 19: Personelin İş Arkadaşlarıyla İlişkilerine Göre Dağılımı

İş Arkadaşları ile İlişkiler	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
İş Yerinde ve İş Dışında Resmi	32	8	5	45	23
İş Yerinde Resmi ve İş Dışında Gayri-Resmi	53	40	35	128	67
İş Yerinde ve İş Dışında Gayri-Resmi	12	5	3	20	10
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 19'da görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde personelin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin de resmi olduğu belirlenmiştir. Hem işyerinde hemde iş dışındaki ilişkilerini gayri-resmi düzeyde gerçekleştiren personel sayısı çok düşük bir orandadır.

Araştırma kapsamındaki otellerde böyle bir sonucun çıkması Türkiye'deki geleneksel otelcilik anlayışının usta-çırak dayanmasından kaynaklanmaktadır. Bu işletmelerde gereğinden fazla resmi ilişkiler görülmekle beraber iş dışında personelin bir araya gelip samimi ilişkiler kurdukları da araştırmanın bulguları arasındadır.

Son yıllarda Türkiye'de gelişmekte olan uluslararası oteller zincirinin yaygınlaşmasıyla otel işletmelerindeki bu resmi anlayış daha da gelişebilir. Bu anlayışın gelişmesi otel işletmelerine önemli faydalar sağlar. Personelin, iş yerinde ve özel yaşamlarında arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin sıcak ve samimi bir düzeyde gerçekleşmesi işletmenin verimliliğine önemli katkılar yapabilir. Bu durum, aynı zamanda personelin iş'ten aldığı tatmini de olumlu yönde etkiler.

* İşletmede yönetici ve diğer departmanlardaki personel ile iletişimi etkili bir biçimde gerçekleştirebiliyor musunuz? sorusuna personelin %56'sı (109) kişi evet, %10'nu (19 kişi) hayır, %34'ü (65 kişi) bazen şeklinde yanıtlamışlardır.

Bu soruya verilen yanıtlardan anlaşılacağı gibi, araştırma yapılan otel işletmelerinde etkili bir iletişimin gerçekleştiğini söylemek mümkün değildir. Çünkü; yönetici ve diğer departmanlardaki personel ile etkili bir iletişimde bulunabilen personel oranı %56'larda (109 kişi) kalmaktadır. Hayır ve bazen şeklinde yanıtlayan personel oranının %44 (84 kişi) gibi oranda olması, iletişimin etkili bir şekilde gerçekleşmediğinin göstergesidir.

Araştırma kapsamındaki bu otel işletmelerinde verimliliğin artırılabilmesi için, iletişimin daha sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacak önlemler alınması gerekmektedir. Çünkü; iletişimin, etkin, yeterli ve uygun olmaması personelin işinden soğumasına ve işletmeye olan bağlılığının azalmasına neden olabilmektedir.

* Aldığınız ücret içinde bulunduğunuz yaşam koşullarını sağlayacak kadar yeterli mi? sorusuna, personelin, %12'si (23 kişi) evet, %88'i (170 kişi) hayır, şeklinde yanıt vermişlerdir.

Bu soruya verilen yanıtlardan anlaşılacağı gibi, araştırma yapılan otel işletmelerindeki personelin büyük bir çoğunluğunun (%88'inin) içinde buldukları yaşam koşullarını sağlayacak kadar ücret alamadıklarını belirlenmiştir.

Ücretin, fiziksel gereksinimler yanında sosyal ve psikolojik gereksinimleri de sağladığı bilinen bir gerçektir. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde personelin, içinde buldukları yaşam koşullarını sağlayacak kadar ücret

alamadıklarını belirtmeleri; fiziksel, sosyal ve psikolojik gereksinimlerini yeterince karşılayamadıklarını göstermektedir. Yeterli ücret alamayan personelin işten duyduğu tatminin de yüksek olması beklenemez.

Bu nedenle, otel yöneticileri, işletmelerinde önemli bir unsur olan personelin ücretlerini, sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılayabilecek düzeye getirebilmeli ve dengeli bir ücret yöntemini uygulamaları gerekmektedir.

* Oturduğunuz ev kendinizin mi? sorusuna, personelin verdiği yanıtlar Tablo 20’de görüleceği gibi şöyle oluşmuştur. Personelin %48’i (92 kişi) kiracı, %48’i (94 kişi) ev sahibidir. %1’i (2 kişi) lojmanda, %3’ü ise (5 kişi) akrabalarının yanında oturmaktadır.

Tablo 20: Personelin Oturduğu Evlerin Mülkiyetine Göre Dağılımı

Mülkiyet Durumu	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Kiracı	46	27	19	92	48
Ev Sahibi	49	25	20	94	48
Lojman	0	0	2	2	1
Başka	2	1	2	5	3
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 20’de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki otel işletmelerindeki personelin %48’inin (92 kişi) oturduğu evde kiracı olduğu belirlenmiştir. Ev sahibi olan personel %48’lik (94 kişi), akrabalarının yanında oturan personel %3’lük (5 kişi), işletmelerin lojman olanağı sağladığı personel ise %1’lik (2 kişi) bir orana sahiptir.

Elde edilen bulgular personelin yarıya yakın bir kısmının oturduğu evde kiracı olduğunu göstermektedir. İstanbul gibi Türkiye’nin sanayi ve ticaret

merkezi olan bir şehirde ev kiralarının yüksek olabileceği gözönünde bulundurulursa, kirada oturan personelin geçim sıkıntısı yaşaması büyük bir olasılıktır. İş yeri dışındaki yaşamında mutlu olmayan personelin iş yerinde de mutlu olması ve işletmeye bağlanması beklenemez.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin personele sağladığı lojman olanakları çok düşük bir orandadır. Bu işletmelerde yalnızca 2 personel bu olanaktan yararlanmaktadır. Oysa, kirada oturan personele lojman olanaklarının sağlanması durumunda, personelin, işletmeye bağlanma ve ait olma hissi gelişebilir ve işine daha iyi motive olur.

* Ücret dışında maddi yardımlar nelerdir? sorusuna Tablo 21’de görüleceği gibi personelin %68’i (132 kişi) **ikramiye**, %2’si (3 kişi) **prim**, %2’si (3 kişi) **başka**, %16’sı (31 kişi) **hiçbiri**, %12’si (24 kişi) ise **ikramiye-başka** şeklinde yanıtlamışlardır.

Tablo 21: Personelin Aldığı Ücret Dışı Maddi Yardımlar Açısından Dağılımı

Ücret Dışı Maddi Yardımlar	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
İkramiye	80	28	24	132	68
Prim	2	1	0	3	2
Yiyecek-İçecek Yardımı	0	0	0	0	0
Başka	2	1	0	3	2
Hiçbiri	13	8	10	31	16
İkramiye-Başka	0	15	9	24	12
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 21’den görüldüğü gibi araştırma yapılan otel işletmelerinde personelin %68’inin (132 kişi) ücret dışında aldığı maddi yardım, ikramiye şeklinde belirlenmiştir. Personelin, ücret dışında ikramiye alması, motivasyonunu artırıcı bir etki yapması açısından önemli bir unsurdur.

İkramiye ile birlikte; yakacak, yol ücreti, evlilik ve doğum ücreti gibi başka yardımlar alan personelin oranı %12 (24 kişi) dir. Personelin %2'sinin (3 kişi) ücret dışında başka maddi yardım olarak yol ücreti, %2'sinin (3 kişi) prim aldığı %16'sının (31 kişi) ise ücret dışında hiçbir maddi yardım almadığı, belirlenen diğer bulgulardır.

Araştırma yapılan otellerde, ücret dışında yapılan maddi yardımlar personelin iş tatminini ve performansını artırır. Personel işletmeye bağlanır, daha verimli olur. Bunun sonucunda da işletmenin başarısı ve kârlılığı artar.

* Müşterilerinize hizmetiniz karşılığında bahşişi mi yoksa teşekkürü mü tercih edersiniz? sorusuna Tablo 22'den görüleceği gibi personelin, %14'ü (27 kişi) **bahşiş**, %51'i (97 kişi) **teşekkür**, %27'si (53 kişi) **farketmiyor**, %2'si (4 kişi) **bahşiş ve teşekkür** şeklinde yanıt vermişlerdir. Personelin, %6'sı (12 kişi) ise müşteri ile direkt temasta bulunmadığından bu sonruyu yanıtlamamışlardır.

Tablo 22: Hizmet Edilen Müşterinin Davranışı Hakkında Personelin Düşündükleri

Personelin Müşteriden Beklentileri	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Bahşiş	15	4	8	27	14
Teşekkür	53	29	15	97	51
Farketmiyor	20	17	16	53	27
Bahşiş ve Teşekkür	2	2	0	4	2
Yanıtlamayan	7	1	4	12	6
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 22'de görüldüğü gibi personelin, %51'i (97 kişi) müşteriye hizmeti karşılığında **teşekkürü** yeterli bulmaktadır. Personelin, %27'si (53 kişi) için bahşiş ya da teşekkür olması farketmemektedir.

Elde edilen bulgular, personel motivasyonunda sadece yönetimin değil, müşterilerin de etkilerinin olabileceğini düşündürmektedir. Personel hizmet ettiği müşteriden maddi ödülünden çok içten bir teşekkürü, sıcak bir gülümsemeyi tercih etmektedir. Personelin, %14'ü (27 kişi) bahşişi tercih ettiğinden, hizmeti karşılığında müşterinin bahşiş vermemesi durumunda büyük bir olasılıkla morali bozulabilecektir.

* İşletmede eğitim olanakları yaratılıyor mu? sorusunu; personelin %61'i (117 kişi) **evet**, %39'u (76 kişi) **hayır** şeklinde yanıtlamıştır.

Bu soruya verilen yanıtlardan anlaşılacağı gibi, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde personele eğitim olanaklarının sağlandığı, fakat yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma yapılan otellerde, eğitim olanaklarının ayırım yapılmadan tüm personele sağlanması gerekir. Çünkü, eğitim programına katılmayan personelde moral bozukluğu görülebilir ve personelin işletmeye uyumu zorlaşabilir.

Otel işletmelerinde eğitim olanaklarının sağlanması, personelin moralini yükseltir. Kendine güvenen, mesleki yeteneklerini geliştirmiş, işini daha iyi yapan personel yaratır. Aynı zamanda, personelin birbirini tanımaya, dostluk, ve arkadaşlık duygularının gelişmesine yol açar.

Otel işletmelerinin kaliteli hizmet verebilmesi için, eğitimin sürekli bir şekilde, tüm personelin katılımıyla gerçekleşmesi gerekmektedir.

* Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, eğitim olanaklarından yararlanan personelin hangi eğitim olanakları sağlanıyor? sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 23'den görüleceği gibi şöyle oluşmuştur.

Personelin, %24'ü (29 kişi) işe başlamadan, %26'sı (30 kişi) iş başında eğitim olanaklarından yararlandığını, %19'u (22 kişi) seminerler, %7'si (8 kişi) konferanslar, %24'ü (28 kişi) ise kurslar yoluyla kendilerine eğitim olanaklarının

yaratıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 23: İşletmelerde Personele Sağlanan Eğitim Olanakları

Eğitim Olanakları	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
İşe Başlamadan Eğitim	10	13	6	29	24
İş Başında Eğitim	18	5	7	30	26
Seminerler	17	5	0	22	19
Konferanslar	2	6	0	8	7
Kurslar	8	15	5	28	24
Toplam	55	44	18	117	100

Tablo 23’de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki otellerde, personelin en çok yararlandığı eğitim olanağı %26’lık (30 kişi) bir oranla iş başında eğitimidir. Bunun sırasıyla işe başlamadan eğitim (%24), kurslar (%24), seminerler (%19) ve konferanslar (%7) takip etmektedir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, personele, eğitim olanaklarının sağlanması olumlu bir sonuçtur. Ancak, eğitim olanaklarından tüm personelin yararlanmadığı anlaşılmıştır. Eğitim olanaklarından tüm personelin yararlanmasının, otel işletmelerinin hizmet kalitelerinin yükselmesine ve imajlarının güçlenmesine önemli katkılar yapacağı açıktır.

Otel işletmelerinde eğitim olanaklarının yaratılması, personelin, terfi, etmesi (yükselmesi), moralinin ve motivasyonunun artması, sonuçta da personelin işleme bağlanması açısından yararlı olmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin kendi örgüt kültürlerini personele benimsetmeleri bakımından da yararlarının olabileceğini belirtmek gerekir.

* İşinizde yükselme olanakları var mı? sorusuna personelin %51’si (101 kişi) evet, %48’i (92 kişi) hayır şeklinde yanıt vermişlerdir.

Soruya verilen yanıtlardan anlaşılacağı gibi araştırma yapılan otel işletmelerinde terfi (yükselme) olanakları olan personel sayısı %52'lik bu olanaktan mahrum olan personel sayısı ise %48'lik bir orana sahiptir.

Elde edilen bulgulardan, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, personelin yükselme olanaklarının olduğu; fakat yarıya yakın bir kısmının ise bu olanaklarının olmadığı belirlenmiştir.

Terfinin, personele sosyal bir statü kazandırması, yetki ve sorumluluk yükleyerek daha fazla çalışmaya teşvik etmesi bakımından hem personel hem de işletmeler açısından önemli yararları vardır.

Otel işletmelerinde terfi olanağı bulunmayan personelin iş'den duyduğu tatmin ve işletmeye olan bağlılığı azalabilir. O nedenle otel yöneticileri, personel arasında ayırım yapmadan her personele eğitim, kıdem ve mesleki bilgilerini gözönünde bulundurarak terfi olanakları yaratabilmelidir.

* Herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna üye misiniz? sorusuna personelin %19'u (37 kişi) **evet**, %78'i (150 kişi) **hayır** şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu soruyu yanıtlamaktan çekinen personel sayısı ise %3'lük (6 kişi) bir orana sahiptir.

Bu soruya verilen yanıtlardan anlaşılacağı gibi, herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna üye olmayan personel sayısı yüksek bir orandadır.

Elde edilen bulgular araştırma kapsamındaki otelerde personelin %78'nin (150 kişi) sosyal güvenlik olanağından yararlanamadığını göstermektedir. Personelin ancak %19'u (37 kişi) bu olanaktan yararlanabilmektedir.

Otel işletmelerinde personelin en önemli sorunlardan birisi, işinin, kendisine güvenli bir gelecek sağlayıp sağlayamayacağıdır. Oysa, araştırma kapsamındaki

otel işletmelerinde, personelin büyük bir çoğunluğunun bu güvenlikten yoksun olduğunu görüyoruz.

Araştırma yapılan otel işletmelerinde personelin %50'ye yakın bir oranının evli olması, gelecek kaygısını daha fazla hissetmelerine neden olabilir. Gelecek endişesi taşıyan personelin işletme içinde ve özel yaşamında mutlu olamayacağını düşünürsek, araştırmadan çıkan bu bulgunun, personel açısından iş tatminsizliğine yol açan önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Otel işletmelerinin personele sağladığı sosyal olanaklar, iş'den duyulan tatmininin ve işe bağlılığın önemli bir göstergesidir. Bu olanaklardan mahrum olan personelin kendisini işine vermesi ve başarılı olması mümkün görülmemektedir.

* Sosyal güvenlik kuruluşuna üye olan personelin, hangi sosyal güvenlik kuruluşuna üyesiniz? sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 24'dan görüleceği gibi şöyledir.

S.S.K.'na üye olan personel %89'luk (33 kişi), oleyis sendikasına üye olan personel %3'lük (1 kişi), özel sigortaya üye olan personel %5'lik (2 kişi), emekli sandığına üye olan personel ise %3'lük (1 kişi) bir orana sahiptir.

Tablo 24: Personelin Üye Olduğu Sosyal Güvenlik Kuruluşlarına Göre Dağılımı

Sosyal Güvenlik Kuruluşları	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
S.S.K.	18	7	8	33	89
OLEYİS Sendikası	0	0	1	1	3
Özel Sigorta	0	1	1	2	5
Emekli Sandığı	1	0	0	1	3
Toplam	19	8	10	37	100

Tablo 24’de görüldüğü gibi sosyal güvenlik kuruluşuna üye olan personelin %89’u (33 kişi) S.S.K. (Sosyal Sigortalar Kurumu)’na üyedir. Personelin, %5’i (2 kişi) özel sigortalı, %3’ü (1 kişi) oleyis sendikası, %3’ü (1 kişi) ise emekli sandığı üyesidir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, sosyal güvenlik kuruluşuna üye olan personel sayısının 37 kişi ile sınırlı kalması düşündürücü bir sonuçtur. Oysa, işletmelerin sağladığı sosyal olanaklar personelin, geleceğe daha güvenle bakmasının, işletmeye bağlanmasının en önemli unsurlarıdır. Personelin, sosyal bir güvenceye sahip olmaması iş’den aldığı tatmini ve performansı da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Otel işletmelerinde personel devir hızının yüksek olmasının nedenlerinden birisi, personelin sosyal güvenceden yoksun olmasıdır. Bu yüzden otel yöneticileri personeli işletme içinde tutabilmek için onlara her türlü sosyal güvenceyi sağlayabilmeli ve turizm sektörü personelinin başka sektörlere yönelmesini önleyebilmelidirler.

* Personelin, aşağıdakilerden hangisi işinizi bırakma nedeni sayılabilir? sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 25’den görüleceği gibi şöyle olmuştur.

Personelin, %43’ü (84 kişi) daha iyi ücret ve görev teklifi, %24’ü (47 kişi) kendilerini geliştirme isteği, %18’i (34 kişi) sosyal hizmet ve güvence yetersizliği, %11’i (21 kişi) iş arkadaşlarıyla ve yönetimle geçimsizlik, %1’i (2 kişi) sağlık sorunları nedenleriyle işlerini bırakabileceklerini belirtmişlerdir. Bu soruya yanıt vermeyen personel sayısı ise 5’dir (%3).

Tablo 25: Personelin İş Bırakma Nedeni Sayabileceği Unsurlar

İş Bırakma Nedenleri	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Daha İyi Ücret ve Görev Teklifi	40	24	20	84	43
Sosyal Hizmet ve Güvence Yetersizliği	23	8	3	34	18
İş Arkadaşları ve Yönetimle Geçimsizlik	10	6	5	21	11
Kendimi Geliştirme İsteği	23	11	13	47	24
Diğerleri	1	1	0	2	1
Yanıtlamayan	0	3	2	5	3
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 25’de görüldüğü gibi personelin işi bırakma nedenlerinin başında %43’lük (84 kişi) bir oranla, daha iyi ücret ve görev teklifi gelmektedir. Bunu sırasıyla kendisini geliştirme isteği, sosyal hizmet ve güvence yetersizliği, iş arkadaşları ve yönetimle geçimsizlik ve diğerleri takip etmektedir.

Elde edilen bulgular, araştırma kapsamındaki otellerde, personelin, işi bırakma nedenlerinin birbirinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgulardan çıkarılabilecek sonuç, bu otellerdeki personelin büyük bir çoğunluğunun daha iyi bir ücret ve görev teklifi geldiğinde işini bırakabileceği yönündedir.

* Personelin, sizin işletmeye bağlanma ve ait olma hissinizi kuvvetlendiren en önemli etken hangisidir? sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 26’den görüleceği gibi şöyledir.

Personelin %42’si (79 kişi) huzurlu bir ortamın, %13’ü (25 kişi) gereksinimlerin karşılanmasının, %12’si(24 kişi) yetki ve sorumluluk denkleğinin, %12’si (23 kişi) adil ve sürekli bir disiplin sisteminin, %9’u (18 kişi) etkin ve

yeterli bir iletişimin, %4'ü (8 kişi) işletmede alınan kararlara katılabilmenin, işletmeye bağlanmalarında ve ait olma hislerini kuvvetlendirmede en önemli etkenler olduğunu belirtmişlerdir. Personelin %8'i (16 kişi) ise bu soruyu yanıtlamamıştır.

Tablo 26: Personelin İşletmeye Bağlılık Açısından Dağılımı

Personeli İşletmeye Bağlayan Etkenler	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Yetki ve Sorumluluk Denkliği	13	6	5	24	12
İşletmede Alınan Kararlara Katılabilme	4	3	1	8	4
Gereksinimlerin Karşlanması	12	7	6	25	13
Adil ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	14	6	3	23	12
Huzurlu Bir Ortam	44	20	15	79	42
Etkin ve Yeterli Bir İletişim	9	5	4	18	9
Yanıtlamayan	1	6	9	16	8
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 26 incelendiğinde, araştırma yapılan otel işletmelerinde personeli işletmeye bağlayan ve ait olma hissini kuvvetlendiren en önemli etkenin, huzurlu bir ortam olduğu görülür. Bunu sırasıyla gereksinimlerin karşılanması yetki ve sorumluluk denkliği, adil ve sürekli bir disiplin sistemi, etkin ve yeterli bir iletişim ve işletmede alınan kararlara katılabilme gibi etkenler takip etmektedir.

Araştırma yapılan otelerde elde edilen bu bulgular personelin huzurlu bir ortamda çalışmasının iş'den duyduğu tatmini de olumlu yönde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Çünkü, personeli işletmeye bağlayan ve ait olma hissini kuvvetlendiren etkenler aynı zamanda iş'den duyulan tatminin de göstergeleridir.

* Otel işletmesinin size sunduğu olanaklardan hangisi, sizin etkili ve verimli çalışmamızda en önemli etkindir? sorusuna Tablo 27'de görüleceği gibi

personelin %14'ü (26 kişi) yemek, %11'i (22 kişi) iş kıyafetlerinin yıkanması ve ütülenmesi, %6'sı (12 kişi) soyunma odası ve duş, %12'si (23 kişi) dinlenme salonu ve kafeterya, %15'i (28 kişi) servis(ulaşım) %36'sı(70 kişi) ise başka etkenler şeklinde yanıt vermişlerdir. Personelin %6'sı (12 kişi) ise bu soruyu yanıtlamamıştır.

Tablo 27: Personelin Etkili ve Verimli Çalışmasında Önemli Olan Etkenler

İşletmelerin Sağladığı Olanaklar	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Yemek	11	9	6	26	14
İş Kıyafetlerinin Yıkanması ve Ütülenmesi	16	2	4	22	11
Soyunma Odası ve Duş	4	6	2	12	6
Dinlenme Salonu ve Kafeterya	10	7	6	23	12
Servis (Ulaşım)	15	9	4	28	15
Başka	40	17	13	70	36
Yanıtlamayan	1	3	8	12	6
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 27 incelendiğinde araştırma yapılan otellerdeki personelin etkili ve verimli çalışmasında en önemli etkenin %36'lık (70 kişi) bir oranla başka etkenler olduğu görülür. Bu başka etkenleri personelin %20'si (14 kişi) hiçbir şekilde yanıtlamış, işletmenin sağladığı olanaklarının tümünün düzgün ve yeterli olmadığını, o nedenle, kendilerinin etkililik ve verimliliklerine hiçbir etki yapmadığını belirtmişlerdir. Başka etken, şeklinde yanıtlayan personelin %63'ü (44 kişi) işletmenin sağladığı olanakların hepsinin, %17'si (12 kişi) ise güvenli bir ortamın, maddi ve manevi huzurun, arkadaş ilişkilerinin, sosyal desteğin, yurt dışına çıkma olanağı sağlamanın etkili ve verimli çalışmalarında önemli etkenler olduğunu belirtmişlerdir.

Elde edilen bulgular, araştırma kapsamındaki otellerde, personelin beklentilerinin birbirinden farklı olduğunu göstermekle birlikte, otel işletmelerinin personele sağladığı olanakların yeterli ve beklentilerine uygun olmasının da personelin etkili ve verimli çalışmasında önemli etkileri olabileceğini ortaya koymaktadır.

* Personelin, hafta sonları, yılbaşı, resmi ve dini bayramlarda insanlar dinlenip, eğlenirken çalışıyor olmak sizde bir duygu yaratıyor? sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 28’de görüleceği gibi şöyle oluşmuştur.

Personelin %4’ü (7 kişi) mutlu, %5’i (9 kişi) neşeli, %12’si (24 kişi) mutsuz, %22’si (42 kişi) hüzünlü, %54’ü (105 kişi) farketmiyor şeklinde yanıtlamış %3’ü (6 kişi) ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 28: Personelin Tatil Günlerinde Çalışma Zorunluluğuna Bakış Açıklarına Göre Dağılımı

Personelin Duyguları	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Mutlu	4	2	1	7	4
Neşeli	4	1	4	9	5
Mutsuz	7	14	3	24	12
Hüzünlü	13	14	15	42	22
Farketmiyor	69	19	17	105	54
Yanıtlamayan	0	3	3	6	3
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 28’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki otellerde; tatil günleri çalışıyor olmak, personelin %54’ü (105 kişi) için farketmemektedir. Tatil günlerinde çalışırken mutsuz ve hüzünlü olan personelin oranı %34 (66 kişi), mutlu ve neşeli olan personel oranı ise %9 (16 kişi) dur.

Tatil günlerinde çalışıyor olmayı farketmiyor şeklinde yanıtlayan personelin çoğunlukta olmasının nedeni, işlerinin gereği olmasından veya böyle günlerde çalışmaya alıştıklarından dolayı olabilir. Böyle bir sonucun çıkmasında evli ya da bekar olmanın fazla bir etkisinin olmadığını da söylenebilir. Çünkü; tatil günlerinde çalışıyor olmayı farketmiyor biçiminde yanıtlayan personelin %51'i (54 kişi) bekar, %49'u (51 kişi) evlidir.

Resmi ve dini bayramlarda, yılbaşı ve hafta sonları gibi özel günler, insanların biraraya geldiği, eğlendiği, seyahat ettiği, dinlendiği ve sosyal faaliyetlerini gerçekleştirdiği zamanlardır. Araştırma yapılan otel işletmelerinde personelin bu sosyal olaylardan mahrum kalması, sosyo-psikolojik sorunlarının olabileceğini düşündürmektedir. Tatil günlerinde çalışan personelin %34'ünün (66 kişi) kendilerini hüzünlü ve mutsuz hissetmeleri ve kendilerini mutlu ve neşeli personelin %9 (16 kişi) gibi oranda kalması bu düşünceyi doğrular niteliktedir.

Otel yöneticilerinin, personel geceleri düzenlemeleri, personel için piknik ve gezi etkinlikleri gerçekleştirmeleri, uzun süreli tatil olanakları yaratmaları, personelin psiko-sosyal yapısını olumlu yönde etkiler ve tatil günlerinde çalışmanın personel üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilir.

* Personelin, çalışma koşullarından en çok hangisi sizi rahatsız ediyor? sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 29'dan görüleceği gibi şöyle oluşmuştur. Personelin %37'si (72 kişi) sıcaklık farkı veya nem oranından, %16'sı (31 kişi) çok yorucu olmasından, %15'i (28 kişi) dinlenmeye vakit kalmamasından, %8'i (15 kişi) düzenli yemek yiyememekten, %4'ü (8 kişi) vardiyalı olmasından, %1'i (2 kişi) aydınlatma koşullarının yetersiz olmasından, %12'si (24kişi) başka nedenlerden dolayı rahatsız olduklarını belirtmişlerdir. %7'si (13 kişi) ise bu soruyu yanıtlamamıştır.

Tablo 29:Personeli Rahatsız Eden Çalışma Koşulları

Olumsuz Çalışma Koşulları	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Sıcaklık Farkı veya Nem Oranı	42	15	15	72	37
Aydınlatma Koşullarının Yetersizliği	1	0	1	2	1
Dinlenmeye Vakit Kalmaması	15	9	4	28	15
Çok Yorucu Olması	11	13	7	31	16
Vardiyalı Olması	3	3	2	8	4
Düzenli Yemek Yiyememe	12	2	1	15	8
Başka Nedenler	13	8	3	24	12
Yanıtlamayan	0	3	10	13	7
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 29’de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki otellerde personelin en çok rahatsız duyduğu çalışma koşulları, sıcaklık farkı veya nem oranı şeklinde belirlenmiştir. Personelin %31’i (59 kişi) işin çok yorucu olmasından ve dinlenmeye vakit kalmamasından rahatsızlık duymaktadır. Başka nedenlerden dolayı rahatsızlık duyan personel oranı %12 (24 kişi) dir. Bu 24 personelden 14’ü çalışma koşullarının kendilerini rahatsız etmediğini, 3 personel ise çalışma koşullarının hepsinden rahatsız duyduğunu belirtmişlerdir. Diğer 7 personelin ise fazla mesai, terfi olamama, gürültü, ofis yetersizliği, kurallara uymamak, huzursuzluk, üniformaların yazlık ve kışlık olarak ayrılmaması gibi çalışma koşullarından rahatsızlık duydukları anlaşılmıştır.

Araştırma yapılan otel işletmelerinde sıcaklık farkı ve nem oranından rahatsız olan personelin büyük çoğunluğu (32 kişi) mutfak departmanında görev yapmaktadır.

Dinlenmeye vakit kalmaması ve işin çok yorucu olmasından rahatsızlık duyan personel (30 kişi) ise daha çok kat hizmetleri ve servis-bar departmanında çalışmaktadır. Böyle bir sonucun çıkması bu departmanlarda işlerin çok yoğun olmasından kaynaklanmış olabilir.

Elde edilen verileri genel olarak değerlendirdiğimizde, araştırma yapılan otel işletmelerinde, personelin çalışma koşullarından rahatsızlık duyduğu anlaşılmaktadır. Personelin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve sosyo-psikolojik koşullar, performansını etkileyen önemli faktörlerdir. Çalışma koşullarının uygun olmaması, yorgunluklara, hastalıklara ve kazalara yol açabileceği gibi personeli etkileyerek, moralinin bozulmasına ve işe karşı ilgisini kaybetmesine de neden olabilmektedir.

Çalışma koşullarının uygun hale getirilmesi, personelin moralini yükseltir ve iş'ten aldığı tatmini olumlu yönde etkiler. Sonuçta da otel işletmelerinin başarısı ve kârlılığı artabilir.

* Personelin, nasıl bir işte çalışmak isterdiniz? sorusuna, Tablo 30'de görüleceği gibi, personelin %36'sı (70 kişi) gelecek endişesi olmayan, %30'u (58 kişi) yükselme şansı fazla olan, %11'i (22 kişi) düzenli, %6'sı (11 kişi) zevkli, %6'sı (11 kişi) çalışma saatleri belirli bir iş şeklinde yanıtlamıştır. Bu soruyu, personelin %6'sı (11 kişi) başka şekilde yanıtlamış, %3'ü (6 kişi) ise yanıtlamamıştır. Başka şekilde yanıtlayan personelin yukarıda sıralanan unsurların hepsinin içinde olduğu bir işte çalışmak istedikleri belirlenmiştir.

Tablo 30: Personelin Arzuladığı Çalışma Ortamına Göre Dağılımı

Personelin Arzuladığı Çalışma Ortamı	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Rahat	1	2	1	4	2
Zevkli	4	3	4	11	6
Düzenli	12	6	4	22	11
Çalışma Saatleri Belirli	6	1	4	11	6
Yükselme Şansı Fazla Olan	26	15	17	58	30
Gelecek Endişesi Olmayan	40	20	10	70	36
Başka	8	3	0	11	6
Yanıtlamayan	0	3	3	6	3
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 30'da görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki otellerde personelin %66'sı (128 kişi) gelecek endişesi olmayan ve yükselme şansı fazla olan bir işlerinin olmasını isterken, %11'i (22 kişi) düzenli bir iş istemektedir. Bunları %6'luk (22 kişi) oranlarla zevkli ve çalışma saatleri belirli işlerinin olmasını isteyen personel takip etmekte, rahat bir iş isteyen personel ise %2 (4 kişi) gibi düşük bir oranda kalmaktadır. Soruyu, başka şekilde yanıtlayan personelin de (11 kişi) zevkli, düzenli, rahat, çalışma saatleri belirli, yükselme şansı fazla olan, gelecek endişesi olmayan bir iş'te çalışmayı arzu ettikleri anlaşılmıştır.

Araştırma yapılan otel işletmelerinde elde edilen bulgular, personelin büyük bir çoğunluğunun gelecek endişesi olmayan ve yükselme şansı fazla olan bir işlerinin olmasını arzu ettiklerini ortaya koymaktadır. Anket formlarını yanıtlayan personelin %36'sının (70 kişi) gelecek endişesi taşıdıkları söylenebilir. Gelecek endişesi taşıyan personelin ise başarılı ve verimli olması beklenemez. Personelin %30'unun (58 kişi) yükselme şansı fazla olan bir iş arzu etmeleri, çalıştıkları işletmede yükselme olanaklarının kısıtlı olduğunu göstermektedir. Yükselmesi engellenen ya da yükselme olanağı kısıtlı olan personelin iş'den duyduğu tatmin ve işletmeye olan bağlılığı da azalabilir.

C. Psikolojik Sorunlara İlişkin Bulgular

* Yönetici ve iş arkadaşlarınızla sürtüşme ve çatışmaya girdiğiniz oluyormu? sorusuna, personelin %61'i (117 kişi) bazen, %38 (74 kişi) hiç bir zaman, %1'i (2 kişi) her zaman şeklinde yanıtlamışlardır.

Bu soruya verilen yanıtlardan anlaşılacağı gibi araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde personelin, zaman zaman yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla çatışma ve sürtüşme yaşadıklarını söylemek mümkündür. Çatışma ve sürtüşme yaşamayan personelin %38 (74 kişi) gibi bir oranda kalması, bu işletmelerde yönetimin ve bölüm şeflerinin otel'in amaçlarını personele yeterince anlatamadıklarını düşündürmektedir.

Otel içi ilişkilerin istenilen düzeyde gerçekleşmesi, personelin birbirine karşı saygı, sevgi ve güven duymasıyla mümkün olabilir. Böyle bir ortamda bulunan personelin iş tatmini de yüksek olur.

* Sizin aynı işi yapan personelin, sizden daha fazla ücret aldığını düşünüyor musunuz? sorusuna; personelin %51'i (98 kişi) **evet**, %49'u (95 kişi) **hayır** şeklinde yanıt vermişlerdir.

Araştırma kapsamındaki otellerde personelin yarıdan fazlası kendisiyle aynı işi yapan personelin daha fazla ücret aldığını düşünmektedir. Böyle bir düşünce içerisinde olan personelin işinden tatmin duyması verimli olması beklenemez. Yöneticilerin aynı işi yapan personellerine eşit ücret vermeleri gerekir. Araştırma yapılan otel işletmelerinde iş disiplininin sağlanması ve personelin motivasyonu açısından, adil bir ücret sistemi kurulmalı ve uygulanmalıdır.

* Bahşış verilmemesi moralinizi bozup, çalışma şevkinizi azaltır mı? sorusuna; personelin, %12'si (24 kişi) **evet**, %79'u (151) kişi) **hayır** şeklinde yanıt vermiş, %9'u (18 kişi) ise bu soruyu yanıtlamamışlardır.

Soruya verilen yanıtlardan anlaşılacağı gibi, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde personelin büyük bir çoğunluğunun, müşteriye sunduğu hizmet karşılığında bahşış alamaması durumunda, moralinin bozulmadığı ve çalışma şevkinin azalmadığı belirlenmiştir.

Müşteriden bahşış beklentisi içinde olan içinde olan personelin ise bu beklentisinin karşılanmaması durumunda, morali bozulabilmekte ve çalışma şevki azalabilmektedir.

* İşletmede hangi ödüllendirme sistemleri uygulanıyor sorusuna Tablo 31'den görüleceği gibi personelin %69'u (133 kişi) ayın personelini seçme, %10'nu (20 kişi) teşekkür, %8'i (16 kişi) terfi, %4'ü (7 kişi) parasal ödüllendirme, %2'si (4 kişi) takdir belgesi, %1'i (2 kişi) hiçbir şekilde yanıt vermişlerdir. bu soruyu yanıtlamayan personel sayısı ise 11 kişidir.

Tablo 31: İşletmelerde Ödüllendirme Sistemleri

Ödüllendirme Sistemleri	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Ayın Personelini Seçme	87	16	30	133	69
Parasal Ödüllendirme	2	2	3	7	4
Teşekkür	3	16	1	20	10
Terfi	2	12	2	16	8
Takdir Belgesi	2	2	0	4	2
Başka	0	1	1	2	1
Yanıtlamayan	1	4	6	11	6
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 31’de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki otellerde, personelin motivasyonunu sağlamada en çok başvurulan yöntemin, ayın personelini seçme olduğu belirlenmiştir. Bunu sırasıyla; teşekkür, terfi, parasal ödüllendirme ve takdir belgesi takip etmektedir.

Araştırma yapılan otel işletmelerinde, ödüllendirme sistemlerinin uygulanması olumlu bir sonuçtur. Çünkü, ücret dışında uygulanan ödüllendirme araçları personeli motive eder, motive olmuş personel ise müşteriye daha olumlu yaklaşır, işini severek yapar. Tüm bunların, hizmetin kalitesine ve işletmenin verimliliğine olumlu etkileri olur.

* İşletmede hangi tür cezalandırma sistemleri uygulanıyor? sorusuna Tablo 32’den görüleceği gibi, personelin %53’ü (103 kişi) ikaz, %15’i (28 kişi) iş’ten uzaklaştırma, %13’ü (25 kişi) maaş kesme, %7’si (14 kişi) izin kaldırma, %4’ü (8 kişi) tip cezası, %5’i (9 kişi) hiçbiri şeklinde yanıtlamıştır. Personelin %3’ü (6 kişi) ise bu soruya yanıt vermemişlerdir.

Tablo 32: İşletmelerde Cezalandırma Sistemleri

Cezalandırma Sistemleri	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
İşten Uzaklaştırma	13	4	11	28	15
İzin Kaldırma	5	8	1	14	7
Maaş Kesme	22	1	2	25	13
İkaz	50	34	19	103	53
Başka	5	1	2	8	4
Hiçbiri	2	4	3	9	5
Yanıtlamayan	0	1	5	6	3
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 32’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde en çok uygulanan cezalandırma sisteminin ikaz olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş’den uzaklaştırma, maaş kesme, izin kaldırma, tip cezası gibi ceza sistemlerinin de bu işletmelerde uygulandığı anlaşılmıştır.

Otel işletmelerinde, başarılı personelin ödüllendirilmesi onu motive ederken cezalandırma da iş disiplininin sağlanması açısından işletmeler için önemli olmaktadır.

Otel yöneticilerinin cezalandırma sistemlerini uygularken personele adil bir biçimde davranmalarının, işletmelerindeki işbirliğinin korunmasındaki önemi büyüktür.

* Kendinizi sık sık yorgun hissediyor musunuz? sorusuna personelin %23’ü (44 kişi) **evet**, %16’sı (30 kişi) **hayır**, %58’i (114 kişi) **bazen** şeklinde yanıt vermiştir. 5 kişi (%3) ise bu soruyu yanıtlamamıştır.

Soruya verilen yanıtlardan anlaşılacağı gibi, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, personelin %23’ü (44 kişi) kendilerini sık sık yorgun

hissetmektedir. Kendini sık sık yorgun hisseden personelin %77'lik (34 kişi) bir oranının 18-30 yaş aralığında olması, fiziksel ya da psikolojik sorunlarının olabileceğini düşündürür. Personelin %16'sı (30 kişi) yorgunluk hissetmediğini, %58'i (114 kişi) ise bazen yorgunluk hissettiğini belirtmişlerdir.

* Kendinizi en çok hangi saatlerde yorgun hissediyorsunuz? sorusuna Tablo 33'de görüleceği gibi, personelin %20'si (39 kişi) sabah kalktığımda, %10'nu (20 kişi) öğle saatleri, %44'ü (84 kişi) akşam üstü, %18'i (34 kişi) geceleyin, %1'i (2 kişi) ise her zaman şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu soruyu yanıtlamayan personel oranı %7 (14 kişi).

Tablo 33: Personelin Kendisini Yorgun Hissettiği Saatlere Göre Dağılımı

Personelin Kendisini Yorgun Hissettiği Saatler	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Sabah Kalkınca	9	16	14	39	20
Öğle Saatleri	8	8	4	20	10
Akşam Üstü	46	20	18	84	44
Geceleyin	29	3	2	34	18
Her Zaman	0	2	0	2	1
Yanıtlamayan	5	4	5	14	7
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 33'de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki otellerde personelin %20'si (39 kişi) sabah kalkınca kendisini yorgun hissetmektedir. Fazla bir enerji sarfedilmediği halde kişinin kendini yorgun hissetmesi psikolojik sorunlarının olabileceğini düşündürür. Psikolojik yorgunluğun en önemli belirtisi sabahları uyandığında kişinin kendini yorgun hissetmesidir. Bu yüzden sabahları uyandığında kendisini yorgun hisseden personelin psikolojik sorunlarının olabileceği söylenebilir.

Akşamüstü ve geceleyin kendisini yorgun hisseden personel %62'lik (118 kişi) bir oranı oluşturmaktadır. Kendilerini akşam üstü ve geceleyin yorgun hisseden personelin büyük bir çoğunluğu (97 kişi) mutfak, servis-bar, idari işler-muhesebe ve kat hizmetleri departmanlarında görev yapmaktadır. Bu departmanlarda işlerin yoğun geçmesi, kendilerini akşam üstü ve geceleyin yorgun hissetmelerinin nedeni olabilir.

* Sizi en çok hangisi rahatsız eder? sorusuna, Tablo 34'de görüleceği gibi, personelin %46'sı (89 kişi) gelecek belirsizliği, %21'i (40 kişi) moral bozukluğu, %16'sı (31 kişi) işyerinde mutsuz olma, %7'si (14 kişi) yeteri kadar motive olmama, %3'ü (6 kişi) iş yerinde yalnızlık hissini kapılma, %1'i (1 kişi) ise başka unsurlar şeklinde yanıt vermişlerdir. Bu soruya yanıt vermeyen personel %6'lık (12 kişi) bir orana sahiptir.

Tablo 34: Personeli Rahatsız Eden Unsurlar

Personeli Rahatsız Eden Unsurlar	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Gelecek Belirsizliği	50	24	15	89	46
Moral Bozukluğu	16	15	9	40	21
İş Yerinde Mutsuz Olma	14	7	10	31	16
Yeteri Kadar Motive Olamama	8	2	4	14	7
İş Yerinde Yalnızlık Hissine Kapılma	2	2	2	6	3
Başka Unsurlar	1	0	0	1	1
Yanıtlamayan	6	3	3	12	6
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 34'de incelendiğinde personeli en çok rahatsız eden unsurun %46'lık (89 kişi) bir oranla gelecek belirsizliği olduğu görülür.

Araştırmada ortaya çıkan en önemli bulgulardan birisi, personelin gelecek belirsizliğinden rahatsız olduğudur. Otel işletmelerinde, personelin verimli ve etkili olabilmesi gelecek belirsizliği yaşamamasına bağlıdır.

Araştırma yapılan otel işletmelerinde, personel gelecek belirsizliği yaşamak istememektedir. Gelecekte ne olacağının bilinmemesi personelin iş'den duyduğu tatmini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. O nedenle yöneticilerinin personelin gelecek endişesini ortadan kaldıracabilecek önlemleri alabilmeleri çok önemlidir.

Moral bozukluğu %21'lik (40 kişi) bir oranla, personelin en çok rahatsız olduğu unsurlardan biridir. Personel morali, otel işletmelerinde çok önemlidir. Personel moralinin düşüklüğü otel işletmelerinde önemli kayıplara neden olabilmektedir.

Araştırma kapsamındaki otellerde, personeli en çok rahatsız eden unsurlardan bir diğeri ise %16'lık (31 kişi) bir oranla iş yerinde mutsuz olma'dır. Bunu %7'lik (14 kişi) bir oranla yeterince motive olamama, %3'lük (6 kişi) bir oranla iş yerinde yalnız hissine kapılma takip etmektedir. 1 kişi ise tüm unsurların kendisini rahatsız ettiğini belirtmektedir.

Elde edilen verileri genel olarak değerlendirdiğimizde, araştırma yapılan otellerde, personeli en çok rahatsız edebilecek unsurların sosyo-psikolojik unsurlar olduğu görülür. Otel yöneticilerine düşen görev, işletmelerinde çok önemli bir unsur olan personelin, işletme ve işletme dışındaki yaşamlarını huzurlu ve mutlu bir şekilde geçirebilmelerini sağlayacak ortamı yaratmak olmalıdır.

* Personelin, hangisi sizin müşterilerle (konuklarınızla) olan iletişiminizi ve etkileşiminizi olumsuz yönde etkiler? sorusuna verdikleri yanıtlar Tablo 35'de görüleceği gibi, şöyle oluşmuştur. Personelin %17'si (33 kişi) duyarsız, %71'i (137 kişi) anlayışsız ve kaba müşterilerin kendileriyle olan iletişimini ve etkileşimini olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Personelin %12'si (23 kişi) ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 35: Personelin Müşterilerden Aldığı Olumlu ve Olumsuz Tepkilerden Önemledikleri

Müşteri Tepkisi	Oteller			Toplam	%
	Ortaköy Princess	Holiday Inn Crowne Plaza	İstanbul Princess		
Nazik ve Kibar	0	0	0	0	0
Saygılı	0	0	0	0	0
Anlayışlı	0	0	0	0	0
Duyarsız	17	11	5	33	17
Güleryüzlü	0	0	0	0	0
Anlayışsız ve Kaba	70	35	32	137	71
Yanıtlamayan	10	7	6	23	12
Toplam	97	53	43	193	100

Tablo 35’de görüldüğü gibi, personelin %71’i (137 kişi) anlayışsız ve kaba müşterilerin, %17’si (33 kişi) ise duyarsız müşterilerin, kendileriyle olan iletişimini ve etkileşimini olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedirler.

Araştırma yapılan otel işletmelerinde, elde edilen bulgular, nazik ve kibar, saygılı, anlayışlı, güleryüzlü müşterilerin, personelin iletişimini ve etkileşimini olumlu yönde; duyarsız, kaba ve anlayışsız müşterilerin ise olumsuz yönde etkileyebildiğini göstermektedir. O nedenle, müşterilerin de personele karşı daha duyarlı ve anlayışlı olmaları gerekmektedir.

* Yaptığınız işi bir yakınınıza tavsiye eder misiniz? sorusuna, personelin %63’ü (122 kişi) **evet**, %33’ü (63 kişi) **hayır**, şeklinde yanıt vermiştir. Bu soruyu yanıtlamayan personelin oranı ise %4 (8 kişi) dir.

Soruya verilen yanıtlardan anlaşılacağı gibi personelin büyük bir çoğunluğu (122 kişi) yaptıkları işi bir yakınına tavsiye edebilmektedir. Personelin %33’ü (63 kişi) ise yaptığı işi yakınına tavsiye etmemektedir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, personelin yaptığı işi bir yakınına tavsiye etmesi, mesleğini çok sevdiğinin bir göstergesidir. Yaptığı işi, yakınına tavsiye etmeyen personelin ise işinden memnun olduğu söylenemez.

* Personelin, bu meslekte kalmayı ve ilerlemeyi düşünüyor musunuz? sorusuna verdikleri yanıtlar, %76 (148 kişi) **evet**, %18 (34 kişi) **hayır**, %1 (1 kişi) **kararsız** şeklindedir. Personelin %5'i (10 kişi) ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Bu sorudan elde edilen bulgular, araştırma yapılan otel işletmelerinde personelin büyük bir çoğunluğunun (148 kişi) mesleklerinde kalmayı ve ilerlemeyi düşündüklerini göstermektedir. Böyle bir sonuç, bu otel işletmelerinde personelin yaşadıkları tüm olumsuzluklara rağmen, mesleklerini sevdiğini düşündürmektedir.

D. Sonuç

Konaklama sektörünün önemli bir kolu olan otel işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde personelin iş'ten aldığı tatmine bağlı olmaktadır. Personelin, iş yerinde yönetici ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin sağlıklı olması, uygun olmayan fiziksel çalışma koşulları ve sosyo-psikolojik pekçok sorun, iş'ten aldığı tatmini olumsuz yönde etkilemekte ve performansını düşürebilmektedir. Otel işletmeleri hizmet işletmeleri olduğundan, personelin düşük performans göstermesi durumunda hizmetler aksamakta ve işletmeler önemli kayıplarla karşılaşabilmektedirler. Oysa, personelin iş tatmininin sağlanmış olmasının, hem personel hem de işletmeler açısından sayısız yararları olacağı açıktır.

Otel işletmelerinde personelin sosyo-psikolojik sorunlarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar, personelin iş'ten aldığı tatminin yeterli düzeyde olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilerek, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Araştırma yapılan otel işletmelerinde, teorik bölümde de belirtildiği gibi, erkek personelin bayan personelden sayıca fazla olduğu, personelin genç bir yaş grubundan oluştuğu, eğitim düzeylerinin iyi bir durumda olduğu; fakat mesleki eğitimlerinin yeterli olmadığı grlmştir.

2. Bu otel işletmelerinde evli personel ile bekar personel oranları aynıdır. Personelin, %49'u evli, %49'u bekardır.

3. Personelin, çalıştıkları departmanlar itibariyle dağılımında, mutfak ve servis-bar departmanları ençok personel bulunduran departmanlardır. Otel işletmelerinde yiyecek-içecek hizmetlerinin ağırlıkta olması, bu departmanlarda fazla personel bulundurmayı gerekli kılmaktadır.

4. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, personelin büyük bir çoğunluğunun hizmet sürelerinin beş yılın altında olması, otel işletmelerinde personel devir hızının yüksek olmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

5. Otel işletmelerinde personelin, yöneticileriyle iş yerinde ve iş dışında resmi ilişkiler içinde olduğu, iş arkadaşlarıyla ise iş yerinde resmi, iş dışında gayri-resmi ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. Böyle bir sonucun çıkması, otel işletmelerinin profesyonel yönetim anlayışını benimsemelerinden kaynaklanmaktadır. Fakat; aşırı resmi ilişkiler, personelin iş yerinde strese girmelerine neden olabilir. Bu nedenle, yöneticiler, personelleri ile daha sıcak ve samimi ilişkiler geliştirebilmelidirler.

6. Araştırmada, yönetici ve diğer departmanlardaki personel ile iletişimi etkili bir biçimde gerçekleştiren personel sayısının fazla olduğu görülmekle birlikte, iletişimi, etkili bir biçimde gerçekleştiremeyen personel oranı da yüksektir.

7. Araştırmada ortaya çıkan en önemli sonuçlardan birisi, personelin büyük bir çoğunluğunun içinde buldukları yaşam koşullarını sağlayacak kadar ücret alamamalarıdır. Ücretin sosyolojik ve psikolojik gereksinimleri karşılayan önemli bir unsur olduğunu kabul edersek, personelin bu gereksinimlerini yeterince

karşılayamadıkları ortaya çıkar. Personelin yeterli bir ücret alamaması, iş'ten duyduğu tatmini de olumsuz yönde etkiler.

8. Araştırmada, personelin, ücret dışında aldığı maddi yardımın ikramiye olduğu belirlenmiştir. İkramiye ile birlikte, özellikle evli personelin, yakacak, yol, evlilik ve doğum ücreti gibi başka maddi yardım aldığı da anlaşılmıştır. Ücret dışında alınan maddi yardımlar personelin motivasyonu sağlaması açısından olumlu bir sonuç olarak görülebilir.

9. Araştırma yapılan otel işletmelerinde, personelin yarıdan fazlası kendisiyle aynı işi yapan personelden daha az ücret aldığını düşünmektedir. Böyle bir düşünce içersinde olan personelin iş tatmininin yüksek olması beklenemez. Yöneticilere düşen görev, işletmelerinde adil ve dengeli bir ücret sistemini uygulamak olmalıdır.

10. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, personel, müşteriye hizmetinin karşılığında bahşışden ziyade içten bir teşekkürü tercih ettiğini belirtmiştir. Ayrıca, hizmet edilen müşteriden bahşış beklentisi içinde olan personelin ise, bahşış alamaması durumunda moralinin bozulabileceği ve çalışma şevkinin azalabileceği belirlenmiştir. Arıştırmadan çıkan bu sonuç, personel motivasyonunda müşterilerin de etkilerinin olabileceğini ortaya koymaktadır.

11. Otel işletmelerinde personelin büyük bir çoğunluğu eğitim olanaklarından yararlanmaktadır. Personele eğitim olanakları yaratılmasının işletmelerdeki hizmet kalitesinin yükselmesindeki önemi büyüktür. Personele sağlanan eğitim olanakları, iş başında eğitim, işe başlamadan eğitim, kurslar, seminerler ve konferanslar şeklindedir. Bu işletmelerde personele eğitim olanakları yaratılması olumlu bir sonuçtur.

12. İşletmelerde personelin yükselme olanaklarının olduğu; fakat yarıya yakın bir kısmının da bu olanaklardan yararlanamadığı anlaşılmıştır. Yükselmenin, personele sosyal bir statü kazandırması, yetki ve sorumluluk yükleyerek daha fazla çalışmaya teşvik etmesi bakımından hem personel hem de işletmeler

açısından önemli yararları vardır. Otel yöneticilerinin personellerine yükselme olanakları sağlamaları, personelin iş tatminini de olumlu yönde etkiler.

13. Araştırmada, otel işletmelerinde ödüllendirilmenin uygulandığı ve bu ödüllendirmenin ayın personelini seçme şeklinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, teşekkür, terfi, parasal ödüllendirme, takdir belgesi gibi ödüllendirme araçlarının fazla uygulanmadığı da anlaşılmıştır. İşletmelerde ödüllendirme araçlarının kullanılması, personelin motivasyonunun sağlanması açısından önemli olmaktadır.

14. İşletmelerde ödüllendirmenin uygulandığı gibi cezalandırma da uygulanmaktadır. Otel işletmelerinde en çok uygulanan cezalandırma şeklinin ikaz olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, iş'ten uzaklaştırma, maaş kesme, izin kaldırma, tip cezası gibi cezaların da uygulanmakta olduğu anlaşılmıştır. Otel işletmelerinde ödüllendirme, personel motivasyonunu sağlaması açısından önemli olurken, cezalandırma da iş disiplininin sağlanması açısından önemli olmaktadır.

15. Araştırmanın önemli sonuçlarından bir diğeri, personelin büyük bir çoğunluğunun (%78) herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna üye olmadığıdır. Otel işletmelerinde personelin en önemli sorunlarından birisi, işinin kendisine güvenli bir gelecek sağlayıp sağlayamayacağıdır. Oysa araştırmanın bu sonucu, personelin bu güvenlikten yoksun olduğunu ortaya koymaktadır. Gelecek kaygısı taşıyan personelin iş yaşamında ve özel yaşamında mutlu olması mümkün görülmemektedir. Araştırmadan çıkan bu sonuç, personelin iş'ten aldığı tatmininde düşük olabileceğini düşündürmektedir.

16. Araştırmada, sosyal güvenlik kuruluşlarına üye olan personelin 37 kişi olduğu ve bu 37 kişiden 33'ünün S.S.K.'lı (Sosyal Sigortalar Kurumu), 1 kişinin Oleyis (Otel, Lokanta ve Eğlence Yerleri İşçi Sendikası), 1 kişinin emekli sandığına üye olduğu, 2 kişinin ise özel sigorta kapsamında olduğu belirlenmiştir. Araştırmadan çıkan bu sonuç, oldukça düşündürücüdür. Personelin büyük bir çoğunluğunun iş güvenliği işverenin insafına bırakılmıştır. Personelin sosyal güvenlikten yoksun olması, işletmelerde personel devir hızının artmasına ve nitelikli elemanların başka sektörlere yönelmesine yol açmaktadır. O nedenle, işverenlerin, personeline her türlü sosyal güvenceyi sağlamaları gerekmektedir.

17. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde personelin, %50'ye yakın bir kısmı daha iyi bir ücret ve görev teklifi gelmesi durumunda işlerini bırakabileceklerini belirtmişlerdir. Bunu sırasıyla, kendilerini geliştirme isteği, sosyal hizmet ve güvence yetersizliği, iş arkadaşları ve yönetimle geçimsizlik durumunda işini bırakabilecek personelin takip ettiği anlaşılmıştır.

Araştırmadan çıkan bu sonuç, otel işletmeleri personelinin iş bırakma nedenlerini ortaya koyması açısından önemlidir. Otel yöneticilerinin, bu hususu değerlendirerek personellerini işletme içinde tutulabilecek önlemleri almaları gerekmektedir.

18. Araştırmada elde edilen başka bir önemli sonuç ise, personelin işletmeye bağlanma ve ait olma hissini kuvvetlendiren en önemli etkenin huzurlu bir ortam olduğudur. Başka bir deyişle, huzurlu bir ortamda bulunan personelin işletmeye bağlanma ve ait olma hissini kuvvetlendiği belirlenmiştir. Ayrıca, personelin gereksinimlerinin karşılanması, adil ve sürekli bir disiplin sistemi, yetki ve sorumluluk denkliği, etkin ve yeterli bir iletişim ve işletmede alınan kararlara katılabilme gibi etkenlerin de personelin işletmeye ait olma ve bağlanma hissini kuvvetlendiren önemli etkenler olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada ortaya çıkan bu sonuç, otel işletmelerinde huzurlu bir ortamda bulunan personelin iş'ten aldığı tatminin de yüksek olabileceğini ortaya koymaktadır,

19. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, personelin etkili ve verimli çalışması, kendisine sağlanan olanaklara bağlı olmaktadır. Diğer bir deyişle, personelin beklentilerini karşılayan olanaklar etkili ve verimli çalışmasında önemli olan etkenlerdir. Bu işletmelerde personele sağlanan olanaklar; yemek, iş kıyafetlerinin yıkanması ve ütülenmesi, soyunma odası ve duş, dinlenme salonu ve kafeterya, servis (ulaşım) olanaklarıdır. Bu olanakların yeterli ve düzgün olmadığı da anlaşılmıştır. Ayrıca, maddi ve manevi huzurun, arkadaş ilişkilerinin, sosyal desteğin, yurt dışına çıkma olanağının sağlanmasının da personelin etkili ve verimli çalışmasına önemli etkileri olabileceği belirlenmiştir.

20. Araştırma yapılan otel işletmelerinde, personelin büyük bir çoğunluğu, hafta sonları, yılbaşı, resmi ve dini bayramlarda çalışmalarının kendileri için farketmediğini belirtmişlerdir.

İnsanların sosyal faaliyetlerini gerçekleştirdikleri böyle zamanlarda otel personelinin bu faaliyetlerden mahrum kalması, sosyo-psikolojik sorunlarının olabileceğini düşündürmektedir.

21. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, personelin en çok rahatsızlık duyduğu çalışma koşulunun, sıcaklık farkı ve nem oranı olduğu anlaşılmıştır. Personeli rahatsız eden diğer çalışma koşulları ise, işin çok yorucu olması, dinlenmeye vakit kalmaması, düzenli yemek yiyememe, işin vardiyalı olmasıdır. Aydınlatma koşullarından rahatsızlık duyan personel ise yok denecek kadar düşük bir orandadır.

Otel işletmelerinde genel olarak personelin çalışma koşullarından rahatsızlık duyduğu belirlenmiştir. Çalışma koşullarının, personelin, fiziksel ve psikolojik yorgunluğuna yol açmayacak şekilde düzenlenmesi, işletmelerin verimliliğinde olumlu sonuçlar yaratması açısından önemlidir.

22. Araştırmada, personelin genel olarak kendilerini yorgun hissettikleri belirlenmiştir. Personelin iş'ten dolayı kendilerini yorgun hissettiklerini belirtmeleri, çalışma temposunun yüksek olmasına bağlanabilir.

23. Araştırma yapılan otel işletmelerinde elde edilen başka bir önemli sonuç ise, personelin %50'ye yakın bir kısmının gelecek belirsizliğinden rahatsızlık duyduğudur. Personeli rahatsız eden diğer unsurlar ise moral bozukluğu iş yerinde mutsuz olma, yeteri kadar motive olamama ve iş yerinde yalnızlık hissine kapılma şeklinde ortaya çıkmıştır. Genel olarak bakıldığında, personeli rahatsız eden unsurların sosyo-psikolojik unsurlar olduğu görülür.

24. Otel işletmelerinde personel, duyarsız, anlayışsız ve kaba müşterilerin, kendileriyle olan iletişimini olumsuz yönde; anlayışlı, saygılı, güler yüzlü, nazik ve kibar müşterilerin ise kendileriyle olan iletişimi olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu sonuç, personelin kaliteli hizmet verebilmesinin, müşterilerin davranışlarına da bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

25. Araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, personelin büyük bir çoğunluğu (%66) gelecek endişesi olmayan ve yükselme şansı fazla olan bir işlerinin olmasını arzu etmektedirler. Bu sonuç, otel işletmelerindeki personelin gelecek endişesi taşıdıkları ve yükselme (terfi) şanslarının fazla olmadığını ortaya koymaktadır.

Gelecek endişesi taşıyan ve yükselme olanağı kısıtlı olan personelin ise, iş tatmini olumsuz yönde etkilenir ve işletmeye olan bağlılığı azalabilir.

26. Araştırmada elde edilen başka bir sonuç ise, personelin büyük bir çoğunluğunun yaptıkları işi yakınlarına tavsiye etmeleri ve mesleklerinde kalmayı ve ilerlemeyi düşündükleridir. Böyle bir sonuç, araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde, personelin, olumsuz çalışma koşullarına rağmen mesleklerini sevdiğini ortaya koymaktadır.

Bu araştırmadan çıkan sonuç, personelin işlerini severek yaptıkları, insanlarla iletişim kurmanın ve onlara hizmet etmenin hoş duygu olduğu, huzurlu bir ortamda çalışmalarının iş'den aldıkları tatmini olumlu yönde etkilediği; fakat düzenli bir yaşamlarının olmadığı, yaşam koşullarını sağlayacak kadar ücret alamadıkları, işlerinin kendilerine güvenli bir gelecek sağlamadığı şeklinde belirlenebilir.

III. ÇÖZÜM ve ÖNERİLER

Günümüzde turizmin, ülkelerin ekonomilerine önemli katkılar yaptığı bilinen bir gerçektir. Özellikle, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin ödemeler dengesi açıklarını gidermesi, istihdam olanakları yaratması, döviz rezervlerine etkisi ve daha pek çok sosyal ve ekonomik faydalar yaratması açısından turizmin önemi bir kat daha artmaktadır.

Türkiye, doğal, kültürel ve tarihsel zenginlikleri ile turizm hareketleri için çok geniş bir potansiyele sahiptir. Var olan bu potansiyelin değerlendirilmesi ve

turizmden beklenen yararların elde edilmesi için, turizm sektöründe faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarına ve toplumdaki herkese önemli görevler düşmektedir.

Türkiye'deki turizm hareketlerinin büyük çoğunluğu konaklama sektörünün önemli bir kolu olan otel işletmelerinde gerçekleşmektedir. Otel işletmelerinin emek-yoğun özelliği, personelin, işletmeler açısından önemini ortaya koymaktadır.

Gerek ülke içindengerekse ülke dışındangelen turistlerin konaklama, yeme-içme ve farklı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan otel işletmelerinin başarılı olabilmeleri ve uluslararası arenada rekabet edebilmeleri, personellerine önem vermelerine ve sorunlarına çözüm bulabilmelerine bağlıdır.

Araştırmada çıkan sonuçların, literatürün incelenmesinden sağlanan bilgiler ile birleştirilip değerlendirilmesinden sonra, otel işletmeleri personelinin sosyo-psikolojik sorunlarına yönelik çözüm ve öneriler şöyle belirlenebilir.

1. Herşeyden önce; otel yöneticileri, işletmelerinde sağlıklı bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturabilmeli, personelin, huzurlu ve mutlu bir şekilde çalışabilecekleri ortamı yaratabilmelidirler.

2. Otel işletmelerinin başarısında önemli bir rol oynayan personelin seçimine önem verilmeli, işin gereklerine uygun ve örgüt kültürüne uyum sağlayabilecek adayların işletmeye alınmasına özen gösterilmelidir.

3. Otel işletmelerinde personel genç bir yaş grubunu oluşturduğundan, bu personeli işletme içinde tutabilmek için her türlü sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanması önerilir.

4. Otel işletmelerinde eğitimin; hizmet kalitesinin yükselmesindeki, işletme imajının güçlenmesindeki, ve örgüt kültürünün tüm personele benimsetilmesindeki önemi gözardı edilmemelidir.

5. Personelin yöneticileriyle olan ilişkilerinin daha sıcak ve samimi bir

şekilde gerçekleşmesini sağlayabilecek açık bir iletişim sistemi kurulmalı, işletmenin amaçlarının neler olduğu personele anlatılabilmelidir.

6. Otel işletmelerinde yeterli sayıda personel bulundurulmalı, personelin ağır iş yükü altında strese girmelerini önleyici tedbirler alınabilmelidir.

7. Personelin özel sorunlarıyla ilgilenilmeli, sosyal sorunlar yanında psikolojik yorgunluğu olan personelin de sorunlarına çözüm getirilebilmelidir.

8. İşletmelerde personel motivasyonuna önem verilmeli; işletmede alınan kararlara katılabilme, yetki ve sorumluluk verme, adil ve sürekli bir disiplin sistemi, yükselme (terfi), takdir edilme ve teşekkür gibi özendirici politikalar uygulayabilmelidirler.

9. Personeli çalışmaya teşvik eden ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri, personel arasındaki işbirliğini ve işletmedeki düzeni bozmayacak bir şekilde oluşturulabilmelidir.

10. Otel işletmeleri personelinin, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında ve iş'ten aldığı tatminin yükselmesinde en önemli unsur olan ücretin, yeterli, dengeli ve adil bir biçimde uygulanması önerilir.

11. Personelin, iş'ten aldığı tatmini ve performansını düşürebilecek fiziksel çalışma koşulları (sıcaklık, nem, aydınlatma, havalandırma, gürültü vb.) uygun hale getirilebilmeli, çalışma koşulları ve çevresinin iyileştirilmesinin sosyal adaletin zorunlu bir unsuru olduğu gerçeği gözden uzak tutulmamalıdır.

12. Otel yönetimleri, personelin etkili ve verimli çalışabilmesi için yemek, iş kıyafetlerinin yıkanması ve ütülenmesi, soyunma odası ve duş, dinlenme salonu ve kafeterya ve servis (ulaşım) gibi olanaklar sunabilmeli ve bu olanakları personelin beklentilerine uygun hale getirebilmelidirler.

13. Otel işletmelerinde bir zorunluluk olan vardiyalı çalışma sistemi, personelin sağlığını bozmayacak bir şekilde oluşturulmalıdır. Özellikle, evli personele gündüz vardiyasında çalışma olanağı sağlanabilmelidir.

14. Otel işletmelerinde başarı, farklı bölümlerin birbiriyle uyum içinde olmasını gerekli kıldığından, yöneticiler, takım çalışmasını teşvik edebilmeli,

bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini sağlayabilmelidirler.

15. Otel yönetimleri, personelin gelecek endişelerini ortadan kaldıracabilecek olan sosyal güvenlik olanaklarından yararlanmalarını sağlayacak önlemleri alabilmelidirler.

16. Otel işletmelerinde yönetimin, personelin gereksinimlerini karşılayabilecek politikalar uygulamaları ve işletmede yarattıkları güven ortamı, personelin verimli çalışmasındaki ve işletmeye bağlanmasındaki önemi büyüktür. O nedenle yöneticiler işletmelerindeki personelin beklentilerini karşılayabilmeli ve işletmede güven ortamını oluşturabilmelidirler.

17. Otel işletmelerinde, endüstri sağlığı hekimleri veya endüstri psikologları istihdam edilmeli ve personel belirli aralıklarla sağlık kontrolünden geçirilmelidir.

Yapılan araştırmada, personelin, anket sorularını yanıtlarken belli bir oranda rahatlama duygusu içine girdiklerini belirtmeleri, sosyo-psikolojik sorunlarına ilgi göstermenin ne derece önem taşıdığını ortaya koymaktadır.

Sosyo-psikolojik sorunlarının olmamasının veya en aza indirilmesinin, personeli işine daha bağlı duruma getirebileceği ve yüksek bir performans gösterebileceği söylenebilir. Personeline önem veren otel işletmelerinin, verimlilik ve kârlılıkta diğer işletmelerden önde olması büyük bir olasılıktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKOĞLAN, Meryem : **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Anadolu Üni. Yayınları, Ya.No:994, EMYO Yayınları, No:4, Eskişehir, 1997.
- AKOĞLAN, Meryem : “Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu”, **Anatolia, Turizm Araştırmaları Dergisi**, Sayı:3-4, Eylül-Aralık 1996.
- AKTAŞ, Ahmet : “Turizm İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Hizmet Kalitesinin Artırılması ve Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O. Yayını**, 13-15 Aralık 1996.
- AKTAŞ, Ahmet : **Turizm İşletmelerinde Yönetim**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No:506, Eskişehir, 1996.
- AKTAŞ, Ahmet,
EHTİYAR, Rüya : “Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Örgütsel Gereksinmelerini Belirlemeye Yönelik Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma”, **VII. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri**, Aydın: Adnan Menderes Üni., T.İ.O.Y.O. ve Kuşadası Belediyesi Yayını, 1995.

- ALDEMİR,Ceyhan ve diğ : **Personel Yönetimi**, 1.Baskı, İzmir, 1993.
- ANASTASI, Anne : **Fields of Applied Pschology**, Second Edition,Kosardo,Printing Co. Ltd.Tokyo,Japan, 1979.
- AŞIKOĞLU, Meral : **Motivasyon: İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak**, Üniversite Kitabevi Yayını, Eko Offset, İstanbul, 1996.
- AŞIKOĞLU, Şahap : “Konaklama Sektöründeki Personelin İş tatmini Analizi”,**Turizm Araştırmaları Dergisi**, Eylül-Aralık 1997.
- AŞKUN, İnal Cem : **İşgören** , E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1978.
- BALTAŞ Acar,
BALTAŞ, Zuhal : **Stres ve Başaçıkma Yolları**,15.Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996.
- BARUTÇUGİL, İsmet S. : **Turizm İşletmeciliği**, Üçüncü Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1989.
- BAŞARAN, İbrahim E. : **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1992.
- BATMAN,Orhan : “Otel İşletmelerindeki Örgütsel Sorunlar”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı:1995/3.

- BAYER, M.Zeki : **Turizme Giriş**, İstanbul, 1992.
- BAYSAL, A.Can,
TEKARSLAN, Erdal : **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, 2.Baskı,
Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1996.
- BEKTAŞ, Çetin : “Konaklama İşletmelerinde Personel Verimliliği ve
Bir Uygulama”, Turizm İşletmelerinde Hizmet
Kalitesi, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üni.
Nevşehir T.İ.O.Y.O Yayını,13-15 Aralık 1996.
- BİLGİN, Leman : **Çalışma Psikolojisi: Ders Notları**, Eskişehir,
1992.
- BOYACI,Cemil,
AKTAŞ,Ahmet : “Konaklama Sektöründe İnsangücü Araştırması
ve Antalya Örneği”, **Anatolia,Turizm
Araştırmaları Dergisi**,Yıl:6,Sayı:3-4,Aralık 1995.
- BOYACI, Cemil : “Turizm İşletmelerinde Güdöleme Aracı Olarak
Haberleşme”, **Turizm Yıllığı Dergisi**, T.C.
Turizm Bankası A.Ş. Yayını, Ankara, 1986.
- CAN, Halil ve Diğ. : **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**,
Ankara, 1995.
- CAVDAR, Ülker : “Konaklama İşletmelerinde Personel Bölümünün
Yapısı, İşletme İçindeki Yeri ve Önemi”, **Turizm
Yıllığı Dergisi**, Türkiye Kalkınma Bankası A,Ş,
Yayını, Ankara, Ekim 1992.

- CEMALCILAR İlhan ve Diğ. : **İşletmecilik Bilgisi**, İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını, No:3, Eskişehir, 1989.
- CÜCEOĞLU,Doğan : **İnsan ve Davranışı**, 2. Basım, Remzi Kitabevi, Büyük Fikir Kitapları Dizisi, İstanbul, 1991.
- ÇETİNER, Ertuğrul : **Konaklama Yönetim Muhasebesi**, Ankara, 1989.
- DAVIS, Keith
(Çev.Kemal Tosun) : **İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 199, İstanbul, 1988.
- DENİZER, Dünder ve Diğ. : **Otel İşletmeciliği**, Anatolia Yayıncılık Ankara, 1995.
- DERELİ, Metin : **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**,Turban Turizm A.Ş. Yayını,Ankara,1989.
- DRUMMOND,Karen Eich : **Human Resource Management For The Hospitality Industry**, Van Nostrand Reinhold, 115 Fifith Avenue,New York,10003, USA, 1990.
- ERDOĞAN,İlhan : **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İşletme Fakültesi Yay., Ya.No:248, İstanbul, 1991.
- ERDOĞAN, İlhan : **İşletmelerde Davranış**, İşletme Fakültesi Yayın No:242, İşletme İktisadı Yayını Enstitüsü, No:135, İstanbul, 1991.

- EREN,Erol : **Yönetim Psikolojisi**,3.Baskı, işletme Fakültesi Aylık No:229, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:105, İstanbul, 1989.
- ERSEN,Haldun : **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi;Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, 1.Baskı, İstanbul, 1996.
- ETİ, Ayşe : **Turizm Eğitimi Kongresi, Tebliğ ve Tartışmalar**, Boğaziçi Ün. MYO Turizm İşletmeciliği Programı, İstanbul, 1984.
- EVLİYAOĞLU, Sait : **Genel Turizm Bilgileri**, Ankara, 1989.
- GEYLAN, Ramazan : **Personel Yönetimi**,Met Basım Yayım, Eskişehir,1992.
- GEYLAN, Ramazan : **İşletmelerde Personel Disiplini**, Met Yayıncılık Ltd.Şti., Eskişehir, 1993.
- GÜNEY, Salih,
DEMİR, Ayhan : “Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1997/2.
- GÜRÇAY, Cemile,
TOZKOPARAN,Güler : “Örgüt Kültürü ve İklim”,**Açıköğretim Dergisi**, C:2, Sayı:1, Eskişehir, 1996.

- GRAY, William S.,
LIGUORI, Salvatore C. : **Hotel and Motel Management and Operations**,
Prentice-Hall International, Inc., London, 1980.
- HİMMETOĞLU, Bülent,
TURAL, Nazım : "Türk Konaklama Endüstrisinde İnsangücü
Araştırması", **Turizm Yıllığı 1990**, Kalkınma
Bankası Yay., Ankara, 1992.
- HOYİ, Ferdin : "Ast-Üst İlişkileri İçinde Etkileşimler, Örgüt İçi
Küçük Gruplar (Klikler) ve Üst Yönetim açısından
Yaklaşımlar", **Yönetim Psikolojisi II**, Yönetim
Psikolojisi II. Ulusal Simpozyumuna Sunulan
Bildiriler- Yorumlar- Tartışmalar, Sevinç Matbaası,
16-19 Kasım 1981, Ankara, 1982.
- IVERSON, Kathleen M. : **Introduction to Hospitality Management**,
Van Nostrand Reinhold 115 Fifth Avenue, New
York 10003, USA, 1989.
- İLKİN Akın,
DİNÇER, M.Zeki : **Turizm Kesiminin Türk Ekonomisindeki
Yeri ve Önemi**, TOBB Yayın No:217, AYBD,
106, Ankara, 1991.
- İNCİR, Gülten : **Çalışanların İş Doymu Üzerine Bir
İnceleme**, MPM Yayını, Ya.No:401, Ankara, 1990.
- KAYNAK, Tugral : **Personel Planlaması**, İşletme Fakültesi Yay.,
Ya.No:228, Gençlik Basımevi, İstanbul, 1990.

- KEPİR,Handan,
TEVRÜZ, Suna
- : **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, “Personel Seçiminin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalar”**, Türk Psikologları Derneği, Ankara, 1996.
- KESKİN,Gülümser
- : “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1997/2.
- KOÇEL, Tamer
- : **İşletme Yöneticiliği**, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 101, İstanbul, 1989.
- KORMAN,Abraham K.
(Çev.İlhan AKHUN,
Cevat ALKAN)
- : **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Öğretmen Kitapları:141, Milli Eğitim Basım Evi, Ankara, 1978.
- KÜLAHÇI,Mehmet
- : “Turizm Sektöründe İşgücünün Mesleki Eğitimi”, Turizm Eğitimi Konferansı, **Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayını**,Ankara, 9-11 Aralık 1992.
- LEE,Seok Cheng
- : “İşbaşı Eğitimi”, Turizm Eğitimi Konferansı, 9-11 Aralık 1992, **T.C. Turizm Bakanlığı Yayını**, Ankara, 1992.
- MAVİŞ, Fermani
- : **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No:39, Eskişehir, 1985.

- MAVIŞ,Fermani : **Otel İşletmeciliği**, EMYO Yayını, No:1, Eskişehir, 1994.
- MET, Ömer L. : **Ağırlama-Hizmet İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik**, İnce Ofset, Balıkesir, 1989.
- MULLINS,Laurie J. : **Hospitality Management: A human resources approach**, Second Edition, Pitman Publishing 128 Long Acre, London, 1995.
- OKUMUŞ, Yavuz : “Entellektüel, Satıcı ve Bir Dost: Ön Bürocu”, **Hotel Dergisi**, Sayı:4, Aralık 1996.
- OLALI, Hasan,
KORZAY, Meral : **Otel İşletmeciliği**, BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993,
- ORAL, Saime,
KUŞLUVAN, Zeynep : “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Sayı: 1997/3.
- OZANKAYA, Özer : **Davranış Bilimlerine Giriş**, Anadolu Üni. Yayınları,No:118,A.Ö.F. Yayınları No:7,Ankara, 1985.
- ÖZARALLI, Nurdan : “Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi.”, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologları Derneği Yayını, Ankara, 1996.

- ÖZDEMİR,Mehmet :“Turizm İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve Turban Modeli”, Turizm Eğitimi Konferansı, 1-11 Aralık 1992, T.C. Turizm Bakanlığı Yayını, Ankara, 1992.
- ÖZKALP,Enver,
KIREL,Çiğdem : **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üni. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Ya.No:111, Eskişehir, 1996.
- ÖZKALP, Enver : **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, E.İ.T.İ.A. Yayınları, N0:249/169, Eskişehir, 1982.
- ÖZKALP,Enver : **Sosyoloji**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 606, A.Ö.F. Yayın No:300, Eskişehir 1992.
- ÖZKAN, Esin :“Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Yükseltilmesinde Personelin Motivasyonu Üzerine İzmir İlinde Yapılan Bir Araştırma”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üniversitesi Nevşehir T.İ.O.Y.O. Yayını, 13-15 Aralık 1996.
- ÖZTÜRK,Zekai :“İşletmelerde Personel Seçme Yöntemleri” **Verimlilik Dergisi**, MPM Yay., S:2, 1995.

PENFIELD, Robert V.

(Çev. Resan TAŞÇIOĞLU) : **Örgütte Beşeri Münasebetler**, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Mesleki ve Teknik Öğretim ve Teknik Yayınlar Genel Müdürlüğü, Ankara, 1969.

PINAR, İge

: "Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Kârlılık", **Turizm Yıllığı Dergisi**, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Yayını, Ankara, Haziran 1994.

PROKOPENKO, Joseph :

(Çev.O. BAYKAL ve Diğ.) : **Verimlilik Yönetimi: Uygulamalı El Kitabı**, MPM Yayını, Ankara, 1995.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

: **Çalışma Psikolojisi**, 2. Baskı, Uludağ Üni. Yayını, No:3-042-0116, Uludağ Üni. Basımevi, Bursa, 1984.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

: **Personel Yönetimi**, 5. Baskı, Teknografik Matbaacılık A.Ş., İstanbul, 1988.

SCHEIN, H. Edgar

(Çev. Aylin SAĞTÜR,
Şan ÖZ-ALP)

: **Örgütsel Psikoloji**, E.İ.T.İ.A. Yayını, Eskişehir, 1976.

SMITH, EMERITUS, C.B.

: **Managing Hotels Effectively: Lessons From Outstanding General Manager**, Eddystone C. Nebel III, Van Nostrand Reinhold, 115 Fifth Avenue, New York, NY.10003, USA, 1991

- ŞENATALAR, Ferhat : **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Genişletilmiş İkinci Baskı, İstanbul, Mayıs 1978
- ŞENERİ, Müge : **İnsan Kaynakları El Kitabı**, MPM Yayını, Ankara.
- TANER, Bahar : “Konaklama İşletmelerinde Yönetim Biçimleri”, **Anatolia Dergisi**, Aralık 1994.
- TAYMAZ, Haydar : **Hizmet İçi Eğitim**, Ankara Üni. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ya.No:94, Ankara, 1981.
- TETİK, İ. Serdar : “Turizm İşletmelerinde İşbaşı Eğitim Programı ve Bir Otelde Uygulaması”, Turizm Eğitimi Konferansı, 1-11 Aralık 1992, **T.C. Turizm Bakanlığı Yayını**, Ankara, 1992.
- TİMURCANDAY, Ö. ve Diğ : **II. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri**, Belediye Yayınları-4, Kasım 1992.
- TİMUR, Alp : “Türkiye’de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları”, Turizm Eğitimi Konferansı, **Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayını**, Ankara, 9-11 Aralık 1992.
- TOPALOĞLU, Melih,
TUNÇ, Azize : “Turizm İşletmelerinde Kriz yönetimi”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 8, Sayı: 1-2, Mart-Haziran 1997.

- TORUN, Alev : “Stres ve Tükenmişlik” **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologları Derneği Yayını, Ankara, 1996,
- TOSKAY, Tunca : **Otel Yönetimi Seminerleri**, Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını:56, Ankara, 1984.
- TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 1992.
- ULUÇAM, Aydın : “Otelcilikte Eğitim Yatırımıdır”, **Hotel Dergisi**, Turistik Otelciler Birliği Yayını, Mart 1996.
- USLUATA, Ayseli : **İletişim, İletişim Yayınları**, Yeni Yüzyıl Kitaplığı.
- WOOD, Roy C. : **Organizational Behaviour for Hospitality Management**, ButterworthHeinemann Ltd., Linarce House, Jordan Hill, Oxford, 1994.
- YALÇIN, Selçuk : **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5. Basım, İstanbul, 1994.
- YURDAKUL, Sabahat : “Turizm İşletmelerinde İşgücü Planlamasının Önemi”, **Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi**, Hafta Sonu Semineri III, Erciyes Üni. Nevşehir T.İ.O.Y.O. Yayını, 13-15 Aralık 1996.

- YÜKSEL,Öznur** : **Personel Organizasyonu: İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından**, Ankara, 1990.
- ZAFER, Hasan** : **“Rol Çatışması ve İşgören Sorunları”, Yönetim Psikolojisi II, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler-Yorumlar-Tartışmalar**, 16-19 Kasım 1981 Sevinç Matbaası, Ankara, 1982.
- _____, **“Çalışanların Profili”, Hotel Dergisi**, Turistik Otelciler Birliği Yayını, Sayı:2, Mart 1996.
- _____, **Hotel Dergisi**, Turistik Otelciler Birliği Yayını,Sayı:3, Temmuz 1996.
- _____, **“İş Yerinde Farklılaşmış İş Grupları Arasında İletişim”, Hotel Dergisi**, Aralık 1995.
- _____, **Radikal. Gazetesi**, 11 Haziran 1997.
- _____, **Turizm Bakanlığı: Uluslararası Çalışma Örgütü, Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması**, 1993, Turizm Bakanlığı ve ILO Yayını, Ankara, 1994.
- _____, **Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliği Üzerine Bir Değerlendirme**, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını, No:27, İstanbul, Eylül 1993.
- _____, **OLEYİS, OLEYİS Üye Profili**, OLEYİS Eğitim, Araştırma ve Basın-Yayın Dairesi Yayını, 1995.
- _____, **TUGEV, Konaklama Sektörü Yöneticilerinin Elemanlarda Aradıkları Nitelikler**, Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı Yayını, No:28, İstanbul, Ocak 1994.
- _____, **TYD Dergisi**, Mart-Mayıs, 1996.

**EK-1: SOSYO PSİKOLOJİK SORUNLARLA
İLGİLİ ANKET FORMU**

ANKET SORULARI

1. Yaşınız

- 18-23 24-30 31-36 37-42 42 +

2. Cinsiyetiniz

- Bayan Erkek

3. Eğitim düzeyi

- İlkokul Ortaokul Lise Yüksekokul Üniversite Master
 Turizm Otelcilik Meslek Lisesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu
 A.Ö.F. Turizm ve Otelcilik TUREM-OTEM Kursu

4. Medeni durum

- Evli Bekar Boşanmış

5. Varsa çocuk sayısı

- 1 Çocuk 2 Çocuk 3 Çocuk 4 Çocuk 5 Çocuk +

6. Hizmet süresi

- 1 Yıdan az 1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 15 +

7. Çalıştığınız bölüm (departman)

- Ön büro Kat hizmetleri Servis-Bar Mutfak Teknik Hizmetler
 Çamaşırhane Güvenlik İdari işler ve Muhasebe

8. Daha önceki işiniz (.....)

9. Vardiyalı çalışıyorsunuz mu?

- Evet Hayır

10. Cevabınız "EVET" ise, hangi vardiyayı tercih edersiniz?

- 08:00-16:00 16:00-24:00 24:00-08:00 Farketmiyor

11. Vardiya sırasında dinlenme molası veriliyor mu?

- Evet Hayır

12. Yönetici ile ilişkileriniz ne düzeyde?

- İş yerinde ve iş dışında resmi
 İş yerinde ve iş dışında gayri-resmi
 İş yerinde resmi, iş dışında gayri-resmi

13. İş arkadaşlarınız ile ilişkileriniz ne düzeyde?

- İş yerinde ve iş dışında resmi
 İş yerinde ve iş dışında gayri-resmi
 İş yerinde resmi, iş dışında gayri-resmi

14. İşletmede, yönetici ve diğer departmanlardaki personel ile iletişimi etkili bir biçimde gerçekleştirebiliyor musunuz?

Evet Hayır Bazen

15. Yönetici ve iş arkadaşlarınızla sürtüşme ve çatışmaya girdiğiniz oluyor mu?

Her zaman Hiçbir zaman Bazen

16. Aldığınız ücret içinde bulunduğunuz yaşam koşullarını sağlayacak kadar yeterli mi?

Evet Hayır

17. Oturduğunuz ev kendinizin mi?

Kiracı Ev sahibi Lojman Başka (.....)

18. Ücret dışında yapılan maddi yardımlar nelerdir?

a) İkramiye

b) Pirim

c) Yiyecek ve içecek yardımı

d) Başka (.....)

e) Hiçbiri

19. Sizinle aynı işi yapan personelin sizden daha fazla ücret aldığını düşünüyor musunuz?

Evet Hayır

20. Müşterilerinize hizmetiniz karşılığında bahşişimi yoksa teşekkürümü tercih edersiniz?

Bahşiş Teşekkür Farketmiyor

21. Bahşiş verilmemesi moralinizi bozup, çalışma şevkini azaltır mı?

Evet Hayır

22. İşletmede eğitim olanakları yaratılıyor mu?

Evet Hayır

23. Cevabınız "EVET" ise hangi eğitim olanakları sağlanıyor?

İşe başlamadan eğitim Seminerler Kurslar

İş başında eğitim Konferanslar Başka (.....)

24. İşinizde yükselme olanakları var mı?

Evet Hayır

25. İşletmede hangi ödüllendirme sistemleri uygulanılıyor?

- Ayın personeli seçme Teşekkür Takdir belgesi
 Parasal ödüllendirme Terfi Başka (.....)

26. İşletmede hangi tür cezalandırma sistemleri uygulanılıyor?

- İşten uzaklaşma Maaş kesme Başka (.....)
 İzin kaldırma İkaz Hiçbiri

27. Herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna üye misiniz?

- Evet Hayır

28. Cevabınız “EVET” ise hangisi? yazınız.

(.....)

29. Aşağıdakilerden hangisi işinizi bırakma nedeni sayılabilir?

- a) Daha iyi bir ücret ve görev teklifi
 b) Sosyal hizmet ve güvence yetersizliği
 c) İş arkadaşlarıyla ve yönetim ile geçimsizlik
 d) Kendimi geliştirme isteği
 e) Diğerleri (.....)

30. Sizin işletmeye bağlanma ve ait olma hissinizi kuvvetlendiren en önemli etken aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Yetki ve sorumluluk denkliği
 b) İşletmede alınan kararlara katılabilme
 c) Gereksinimlerin karşılanması
 d) Adil ve sürekli bir disiplin sistemi
 e) Huzurlu bir ortam
 f) Etkin ve yeterli bir iletişim

31. Otel işletmesinin size sunduğu olanaklardan aşağıdakilerden hangisi sizin etkili ve verimli çalışmanızda en önemli etkendir?

- a) Yemek
 b) İş kıyafetlerinin yıkanması ve ütülenmesi
 c) Soyunma odası ve duş
 d) Dinlenme salonu veya kafeterya
 e) Servis (ulaşım)
 f) Başka (.....)

32. Hafta sonları, yılbaşı ve dini bayramlarda insanlar dinlenip-eğlenirken çalışıyor olmak sizde nasıl bir duygu yaratır?

- Mutlu Neşeli Mutsuz Hüzünlü Farketmiyor

33. Aşağıdaki çalışma koşullarından en çok hangisi sizi rahatsız ediyor?

- a) Sıcaklık farkı veya nem oranı
 b) Aydınlatma koşullarının yetersiz olması
 c) Dinlenmeye vakit kalmaması
 d) Çok yorucu olması
 e) Vardiyalı olması
 f) Düzenli yemek yiyememe
 Başka (.....)

34. Kendinizi sık sık yorgun hissediyor musunuz?

- Evet Hayır Bazen

35. Kendinizi en çok hangi saatlerde yorgun hissediyorsunuz?

- Sabah kalktığımda Öğle saatleri Akşam üstü Geceleyin

36. Sizi en çok aşağıdakilerden hangisi rahatsız eder?

- Gelecek belirsizliği Moral bozukluğu İşyerinde mutsuz olma
 Yeteri kadar motive olamama İş yerinde yalnızlık hissine kapılma
 Başka (.....)

37. Aşağıdakilerden hangisi sizin müşterilerinizle (konuklarınızla) olan iletişiminizi ve etkileşiminizi olumsuz yönde etkiler?

- Nazik ve kibar Saygılı Anlayışlı Duyarsız
 Güleryüzlü Anlayışsız ve kaba

38. Yaptığınız işi bir yakınınıza tavsiye eder misiniz?

- Evet Hayır

39. Nasıl bir işte çalışmak isterdiniz?

- Rahat Zevkli Düzenli Çalışma saatleri belirli
 Yükselme şansı fazla olan Gelecek endişesi olmayan
 Başka (.....)

40. Bu meslekte kalmayı ve ilerlemeyi düşünüyor musunuz?

- Evet Hayır